UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

MEDICIÓN Y CONTROL DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE UNA DISCOTECA

Juan Antonio Herrán Anticona

Piura, 28 de Diciembre de 2004

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas

Diciembre 2004

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

U N I V E R S I D A D D E P I U R A

FACULTAD DE INGENIERÍA

Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas

"Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes de una discoteca"

Tesis para optar el Título Profesional
de Ingeniero Industrial y de Sistemas

Juan Antonio Herrán Anticona

Asesor: Dr. Ing. César Angulo Bustíos

Piura, Diciembre 2004

A Dios y a mis padres por su orientación, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de toda mi realización personal y profesional

PRÓLOGO

Medir el nivel de satisfacción de un cliente nos permite mejorar el servicio que se brinda en general en una empresa, y estas mejoras son más efectivas si vienen de parte del cliente. Es por eso que al cliente se le trata de una manera muy especial, porque será él quien nos hará mejorar nuestro servicio para bien de él mismo y de la empresa. De los clientes depende que el servicio se siga brindando o que el negocio deje de existir, hay que tener en cuenta la subjetividad de los resultados, es decir, a veces se pueden encontrar clientes que tienen muchas expectativas acerca del servicio que se les brinda y es muy difícil tenerlos satisfechos y otros no tienen expectativas muy altas entonces siempre les va a parecer bueno el servicio, y todo esto independientemente de si así fueran las situaciones en la vida real. Aquí radica la importancia de esta investigación, la necesidad de mejorar un servicio centrado en el cliente es fundamental para que una empresa hoy en día pueda mejorar la calidad de su servicio y mantenerse dentro del mercado competitivo.

En conclusión para que una organización exista y se mantenga en una buena posición en el mercado es indispensable satisfacer al consumidor o cliente. Es por eso que nace el interés de parte mía por realizar un estudio con referencia a este tema para poder medir, controlar y mejorar el nivel de satisfacción de una organización en concreto y que este proceso se mantenga con el transcurrir del tiempo.

La Discoteca Queen´s es una de las más conocidas en Piura y de gran aceptación por parte de los jóvenes. En este estudio vamos a indagar si la aceptación del público se debe a que los clientes se sienten satisfechos con los servicios que brinda la discoteca.

Este estudio no pudo haberse concretado si no fuera por la asesoría del Dr. Ing. César Angulo Bustíos, quién me dedicó su tiempo y orientación en todo momento. También es importante agradecer al Sr. José Antonio Anticona por brindarme todo tipo de facilidades para poder acceder a la información acerca de la discoteca; asimismo agradezco a todos los trabajadores de Discoteca Queen´s por brindarme un buen ambiente de trabajo y haciendo provechosa y placentera mi estadía. Agradezco también a mis padres y a una persona muy especial en mi vida Vilma por apoyarme e incentivarme continuamente a seguir con el presente estudio.

RESUMEN

El presente estudio tiene como fin medir y controlar el nivel de satisfacción de los clientes de "Discoteca Queen's" en cuanto al servicio brindado por los meseros y barmans, haciéndolo de una manera fiable mediante encuestas a partir de las cuales podremos saber en qué precisos momentos los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran fuera de los límites estadísticamente aceptables.

Esta investigación es de tipo descriptivo transversal, el diseño de la investigación es de tipo no experimental. Para realizar las encuestas se elaboró de manera detallada un cuestionario de satisfacción del cliente para luego representar la información obtenida en gráficos de control y de esta manera llegar a detectar en qué dimensiones o aspectos concretamente la organización tiene un desempeño aceptable o no. De esta forma conseguimos controlar los niveles de satisfacción del cliente. La selección de la muestra se llevo a cabo de acuerdo con el muestreo aleatorio simple, derivado del muestreo estadístico.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que la organización tiene que mejorar algunas dimensiones, pero en general hace un buen trabajo y los clientes están satisfechos.

ÍNDICE GENERAL

PRÓLOGO
RESUMEN
INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1: PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
1.2. OBJETIVOS 3
1.2.1. Objetivo General 3
1.2.2. Objetivos Específicos 3
1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES 3
1.4. JUSTIFICACIÓN 3

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO
2.1. CONCEPTOS BÁSICOS 4
2.1.1. Definición de calidad 4
2.1.2. Definición del valor 6
2.1.3. Definición de servicio 8
2.1.4. Diferencias entre servicio y servicio al cliente 9
2.1.5. Definición del cliente 9
2.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y TIPOS DE EXPECTATIVAS DEL SERVICIO 9
2.2.1. Estados de satisfacción del cliente 11
2.2.2. Tipos de expectativas del servicio 11
2.3. ELEMENTOS PARA CONSTRUIR LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO. 13
2.3.1. Proceso de medición de la satisfacción del cliente 14
2.3.2. Cómo diseñar una encuesta 15
2.3.3. Fiabilidad y validez 17
2.4. DESARROLLO DE LA DIMENSIÓN DE CALIDAD 19
2.5. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS 21

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 23
3.2. RECOPILACIÓN DE DATOS: ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO 23
3.3. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO 26
3.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA. 26
3.5. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS 26
3.5.1. Diagramas de Dispersión 26
3.5.2. Diagramas de Pareto 27
3.5.3. Gráficos de Control 27
3.5.3.1. Interpretación de los gráficos de control 28
3.5.3.2. El criterio a utilizar en este estudio 28

CAPÍTULO 4: CARACTERÍSTICAS DE LA DISCOTECA QUEEN´S
4.1. LA DISCOTECA QUEEN´S 29
4.2. PERSONAL QUE TIENE RELACIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE 30
4.3. ORGANIZACIÓN DE LA DISCOTECA 30
4.4. ORGANIGRAMA 31

CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS
5.1. ANÁLISIS DE LOS GRÁFICOS DE CONTROL 32
A. ENCUESTA DE MESEROS 33
A.1. Dimensión afabilidad de meseros 33
A.2. Dimensión velocidad de atención de meseros 35
A.3. Dimensión capacidad de reacción de servicios meseros 37
A.4. Dimensión interés por el cliente meseros 39
A.5. Dimensión satisfacción general del cliente meseros 43
B. ENCUESTA DE BARMANS 45
B.l. Dimensión afabilidad barra 45
B.2. Dimensión velocidad de atención barra 47
B.3. Dimensión capacidad de reacción de servicio barra. 49
B.4. Dimensión interés por el cliente barra 51
B.5. Dimensión satisfacción general del cliente barra 53
C. DIMENSIONES GENERALES 55
C.1. Dimensión satisfacción de la música en general 55
C.2. Dimensión satisfacción de la seguridad en general 57
D. GRÁFICOS DE CONTROL DE C 61
D.1. Gráficos de control c de meseros 61
D.2. Gráficos de control c de barmans 63
E. GRÁFICOS DE CONTROL INDIVIDUAL 65
ANÁLISIS INTEGRADO DE RESULTADOS 67

5.2. ANÁLISIS DE LOS GRÁFICOS DE CORRELACIÓN 69
A. Gráficos de correlación de meseros 70
B. Gráficos de correlación de los barmans 74

ANALISIS INTEGRADO DE GRÁFICOS DE CORRELACIÓN 77

5.3. ANÁLISIS DE LOS DIAGRAMAS DE PARETO 77
A. Respuestas negativas de meseros 78
B. Respuestas negativas de barras 79

CONCLUSIONES 80
RECOMENDACIONES 83
BIBLIOGRAFÍA 85
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas que quieran mejorar su rentabilidad o simplemente sobrevivir, tienen que mejorar sus productos y servicios, ofrecer mayor calidad, en definitiva satisfacer las necesidades del cliente tanto para captar nuevos clientes como para mantenerlos. Y todo esto se conseguirá cuando todos los departamentos de la empresa junto con los empleados incorporen en sus ofertas un mayor valor que la competencia. La globalización esta cambiando nuestra forma de vivir en la sociedad, en el ámbito empresarial los factores que afectan el correcto funcionamiento de los negocios aumentan debido a que existe una competencia desenfrenada y a una mayor apertura de los mercados, no sólo en el ámbito internacional sino también en el mercado regional.

Desde la década de los noventa las empresas se dieron cuenta que era importante poner una especial atención a sus clientes, en la actualidad esto ya es visto como algo que debe ser el objetivo principal de los negocios, ya que sino se toman en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, es imposible poder competir y mantenerse en el mercado.

La Discoteca Queen´s es muy conocida en la región norte del país y de gran aceptación por parte de los jóvenes. En este estudio vamos a analizar a que se debe la aceptación del público, es decir si los clientes en realidad se sienten satisfechos con los servicios que brinda la discoteca Queen´s.

En el capítulo 1 se presenta un panorama general de la investigación, describiendo objetivos generales, específicos, así como los alcances, limitaciones y justificación, que ayudarán a tener una mejor comprensión de la tesis. En el capítulo 2 se presenta la teoría que sustenta toda la investigación, abordando temas generales sobre calidad, servicio, el cliente, las dimensiones de la calidad y el enfoque de los incidentes críticos. En el capítulo 3 se presenta la metodología utilizada, de manera que se ofrezca una idea clara sobre la forma en que se trabaja para llegar hasta los resultados finales. En el capítulo 4 se encuentra la información general acerca de la discoteca Queen´s, así como los servicios que ofrece y la organización de sus trabajadores. En el capítulo 5 se muestran todos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, de manera que ayude a la comprensión de los datos obtenidos. Por último, se presentan todas las conclusiones, así como las recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en el capítulo 5.

CAPÍTULO 1

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente las empresas se enfrentan a una competencia cada vez más dura, situación que incluso podría empeorar en el futuro ya que cada vez hay más empresas competidoras. Hoy en día, vemos que se pueden escoger entre una gran variedad de productos y servicios, por lo tanto si las empresas no ofrecen los productos y servicios que los consumidores demandan, pronto verán como sus clientes se irán a la competencia. Las empresas no sólo deben limitarse a la tarea de ventas o marketing, sino que también tienen que crear nuevos productos y servicios de calidad ya que los clientes exigen cada vez más.

La preocupación por la producción en masa, mantener los costos bajos y obtener grandes utilidades a corto plazo ha cambiado debido al rápido crecimiento de la competencia, la mentalidad de las empresas ha ido cambiando en las últimas décadas, dándose cuenta que los negocios que han logrado sobrevivir y mantener su crecimiento en el mercado, son de aquellas empresas que además de buscar un máximo rendimiento, se esmeran en satisfacer las necesidades de los clientes, sobre todo las empresas de servicios, ponen un mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes. En Piura ha aumentado la competitividad empresarial debido a la descentralización de los grandes negocios que antes sólo invertían en Lima. Ahora en Piura podemos encontrar gran variedad de discotecas, supermercados, tiendas comerciales, galerías y otros negocios que antes no existían .

Hay algunos servicios, dependiendo del giro del negocio, que requieren más contactos que otros y que una mala experiencia en cualquiera de ellos puede dar como resultado una evaluación negativa de la calidad del servicio. Los primeros contactos son críticos, pero sin quitarle importancia al resto cuando se trata de determinar la satisfacción y la lealtad del

cliente. Cuando se interactúa por primera vez con la empresa, el cliente crea en él una primera impresión de la organización, ya que el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar a la empresa. En este caso, al existir negocios similares, el cliente ya trae consigo unas expectativas del servicio que espera recibir; aunque, a pesar de que el cliente haya tenido muchas interacciones, cada encuentro individual formará parte de una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. Objetivo General.

El principal objetivo de esta investigación consiste en evaluar la calidad del servicio que brinda la Discoteca Queen´s, midiendo el nivel de satisfacción de los clientes de la discoteca. Esto llevará consigo una mejora porque el control permitirá conocer las causas de los errores que se cometen, en tiempo real.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Conocer los aspectos positivos y negativos percibidos por los clientes de la discoteca sobre el servicio que brinda.
- Evaluar la calidad de los servicios ofrecidos por la discoteca.
- Presentar recomendaciones para una mejora en el servicio que brinda la discoteca.

1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES.

En esta investigación se busca conocer las percepciones de los clientes sobre el servicio que ofrece la discoteca, midiendo el nivel de satisfacción, mediante un cuestionario de elaboración propia. Se encuestará a hombres y mujeres que laboran en la discoteca y que tienen relación directa con los clientes. También se encuesta a los asistentes a la discoteca. Las conclusiones y recomendaciones que se presenten al final de la investigación serán a nivel general. La investigación se limita a sacar una muestra representativa de los clientes de la discoteca, siendo por este motivo los resultados aplicables al contexto y las circunstancias en que se realizo la investigación.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Este estudio se lleva a cabo debido a la necesidad que tienen las empresas, en este caso la discoteca, de ofrecer un mejor servicio a sus clientes como parte de una estrategia para lograr un cambio y así mantenerse y posicionarse como una discoteca líder con respecto a la competencia. Los resultados obtenidos en esta investigación permitirán realizar cambios en la atención al cliente intentando cumplir las expectativas de los clientes de la mejor manera posible.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTOS BÁSICOS.

2.1.1. Definición de calidad.

Un primer paso en la sistematización de la investigación sobre esta temática es la definición de la noción de calidad. La calidad no tiene relación con lo brillante que sea algo, ni con su costo o con la cantidad de características que pueda tener. "Si el producto o servicio satisface o sobrepasa las expectativas del cliente una y otra vez, entonces estaría en la mente del cliente un servicio de calidad"[1]. Juran (1990) se basa en dos significados críticos para poder definir ampliamente la calidad. El primero se refiere al comportamiento del servicio, es decir si el servicio logra satisfacer a los clientes, motivo por el cual los clientes solicitaran los servicios. El segundo se refiere a la ausencia de deficiencias, que abarca la insatisfacción de los clientes hacia el servicio, lo que provoca una queja o reclamo por parte del cliente.

Según Garvin la calidad se puede definir en las siguientes dimensiones:

- **Trascendente**. Calidad es algo que es entendido intuitivamente pero casi imposible de comunicar, como la belleza o el amor.
- **Basado en el servicio**. La calidad es encontrada en las características del servicio.
- **Basado en el uso**. Si el cliente esta satisfecho es un servicio de calidad.
- **Basado en la manufactura**. Si el producto está adaptado para diseñar especificaciones, tiene calidad.

[1] (Berry, 1995. p.2)

- **Basado en el valor**. Si el producto o servicio es percibido como un proveedor de valor por su precio, tiene calidad.

Para Feigenbaum el significado de calidad es la determinación del cliente; no se refiere a una determinación de ingeniería, una determinación de mercadotecnia o una determinación administrativa. Está basada sobre la experiencia actual de los clientes en relación con los productos o los servicios, comparada contra sus requerimientos conscientes, sensoriales o enteramente subjetivos y siempre representarán un objeto de cambio para el mercado competitivo[2].

Taguchi dice que "la calidad no tiene que ser vista como un ajuste a las especificaciones, sino que tiene que estar reafirmada como la satisfacción de las expectativas del cliente"[3]. Según Crosby la "calidad tiene que ser definida como ajustes a los requerimientos y no como una bondad"[4].

El significado global de la palabra calidad según Galgano, es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa. Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes, la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente[5].

Montgomery (1985) sostiene que calidad es el grado en el que los productos y servicios cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza. Dicho autor distingue entre calidad de diseño y calidad de conformidad. La primera refleja el grado en que un producto o servicio posee aquellas características en las cuales se pensó al crearlo. La segunda refleja el grado en el cual el producto o servicio está de acuerdo con la intención del diseño. O sea, existen dos tipos de indicadores de la calidad. Los objetivos, fijados por la organización de acuerdo a su gestión de la calidad. Por otro lado, los subjetivos, que se refieren a la calidad percibida por el cliente. Ambos indicadores no tienen porqué coincidir. La organización traza un diseño de servicio que incluye parámetros de calidad, pero por su parte el cliente, usuario del servicio, tiene unas expectativas, necesidades, creencias de lo que debiera ser el servicio. El objetivo, propio del diseño, debería tender a hacer coincidir ambos tipos de indicadores. Los indicadores subjetivos tienen dos tipos de entradas: la investigación de la calidad percibida por el cliente y la gestión de la queja.

A pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es y lo que no es calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente. En síntesis, la calidad está relacionada con el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y con la satisfacción de sus necesidades. La calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. Los clientes tienen un conjunto de necesidades, requisitos y expectativas. Podemos decir que las empresas proporcionan calidad cuando sus productos o servicios igualan o superan las expectativas de

[2] (Feigenbaum, 1983. p.7).
[3] (Taguchi,1989.p14)
[4] (Crosby,1984. p.64)
[5] (Galgano, 1993.p.32)

los clientes. Una empresa que se las arregla en todo momento para satisfacer la inmensa mayoría de las necesidades de sus clientes es una empresa que proporciona calidad.

Para el presente estudio, la calidad de un servicio viene dada por el grado en que se satisfacen las expectativas de los clientes, las cuales son cambiantes y por lo tanto deben ser buscadas en forma continua.

2.1.2. Definición del valor.

Peter Drucker manifestó que la primera tarea de una empresa era "crear clientes". Pero actualmente, los clientes se enfrentan a una gran variedad de productos por lo que debemos preguntarnos: ¿Cómo deciden los clientes? Sobre este tema se piensa que el cliente se crea una expectativa de valor, es decir, estima cuál va a ser el valor del producto teniendo en cuenta sus limitaciones de compra (accesibilidad, renta y precio del producto). Una vez analizado el valor que le da a cada una de las ofertas que le ofrece el mercado tendrá capacidad suficiente para decidirse por uno de ellos. Una vez elegido y comprado el producto, el cliente percibirá el valor que le reporta el producto que comparará con las expectativas hechas anteriormente y que le proporcionará una mayor o menor satisfacción que influirá en la posibilidad de recompra. Partimos de que los clientes compran en aquellas empresas que le reportan la máxima expectativa de valor. El valor recibido es la diferencia entre los valores positivos que percibe una persona y los valores negativos, siendo éstos los representados en el siguiente gráfico: (Figura 1)

Valores positivos:

- **El producto**. Hace referencia a las expectativas de valor que el cliente se hace sobre el producto o servicio en cuestión.
- **El servicio**. En este caso se valora el servicio prestado por el concesionario.
- **El personal**. Aquí se valora el trato que recibe el cliente por parte del personal de la empresa.
- **La imagen**. La reputación del producto o servicio.

Valores negativos:

- **Precio monetario**. Se refiere al precio del producto o servicio.
- **Tiempo empleado**. Se refiere al tiempo empleado en el transcurso de la elección del producto o servicio.
- **Energía empleada.** Gasto físico, material, etc. que se ha utilizado en el proceso.
- **Costes psíquicos.** "Gasto mental" producido igualmente en el proceso, se refiere más bien al cansancio psicológico de la persona.

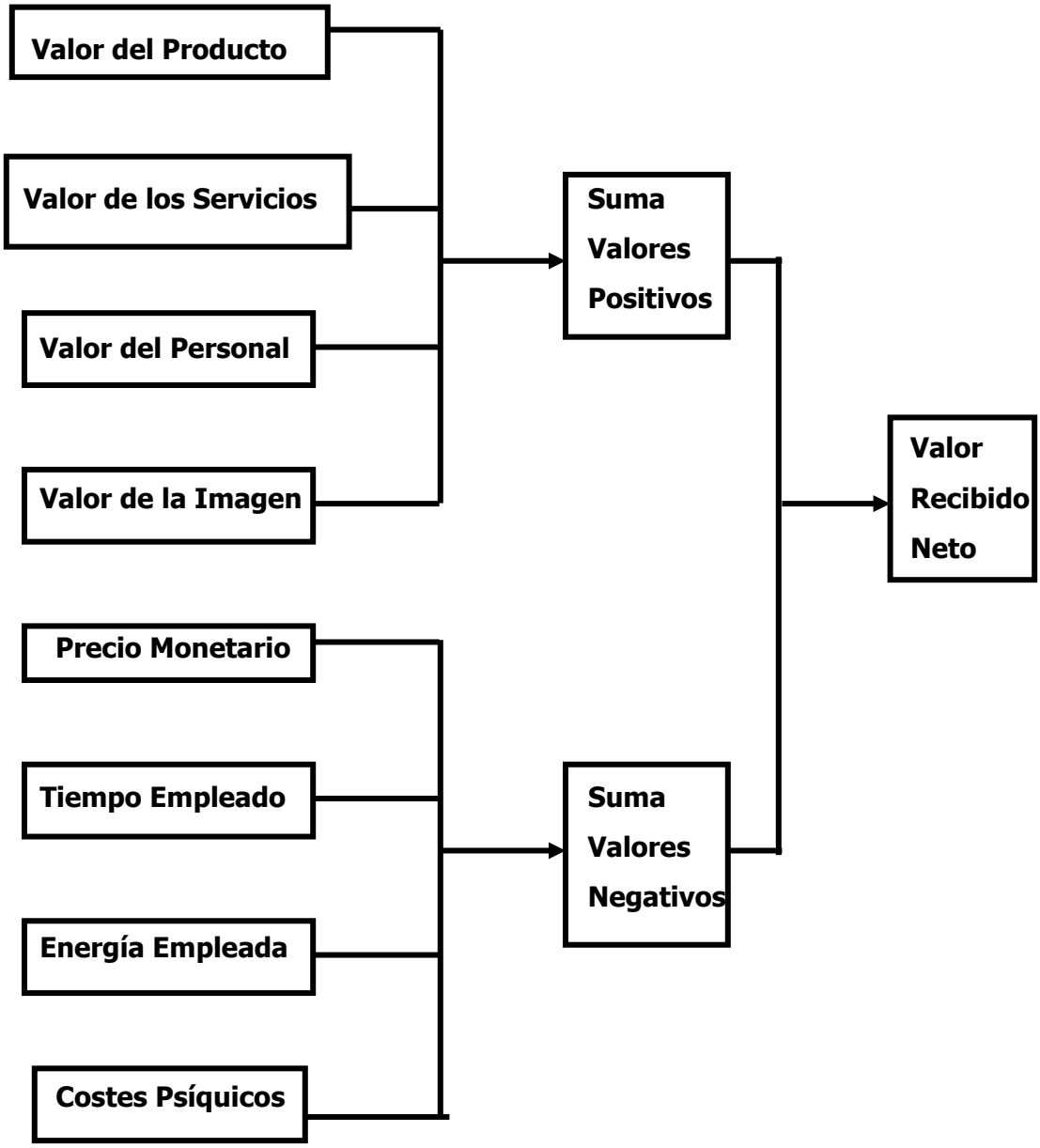


Figura 1: Determinantes del valor añadido para el cliente

Las empresas deberían conocer cuál es su posición en el mercado de acuerdo a sus valores netos ofrecidos y de esta forma si la empresa se ve en desventaja frente a sus competidoras, deberá hacer frente a su desventaja, bien actuando sobre sus valores positivos, es decir, aumentando el valor del producto, aumentando el valor de los servicios, o bien actuando sobre los valores negativos, como por ejemplo disminuyendo el precio de producto, agilizando el papeleo de la compra, etc.

2.1.3. Definición de servicio.

El servicio es la "acción y efecto de servir. Organización destinada a cuidar los intereses y satisfacer necesidades publicas o privadas"[6]. Por otro lado, "el concepto de servicio es la definición de los beneficios generales que la empresa de servicios otorga, basada en los beneficios recibidos por los clientes"[7].

Existen algunas características que diferencian a los servicios de los productos. Los productos son tangibles, se pueden inventariar, se pueden depreciar, la producción y el consumo son por separado y no son perecederos. En cambio los servicios no existen físicamente hasta que lo recibe el cliente, no es un activo que se pueda inventariar, no se puede depreciar, la producción y el consumo son simultáneos y son perecederos[8].

El servicio tiene diversas dimensiones, de acuerdo a Parasuraman y Berry estas son:

- **Tangibles**. Se refiere a la parte tangible del servicio, como el equipo o el personal necesarios para otorgar el servicio.
- **Seguridad del servicio**. Se refiere a la habilidad del prestador del servicio de cumplir con la promesa de prestar el servicio adecuadamente.
- **Responsabilidad**. Se refiere a la buena voluntad del prestador del servicio para ser útil y rápido al otorgar el servicio.
- **Confiabilidad**. Se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza.
- **Empatía.** Se refiere a que el cliente espera atención individual y afectuosa por parte del proveedor del servicio.

"Aunque estas son las características más importantes de los servicios existen otras cuantas como la disponibilidad, el profesionalismo, la prontitud de respuesta, la realización y la cortesía"[9]. Un servicio es un acto llevado a cabo por una persona o una organización, para beneficio de otra. Históricamente, el término servicio se empleó para describir varios beneficios gratis que los vendedores proporcionaban a sus clientes. En vista de esto, los servicios se pudieron haber considerado como extensiones de la oferta de productos del

[6] (Lexis 22, tomo 19.p.5342)
[7] (Cowell, 1984,p.101)
[8] (Ron Zemke, 1989,p.13)
[9] (Foster, 2001,p.7).

negociante. Los servicios no están completamente separados de los productos, igual que los productos no pueden separarse de los servicios que se ofrecen con relación a su venta[10].
"El servicio es la administración de organizaciones en donde el negocio principal requiere la interacción con el cliente para poder producir el servicio. El servicio cuenta con dos categorías: la primera, es el servicio basado en las facilidades, en donde el cliente debe ir al lugar donde se presta el servicio. Y la segunda donde la producción y el consumo del servicio toma lugar en el ambiente del cliente"[11].

2.1.4. Diferencias entre servicio y servicio al cliente.

Es importante conocer las diferencias que existen entre las empresas de servicio y servicio al cliente, con el fin de poder reconocer a las empresas de servicio del resto. El servicio al cliente es ofrecido por cualquier tipo de compañía no importando su giro, ya que todas ellas deben de interactuar de alguna u otra manera con sus clientes en algún punto de sus actividades, ya sea al hacer el pedido, al realizar la venta, atendiendo sus reclamaciones o sugerencias, etc. Sin embargo esto no convierte a todas estas empresas en una empresa de servicio, ya que las verdaderas empresas de servicio, se caracterizan porque su función principal es la de otorgar servicio a los clientes y no la manufactura o el comercio de algunos bienes[12].

2.1.5. Definición de cliente.

Al estudiar la definición de calidad así como la de servicio, se observa que la parte primordial de ambos aspectos se enfoca en el cliente. Todas las personas o empresas de alguna u otra forma son clientes, es decir, necesitan de los productos o servicios producidos por otras personas para poder satisfacer sus necesidades. Estos clientes ofrecen a sus proveedores algo a cambio para compensar el producto o servicio recibido.

"Un cliente es aquel que recibe bienes o servicios. Comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes, los internos y externos. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. Se puede entender como la persona que se sitúa en el siguiente paso del proceso. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa".[13]

2.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y TIPOS DE EXPECTATIVAS DEL SERVICIO.

La satisfacción del cliente se puede definir como la diferencia entre las expectativas y la percepción del cliente respecto al producto o servicio ofrecido. Es decir, un cliente está satisfecho cuando su percepción del producto o servicio coincide con o supera sus

[10] (Bell, 1982,p.566)
[11] (Chase, 2001,p.208)
[12] (Zeithaml y Bitner, 2002)
[13] (Foster, 2001,p.124)

expectativas. La empresa puede que no tenga una orientación hacia el cliente y define sus productos o servicios de acuerdo con sus opiniones y no las del cliente. Asimismo, no hay muchas empresas que se pongan sistemáticamente en lugar del cliente para tener una idea clara de su satisfacción.

Existen muchas empresas que piensan que sus productos son excelentes y que es imposible que el cliente pueda estar insatisfecho. La satisfacción del cliente debe abordarse con subjetividad, pero teniendo en cuenta que es la subjetividad del cliente y no la de la empresa, porque de nada vale realizar un servicio o producto técnicamente perfecto, si no satisface las necesidades y expectativas de los clientes, en resumen, si a nadie le interesa.
Comprender y conocer al cliente implica esforzarse en conocer sus necesidades y sobre todo: Aprender los requerimientos específicos del cliente respecto al producto o servicio.

La expectativa es aquello que el cliente espera conseguir con el uso o disfrute del producto. Son cambiantes, surgen de forma imprevista y son intangibles. Una definición del nivel de satisfacción de una persona sería: el nivel de satisfacción de una persona es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto con relación a las expectativas del beneficio a recibir del mismo. Así pues, el nivel de satisfacción viene dado por la diferencia entre el valor percibido del mismo y las expectativas formadas del mismo.

SATISFACCIÓN = PERCEPCIÓN – EXPECTATIVAS

Si la percepción se encuentra por debajo de las expectativas el cliente estará insatisfecho. Si la percepción se iguala con las expectativas, el cliente estará satisfecho. Y si la percepción supera a las expectativas el cliente estará muy satisfecho.

Actualmente las empresas que tienen más éxito son aquellas que proporcionan el nivel de servicio que el cliente espera. Estas empresas tienen como objetivo la total satisfacción del cliente. La empresa que quiera ser exitosa en los mercados actuales debe conocer las expectativas de sus clientes, el valor que perciben de la empresa y su nivel de satisfacción, al igual que conocer estos valores con relación a la competencia. "Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto o servicio en si mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo"[14].

"En los servicios, calidad es igual a satisfacción de los clientes"[15]. Esta definición explica que desde este punto de vista, la calidad sólo se puede medir basándose en la satisfacción de los clientes. Lele y Sheth explican que para lograr determinar el nivel de satisfacción de los clientes, es fundamental comenzar con el diseño del servicio, ya que definirá el verdadero compromiso de la empresa al otorgar el servicio, así como establecerá las limitaciones de manera que satisfagan a sus clientes.

[14] (Oliver citado por Zeithaml, 2002,p.94).

[15] (Koenes,1996,p.6)

Por otro lado, Rosander (1992), explica que no es posible definir la calidad del servicio como satisfacción de los clientes, puesto que esta definición llevaría a todas las empresas a cumplir exactamente con lo que cada uno de sus clientes desea. Sin embargo, son las empresas las que elaboran sus productos o servicios y son ellas las que determinan la manera apropiada para satisfacer las necesidades de sus clientes basados en su propia percepción. Larrea P. (1991), advierte que la satisfacción del cliente es una parte fundamental para la obtención de la calidad, ya que esto logra una ventaja competitiva para las empresas, donde la única forma de prevalecer en el mercado es enfocándose en los intereses de sus clientes. La satisfacción del cliente no es algo temporal o un capricho por parte de algunos, sino que es una necesidad objetiva capaz de enfrentar los entornos turbulentos por los cuales atraviesan las empresas en nuestros días. Los clientes se han vuelto mas exigentes en lo referente al servicio, la diferenciación y los tiempos de respuesta, por lo tanto plegarse a los deseos, así como también a las expectativas del cliente puede ser la mejor consigna que las empresas deben seguir.

2.2.1. Estados de satisfacción del cliente.

Según Coine existen 5 estados de satisfacción de los clientes:

- **Satisfacción**. Las expectativas son igualadas, pero no superadas, la transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido el esperado.
- **Irritación**. La transacción ha concluido felizmente, pero el comportamiento del proveedor no ha sido el apropiado.
- **Insatisfacción**. La transacción no ha tenido éxito o el nivel de esfuerzo exigido ha sido superior al esperado.
- **Enfado**. La transacción no ha tenido éxito, a pesar de un esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado o por culpa de un error del proveedor que podía haberse evitado.
- **Excitación**. El cliente se lleva una sorpresa agradable porque las expectativas de éxito eran bajas, o el nivel esperado de esfuerzo alto, o la transacción ha sido redefinida al alza.

2.2.2. Tipos de expectativas del servicio.

Las personas encargadas de realizar el marketing de servicios conocen el nivel intuitivo de las expectativas de los clientes, pero es necesario realizar una búsqueda mas profunda de estas expectativas con el fin de comprenderlas, medirlas y administrarlas mejor. El primer tipo de expectativa es denominado como servicio esperado, se podría definir, como el servicio que el cliente espera obtener, en otras palabras es una fusión de lo que puede ser y lo que tiene que ser. Las expectativas del servicio deseado, reflejan las esperanzas y deseos de los clientes. Si no se cumplen estos, quedarían insatisfechos con el servicio y seguramente ya no comprarían el servicio posteriormente. Existe también el servicio adecuado, es decir, el nivel de servicio que el cliente esta dispuesto a aceptar. El servicio adecuado refleja la expectativa mínima tolerable, lo mínimo que podría esperar el cliente y así refleja el nivel del servicio que ellos creen recibir según sus experiencias con los servicios. Existe una zona de tolerancia entre el servicio deseado y el servicio adecuado.

Los servicios son heterogéneos, es decir, puede haber diferencias en su aplicación, ya que pueden haber diferencias entre los proveedores, entre los mismos empleados de tal forma que los clientes están conscientes y aceptan estas diferencias entre sí. A estas variaciones se le denomina zona de tolerancia. En otras palabras, cuando el servicio recibido lo clasifican por debajo del servicio adecuado, los clientes pueden llegar a sentir malestar y su nivel de satisfacción con la empresa queda afectado. Por otro lado cuando el servicio recibido supera las expectativas de los clientes, estos pueden quedar satisfechos o también asombrados. A la zona de tolerancia se podría considerar como el intervalo dentro del cual los clientes pasan por inadvertido el nivel de desempeño del servicio. Únicamente cuando el servicio rebasa las expectativas o no las cumple es cuando llama la atención de los clientes, es decir, cada cliente tiene una tolerancia para los distintos tipos de servicios que utiliza.

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables, desde las experiencias que el cliente vive con otros negocios, hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias.

Dentro del nivel del servicio esperado existen dos factores que afectan las influencias de las expectativas del cliente:

- **Las necesidades personales**. Son los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico del cliente, estas necesidades se podrían clasificar en diversas categorías como la fisiológica, la social, la psicológica entre otros. Existen clientes más demandantes que otros, por lo tanto tienen y muestran diferentes expectativas.
- **Los intensificadores permanentes del servicio**. Son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio.

Un factor importante dentro de los intensificadores permanentes, son las expectativas derivadas del servicio que es cuando las expectativas del cliente son dirigidas por otra persona, es decir, sus expectativas son dirigidas para satisfacer a otras personas. El otro intensificador permanente del servicio es la filosofía personal del servicio, es decir, la actitud genérica que subyace en los clientes acerca de su significado de servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio.

El servicio adecuado, se encuentra afectado por otros factores distintos, por lo general, son factores de corto plazo y tienden a moverse más que los factores relativamente estables que influyen en el servicio deseable. Son 5 los factores que influyen en el servicio adecuado:

- **Intensificadores transitorios del servicio**. Son factores individuales temporales y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio. Son situaciones de emergencia personales en donde urge que se otorgue el servicio.
- **Percepción de las alternativas del servicio**. Son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Cuando existe más competencia entre los

prestadores de servicio, sus niveles suelen ser más altos que cuando sólo existe un proveedor del servicio. Cuando el cliente sabe que hay otros prestadores, el nivel del servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia por consiguiente se hace más pequeña.

- **Auto percepción del papel del cliente en el servicio**. Esto es acerca del grado de influencia sobre el nivel de servicio que se recibe. Es decir, las expectativas del cliente cambian según el grado de participación activa en la prestación del servicio que creen tener.
- **Factores situacionales**. Son las condiciones en las que se presta el servicio y que el cliente ve que van mas allá del control del prestador del servicio, en términos generales se puede decir que los factores situacionales disminuyen temporalmente el nivel del servicio adecuado y expande la zona de tolerancia.
- **Factor del servicio predicho**. Es el nivel de servicio que los clientes creen que probablemente recibirán, son proyecciones que realizan los beneficiados de lo que pasará en el momento de la transacción, es decir, la estimación anticipada del nivel de ejecución del servicio[16].

2.3. ELEMENTOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Recientemente se han comenzado a emplear medidas más subjetivas o "blandas", como indicadores de la calidad. Estas medidas son blandas porque se enfocan hacia las percepciones y actitudes, en lugar de dirigirse hacia criterios más concretos y objetivos.

Con frecuencia es necesario utilizar estas medidas, porque los índices objetivos no son aplicables a la hora de evaluar la calidad de los servicios. Estas medidas blandas incluyen cuestionarios de satisfacción del cliente para determinar las percepciones y actitudes que el cliente tiene de la calidad del servicio o producto que recibe; así como cuestionarios de la actitud de los empleados, que evalúan las percepciones de los empleados con respecto a la calidad de su vida laboral.

Para poder utilizar las actitudes y percepciones de los clientes en la evaluación de la calidad de los servicios, dichas percepciones y actitudes deben ser medidas de una forma fiable. Si los instrumentos están mal desarrollados y representan de forma inadecuada la opinión de los clientes, las decisiones basadas en esta información pueden ser perjudiciales para la organización y para los clientes. Por el contrario, las organizaciones que posean una adecuada información de las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio, podrán tomar mejores decisiones con respecto a la manera de servir mejor a sus clientes.

Después de haber recibido un servicio, podemos describirlo como rápido, siempre disponible cuando se necesita, pero desagradable. Estas descripciones representan tres aspectos diferentes del servicio: la forma de reaccionar, la disponibilidad y el profesionalismo, respectivamente. Este es un subconjunto de todas las posibles dimensiones por medio de las cuales puede describirse al servicio. La mezcla de todas las dimensiones posibles describe el servicio en su

[16] (Zeithaml, 2002).

totalidad. Dado que, en general, acostumbramos a describir un servicio en términos de diversas dimensiones o características, es necesario determinar a través de qué métodos esas dimensiones van a ser precisadas.

A pesar de que pueden existir algunas dimensiones de calidad que pueden ser comunes y generales para una gran cantidad de servicios, algunas de ellas sólo podrán aplicarse a determinados tipos de servicios. Dimensiones que pueden aplicarse a muchas organizaciones de servicios incluyen la disponibilidad, la forma de reaccionar, la conveniencia y la puntualidad[17].

Los métodos más adecuados para identificar dimensiones de la calidad son generalmente las técnicas de recolección que pueden definirse como cualitativas. Podemos definirlas como aquellas que suponen respuestas de tipo abierto, en las cuales se aprovechan las palabras y las observaciones. Brindan información de fondo con poca cantidad de casos. Los resultados se utilizan como estudio exploratorio pero sus características no pueden brindar información estadísticamente confiable, que pueda generalizarse en una población más amplia.

2.3.1. Proceso de medición de la satisfacción del cliente.

El proceso de medición de la satisfacción del cliente consta de las siguientes etapas:

a. **Planificar:** Antes de iniciarse en el proceso de la medición de la satisfacción del cliente, es muy importante tener perfectamente definido quién es el cliente y con qué objetivo se va a realizar la medición. Una vez definidos quiénes son los clientes y cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar, se tiene que planificar cómo llevar a cabo la medición de la satisfacción de los clientes, averiguando, a nivel interno, cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, fijando indicadores y eligiendo la metodología para llevar a cabo la medición. Y a nivel externo, preguntando directamente al cliente, siendo el método más utilizado la encuesta.

b. **Ejecutar □medición de la satisfacción del cliente:** Una vez definidos los atributos que se quieren medir, los indicadores que se van a controlar y la metodología que se va a emplear para la medición de los mismos, así como el método que se va a emplear para preguntar al cliente, el siguiente paso es poner en práctica lo planificado en la etapa anterior, asignando claramente las responsabilidades de cada tarea a ejecutar. Es decir, en esta etapa es cuando realmente se lleva a cabo la medición de la satisfacción del cliente, mediante el seguimiento de los indicadores y el llenado de las encuestas por los clientes.

c. **Verificar□ análisis de los datos obtenidos:** Es realmente importante pararse a analizar los datos obtenidos de las distintas mediciones realizadas, así como la evolución de los indicadores fijados, porque a partir de ellos se va a conocer el nivel de

[17] (Kennedy y Young 1989).

satisfacción de los clientes detectándose: las posibles desviaciones, los puntos fuertes y débiles, las áreas de oportunidad con el objetivo de establecer un plan de acción para mejorar los resultados de satisfacción.

d. **Actuar:** Tras el análisis de los datos obtenidos y comprobando periódicamente la evolución de los indicadores establecidos, se conocerá el grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios y se averiguará las causas que han provocado la insatisfacción. Asimismo, si algún indicador no ha alcanzado los valores que se desean se establecerán las correspondientes acciones para conseguir los objetivos establecidos.

2.3.2. Cómo diseñar una encuesta.

Cuatro son las fases que se siguen en el proceso de construcción del cuestionario:

a. Determinar las preguntas: Cuando se desarrollan cuestionarios para determinar la satisfacción del cliente con un producto dado o un servicio, hay que asegurarse de que las preguntas no sean ambiguas. El utilizar frases específicas y concretas mejorará la información obtenida, porque las preguntas de los clientes significarán lo mismo para todos, y las respuestas nos resultarán de mayor utilidad a la hora de mejorar el servicio o producto.

El siguiente paso será determinar qué preguntas incluir en el cuestionario. Para generar la lista de preguntas hay que identificar las diferentes variables que afectan a la calidad. Estas variables, también llamadas unidades o artículos de satisfacción, pueden obtenerse bien a partir del trabajo y reflexión interna, o mejor aún, preguntando directamente a nuestros clientes.

Para que las unidades seleccionadas sean buenas para el cuestionario, han de estar escritas apropiadamente. Esto significa que han de poseer las características siguientes:

- Deben ser relevantes en cuanto a lo que intentar medir.
- Deben ser concisas.
- No deben ser ambiguas.
- Deben contener una sola idea (deben preguntar una sola cosa).
- No deben contener dobles negaciones.

b. Tipos de formatos de respuestas: Aunque existen varios formatos de respuestas posibles, por simplificar se van a tratar dos de ellos: el formato de lista de verificación y el formato de tipo Likert.

- **Formato Lista de Verificación:** Para cada unidad del cuestionario, los clientes pueden responder “Sí” cuando la unidad de satisfacción refleja el producto o servicio que recibieron, y “No” cuando no lo refleja. Este formato sólo debería ser utilizado cuando las unidades de satisfacción se usan como preguntas del cuestionario. El beneficio de este método es que el cliente puede responder fácilmente las unidades.

- **Formato tipo Likert:** El formato tipo Likert permite que el cliente pueda variar el grado en que coincide con una declaración sobre el servicio o producto que ha recibido. Likert (1932) desarrolló un procedimiento en el cual la escala representa un continuo bipolar. El extremo bajo representa una respuesta negativa, mientras que el extremo alto representa una respuesta positiva. La ventaja de utilizar el formato tipo Likert frente a la lista de verificación se refleja en la variabilidad de las puntuaciones que resultan de la escala. Con la dimensión de calidad representada en nuestro cuestionario, se permite que el cliente exprese su grado de opinión sobre el servicio o producto que recibió, frente a simplemente dar una respuesta del tipo 'Sí' o 'No'. Desde el punto de vista estadístico, las escalas con dos opciones de respuesta tienen menos fiabilidad que las escalas con cinco opciones de respuesta como es el caso del formato tipo Likert, debido a que en este último caso el cliente puede juzgar con mayor facilidad la calidad del servicio recibido.

c. Introducción a la encuesta: El siguiente paso es escribir la introducción al cuestionario. La introducción debería ser breve. Debería explicar el objetivo del cuestionario y facilitar las instrucciones para rellenar el cuestionario. También se podría explicar la razón de que muchas de las preguntas se parezcan entre sí, para que el cliente no se sienta irritado por este motivo.

d. Selección de los artículos de satisfacción: El cuarto paso en el proceso de construcción del cuestionario requiere seleccionar las frases o unidades que van a ser utilizadas en el cuestionario final. Esta etapa será necesaria sólo si en la fase inicial han salido demasiadas unidades de satisfacción. Si el conjunto original era pequeño, excluir más unidades podría resultar en un cuestionario con baja fiabilidad. Se van a ver dos métodos de selección de unidades de satisfacción, el de selección de unidades de juicio y el de selección de unidades matemáticas.

- **Selección de unidades de juicio:** Una manera de seleccionar las unidades es utilizar el mejor juicio, intentando incluir las unidades que mejor representen los requisitos del cliente. El paso más crítico sería examinar la similitud de las unidades dentro de una dimensión de calidad dada o un requisito de cliente dado. Si las unidades obtenidas previamente son todas buenas, seleccionar las mejores será difícil. Una forma de seleccionar las mejores unidades es tener dos personas que independientemente seleccionen un número dado de unidades de satisfacción. Las seleccionadas por ambas personas quedarán elegidas. Si hay poco acuerdo, significa que todas las unidades son buenos indicadores de las dimensiones de calidad subyacentes. En este caso, las unidades de satisfacción finales pueden elegirse de forma aleatoria.

- **Selección matemática:** Otro método de selección es proporcionar todas las unidades generadas previamente a algunos clientes. Después de que los clientes completen el cuestionario, se analizarán los resultados de las unidades. Las estadísticas obtenidas servirán para seleccionar las mejores unidades (aquellas que tengan las medias altas y que estén altamente correlacionadas). Estas unidades deben ser capaces de discriminar satisfactoriamente entre diferentes niveles de satisfacción del cliente.

2.3.3. Fiabilidad y validez.

Para conocer el nivel de satisfacción actual del cliente y saber si sufre cambios de opinión, es necesario tener una medida que refleje de forma precisa su actitud. Cuando se desarrollan cuestionarios, es necesario asegurarse de que los datos obtenidos de ellos reflejan una información válida y fiable. Al obtener las respuestas de los cuestionarios, interesa conocer unos índices que nos digan que la información obtenida es lo suficientemente precisa. Existen dos conceptos importantes a considerar cuando se desarrollan cuestionarios, que son la fiabilidad y la validez.

a. Fiabilidad.

Cuando se desarrolla un cuestionario encaminado a determinar la percepción del cliente sobre la calidad de un producto o servicio, debe asegurarse que las medidas estén libres del error aleatorio, esto es, que el nivel real de percepción de la calidad sea reflejado de forma precisa en la puntuación o valor obtenido del cuestionario. Cuando se mezcla el error aleatorio con la medida, entonces el valor observado es menos fiable para estimar el valor real. Los errores de medición se examinan bajo el contexto de la fiabilidad.

Para calcular la fiabilidad del cuestionario se suele utilizar la fórmula de estimación alfa de Cronbach. Se podría medir la fiabilidad del cuestionario midiendo la fiabilidad de cada dimensión en particular. En este estudio no se ha medido la fiabilidad debido a la poca cantidad de dimensiones (cuatro) utilizadas, que derivaron un cuestionario breve y sencillo.

Hay dos beneficios derivados de una encuesta con fiabilidad alta:

1) Distingue entre niveles de satisfacción mejor que una encuesta con fiabilidad baja
2) Hace posible encontrar relaciones significativas entre las variables que están de verdad relacionadas entre sí.

Cuando se utilizan encuestas con fiabilidad baja, sólo las diferencias reales que sean muy grandes tienen posibilidad de detectarse. Una encuesta con fiabilidad alta detectará las diferencias reales, aunque éstas sean pequeñas.

Hay varios factores que afectan a la fiabilidad de las encuestas. Dos de ellos son el número de unidades en la encuesta, y la muestra de gente en la cuál se estima la fiabilidad.

- **Número de unidades en la encuesta:** Cuantas más unidades o preguntas haya en nuestro cuestionario, mayor será la fiabilidad del mismo, y por tanto, más se acercarán los valores de puntuación observados a los valores reales. Si se quiere incrementar la fiabilidad de una encuesta añadiendo más unidades, las unidades adicionales deben ser representativas del mismo concepto que se está midiendo. Por ejemplo, si se tienen dos dimensiones en el cuestionario, *profesionalismo* y *prontitud*, se podría aumentar la fiabilidad de la dimensión de *prontitud* añadiendo más unidades o preguntas relacionadas con el concepto de *prontitud*. Estas unidades, sin embargo, no habrían de aumentar la fiabilidad de la dimensión *profesionalismo*, porque no reflejan ese concepto.

- **Muestra de gente:** A la hora de realizar una encuesta, es de suma importancia conocer el número de clientes al cual se tiene que tomar el cuestionario, para poder obtener unos resultados representativos del total de clientes con un determinado nivel de confianza. Normalmente no se mandarán los cuestionarios a todos los clientes, debido a la gran cantidad que se puedan tener, sino a una parte representativa. Cuando se aplican las encuestas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes es imposible aplicarla al grupo total (población), ya que esto implica que se disponga de recursos financieros y de mucho tiempo, es por eso que se aplicaron los cuestionarios a un grupo mas pequeño (muestra). Se tomo en cuenta unos cuantos clientes para poder tener una idea de la calidad del servicio que se proporciona a la población en cuestión. Una muestra de gente con niveles parecidos de satisfacción podría suponer estimaciones de fiabilidad bajas para las escalas. Si una encuesta tiene un rango de puntuaciones del 1 al 5, y toda la gente de la muestra tiene valores reales de puntuación de 5, entonces no habrá varianza real en la muestra, y por tanto, la fiabilidad calculada sería cero. Para obtener estimaciones altas de fiabilidad, se deben utilizar muestras de gente que sean heterogéneas con respecto a los conceptos que se estén midiendo. Los índices de consistencia interna sólo pueden ser estimados con mediciones que tengan más de una unidad. Si para medir un requerimiento del cliente se utiliza sólo una pregunta, se correrá el riesgo de obtener información poco fiable, es decir, que el valor de puntuación observado no se corresponda con el valor real del cliente. Por ejemplo, si se quiere medir la capacidad de una persona para resolver problemas matemáticos, a nadie se le ocurriría plantearle un único problema. Lo normal sería plantearle varios, y contrastar los resultados de todos ellos para obtener su capacidad. De la misma forma, no se puede aceptar que se diseñen cuestionarios de satisfacción de clientes en los que, para determinar varias dimensiones de calidad, se utilice sólo una pregunta para cada una de ellas. Debería utilizarse más de una unidad si se quiere determinar la fiabilidad con que se mide cada dimensión.

La característica principal del muestreo es que los resultados sean representativos de la población general. Según Hayes (1999) existen 3 métodos de muestreo:

1. **Censal**. En donde la muestra es toda la población, este tipo de método se utiliza cuando es necesario saber las opiniones de todos los clientes o cuando se cuenta con una base de datos de fácil acceso, sin embargo los costos son muy altos.
2. **Con base en el criterio personal**. La muestra se selecciona de acuerdo a los intereses de la persona que está investigando. Es sencillo, sin embargo los resultados de esta muestra pueden ser cuestionables.
3. **Estadístico**. La muestra se selecciona como un subgrupo cuyas unidades cuenten con las mismas probabilidades de ser elegido. Aunque se corre un pequeño riesgo de calcular una muestra que no represente a la población; los resultados pueden generalizarse a la población.

b. Validez.

La validez se refiere al grado en que el cuestionario mide lo que se supone que debería medir. Aunque se tenga un cuestionario con un valor muy alto de fiabilidad, todavía es posible cuestionarse qué indican los valores observados de puntuación. Al contrario que para la fiabilidad, no hay ninguna estadística que dé un índice global de la validez de las inferencias sobre los valores de puntuación. Hay varios métodos de aproximar la validez de los cuestionarios, como son los de estrategias basadas en el contenido, en los criterios y en la construcción.

- **Estrategia basada en el contenido:** La estrategia basada en el contenido consiste en examinar el contenido de las unidades o preguntas de la encuesta, buscando el grado en que son representativas del "dominio del contenido". Esto requiere que gente familiar con el objetivo de los cuestionarios ha de juzgar si las preguntas son o no adecuadas y representativas del concepto que se quiere medir.

- **Estrategia basada en los criterios:** La estrategia basada en criterios consiste en examinar la afinidad sistemática entre valores de puntuación de una dimensión dada con otros valores de puntuación que deberían predecirse. Por ejemplo, podría ser interesante ver cómo la percepción de varias dimensiones de calidad predicen la extensión en la que los clientes aprueban el servicio particular (por ejemplo contándolo a sus amigos). La correlación entre la medición de las percepciones de la calidad y el comportamiento de aprobación representa una afinidad sistemática entre las dos variables. Cuanto mayor sea la calidad ofrecida, mayor se supone que serán las aprobaciones del servicio.

- **Estrategia basada en la construcción:** La evidencia basada en la construcción se deriva de las dos estrategias anteriores (de contenido y de criterios), y consiste en examinar las afinidades entre varias variables. Se trata de demostrar que las dimensiones se correlacionan con las variables que deberían, validez convergente, y que las dimensiones no se correlacionan con las variables con las que no deberían hacerlo, validez discriminante. Se pueden establecer evidencias de convergencia y discriminación correlacionando puntuaciones de tests diseñados para medir las mismas cosas, y correlacionando las puntuaciones de tests diseñados para medir cosas diferentes. La evidencia basada en la construcción también puede lograrse examinando la correlación entre una variable dada con el resto de variables. El marco de referencia construido reflejaría que la variable debería relacionarse con ciertas variables y no con otras. Si se encuentra una relación entre dos variables que no deberían relacionarse, esto indicaría que la medición de satisfacción del cliente no es buena.

2.4. DESARROLLO DE LA DIMENSIÓN DE CALIDAD.

Un método para la identificación de las dimensiones es el enfoque basado en la operacionalización de la calidad. Este enfoque requiere que sea el proveedor quién establezca las dimensiones de calidad de su servicio. Esta modalidad, el proceso de desarrollo de la dimensión de la calidad, involucra a personas estrechamente relacionadas con el servicio.

Estas personas deben ser expertas en la comprensión de las necesidades de los clientes y la función o propósito del servicio. Otra alternativa, en el caso de que exista investigación ya realizada, es recurrir a la bibliografía existente sobre el tema.

Con respecto a los lineamientos metodológicos, la técnica básica de recolección de la información es la entrevista y/o la observación, ya sea personal, análisis de contenido o auditora. Las entrevistas son adecuadas para captar las ideas de las personas clave dentro de la organización. El entrevistador tiene que permitir la expresión libre de las ideas y, al mismo tiempo, controlar la entrevista aportando pautas. La observación supone el registro del comportamiento del individuo u objeto a investigar que generalmente se acompaña con otros métodos de recolección de datos. La ventaja principal que aporta la observación es que existe una mínima o incluso nula interacción entre la unidad a investigar y el investigador, lo que reduce el posible error derivado del proceso de la entrevista.

El proceso de definición de las dimensiones de calidad es crear ejemplos específicos de las dimensiones de calidad, que luego serán incluidos en el instrumento de recolección de la información. Cada ejemplo define una dimensión de calidad en particular y cada dimensión debe tener múltiples ejemplos. Dichos ejemplos son declaraciones aseverativas específicas y cada uno de ellos ha de describir un caso concreto de la dimensión de calidad que representa. Pueden referirse tanto a acciones que describen conductas como a cualidades. Sería conveniente establecer un número mínimo de 4 ó 5 declaraciones para cada dimensión. Después de haber creado la lista de declaraciones, se puede dar el paso adicional de combinar algunas dimensiones de calidad que puedan parecer redundantes. Algunas de las declaraciones pueden superponerse en forma considerable y puede ser que no justifique el tener dimensiones separadas.

Bob Hayes (1999), plantea algunas de las dimensiones que pueden ser comunes a varios servicios, conjuntamente con sus correspondientes aseveraciones para utilizar en el cuestionario, a saber:

- **Disponibilidad de apoyo**. Se refiere al grado en el que el cliente puede contactar al proveedor.

- Siempre que lo necesité, pude obtener ayuda del personal.
- El personal estuvo siempre disponible para ayudar.
- Podía contactar al personal en cualquier momento que lo necesitara.
- El personal estaba ahí, cuando lo necesitaba.
- Podía organizar reuniones con el personal en un horario conveniente.

- Capacidad de respuesta. Se refiere al grado en el que la organización puede reaccionar ante una demanda del cliente.

- Cuando les pedí ayuda, fueron rápidos en responder.
- Cuando los necesité, me ayudaron inmediatamente.
- Después de haber pedido ayuda, tuve que esperar durante un corto período de tiempo.

- Puntualidad en la respuesta. Se refiere al grado en que el trabajo se lleva a cabo dentro del marco de tiempo establecido por el cliente y/o dentro del marco temporal acordado.

- Terminaron el trabajo cuando yo esperaba.
- Cumplieron con mi calendario.
- Terminaron con sus cometidos dentro del marco temporal establecido.
- El proyecto se acabó a tiempo.

- Integridad de la respuesta. Se refiere al grado en que el apoyo resuelve los problemas.

- Aseguraron que todos los aspectos del trabajo están acabados.
- Acabaron todo lo que habían dicho que acabarían.
- Estuvieron dispuestos a proporcionar ayuda desde el principio hasta el fin del proyecto.

- Afabilidad del apoyo. Se refiere al grado en que el proveedor utiliza una conducta y maneras profesionales adecuadas mientras trabaja con el cliente.

- Los miembros del personal se comportaron de una manera profesional.
- El personal me escuchaba.
- El personal era cortés.
- Al personal le preocupaba lo que yo decía.

Pasos de la dimensión de calidad:

1. Crear la lista de dimensiones de calidad.

- Leer revistas profesionales y del sector para obtener la lista de las dimensiones de calidad.
- Generar la lista a partir de la experiencia profesional.

2. Escribir las definiciones de cada dimensión.

- Las definiciones pueden ser en términos generales.

3. Desarrollar ejemplos específicos para cada dimensión de calidad.

- Los ejemplos deben utilizar adjetivos específicos que reflejen el servicio.
- Los ejemplos deben incluir conductas concretas del proveedor.
- Los ejemplos deben utilizar declaraciones aseverativas.

2.5. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS.

Según Flanagan, citado por Hayes B. (1999), este método es una técnica que determina las decisiones del cliente y puede ser aplicable para la formulación de cuestionarios que evalúen la satisfacción del cliente, además de servir para conocer y comprender las necesidades de los mismos.

Los incidentes críticos en el área de los servicios, muestran tanto los aspectos negativos como positivos que perciben los clientes en cuanto al desempeño de los proveedores. Un buen incidente crítico cuenta con dos características, la primera se refiere a que tiene que ser

específico y la segunda, debe ser una descripción de los proveedores en cuanto a su comportamiento y en lo referente al servicio deberá llevar un adjetivo específico.

El método del incidente crítico involucra a los clientes, en este caso, en la determinación de las dimensiones de la calidad. Se centra en obtener información de los clientes sobre los servicios que reciben ya que ellos son los receptores de los servicios que se intenta medir.
El enfoque del incidente crítico consta de dos partes: la generación de incidentes y la clasificación de los incidentes críticos.

Para cumplir con la primera parte se trata de obtener información, a partir de las técnicas de recolección presentadas, de los clientes sobre incidentes reales, que ellos consideran que definen los buenos y malos aspectos del servicio. El número recomendado de clientes que deben ser entrevistados oscila de 10 a 20. El entrevistador debe pedirle al entrevistado que describa de 5 a 10 ejemplos positivos y de 5 a 10 ejemplos negativos, del servicio o producto, que haya recibido en el pasado. Un incidente crítico es una aseveración que describe tanto una característica que al cliente le gustaría encontrar en el servicio como una que al cliente no le gustaría encontrar.

Esas características pueden referirse tanto a acciones como a cualidades del servicio. Es importante que cada incidente crítico mida un sólo atributo. Los incidentes críticos son clasificados en categorías (denominadas artículos de satisfacción) que forman el grueso de las necesidades del cliente.

Pasos del método de incidentes críticos:

1. Generar los incidentes críticos.
- Entrevistas a los clientes.
- Los incidentes críticos deben ser ejemplos específicos del buen o mal. servicio de la calidad del producto.
- Cada incidente crítico refleja sólo un ejemplo.

2. Clasificar los incidentes críticos en categorías.
- La clasificación se basa en la similitud de contenido de los incidentes.

3. Redactar categorías (artículos de satisfacción) para cada grupo de incidentes críticos.
- Cada artículo de satisfacción debe ser una declaración aseverativa.
- Los artículos de satisfacción deben ser específicos.

4. Clasificar las categorías en grupos, cada uno de los cuales representa una necesidad del cliente.
- La clasificación debe estar basada en la similitud de los artículos de satisfacción.
- Las necesidades del cliente deben reflejar el contenido de los artículos de satisfacción.

5. Determinar la calidad del proceso de clasificación.
- Dos jueces deben llevar a cabo los pasos de clasificación.
- Calcular el acuerdo inter-jueces.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se describe el nivel de satisfacción de los clientes sobre el servicio que ofrece la discoteca Queen´s. Es transversal porque se realizó sólo en un periodo determinado, todo esto mediante la utilización de un cuestionario de elaboración propia, que se adaptó específicamente a la discoteca. Los resultados de este trabajo pueden ser utilizados por los directivos de la discoteca para lograr la prestación de un mejor servicio que logre satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, debido a que no se alteró ninguna variable de manera intencional con el objetivo de ver cual o cuales serian las consecuencias derivadas de la manipulación. Con este estudio se buscó analizar, mediante la observación, los hechos que se presenten al investigador.

3.2. RECOPILACIÓN DE DATOS: ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.

Al realizar esta investigación fue necesario recurrir a diversas fuentes, que fueron de 3 tipos:

- **Fuentes primarias**: Aquellas que ofrecen información directa, como son los libros, periódicos, tesis, paginas web, etc.
- **Fuentes secundarias**: Son aquellas que contienen comentarios breves de las

fuentes primarias como son resúmenes, compilaciones, listados de libros, revistas.

- **Fuentes terciarias**: Son aquellas que contienen los nombres o títulos tanto de revistas, boletines, conferencias, etc.

Para esta investigación se utilizó como fuente primaria el método de incidentes críticos, el cual nos orientó en la elaboración del cuestionario para medir el nivel de satisfacción del cliente.

En esta investigación se obtuvieron los incidentes críticos mediante entrevistas individuales realizadas a clientes de la discoteca, se solicitó que describieran 8 aspectos negativos y 8 positivos sobre el servicio que presta la discoteca.

El número recomendado de clientes que deben ser entrevistados varía entre 10 y 20 personas, en esta investigación se realizaron 10 entrevistas para barras y 10 para meseros.

Para clasificar los incidentes críticos, se hizo una lista de los más parecidos en contenido, para posteriormente agruparlos. El éxito de esta clasificación se concentró en el adjetivo o verbo específico que tenían en común. Después de agrupar los incidentes críticos fue necesario escribir una frase con la idea principal de cada uno ellos, conocida como artículo de satisfacción.

El método de incidentes críticos fue de gran utilidad para la elaboración del cuestionario, partiendo de las oraciones ya elaboradas y tomando como base las dimensiones del servicio y las necesidades del cliente.

El cuestionario se inició con una breve introducción en la cual se justifica el fin de las encuestas. De la misma manera contiene una explicación de cómo debe ser llenado.

Se utilizó el formato de respuesta de tipo Likert, el cual se basa en una escala del 1 al 5, en donde el número menor indica una respuesta totalmente negativa y el número mayor representa una respuesta totalmente positiva. Las encuestas fueron aplicadas a clientes de la discoteca los días jueves, viernes y sábados durante 6 semanas consecutivas empezando el día jueves 16 de Septiembre del presente año. Se realizaron 10 encuestas por día para Barmans y el mismo número para Meseros. En total se encuestó a 360 personas. Los datos obtenidos fueron almacenados en un tabulador elaborado en una hoja de cálculo de Excel para facilitar la obtención de resultados.

A continuación presentamos los artículos de satisfacción utilizados:

A. Atención al cliente en Barra.

A.1. Artículo de Satisfacción 1: "El barman fue amable"
1. El barman me trató de una manera agradable
2. El barman me trata de una manera diferente cada vez que acudo a comprar algo.
3. Los barman son amables conmigo, pues los conozco desde hace mucho tiempo.

Dimensión de calidad: ***PROFESIONALIDAD O AFABILIDAD.***

A.2. Artículo de Satisfacción 2: "El barman fue rápido al momento de atender mi pedido"
1. Apenas me acerqué a la barra, el barman me atendió.
2. El barman a veces es muy lento por falta de vasos o jarras limpias (disponibles).
3. El barman fue rápido
4. El barman fue muy rápido.
5. Depende del barman que me toque para ver cuanto me demoro en la barra.
Dimensión de calidad: ***VELOCIDAD DE ATENCIÓN.***

A.3. Artículo de Satisfacción 3: "Hice una cola muy larga para ser atendido"
1. No hubo mucha cola.
2. Hice poca cola.
3. La cola avanza lentamente.
4. En realidad no hay cola, es un desorden.
5. Hay mucha cola, sobretodo los sábados.
Dimensión de calidad: ***CAPACIDAD DE REACCIÓN DEL SERVICIO.***

A.4. Artículo de Satisfacción 4: "El barman escuchó de una manera muy atenta mi pedido"
1. El barman me escuchó atentamente.
2. El barman se esmeraba por atenderme bien.
3. No sé si el barman escuchó realmente lo que le había pedido.
4. Se notaba que al barman no le importaba lo que yo pensara.
Dimensión de calidad: ***INTERÉS POR EL CLIENTE.***

Como consecuencia se agrega la siguiente dimensión de calidad general:

Dimensión de calidad: ***SATISFACCIÓN GENERAL DEL CLIENTE.***
1. Da gusto gastar así, el servicio es rápido.
2. A mí no me interesa gastar, sino que me traten bien.

B. Atención al cliente de los Meseros

B.1. Artículo de Satisfacción 1: "El mesero fue amable"
1. El mesero me trató de una manera agradable
2. Algunos meseros son amables.
3. Los meseros me tratan con amabilidad, me conocen bien.
Dimensión de calidad: ***PROFESIONALIDAD O AFABILIDAD.***

B.2. Artículo de Satisfacción 2: "El mesero fue rápido al momento de traer mi pedido"
1. El mesero me trajo rápidamente mi pedido.
2. Esperé mucho para recibir mi pedido.
3. En realidad no me di cuenta cuánto se demoró el mesero.
4. El mesero fue rápido con mi pedido.
Dimensión de calidad: ***VELOCIDAD DE ATENCIÓN.***

B.3. Artículo de Satisfacción 3: "Esperé poco para ser atendido"
1. Cuando entré a la discoteca, el mesero se acercó rápidamente.
2. Nadie me atendió, tuve que acercarme a la barra.
3. Un mesero siempre me atiende y si está ocupado le avisa a otro.
3. Había pocos meseros y tuve que esperar un largo tiempo.
Dimensión de calidad: ***CAPACIDAD DE REACCIÓN DEL SERVICIO.***

B.4. Artículo de Satisfacción 4: "El mesero escuchaba de manera atenta lo que le pedía"
1. El mesero estuvo muy atento con mi pedido.
2. El mesero buscaba atenderme de la mejor manera posible.
3. Parecía que el mesero estaba pensando en otra cosa cuando le hacía mi pedido.
Dimensión de calidad: ***INTERÉS POR EL CLIENTE.***

Como consecuencia se agrega la siguiente dimensión de calidad general:

Dimensión de calidad: ***SATISFACCIÓN GENERAL DEL CLIENTE.***
1. Da gusto gastar así, el servicio es rápido.
2. A mí no me interesa gastar, sino que me traten bien.

3.3. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO.

Una vez elaborado el cuestionario para medir el nivel de satisfacción de los clientes se evaluó la validez y confiabilidad del instrumento de investigación. Según los criterios establecidos para definir la confiabilidad y validez del cuestionario se ha encontrado una validez y fiabilidad aceptable para garantizar que los resultados que se obtengan de la encuesta reflejaran en gran medida las verdaderas percepciones de los clientes con respecto al servicio recibido en la discoteca "Queen´s", por lo que el cuestionario se encontró apto para su utilización.

3.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

La metodología del presente estudio se elaboró de acuerdo con el muestreo aleatorio. En este tipo de muestreo se selecciona una muestra en la que todos los clientes que asisten tengan la misma probabilidad de formar parte de ella. Para conseguirlo, a los clientes que eran atendidos por meseros se les enumeraba según su ubicación, y se les seleccionaba escogiendo números aleatorios. A los clientes que acudían a la barra se les seleccionaba en periodos de tiempo regulares.

3.5. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Las herramientas utilizadas para la visualización e interpretación de los resultados obtenidos en el estudio fueron el diagrama de dispersión, diagrama de Pareto y el gráfico de control.

3.5.1. Diagramas de Dispersión: Los Diagramas de Dispersión o Gráficos de Correlación permiten estudiar la relación entre 2 variables. Dadas 2 variables X e Y, se dice que existe una correlación entre ambas si cada vez que aumenta el valor de X aumenta proporcionalmente el

valor de Y (Correlación positiva) o si cada vez que aumenta el valor de X disminuye en igual proporción el valor de Y (Correlación negativa). También existe un diagrama de no correlación, cuando no hay relación de dependencia entre las dos variables. En el eje de abscisas representamos los valores de X y en el de ordenadas los valores de Y, de tal forma que cada par viene representado por un punto del plano X×Y.

En el caso de que las dos variables estén agrupadas en intervalos el diagrama se construye mediante casillas que tienen dentro tantos puntos como el valor de la frecuencia absoluta correspondiente a los intervalos X e Y.

3.5.2. Diagramas de Pareto: El Diagrama de Pareto es un histograma especial, en el cual las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor. El diagrama de Pareto puede ser el primer paso para hacer mejoras.

3.5.3. Gráficos de Control: La idea tradicional de inspeccionar el producto final y eliminar las unidades que no cumplen con las especificaciones una vez terminado el proceso, se reemplaza por una estrategia más económica de prevención antes y durante del proceso industrial con el fin de lograr que precisamente estos productos lleguen al consumidor sin defectos. Así las variaciones de calidad producidas antes y durante el proceso pueden ser detectadas y corregidas gracias al empleo masivo de Gráficas de Control

Según este nuevo enfoque, existen dos tipos de variabilidad. El primer tipo es una variabilidad aleatoria debido a "causas al azar" o también conocida como "causas comunes". El segundo tipo de variabilidad, en cambio, representa un cambio real en el proceso atribuible a "causas especiales o asignables", las cuales, por lo menos teóricamente, pueden ser identificadas y eliminadas. Los gráficos de control ayudan en la detección de modelos no naturales de variación en los datos que resultan de procesos repetitivos y dan criterios para detectar una falta de control estadístico. Un proceso se encuentra bajo control estadístico cuando la variabilidad se debe sólo a "causas comunes".

Un gráfico de control es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando. Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso de fabricación y a medida que se obtienen.

El gráfico de control tiene una Línea Central que representa el promedio histórico de la característica que se está controlando y Límites Superior e Inferior que también se calculan con datos históricos. Se utiliza para estudiar la variación de un proceso y determinar a qué obedece esta variación.

Un gráfico de control:

- Muestra si un proceso está bajo control o no.
- Indica resultados que requieren una explicación.
- Define los límites de capacidad del sistema, los cuales, pueden determinar los próximos pasos en un proceso de mejora.

3.5.3.1. Interpretación de los gráficos de control.

Para que un gráfico de control sea correctamente interpretado es recomendable que esté conformada por 20 puntos, aunque en nuestro caso hemos tomado 18 puntos, ya que sólo podíamos tomar 3 puntos por semana debido a que el funcionamiento en una discoteca es solamente jueves, viernes y sábados.

Una vez que ya se ha instalado un gráfico de control, es decir, una vez que ya se han determinado la línea central y los límites superior e inferior, se podrá analizar los gráficos y detectar las siguientes irregularidades:

*Si hay al menos un punto más allá de límites de control.

*Racha: si hay 7 puntos consecutivos a un lado de la línea central, o si 10 de 11 puntos, consecutivos están a un lado de la línea central, o 12 de 14, o 16 de 20.

*Tendencia: si hay 6 puntos consecutivos ascendentes o descendentes.

*Acercamiento a los límites de control: si dos de 3 puntos consecutivos están comprendidos entre dos sigma y tres sigma.

*Acercamiento a la línea central: si la mayoría de los puntos están entre -1.5sigma y +1.5sigma. Esto se debe generalmente a que las muestras se han tomado en forma inapropiada, ya que es poco probable que el proceso haya mejorado tan rápidamente.

*Periodicidad: si hay tendencia ascendente y descendente para casi el mismo intervalo.

Estos criterios deben aplicarse cierta flexibilidad, dependiendo de las circunstancias que se nos presenten.

3.5.3.2. El criterio a utilizar en este estudio.

Si todos los puntos que se han determinado a partir de las muestras están dentro de los límites de control, se instalan los gráficos de control. Si uno, dos o tres de los puntos están fuera de los límites de control, se eliminan dichos puntos y se recalculan la medida central y los límites de control. Si ahora todos los puntos están dentro de los límites de control, se instala el gráfico de control; en caso contrario, se debe corregir el proceso, ya que está fuera de control, y buscar las causas asignables que deforman el proceso. Esta regla sólo se usa para establecer (instalar) los gráficos de control.

Durante el uso normal de las gráficas de control, un punto fuera de los límites de control indica que el proceso está fuera de control estadístico. Si un proceso está bajo control, no necesariamente hace lo que supuestamente tiene que hacer. Que está bajo control significa que trabaja bien y da un servicio consistente, de acuerdo a sus posibilidades. Una vez que un proceso está bajo control ya se puede determinar si es capaz, es decir, si tiene la capacidad de cumplir con los límites de especificación, que los suelen imponer los clientes.

CAPÍTULO 4

CARACTERÍSTICAS DE LA DISCOTECA QUEEN´S

4.1. LA DISCOTECA QUEEN´S.

Queen´s es el nombre comercial de uno de los negocios que tiene la empresa Mayo Inversiones Sociedad Anónima Comercial (M.I.S.A.C.) inscrita en la Sunat en el Registro Único de Contribuyentes (RUC.) con número: 20484058866.

La discoteca en mención tiene registrada como actividad económica principal el área de restaurantes, bares y cantinas (Código: 55205) y como actividades económicas secundarias las áreas de agencias de viajes y guías turísticas, y otras actividades de servicios. Sus servicios están afectos al impuesto general a las ventas (I.G.V.), presentando un sistema de contabilidad manual y un sistema de emisión de comprobantes de pago también manual.

La discoteca Queen´s abrió sus puertas al público piurano en el Distrito de Castilla el 4 de junio del 2003 en la Urbanización Miraflores con dirección Avenida Guardia Civil s/n. Los días de atención son los jueves, viernes y sábados a partir de las 8 p.m. Aproximadamente hay una concurrencia mensual de 4500 clientes entre los días jueves, viernes, sábados y feriados.

4.2. PERSONAL QUE TIENE RELACION DIRECTA O INDIRECTA CON EL CLIENTE.

La discoteca Queen´s presenta diferente cantidad de personal según el día de atención (ver tabla 4.1) y el personal que tiene un contacto más cercano con los clientes son los meseros y los barmans en primer lugar, luego le siguen las cajeras, el portero, personal de seguridad y en casos especiales los clientes tienen contacto con el Dj y el supervisor.

Tabla 4.2.1. Cantidad de personal según el día de atención

PERSONAL	JUEVES	VIERNES	SABADO
CAJERAS	2	2	4
MESEROS	3	3	6
BARMANS	2	2	4
SEGURIDAD	2	2	5
DJ	1	1	1
PORTERO	1	1	1
SUPERVISOR	1	1	1
TOTAL	12	12	22

4.3. ORGANIZACIÓN DE LA DISCOTECA.

La empresa está presidida por una asamblea general de socios. Seguidamente en la jerarquía de la empresa se encuentra el gerente general que tiene a su cargo al gerente de operaciones y al gerente administrativo. El gerente de operaciones tiene a su cargo el departamento de marketing y el de mantenimiento, el gerente administrativo tiene a su cargo el Área de contabilidad y de auditoria interna. El departamento de marketing se encarga de la publicidad y el de mantenimiento del personal de limpieza, vigilancia y apoyo. El personal de apoyo incluye a los meseros, barmans, cajeras, Dj, portero, supervisor y personal de seguridad.

4.4. ORGANIGRAMA.

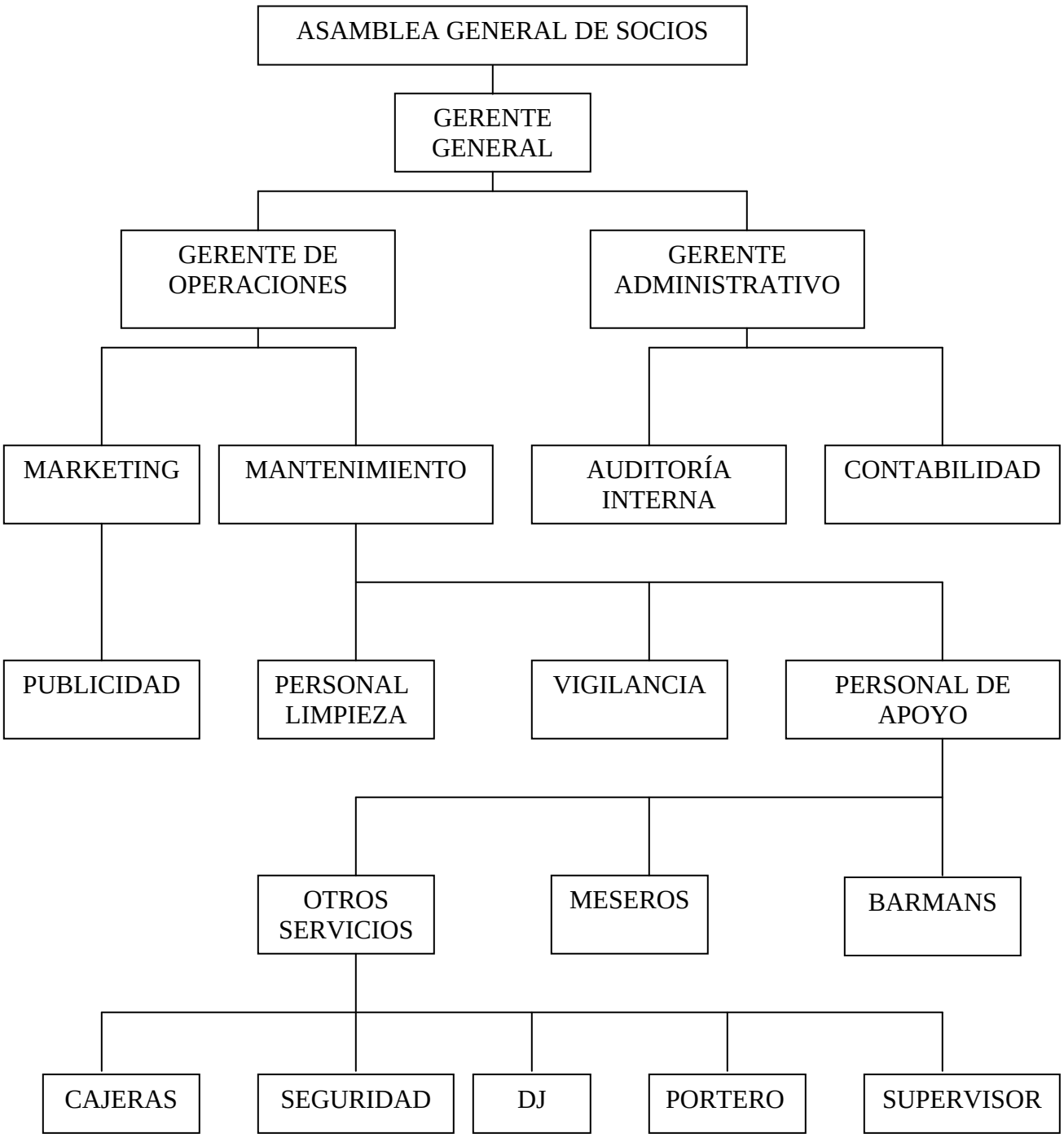


Figura 4.4.1. Organigrama de la discoteca Queen´s

CAPÍTULO 5

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS DE LOS GRÁFICOS DE CONTROL.

Discoteca Queen´s cuenta con un número de barmans y meseros establecidos dependiendo del día que se trabaja (jueves, viernes o sábado), pero siempre teniendo en cuenta feriados o días especiales.

Se ha trabajado con 18 puntos (días) consecutivos en los gráficos de control. Es por eso que podemos observar claramente las variaciones por ser día jueves, viernes o sábado. Valdría la pena hacer un estudio teniendo en cuenta sólo los jueves, en otro sólo los viernes y en otro sólo los sábados, pero este estudio no se hizo porque se necesitaría invertir un tiempo prolongado para lograr obtener la muestra necesaria para su análisis.

Otro aspecto muy importante es que para realizar el análisis de los gráficos de control y por tanto la interpretación de las causas asignables o de las irregularidades que se presentan resultan detectables algunos aspectos relevantes que son las causas de ciertas anormalidades; pero existen muchas otras causas que escapan de la observación del investigador y que en definitiva sólo las pueden saber los trabajadores, por ser ellos quienes están siempre en ese ambiente de trabajo y saben lo que diariamente ocurre en él. Es por eso que también se podría recomendar un trabajo arduo con los trabajadores para obtener información vital en orden para llegar a satisfacer totalmente al cliente.

A. ENCUESTA DE MESEROS

A.1. Dimensión Afabilidad Meseros:

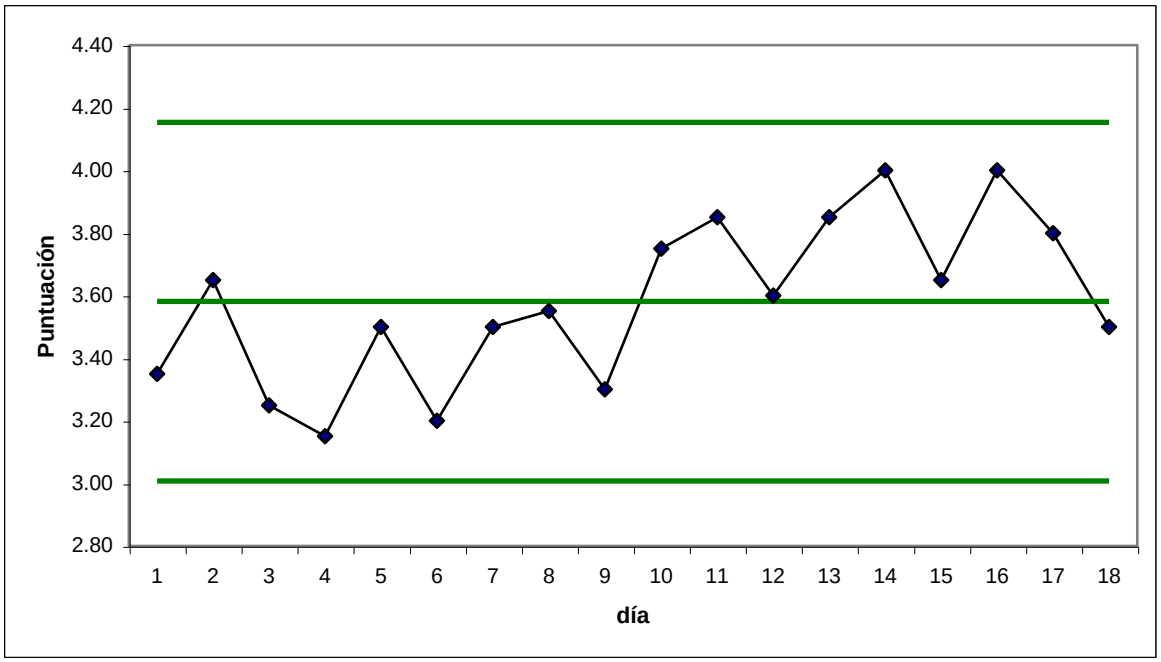


Figura A.1.1. Gráfico de Control de Media

El gráfico de control de medias de la Afabilidad no presenta ningún punto fuera de sus límites de control hallados, sin embargo presenta una racha del punto 3 al 9 (se precisa que esos días en su mayoría fueron días fuertes; ya sea por feriados, congreso UDEP, etc.).

Esto quiere decir que la afabilidad en estos 7 días consecutivos ha sido irregular y debajo del promedio. Pero a pesar de eso se puede ver claramente que en general existe una mejora en la afabilidad de los meseros con el transcurrir de los días, quizá como consecuencia de que se sentían evaluados.

Se puede instalar el gráfico de control

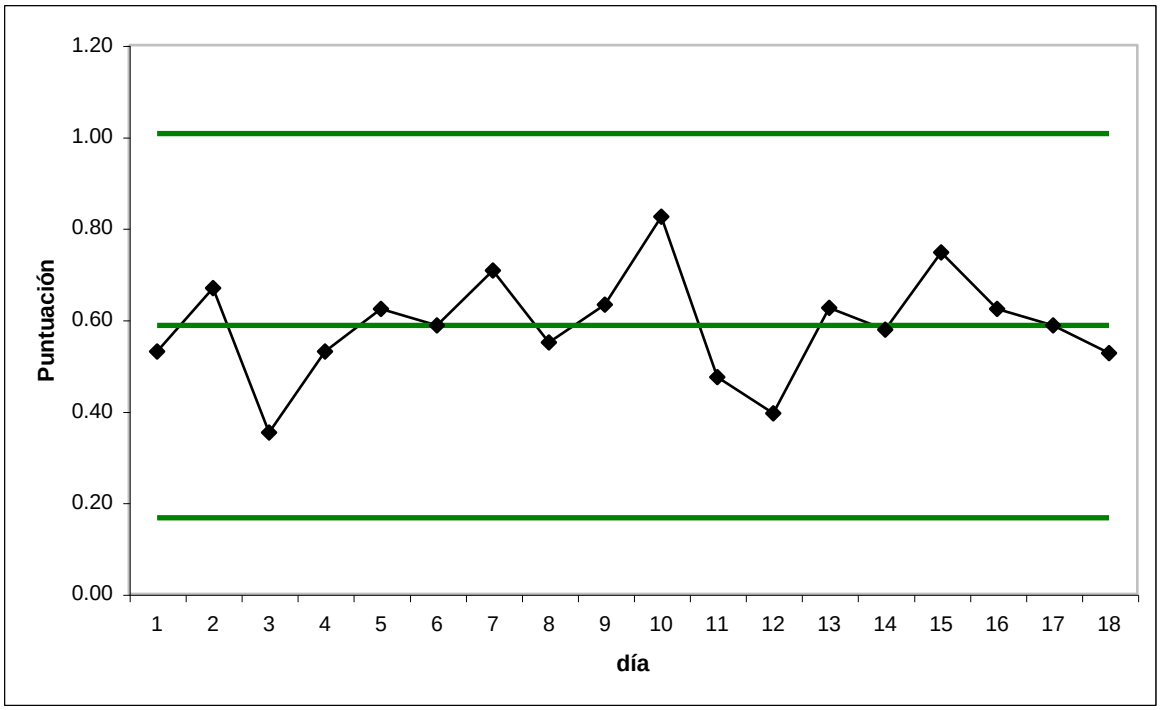


Figura A.1.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites y no presenta ninguna anomalía, por tanto se puede instalar este gráfico de control.

A.2. Dimensión Velocidad Atención Meseros:

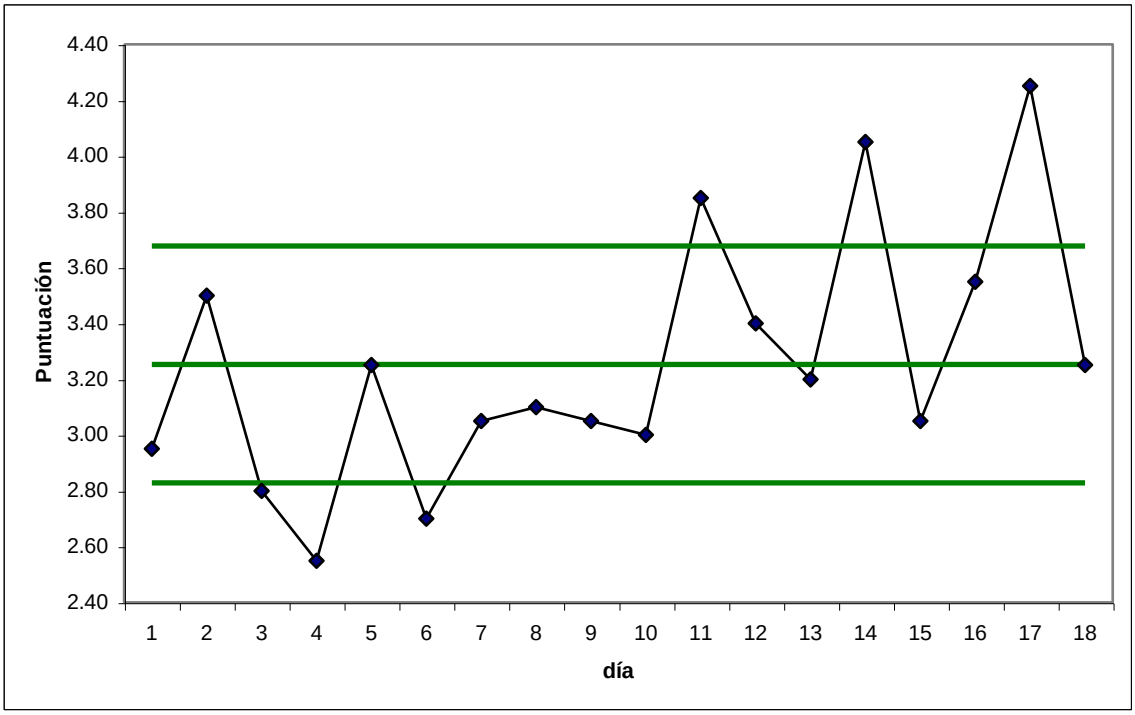


Figura A.2.1. Gráfico de Control de Media

Existen 6 puntos fuera de los límites en el gráfico de control de media, por tanto no se puede instalar el gráfico, ya que son demasiados puntos fuera como para recalcular los límites.

El proceso está totalmente fuera de control. Estos puntos son los días 3, 4, 6, 11, 14 y 17 que corresponden a los días sábado 18, jueves 23, sábado 25 de septiembre y viernes 8, 15 y 22 de octubre. Los primeros tres son puntos debajo del límite inferior mientras que los restantes son puntos encima del límite superior. Esto quiere decir que para los 3 primeros puntos la velocidad de atención fue muy baja, esto se debe a que en estos días hubo mucha gente y al contrario sucedió con los 3 últimos puntos, pues hubo menos gente de la que se esperaba entonces los meseros realizaron bien sus labores.

Podemos concluir señalando que se observa una mejora en cuanto al nivel de atención con el transcurrir de los días.

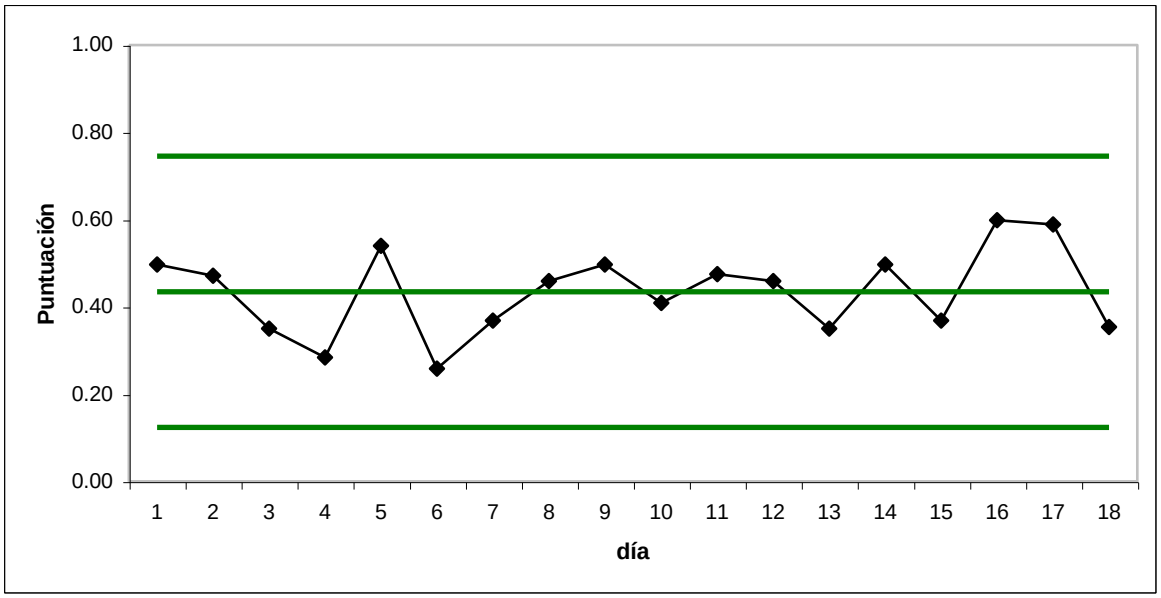


Figura A.2.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los limites de control y no presenta ninguna anomalía; sin embargo el gráfico de control de medias está fuera de control y por lo tanto el grafico de desviación estándar tampoco se puede instalar, ya que eso demuestra que algo esta muy mal.

Otra observación importante es que los días 3, 4 y 6 que tuvieron la menor puntuación en la grafica de control de media los meseros trabajaron de manera homogénea., es decir casi todos trabajaron mal.

En los días 11, 14 y 17 se trabajó muy bien, pero como indica el gráfico de desviación estándar solo fueron algunos meseros los que lo hicieron, ya que hay una variabilidad por encima del promedio en esos días.

Se debe averiguar los motivos de estas irregularidades, corregirlas y volver a encuestar esta dimensión de calidad para luego instalar sus respectivas graficas de control.

A.3. Dimensión Capacidad de Reacción de Servicio Meseros:

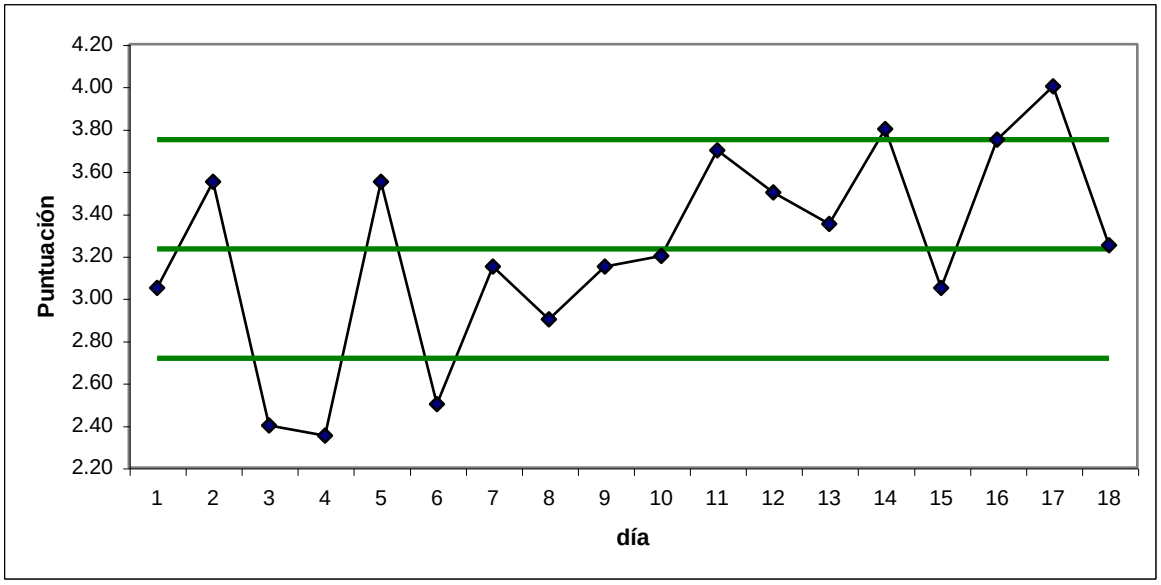


Figura A.3.1. Gráfico de Control de Media

Existen 5 puntos fuera de los límites en el gráfico de control de media, por tanto no se puede instalar el gráfico, ya que son demasiados puntos fuera como para recalcular los límites.

El proceso está totalmente fuera de control. Estos puntos son los días 3, 4, 6, 14 y 17 que corresponden a los días sábado 18, jueves 23, sábado 25 de septiembre y viernes 15 y 22 de octubre. Los primeros tres son puntos debajo del límite inferior mientras que los restantes son puntos encima del límite superior. Esto quiere decir que para los 3 primeros puntos la capacidad de reacción del servicio fue muy baja, esto se debe a que en estos días hubo mucha gente y al contrario sucedió con los 2 últimos puntos, pues hubo menos gente de la que se esperaba y los meseros estaban disponibles.

Podemos concluir señalando que se observa una mejora en cuanto a la capacidad de reacción del servicio con el transcurrir de los días. Se nota claramente a partir del día 9 en donde casi todos los puntos con excepción de uno se encuentran encima del límite central.

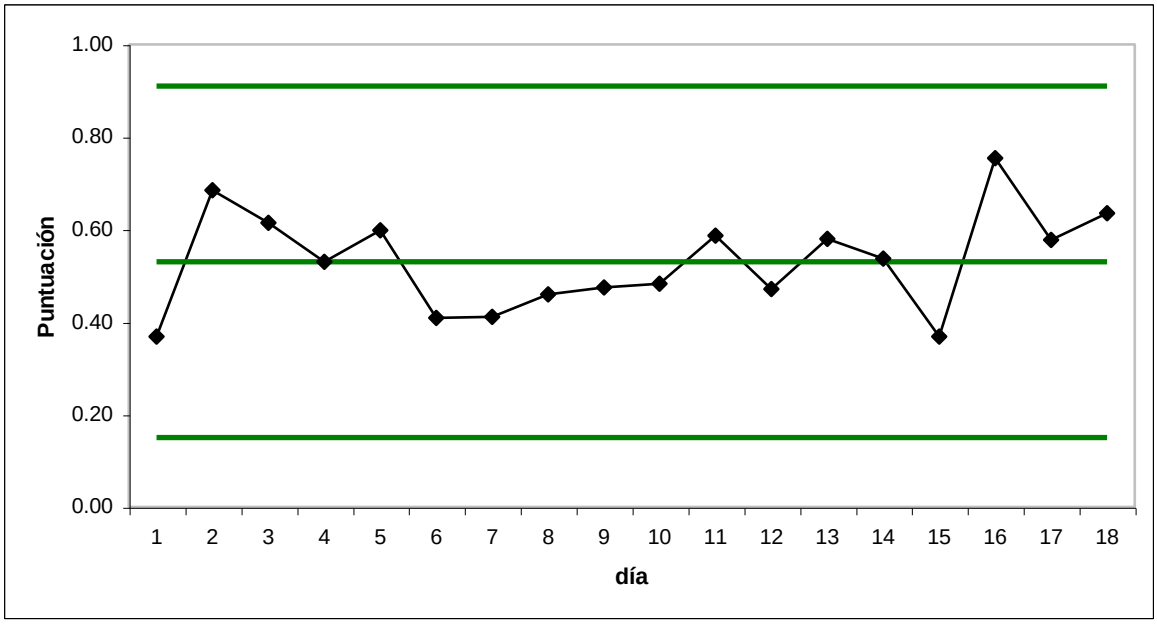


Figura A.3.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites de control pero presenta una tendencia ascendente del punto 6 al 11.

Esta observación es importante, ya que en los días del 6 al 11 se tuvo una puntuación ascendente en el grafico de control de medias también, salvo por el punto 8; lo que quiere decir en conclusión que los meseros han reaccionado mas rápido al servicio pero de manera no homogénea, ya que al aumentar la desviación estándar se deduce que solo algunos lo hicieron.

Se debe averiguar los motivos de estas irregularidades, corregirlas y volver a encuestar esta dimensión de calidad para luego instalar sus respectivas graficas de control.

A.4. Dimensión Interés por el Cliente Meseros:

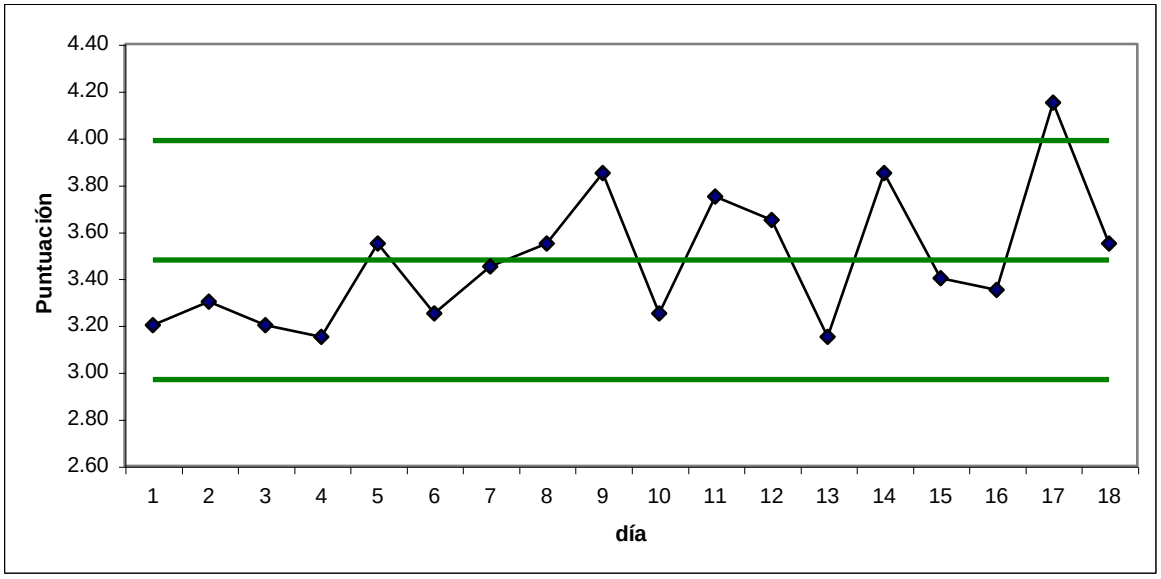


Figura A.4.1. Gráfico de Control de Media

En el gráfico de control de medias se puede observar la existencia de un punto atípico que se sale del límite de control superior, por lo que se tiene que recalcular la línea central y los límites de control tanto para el gráfico de medias como para el de desviación estándar pues ambos gráficos pertenecen al mismo análisis en el tiempo.

Podemos observar que en ese día atípico (punto 17) que corresponde al Viernes 22 de octubre el interés por el cliente fue alto, quizá debido a que no hubo mucha gente y los meseros querían obtener buenas propinas o de repente porque se sintieron más observados.

Habría que investigar más a fondo sobre la causa de este punto.

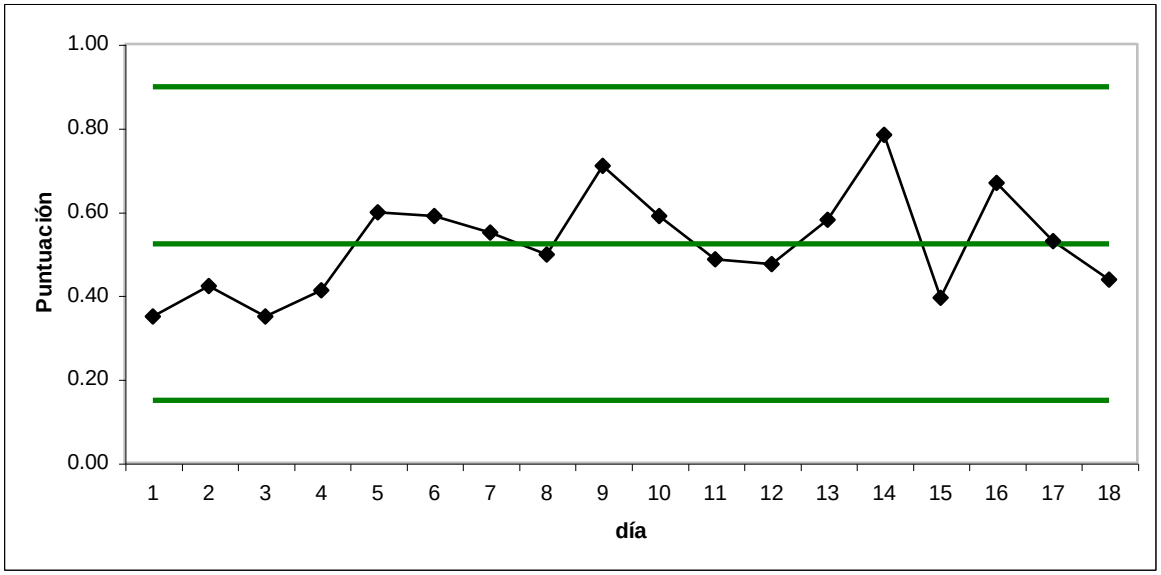


Figura A.4.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El grafico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites de control y no tiene situaciones fuera de control.

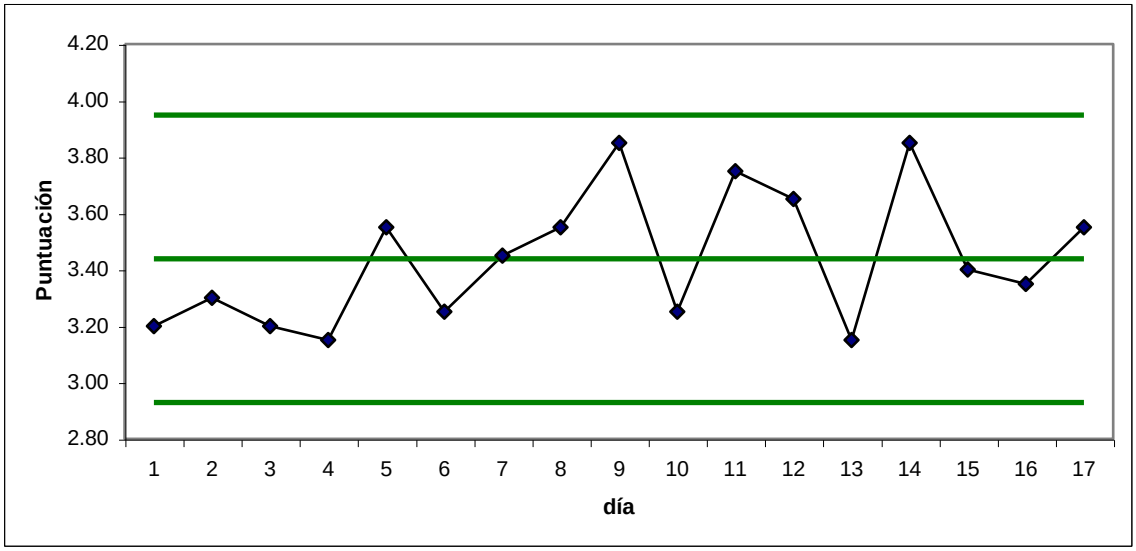


Figura A.4.3. Gráfico de Control de Media Corregido

El grafico de control de medias se encuentra dentro de los limites de control y no se observan situaciones fuera de control, pero es importante precisar que los 4 primeros días se observa una baja puntuación (debajo de línea central) para el interés por el cliente y la desviación estándar para esos puntos es baja también, lo que quiere decir que los meseros en general tuvieron poco interés en los clientes (de manera homogénea). Por el grafico de control de medias podemos deducir que el interés por el cliente va incrementando paulatinamente.

Se instala el gráfico de control de media.

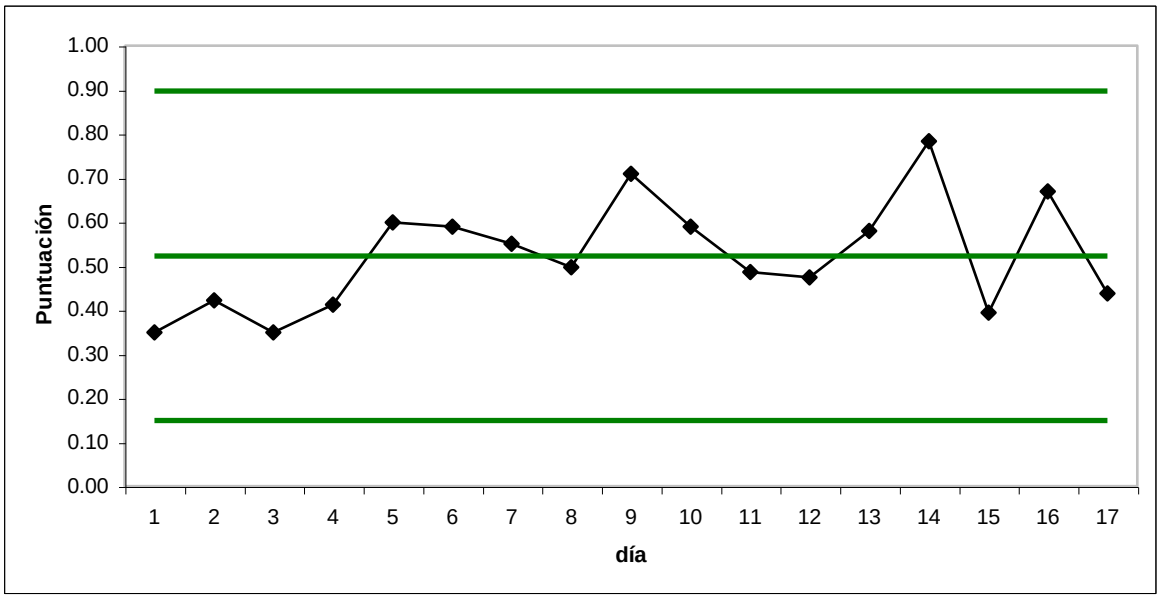


Figura A.4.4. Gráfico de Control de Desviación Estándar Corregido

Se observa que el punto 9 y 14 (sábado 2 y viernes 15 de octubre) tiene alta puntuación en interés por el cliente y también alta variabilidad en el grafico de control de desviación estándar, lo que explica que no todos los meseros tenían interés por los clientes.

Se pueden instalar el gráfico de control correspondiente.

A.5. Dimensión Satisfacción General Cliente Meseros

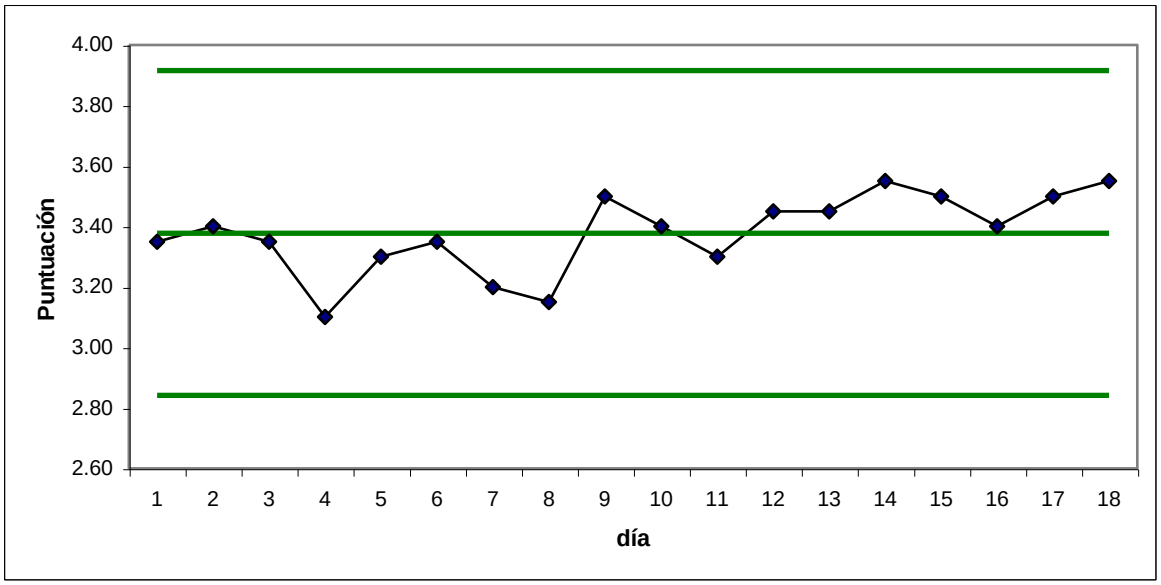


Figura A.5.1. Gráfico de Control de Media

El gráfico de control de medias de la Satisfacción General del Cliente no presenta ningún punto fuera de sus límites de control hallados, sin embargo presenta una racha del punto 1 al 8 (con excepción del punto 2 que esta ligeramente encima de la línea central) debajo de la línea central. Esto quiere decir que la satisfacción general en estos días consecutivos ha sido irregular y debajo del promedio.

También observamos una racha del punto 9 al 18 por encima de la línea central, con excepción del punto 11. Pero a pesar de eso se podemos observar claramente que en general existe una mejora en la satisfacción general de los clientes con el transcurrir de los días.

Se puede instalar el gráfico de control.

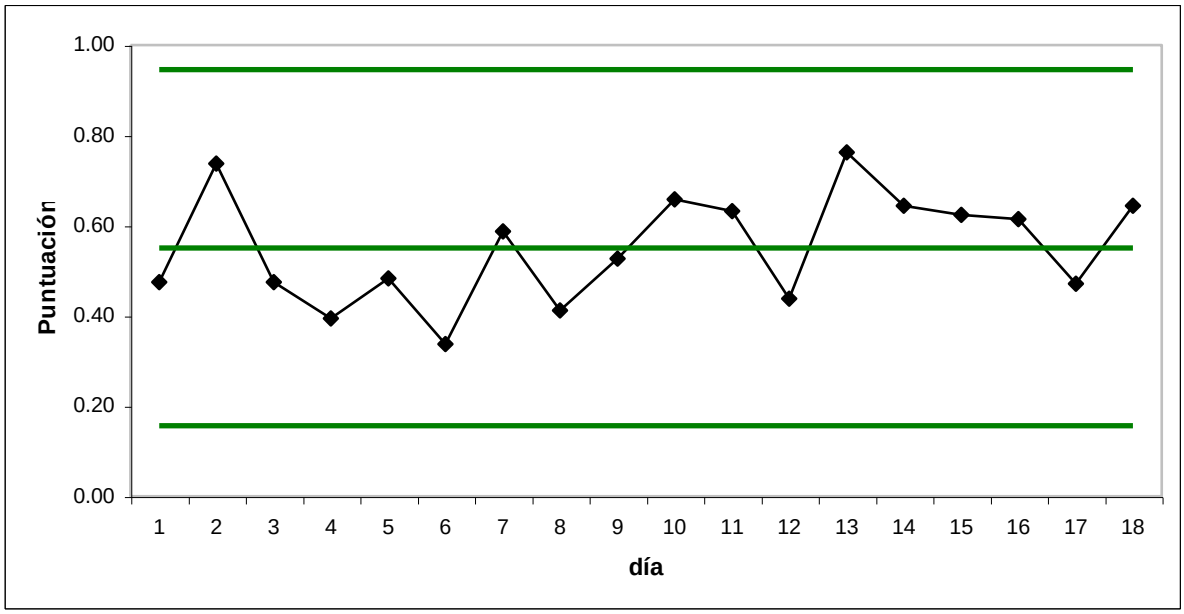


Figura A.5.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites y no presenta ninguna anomalía, salvo por una pequeña tendencia descendiente (solamente 5 puntos) que se observa de los puntos 13 a 17, lo que quiere decir que la variabilidad a disminuido en esos días, por tanto se deduce que la satisfacción general del cliente no ha sido por la respuesta positiva de unos cuantos, sino de casi todos en general y por tanto se ve que el trabajo de los meseros ha ido siendo menos irregular y más homogéneo con el pasar de esos días. Es por eso que sí se puede instalar este gráfico de control.

Es importante señalar como ejemplo que los días 4 y 8 que tuvieron puntuación relativamente baja, también hubo una alta variabilidad por parte de los meseros y habría que averiguar las causas de esto.

B. ENCUESTA DE BARMANS

B.1. Dimensión Afabilidad Barra

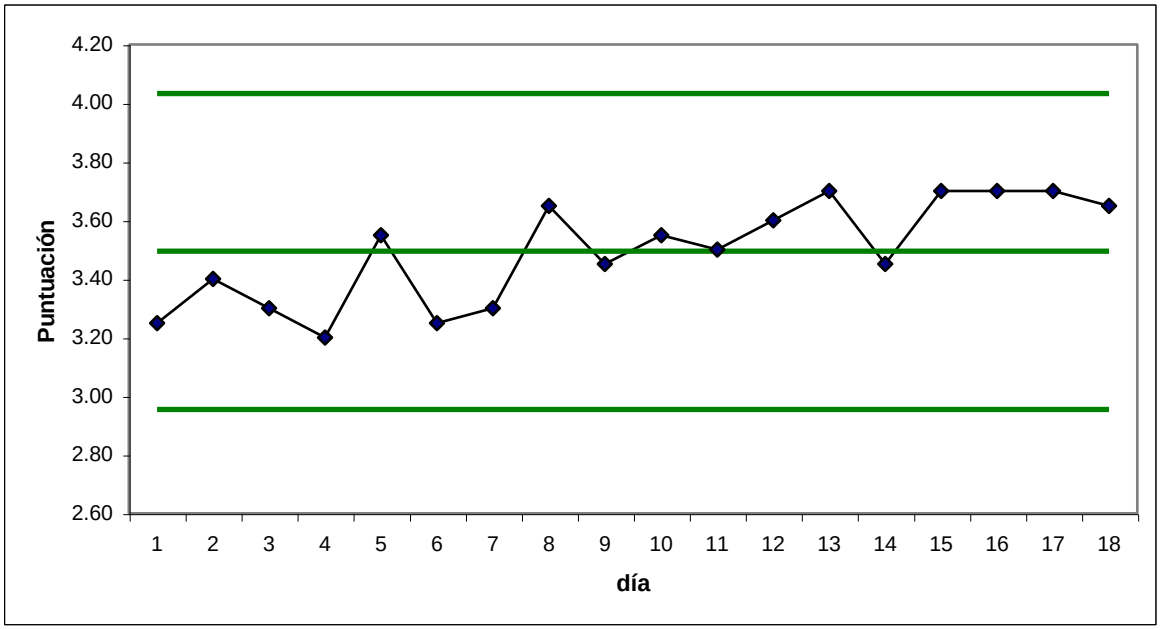


Figura B.1.1. Gráfico de Control de Media

El gráfico de control de medias de la Afabilidad no presenta ningún punto fuera de sus límites de control hallados, sin embargo se nota que hasta el punto 9 casi todos los puntos están por debajo de la línea central y a partir del punto 10 sucede lo contrario lo que tendería a formar una racha pero son 8 de 9 puntos por encima de la línea central.

Esto quiere decir que la afabilidad ha ido incrementando su puntuación, quizá como consecuencia de que los barman se sentían evaluados.

Se puede instalar el gráfico de control.

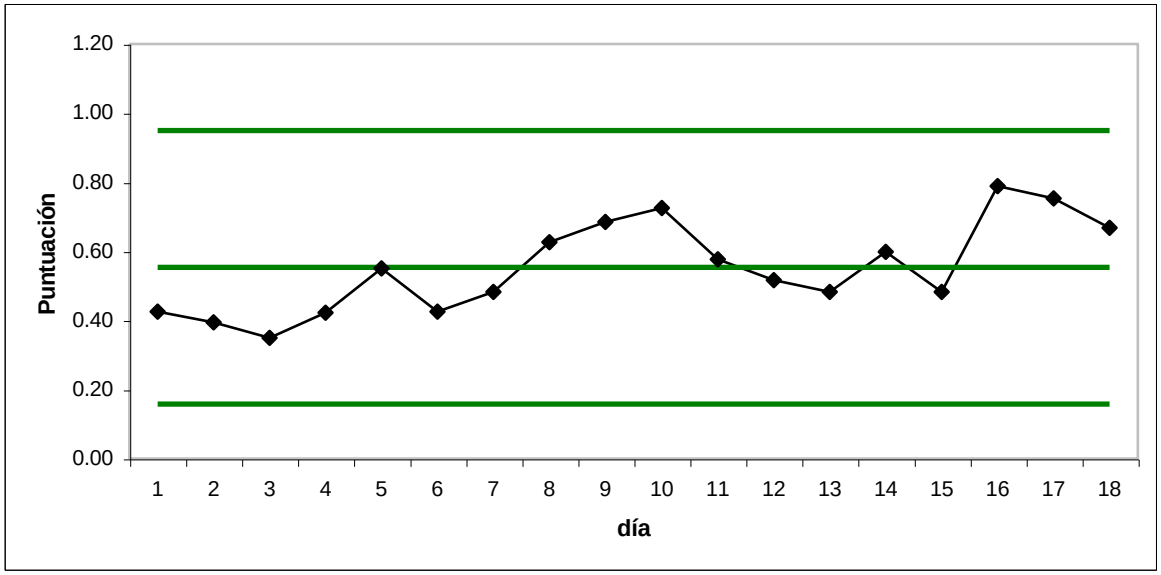


Figura B.1.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites y presenta una tendencia positiva de los puntos 6 al 10, lo que quiere decir que en esos días la variabilidad con la que trabajan los barman ha aumentado y por tanto su homogeneidad ha disminuido. Habría que averiguar las causas de esto. Se nota a lo largo del proceso que la afabilidad mejora, pero no porque todos los barman han mejorado, sino solo algunos de ellos.

Observamos que los 3 últimos días (puntos 16, 17 y 18) la afabilidad tiene buena puntuación y la homogeneidad con que trabajan los barman aumenta, aunque todavía la variabilidad esta por encima de la línea central.

Se pueden instalar este gráfico de control.

B.2. Dimensión Velocidad de Atención Barra:

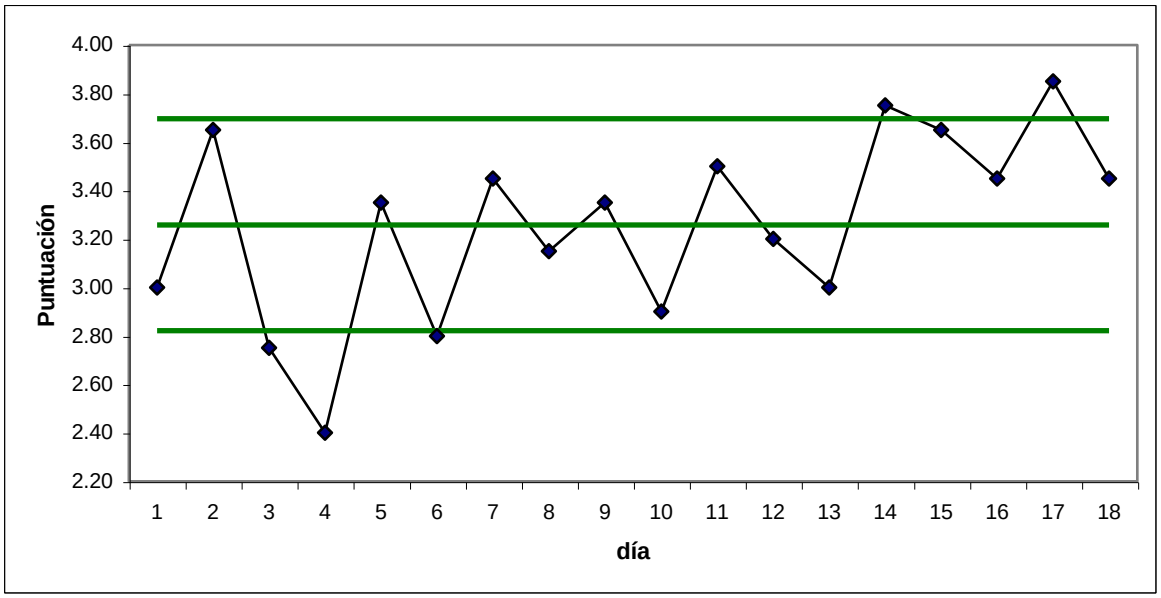


Figura B.2.1. Gráfico de Control de Media

Existen 5 puntos fuera de los límites en el gráfico de control de media, por tanto no se puede instalar el gráfico, ya que son demasiados puntos fuera como para recalcular los límites. El proceso está totalmente fuera de control. Estos puntos son los días 3, 4, 6, 14 y 17 que corresponden a los días sábado 18, jueves 23, sábado 25 de septiembre y viernes 15 y 22 de octubre. Los primeros tres son puntos debajo del límite inferior mientras que los restantes son puntos encima del límite superior.

Esto quiere decir que para los 3 primeros puntos la velocidad de atención fue muy baja, esto se debe a que en estos días hubo mucha gente y al contrario sucedió con los 2 últimos puntos, pues hubo menos gente de la que se esperaba entonces los barman realizaron bien sus labores.

Podemos concluir señalando que se observa una mejora en cuanto al nivel de atención con el transcurrir de los días.

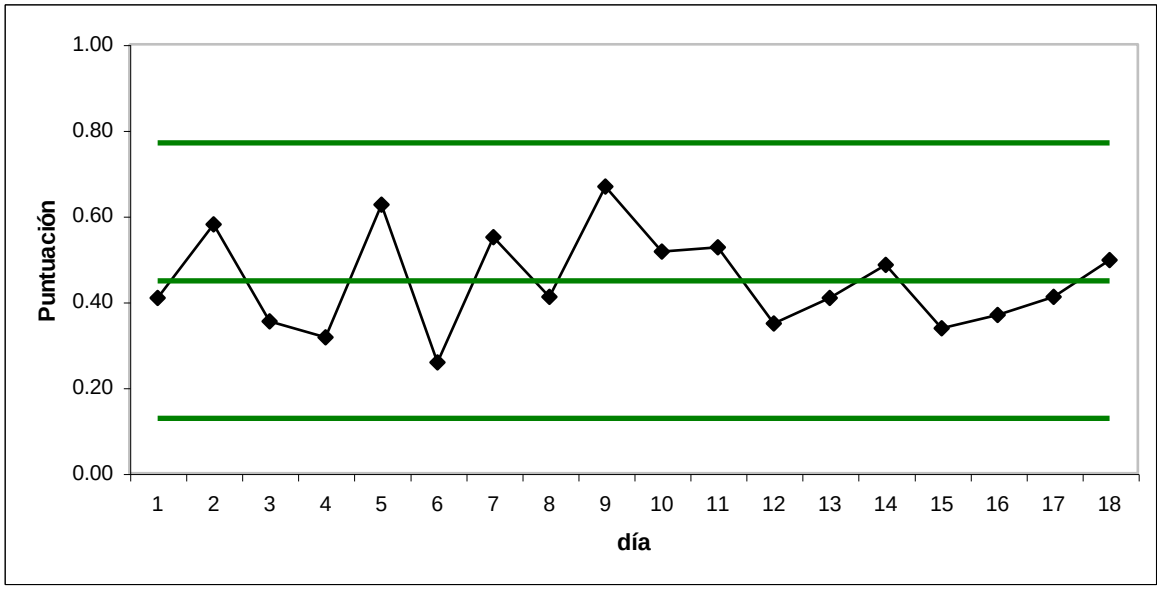


Figura B.2.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los limites de control y no presenta ninguna anomalía; sin embargo el gráfico de control de medias está fuera de control y por lo tanto el grafico de desviación estándar tampoco se puede instalar, ya que eso demuestra que algo esta muy mal.

Otra observación importante es que los días 3, 4 y 6 los barmans tuvieron la menor puntuación en la grafica de control de medias, lo que quiere decir que trabajaron de manera homogénea., es decir casi todos trabajaron mal.

En los días 14 y 17 se trabajó muy bien, pero como indica el gráfico de desviación estándar solo fueron algunos meseros los que lo hicieron, ya que hay una variabilidad por encima del promedio en esos días.

Se debe averiguar los motivos de estas irregularidades, corregirlas y volver a encuestar esta dimensión de calidad para luego instalar sus respectivas graficas de control.

B.3. Dimensión Capacidad de Reacción de Servicio Barra:

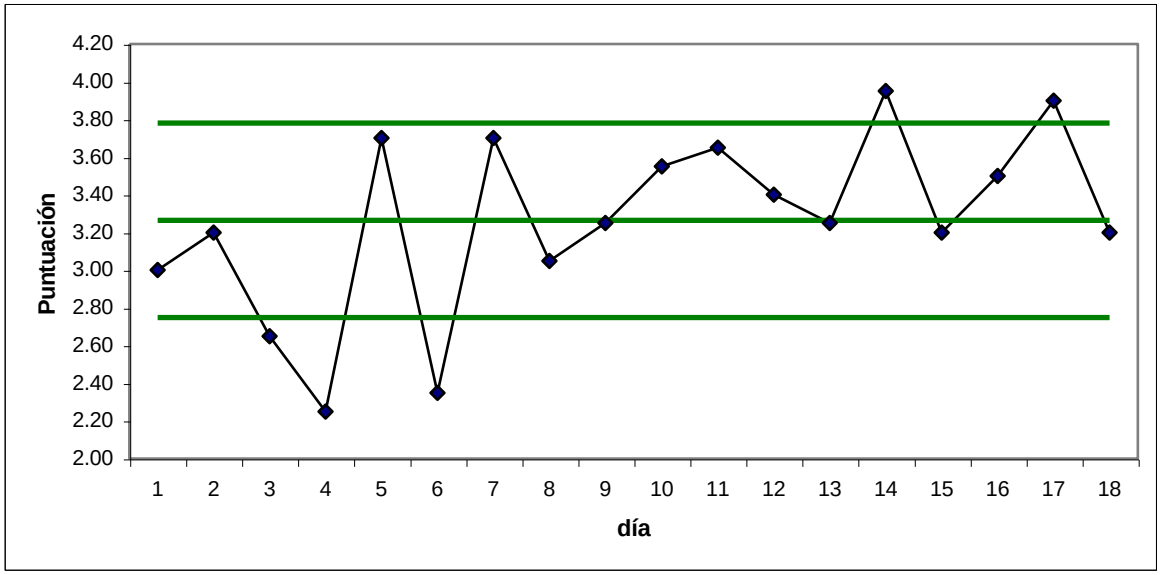


Figura B.3.1. Gráfico de Control de Media

Existen 5 puntos fuera de los límites en el gráfico de control de media, por tanto no se puede instalar el gráfico, ya que son demasiados puntos fuera como para recalcular los límites. El proceso está totalmente fuera de control. Estos puntos son los días 3, 4, 6, 14 y 17 que corresponden a los días sábado 18, jueves 23, sábado 25 de septiembre y viernes 15 y 22 de octubre. Los primeros tres son puntos debajo del límite inferior mientras que los restantes son puntos encima del límite superior. Esto quiere decir que para los 3 primeros puntos la capacidad de reacción del servicio fue muy baja es decir hubo mucha cola, esto se debe a que en estos días hubo mucha gente y al contrario sucedió con los 2 últimos puntos, pues hubo menos gente de la que se esperaba y los barman estaban disponibles y no había casi colas o eran muy pequeñas.

Podemos concluir señalando que se observa una mejora en cuanto a la capacidad de reacción del servicio con el transcurrir de los días, quizá porque hubo más barman que atendían a los clientes o se hacía con mayor orden las colas.

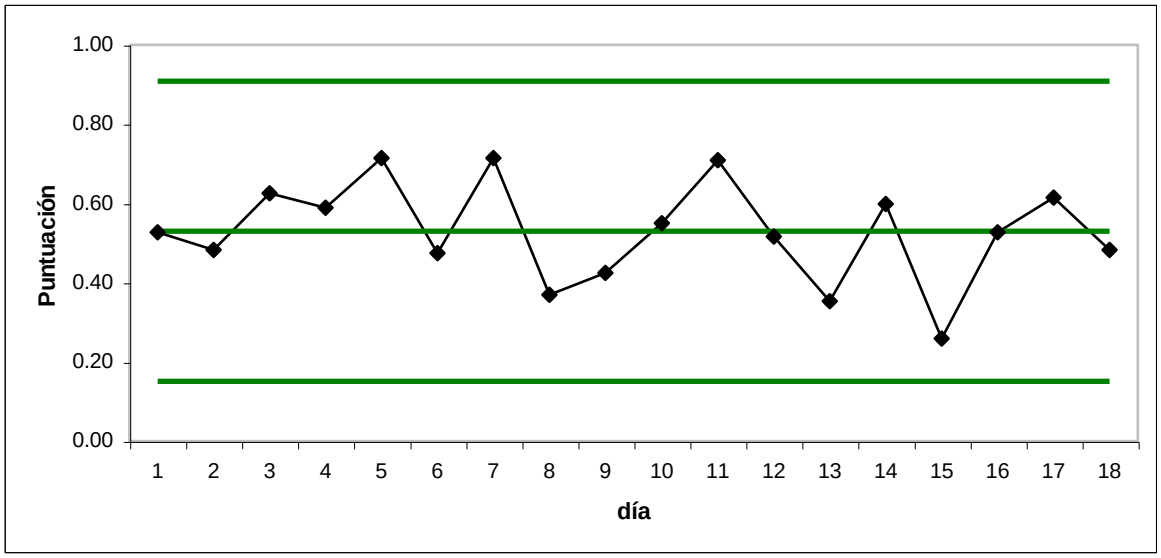


Figura B.3.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites de control, aunque no se puede instalar pues el grafico de control de media esta totalmente fuera de control.

Observamos también un acercamiento al límite de control superior en los puntos 5 y 7 de la grafica de control de medias, lo cual es señal de buena reacción del servicio en esos días quizá porque asistió la gente que se calculaba, entonces no hubo demasiada gente y los barman pudieron hacer su trabajo con eficiencia. Pero hay que señalar que en el grafico de control de desviación estándar estos puntos tienen una alta variabilidad, es decir que no se trabajo de manera homogénea, sino que solo algunos barman lo hicieron.

Al observar las dos graficas se ve claramente que para la mayoría de días con mayor puntuación en la grafica de control de medias tienen mayor puntuación en la grafica de desviación estándar y por tanto el trabajo no fue homogéneo.

Se debe averiguar los motivos de estas irregularidades, corregirlas y volver a encuestar esta dimensión de calidad para luego instalar sus respectivas graficas de control.

B.4. Dimensión Interés por el Cliente Barra:

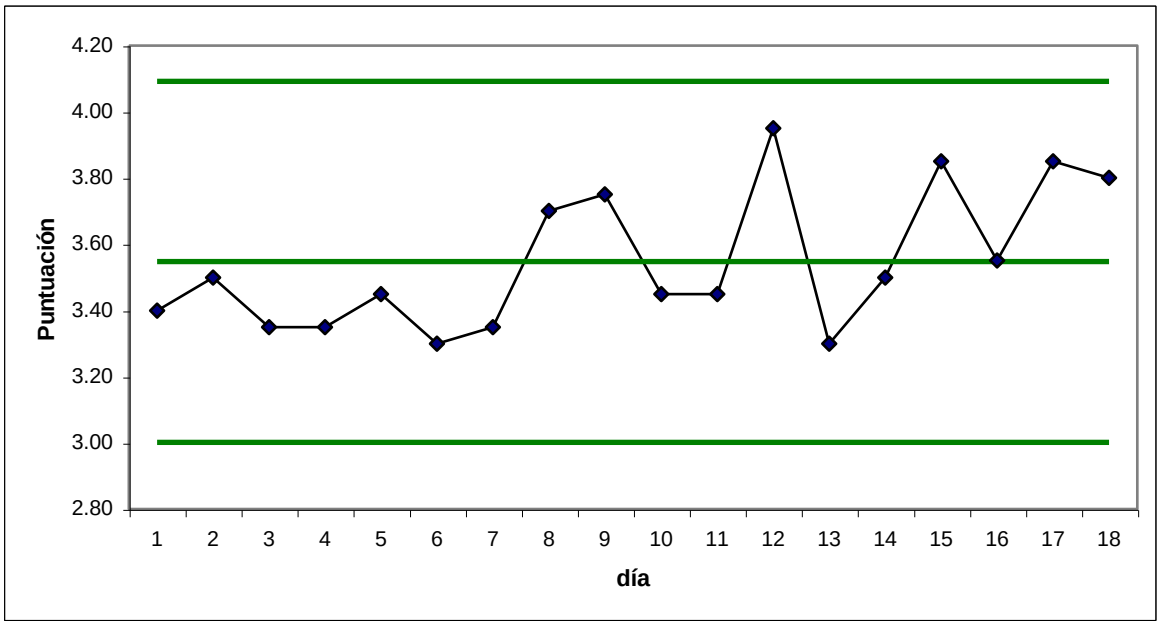


Figura B.4.1. Gráfico de Control de Media

El grafico de control de medias se encuentra dentro de los limites de control pero se observa una racha del punto 1 al 7, lo que quiere decir que los primeros 7 días de las encuestas la puntuación estuvo por debajo del limite central para el interés por el cliente y la desviación estándar para esos puntos es baja también, con la excepción del punto 5 que esta por encima del limite central.

Esto quiere decir que los barman en general tuvieron poco interés en los clientes (de manera homogénea: casi todos). Por el grafico de control de medias podemos deducir que el interés por el cliente va incrementando paulatinamente.

Se puede instalar el gráfico de control

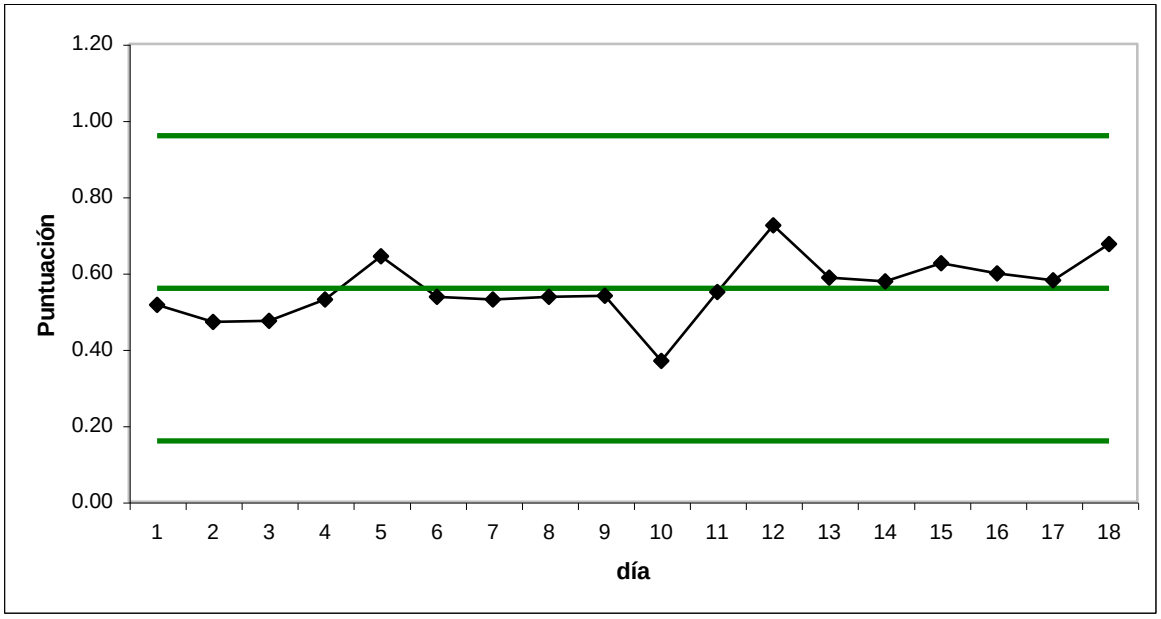


Figura B.4.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El grafico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites de control pero tiene 2 rachas claramente definidas: una por debajo del límite central del punto 1 al 11 y la otra por encima del límite central del punto 12 al 18.

Esto significa que hasta el día 11 los barman tuvieron un interés bajo por los clientes de manera homogénea y por el contrario a partir del día 12 el interés por los clientes fue mayor en general pero solo porque algunos barman hicieron mejor su trabajo (no todos), ya que la variabilidad con que se trabajo aumento.

Se pueden instalar el gráfico de control correspondiente.

B.5. Dimensión Satisfacción General del Cliente Barra:

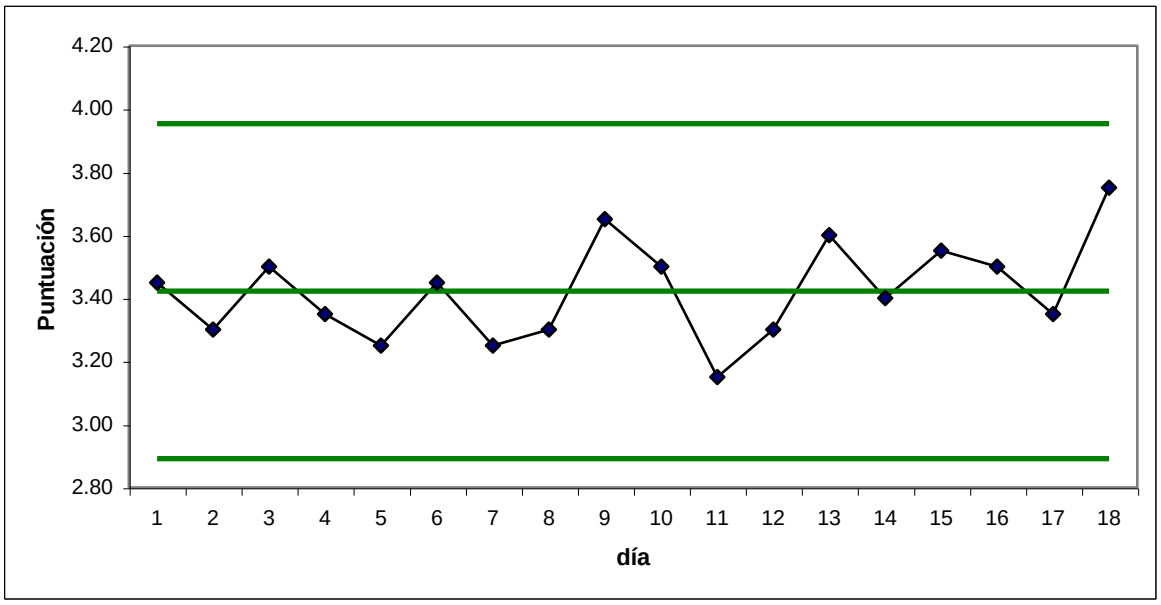


Figura B.5.1. Gráfico de Control de Media

El gráfico de control de medias de la Satisfacción General del Cliente no presenta ningún punto fuera de sus límites de control hallados y tampoco se observa ninguna anomalía como tendencia, racha, etc.

En general se puede decir que existe una mejora en la satisfacción general de los clientes con el transcurrir de los días, aunque no es muy pronunciada.

Se puede instalar el gráfico de control.

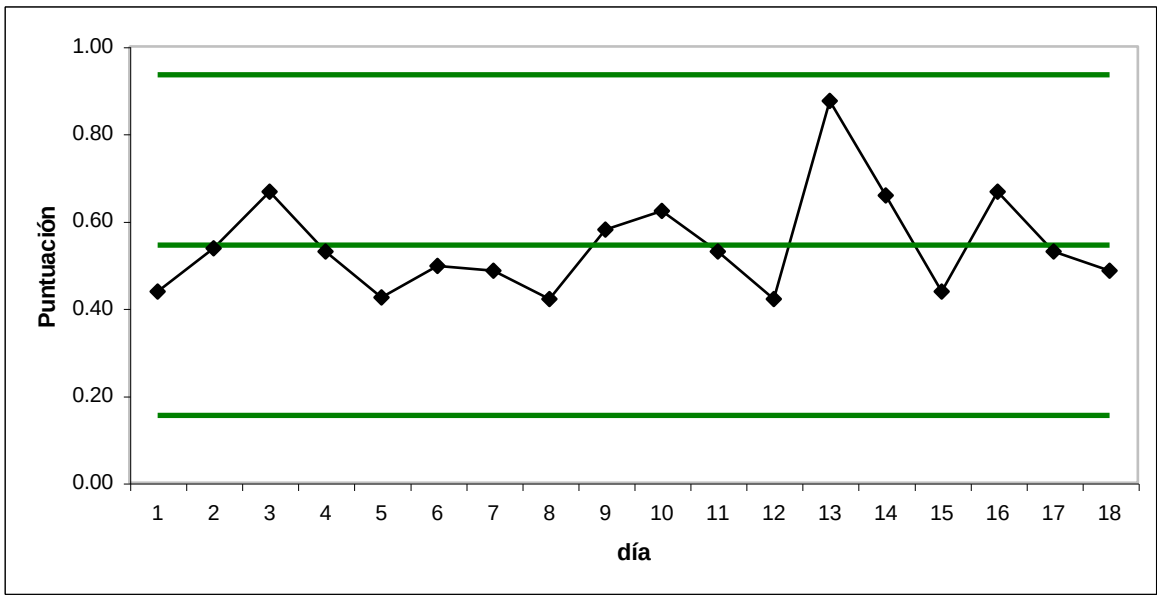


Figura B.5.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites y no presenta ninguna anomalía.

Se puede observar que en el punto 13 (Jueves 14 de septiembre) se tiene una puntuación por encima de la línea central en el grafico de control de medias y que además se tiene alta variabilidad como lo muestra el grafico de control de desviación estándar, lo que quiere decir que los barman trabajaron bien pero no homogéneamente, es decir que sólo algunos lo hicieron. No todos los clientes han tenido una calificación positiva con respecto al servicio ofrecido por los barman, sino unos cuantos.

Es importante señalar como ejemplo que entre los días 4 y 8 que tuvieron puntuación relativamente baja en el gráfico de control de media, hubo también una baja variabilidad con respecto al servicio de los barman.

En conclusión se puede instalar el gráfico de control.

C. DIMENSIONES GENERALES

C.1. Dimensión Satisfacción de la Música en general:

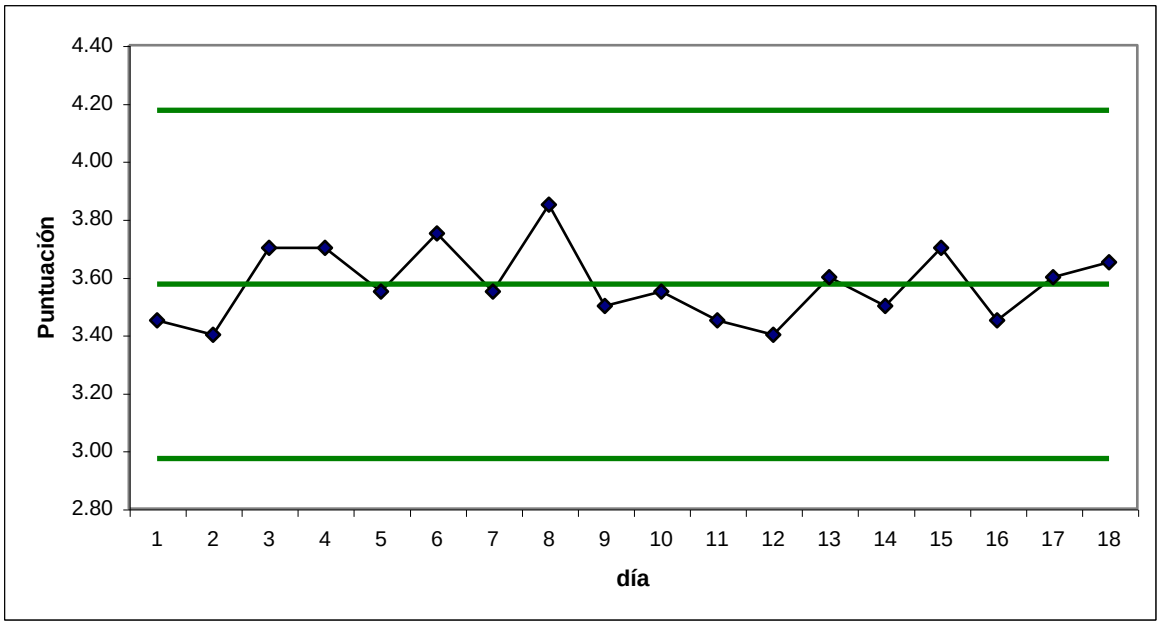


Figura C.1.1. Gráfico de Control de Media

El gráfico de control de medias de la Satisfacción de la Música en general no presenta ningún punto fuera de sus límites de control y tampoco se observa ninguna anomalía en el proceso.

Se puede instalar el gráfico de control

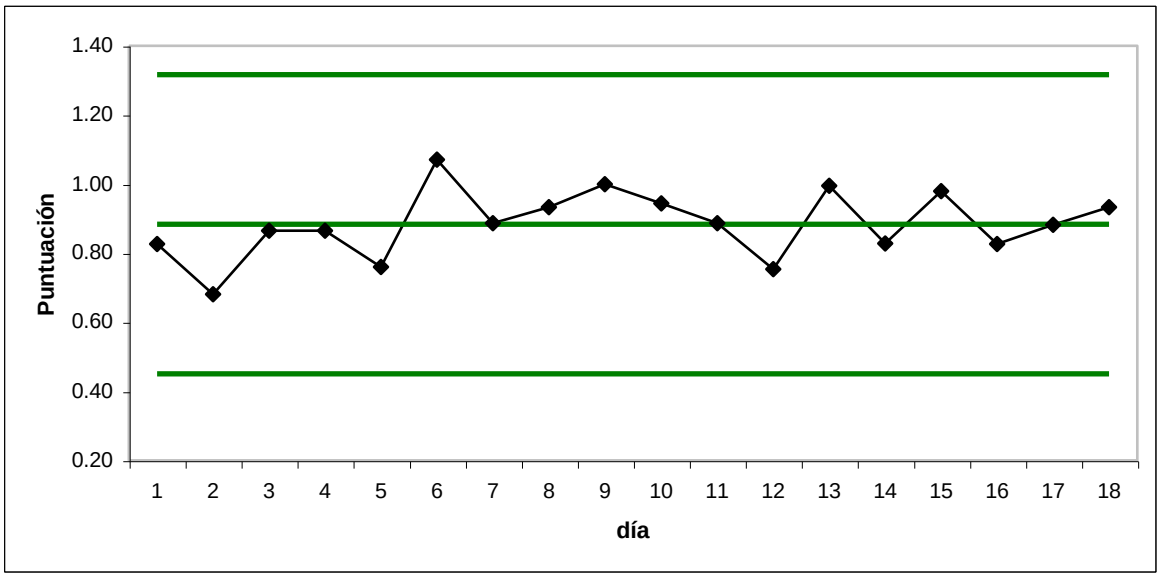


Figura C.1.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites de control, pero los días del punto 6 al 11 se encuentran encima de la línea central, lo que indicaría una variabilidad mayor a la promedio de acuerdo a las respuestas dadas por los clientes en cuanto a la satisfacción con respecto a la música en general. Quiere decir que a un cliente le pudo haber parecido excelente la música y a otro mala.

.Es importante señalar que el día 8 que tuvo la puntuación más alta del grafico de control de medias la variabilidad estuvo por encima del promedio, pero no fue tan alta esa variabilidad como para alarmarse.

En conclusión se puede instalar el gráfico de control.

C.2. Dimensión Satisfacción de la Seguridad en general:

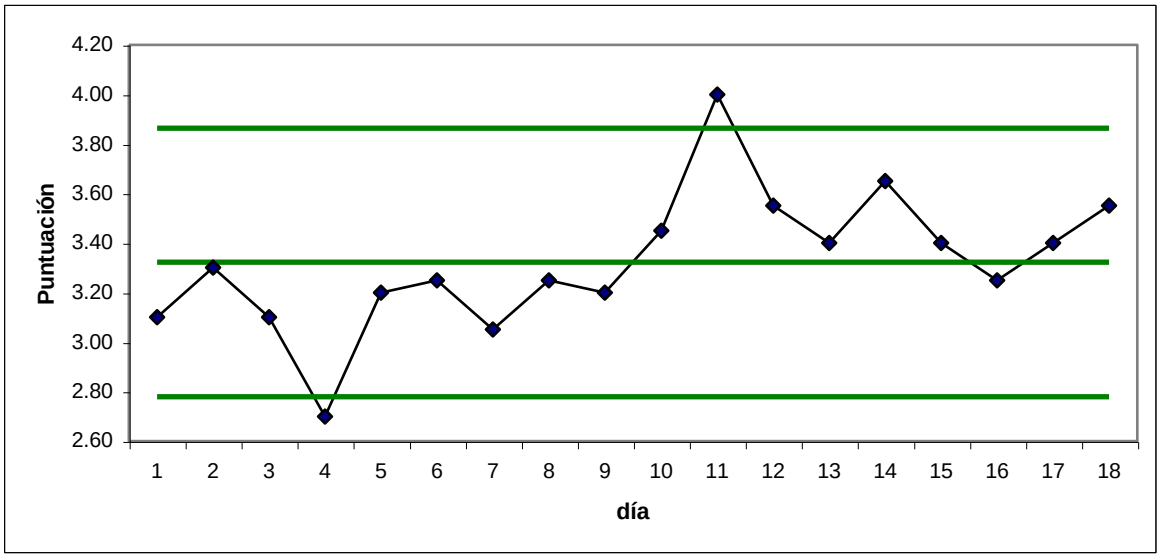


Figura C.2.1. Gráfico de Control de Media

En el gráfico de control de medias se puede observar la existencia de dos puntos atípicos: 4 y 11, que se salen del límite de control inferior y superior respectivamente, por lo que se tiene que recalcular la línea central y los límites de control tanto para el gráfico de medias como para el de desviación estándar pues ambos gráficos pertenecen al mismo análisis en el tiempo.

Podemos observar que el punto 4 corresponde al jueves 23 de septiembre y se confirmó que hubo mucha gente y que además hubo unas discusiones que hicieron necesaria la participación del personal de seguridad. El punto 11 corresponde al Viernes 8 de Octubre, día que fue feriado y además no hubo problemas.

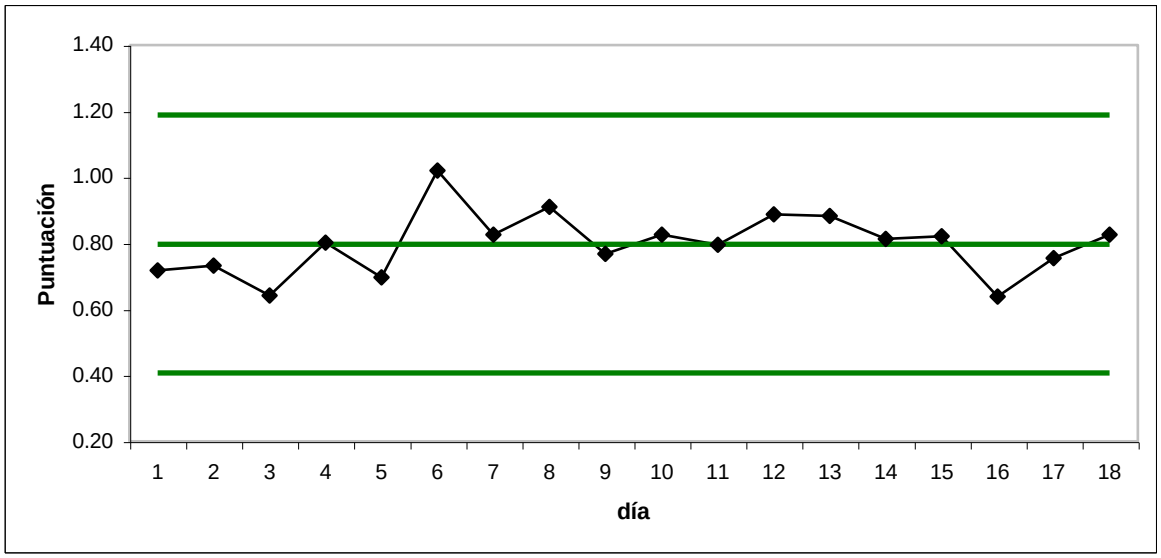


Figura C.2.2. Gráfico de Control de Desviación Estándar

El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites de control y no tiene situaciones fuera de control, sin embargo no puede instalarse debido a que el gráfico de control de media está fuera de control (2 puntos fuera de sus límites de control).

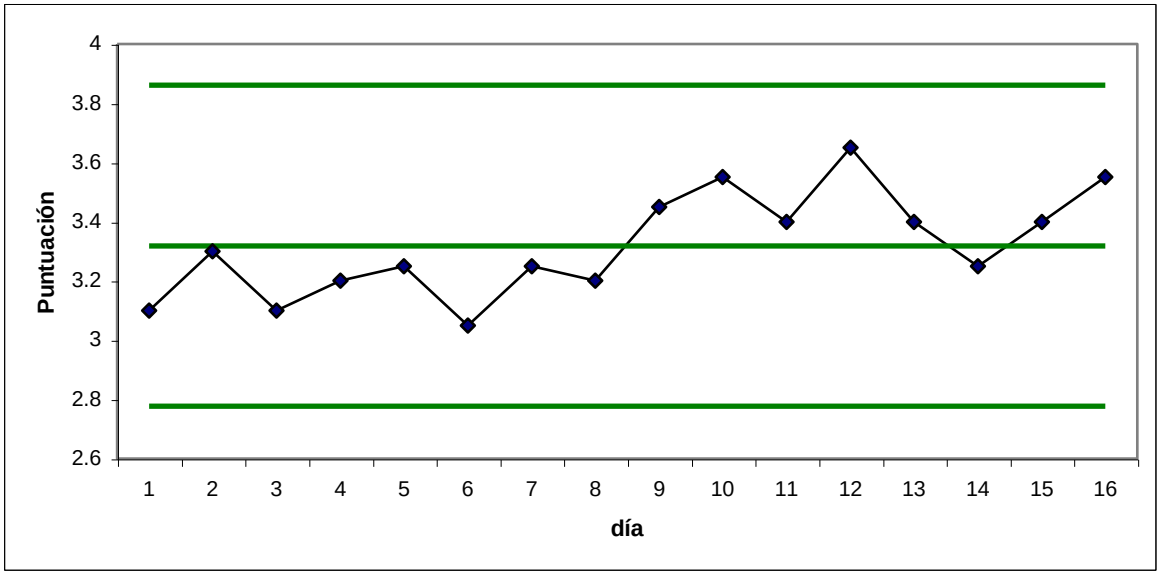


Figura C.2.3. Gráfico de Control de Media Corregido

El gráfico de control de medias se encuentra dentro de los límites de control pero se observa una racha debajo de la línea central en los 8 primeros puntos y además a partir del punto 9 al 16, con excepción del punto 14 se encuentran por encima de la línea central. Esto quiere decir que la gente no estuvo satisfecha con el trabajo hecho por la seguridad los 8 primeros días, sin embargo después cambio esta situación, con excepción del punto ya mencionado anteriormente. Se debe averiguar las causas de esta irregularidad.

Se puede instalar el gráfico de control.

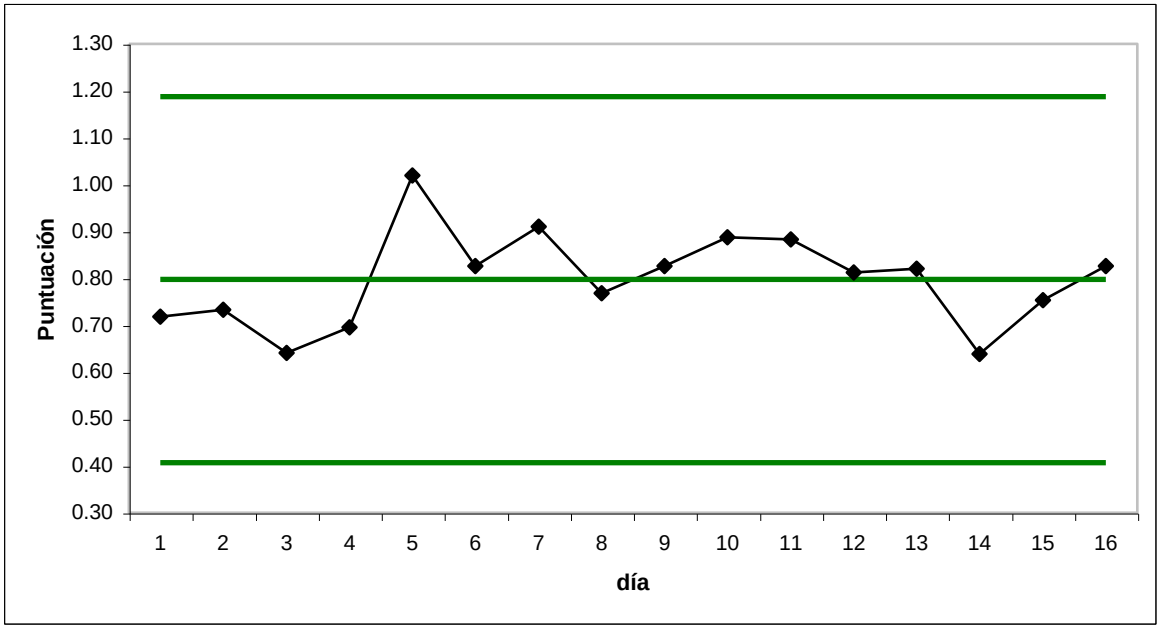


Figura C.2.4. Gráfico de Control de Desviación Estándar Corregido

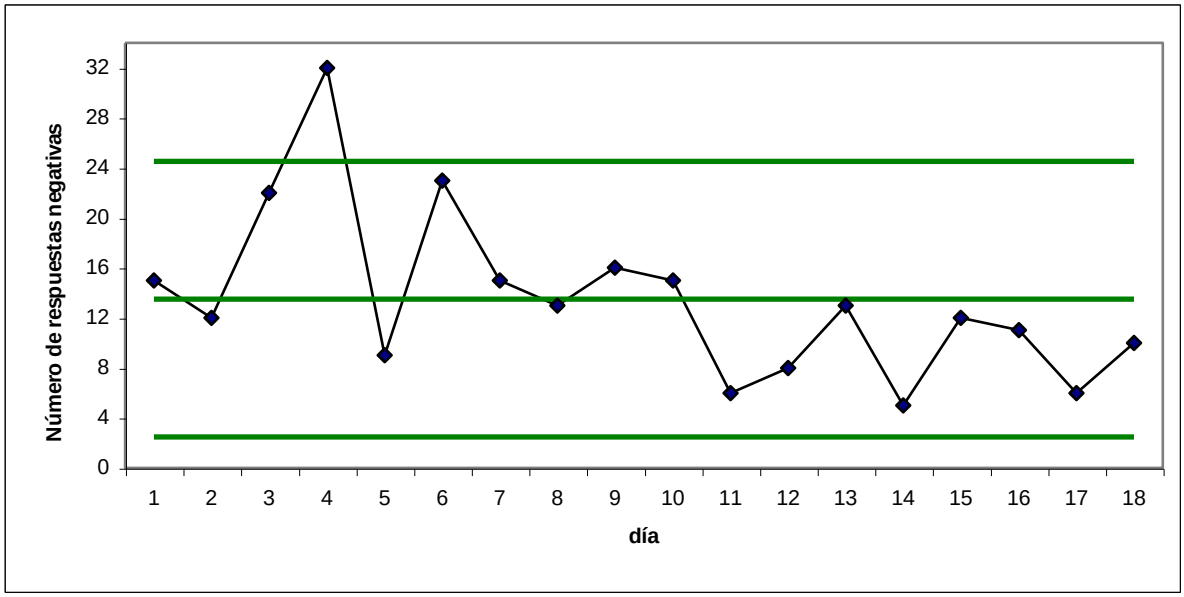
El gráfico de control de desviación estándar tiene todos sus puntos dentro de los límites de control y no tiene situaciones fuera de control.

Se observa que los 4 primeros puntos tienen baja puntuación en el gráfico de control de medias. Su variabilidad también es baja, es decir, que los clientes no estuvieron satisfechos con el trabajo de la seguridad de manera homogénea, es decir que en general los de seguridad (casi todos) tuvieron un bajo rendimiento esos días.

Se puede instalar el gráfico de control correspondiente.

D. GRAFICOS DE CONTROL DE C

D.1. Gráfico de control c de Meseros

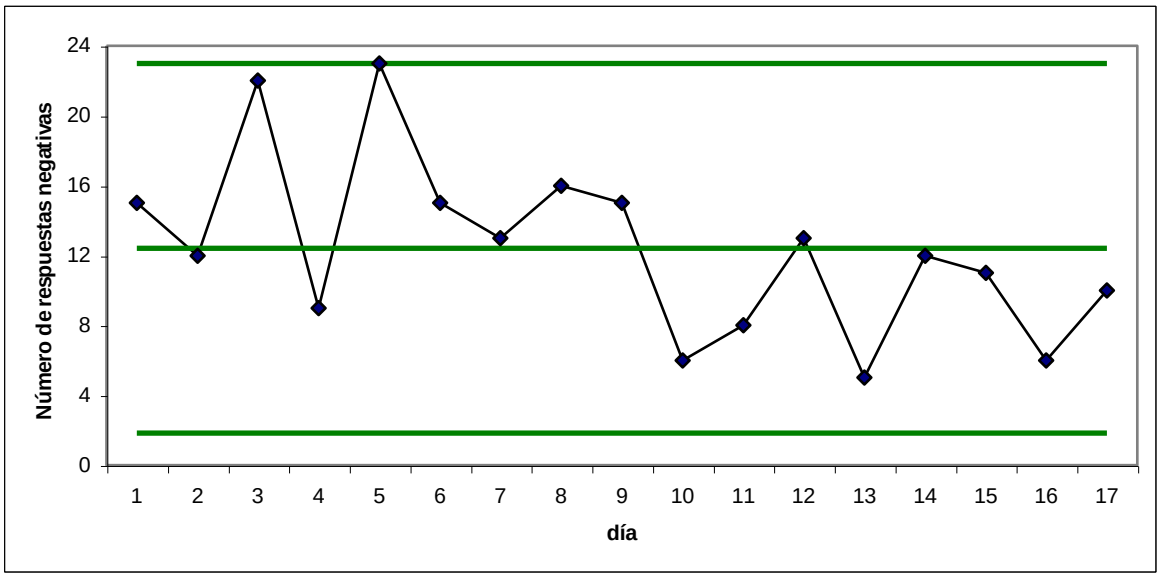


D.1.1. Gráfico de Control de c Meseros (respuestas -)

Se puede observar que hay 1 punto atípico: 4(jueves 23 septiembre), punto fuera de los límites de control y que está sobrepasando el límite superior, es decir ese día hubo muchas respuestas negativas (32).

De la información obtenida podemos deducir la causa de este punto, y es que ese día fue un jueves que hubo mucha gente y los meseros no se abastecieron, además es preciso señalar que hubo una discusión y la gente no quedó muy contenta con la seguridad del local, lo que contribuye a sumar mas respuestas negativas al momento de totalizar las mismas.

Considerando entonces la causa de este punto atípico y de acuerdo al criterio establecido anteriormente para la instalación de gráficas de control, se decide eliminar este punto y recalcular la línea central y los límites de control superior e inferior

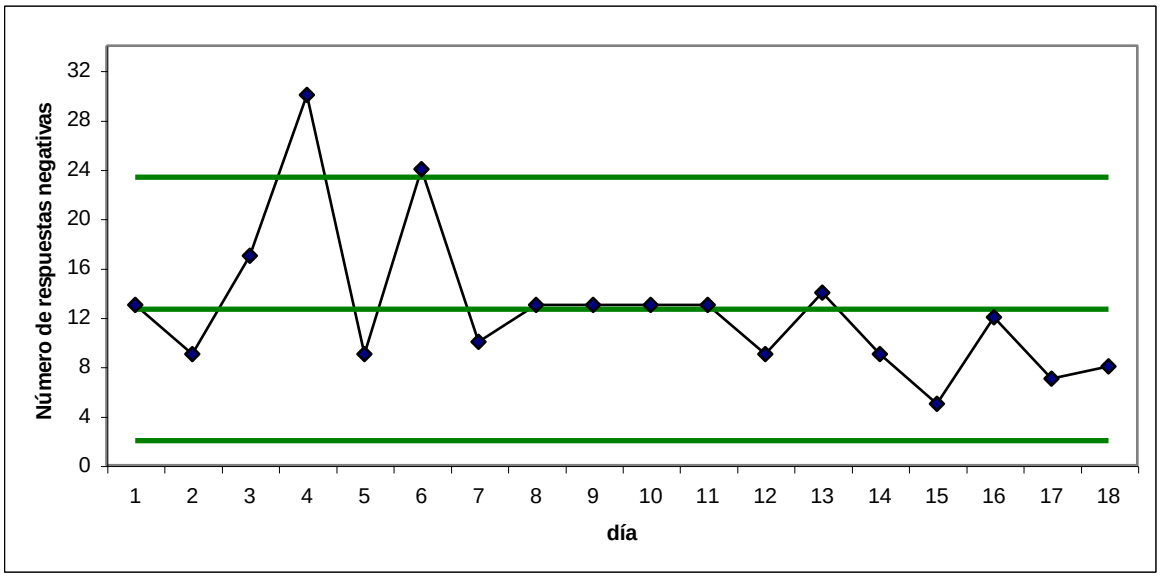


D.1.2. Gráfico de Control de c Meseros recalculado (respuestas -)

Al observar el gráfico de control, vemos que todos los puntos se encuentran dentro de los límites de control, pero hay un ligero acercamiento a los límites de control en los puntos 3 y 5 (Sábado 18 y Sábado 25 de Septiembre), por lo que nos damos cuenta que hay una justificación debido a que han sido días extraordinarios, con mucha gente y no son días consecutivos. Concluimos que el proceso está bajo control y el gráfico de control se puede instalar. Se observa además que algunas respuestas negativas por encima de la línea central están agrupadas en días consecutivos, de igual manera con las respuestas negativas que están por debajo de la línea central, por lo que valdría la pena averiguar a que se deben dichos cambios.

Para los días en que se obtuvo bastantes respuestas negativas sería importante averiguar en qué fallaron los meseros. Por los datos obtenidos podemos decir que las respuestas negativas corresponden siempre a distintas dimensiones de calidad, es decir un día falla en una dimensión de calidad y el otro día en otra. Esto quiere decir que no siempre se falla en lo mismo. También observamos que en los días que se tienen muchas respuestas negativas la velocidad de atención y capacidad de reacción del servicio fue baja y esto conlleva a que el cliente en general no se sienta satisfecho totalmente.

D.2. Gráfico de control c de Barmans

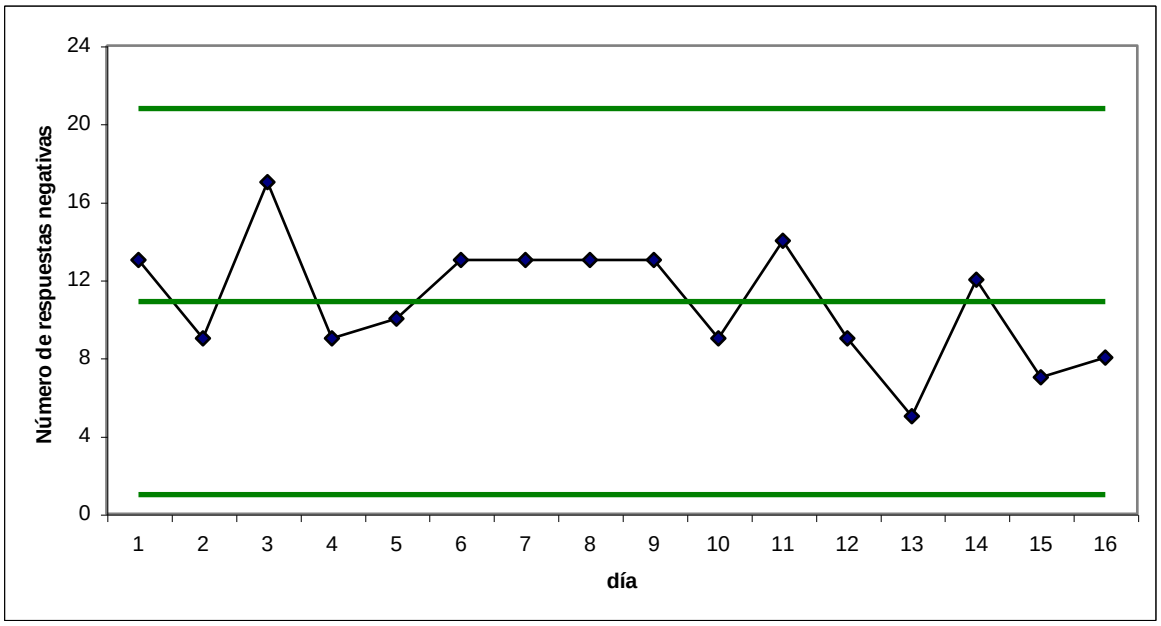


D.2.1. Gráfico de Control de c Barmans (respuestas -)

Se puede observar que hay 2 puntos atípicos 4 y 6 (jueves 23 y sábado 25 septiembre), puntos fuera de los límites de control y que están sobrepasando el límite superior, es decir esos días hubo muchas respuestas negativas (30 y 24 respectivamente).

De la información obtenida podemos deducir las causas de estos puntos, y es que esos días hubo mucha gente debido al fin de semana largo por un feriado y los barman no se abastecieron, además es preciso señalar que hubo una discusión y la gente no quedó muy contenta con la seguridad del local el día jueves.

Considerando entonces la causa de estos puntos atípico y de acuerdo al criterio establecido anteriormente para la instalación de gráficas de control, se decide eliminar estos puntos y recalcular la línea central y los límites de control superior e inferior.



D.2.2. Gráfico de Control de c Barmans recalculado (respuestas -)

Al observar el gráfico de control, vemos que todos los puntos se encuentran dentro de los límites de control.

Concluimos que el proceso está bajo control y el gráfico de control se puede instalar. Se observa además que algunas respuestas negativas por encima de la línea central están agrupadas en días consecutivos: 6, 7, 8 y 9 (4 puntos: Viernes 1, Sábado 2, Jueves 7 y Viernes 8 de Octubre), por lo que valdría la pena averiguar dichas causas. Yo creo que esto se debe a que en estos días se ha trabajado de manera constante.

Para los días en que se obtuvo bastantes respuestas negativas sería importante averiguar en qué fallaron los barman. Por los datos obtenidos podemos decir que las respuestas negativas corresponden siempre a distintas dimensiones de calidad, es decir un día falla en una dimensión de calidad y el otro día en otra, pero sobretodo las respuestas negativas son por velocidad de atención y capacidad de reacción del servicio.

También observamos que en los días que se tienen muchas respuestas negativas la velocidad de atención y capacidad de reacción del servicio fue baja y esto conlleva a que el cliente en general no se sienta satisfecho totalmente.

E. Gráfico de Control Individual:

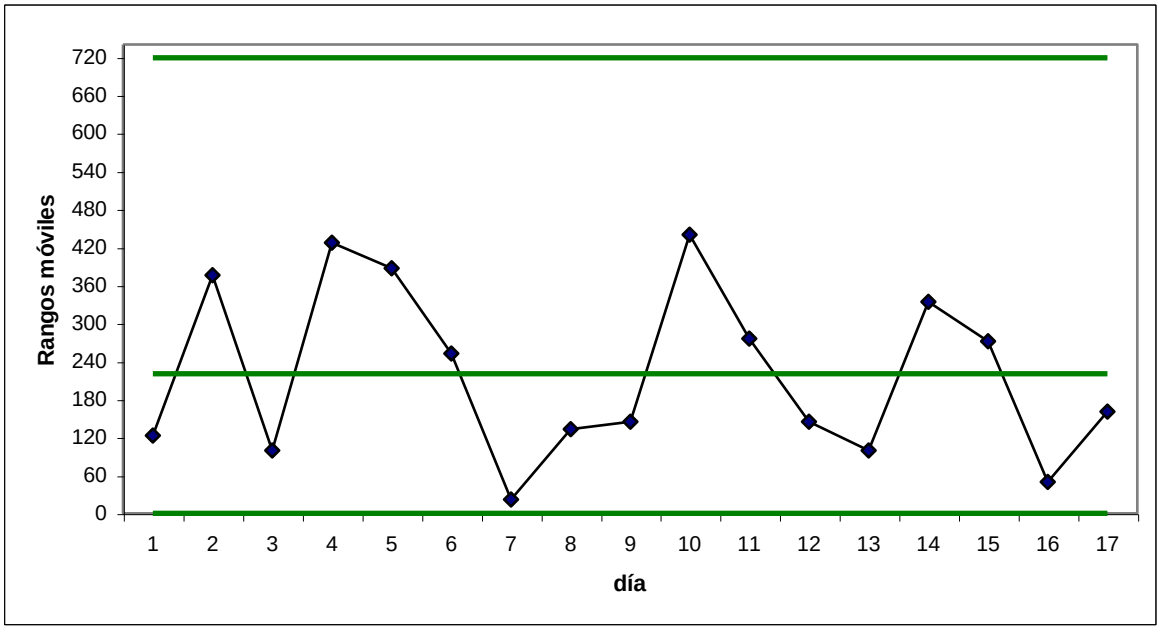


Figura E.1. De rangos móviles

El proceso está bajo control, ya que ningún punto se encuentra fuera de los límites. En conclusión este gráfico sí se puede instalar.

Este gráfico nos muestra la variación del número de personas que asiste a la discoteca entre dos días consecutivos.

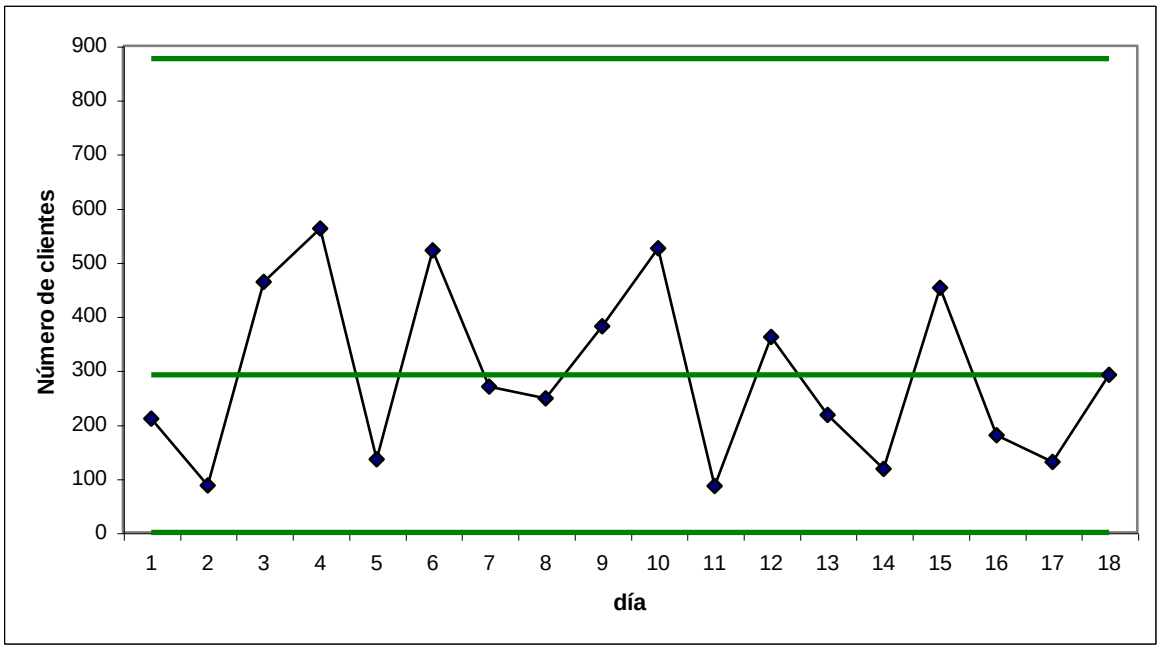


Figura E.2. De valores individuales

El proceso está bajo control pues todos sus puntos están dentro de los límites. En conclusión el gráfico de control se puede instalar.

Este gráfico de control muestra la cantidad de gente que ha acudido al local durante 6 semanas (18 días). Además es importante señalar que la única manera de controlar la variable de cantidad de gente es mediante la publicidad y un buen trato a los clientes, de modo que estén totalmente satisfechos con el servicio brindado y puedan dar buenas referencias.

Es preciso señalar que por los datos obtenidos podemos afirmar que hay un número de personas promedio que acuden a la discoteca el día jueves, viernes y sábado; salvo por excepciones mencionadas anteriormente.

ANÁLISIS INTEGRADO DE RESULTADOS

De los gráficos de control anteriormente expuestos se pueden hacer las siguientes deducciones:

Al comparar las desviaciones estándar de las dimensiones de calidad se observó el siguiente orden (de menor a mayor en tablas):

Tabla 5.1.1. Media de la desviación estándar de la encuesta a los clientes de meseros

Meseros	
Dimensión de calidad	*Media de la desviación estándar*
Velocidad de Atención	0.45
Interés por el cliente	0.52
Capacidad de Reacción del Servicio	0.53
Afabilidad	0.59

De estos resultados obtenidos podemos deducir que en la dimensión de Velocidad de Atención los meseros trabajan con mayor homogeneidad, seguido de la dimensión de Interés por el Cliente, Capacidad de Reacción del Servicio y Afabilidad. Los meseros no trabajan igual sobretodo en la dimensión de Afabilidad, en la cual se observa una desviación estándar mayor a las otras. La afabilidad puede llegar a variar mucho de mesero a mesero dependiendo de la antigüedad que tienen en el local, así como también el tiempo de experiencia en ese tipo de labores. Esto sirve para ver cual de las dimensiones de calidad es necesario mejorar.

Tabla 5.1.2. Media de la desviación estándar de la encuesta a los clientes de barmans

Barman	
Dimensión de calidad	*Media de la desviación estándar*
Velocidad de Atención	0.48
Capacidad de Reacción del Servicio	0.51
Afabilidad	0.55
Interés por el cliente	0.56

Aquí podemos observar también que en la dimensión de calidad Velocidad de Atención los Barman trabajan de manera más homogénea, seguido de la dimensión de Capacidad de Reacción del Servicio, Afabilidad e Interés por el Cliente. Se observa sobretodo que donde se trabaja con menor homogeneidad es en las dimensiones de calidad Afabilidad e Interés por el Cliente.

Podemos comparar también las medias de cada dimensión de calidad:

Tabla 5.1.3. Media de las dimensiones de calidad de la encuesta a los clientes de meseros

Meseros	
Dimensión de calidad	*Media de las dimensiones de calidad*
Afabilidad	3.58
Interés por el cliente	3.44
Capacidad de Reacción del Servicio	3.32
Velocidad de Atención	3.2

Mediante esta tabla podemos establecer en que dimensión se desempeñan mejor los meseros, se aprecia que la dimensión mejor desempeñada por los meseros es la Afabilidad por tener una puntuación de 3.58, seguida de la dimensión de Interés por el Cliente con una puntuación de 3.44, luego se encuentra la dimensión de Capacidad de Reacción del Servicio con una puntuación de 3.32 y finalmente la dimensión de Velocidad de Atención con una puntuación de 3.2. En conclusión podemos decir que la dimensión en la que los meseros ponen menos empeño es la Velocidad de Atención, pues los clientes han puesto la mayoría de puntuaciones bajas a esta dimensión, es decir, los meseros se demoran demasiado al momento de llevar los pedidos al cliente.

Tabla 5.1.4 Media de las dimensiones de calidad de la encuesta a los clientes de barmans

Barman	
Dimensión de calidad	*Media de las dimensiones de calidad*
Interés por el cliente	3.55
Afabilidad	3.49
Capacidad de Reacción del Servicio	3.36
Velocidad de Atención	3.32

Con esta tabla podemos señalar en que dimensión se desempeñan mejor los barman, se aprecia que la dimensión mejor desempeñada por los barman es el Interés por el Cliente por tener una puntuación de 3.55, seguida de la dimensión de Afabilidad muy cerca con una puntuación de 3.49, luego se encuentra la dimensión de Capacidad de Reacción del Servicio con una puntuación de 3.36 y finalmente la dimensión de Velocidad de Atención con una puntuación de 3.32. En conclusión podemos decir que la dimensión en la que los barman ponen menos empeño es la Velocidad de Atención (al igual que los meseros), pues los clientes han puesto la mayoría de puntuaciones bajas a esta dimensión, es decir, los barman se demoran demasiado al momento de preparar los pedidos del cliente.

5.2. ANÁLISIS DE GRÁFICOS DE CORRELACIÓN

Los r de Pearson de los Gráficos de Correlación

De los diagramas de correlación se descubrió la r de Pearson, que mide la relación lineal entre dos dimensiones de calidad, es decir, indica el grado en que estas dimensiones se relacionan entre sí.

Los r de Pearson es el coeficiente de correlación que indica la relación lineal entre dos variables, es decir que tan fiable va a ser el aumento que se podría dar debido a la pendiente de la línea de tendencia en los gráficos de correlación correspondientes. Este indica la fuerza y la dirección de la relación entre dos variables, es decir el grado de dependencia de una variable con la otra. Puede ir desde -1 (una relación perfectamente negativa entre dos dimensiones) a 1 (una relación perfectamente positiva entre dos dimensiones). Una relación negativa indica que a medida que una de las variables aumenta, la otra disminuye. Y al contrario una relación positiva indica que a medida que aumenta una de las variables, la otra también lo hace.

La pendiente de los Gráficos de Correlación

Con la pendiente de los gráficos de correlación lo que determinamos es qué tanto se incrementa una dimensión de calidad al aumentar la otra dimensión. En las gráficas podemos observar claramente y mediante el valor de la pendiente el aumento de la Satisfacción General del Cliente de acuerdo al aumento de cada dimensión de Calidad tanto para Barmans como para Meseros.

A. Gráficos de correlación de meseros

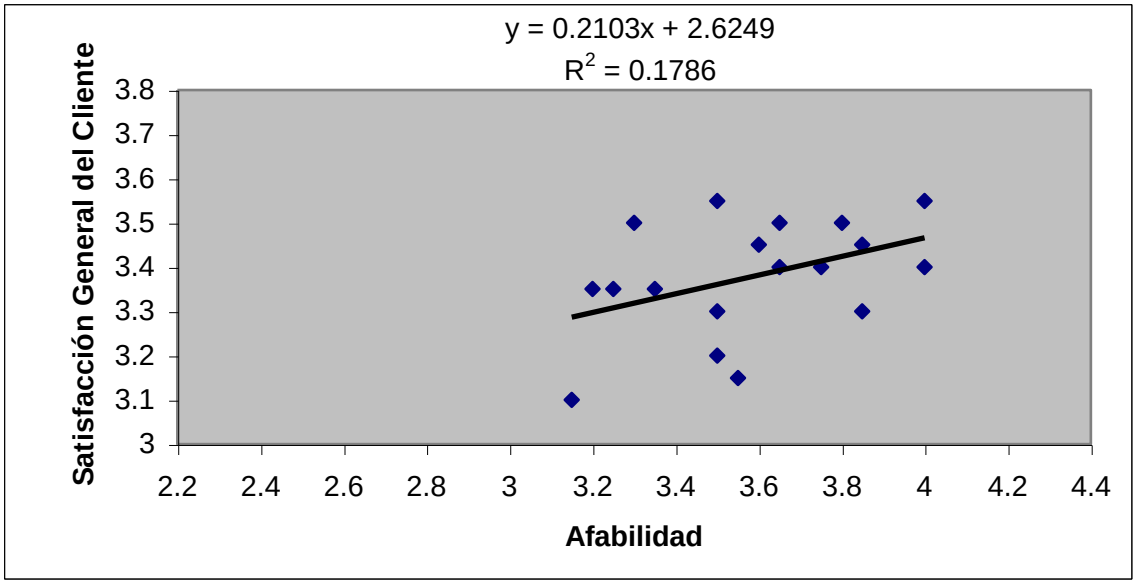


Figura A.1. Gráfico de correlación de la satisfacción general del cliente y la afabilidad

r = 0.4226

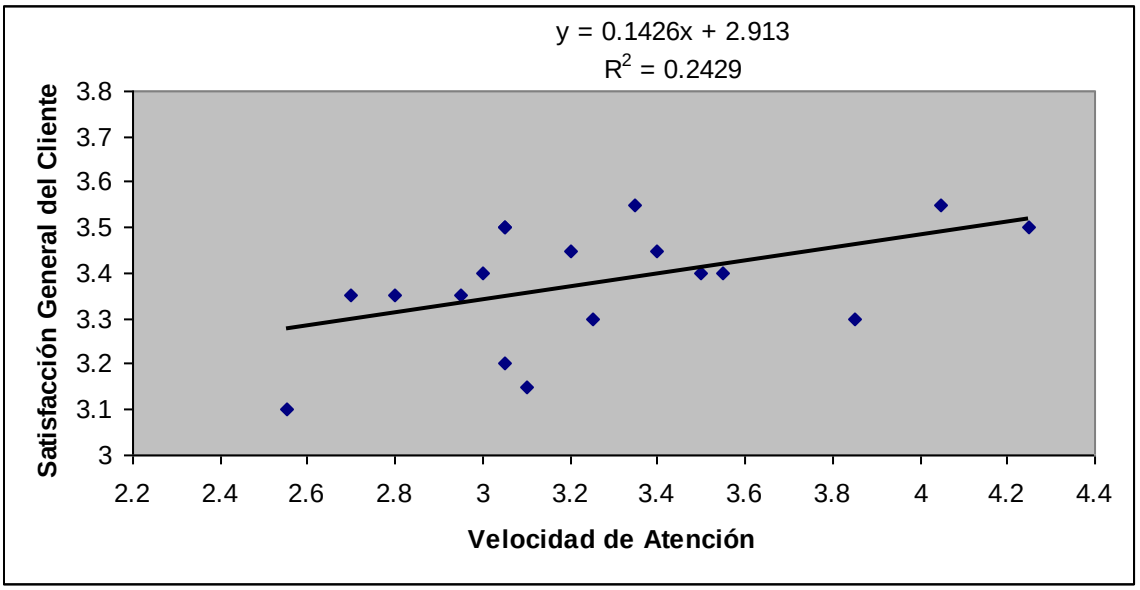


Figura A.2. Grafico de correlación de la satisfacción del cliente y la velocidad de atención

r = 0.4928

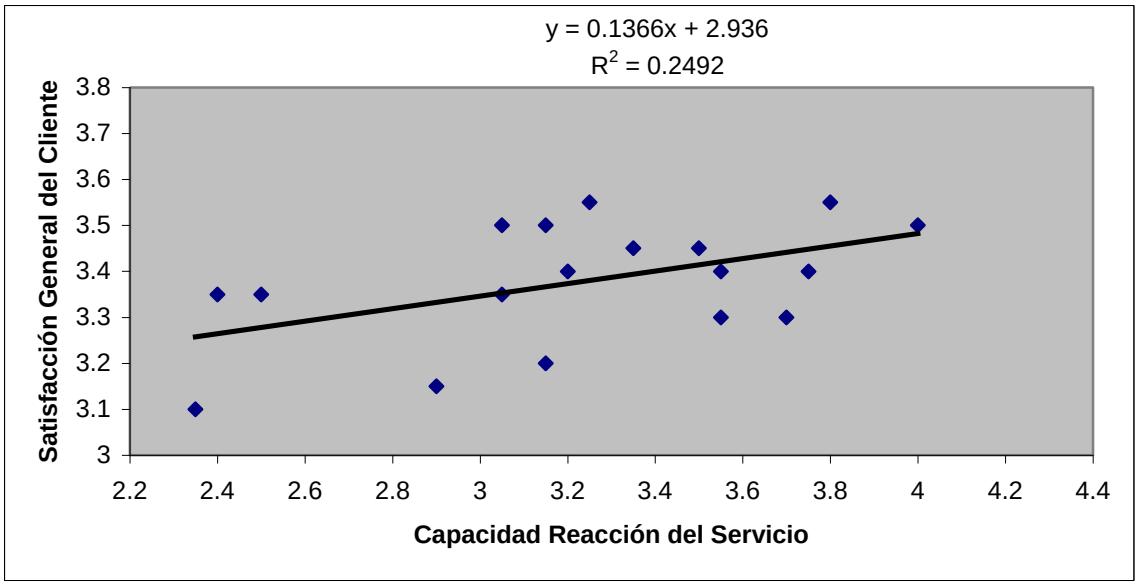


Figura A.3. Gráfico de correlación de la satisfacción del cliente y la capacidad de reacción del servicio

r = 0.4991

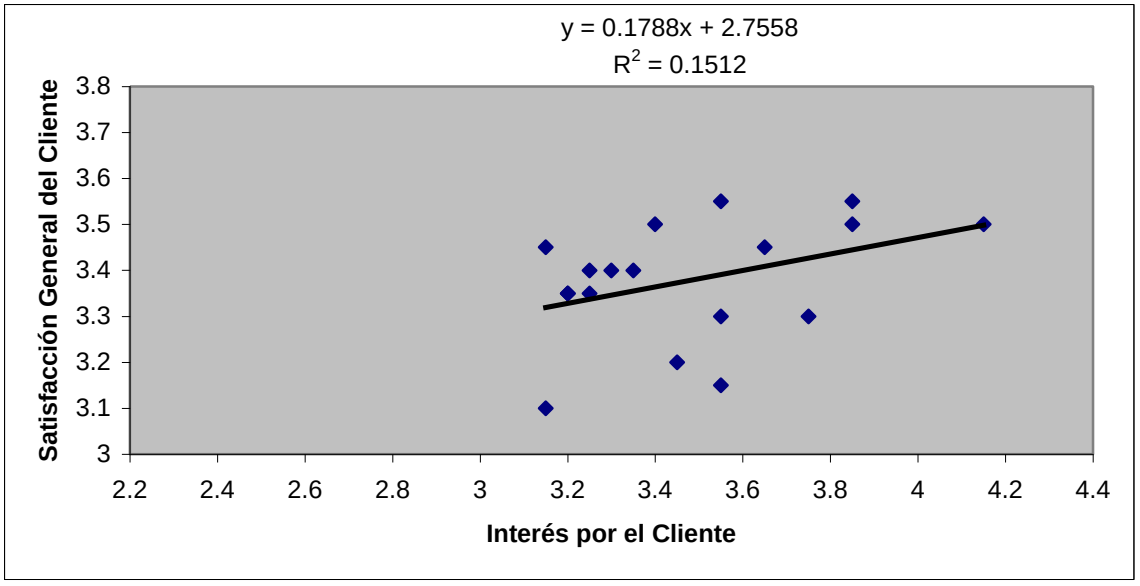


Figura A.4. Gráfico de correlación de la satisfacción general del cliente y el interés por el cliente

r = 0.388

Los r de Pearson y pendientes de los Meseros

Tabla 5.2.1. r de Pearson de las dimensiones de calidad para meseros

Dimensión de Calidad	r de Pearson
Capacidad Reacción de Servicio	0.4991
Velocidad de Atención	0.4928
Afabilidad	0.4226
Interés por el Cliente	0.3888

Tabla 5.2.2. Pendiente de las dimensiones de calidad para meseros

Dimensión de Calidad	Pendiente
Afabilidad	0.2103
Interés por el Cliente	0.1788
Velocidad de Atención	0.1426
Capacidad Reacción de Servicio	0.1366

Con las pendientes de los gráficos de correlación podemos afirmar qué tanto aumenta la Satisfacción General del Cliente al incrementar una dimensión de calidad: por ejemplo si para los meseros aumentamos la Afabilidad una décima, la Satisfacción General del Cliente aumenta 0.02103, si aumentamos la misma cantidad para las demás dimensiones de calidad, la Satisfacción General del Cliente aumentaría: 0.01788 para el Interés por el Cliente, 0.01426 para la Velocidad de Atención y 0.01366 para la Capacidad de Reacción del Servicio.

Por las pendientes la Afabilidad es la más importante, pues observamos que al aumentar dicha dimensión de calidad, la Satisfacción General del Cliente aumenta en mayor proporción que con las demás dimensiones, pero no tenemos la seguridad de que ese aumento se de a cabalidad, ya que el r de Pearson de dicha calidad de dimensión no es el mayor de todos, pero sin embargo es un valor alto que indica un buen grado de fiabilidad. El mayor de los r de Pearson es el de Capacidad de Reacción del Servicio, lo que quiere decir que las puntuaciones de esta dimensión están mas estrechas a la línea de tendencia que en los demás casos, pero esta dimensión tiene una pendiente menor que el de Afabilidad (la menor pendiente de todas). Por ello es que afirmamos que no se puede juzgar teniendo en cuenta un solo parámetro pues los dos en conjunto son importantes ya que gracias a ambos se puede tener: con uno la mayor seguridad de que el aumento se de en una dimensión de calidad y con el otro saber cual dimensión proporciona mayor incremento a la dimensión de Satisfacción General del Cliente en este caso.

En conclusión de acuerdo a los r de Pearson y a las pendientes obtenidas podemos decir que la Afabilidad es la dimensión de calidad que mas le causa satisfacción al cliente. Las dimensiones de calidad que siguen en importancia para lograr satisfacer al cliente y que esta

muy cerca de la Afabilidad son la Capacidad de Reacción del Servicio y la Velocidad de Atención, que a pesar de tener una pendiente baja pero no con tanta diferencia de la otra, tienen los r de Pearson mayores.

En el caso de la dimensión de calidad Interés por el Cliente se observa que tiene el r de Pearson más bajo y su pendiente es relativamente baja también, por lo que no influiría demasiado en la Satisfacción General del Consumidor. Esto quizá se deba a que los clientes no diferencian entre un buen servicio y uno mediano, porque no saben evaluarlo y además están acostumbrados a ser tratados de la misma manera siempre (que el mesero no busque totalmente su satisfacción o que le interese de verdad brindarle un buen servicio).

B. Gráficos de correlación de los barmans

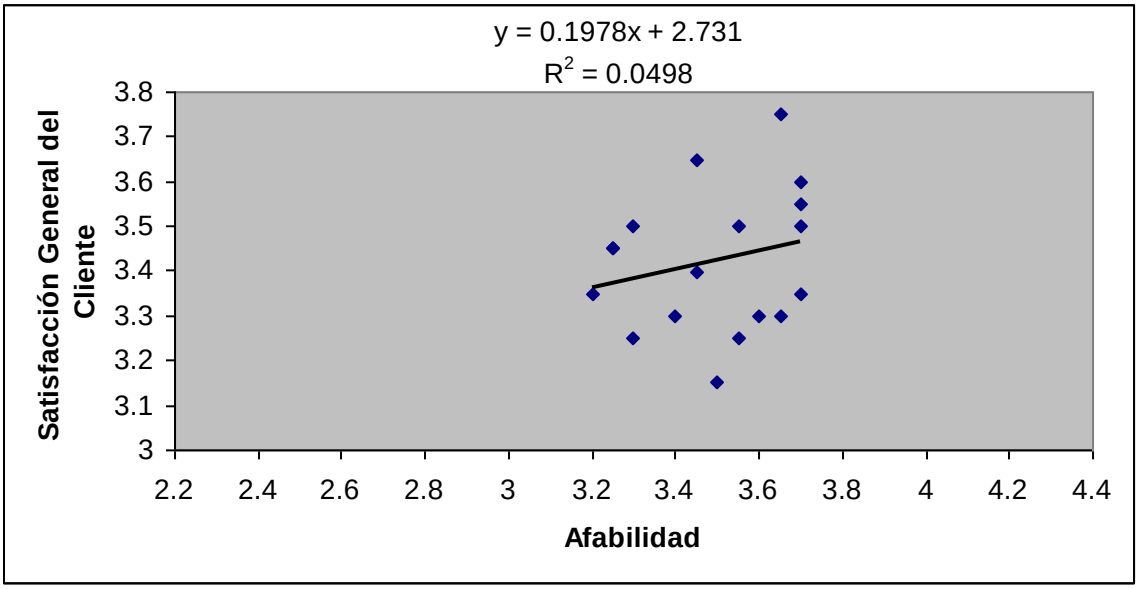


Figura B.1. Gráfico de correlación de la satisfacción general del cliente y de la afabilidad
r = 0.2231

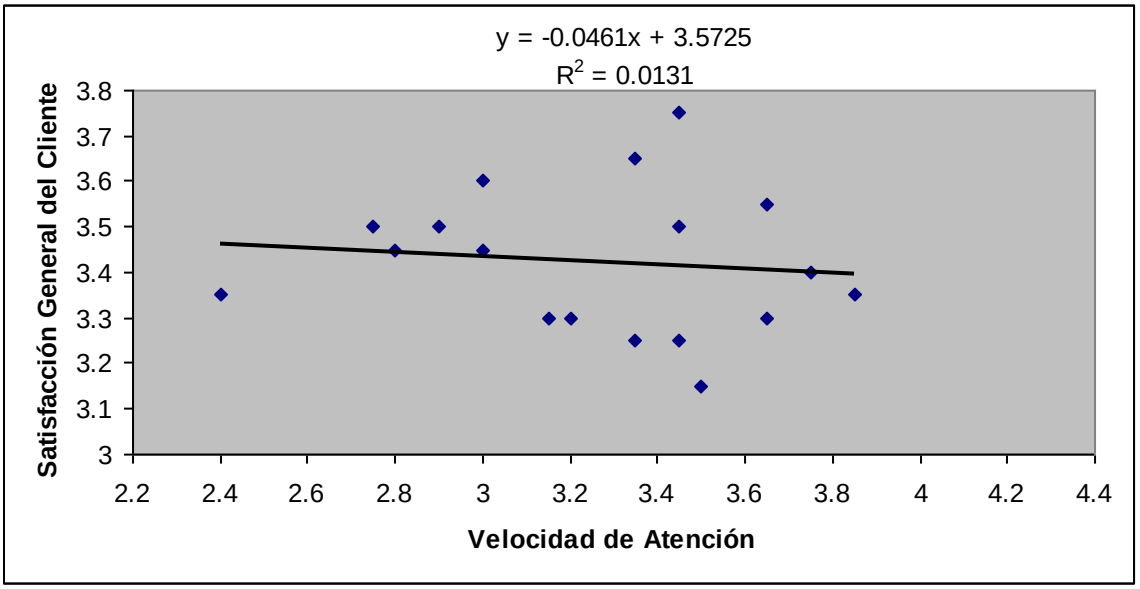


Figura B.2. Gráfico de correlación de la satisfacción general del cliente y la velocidad de atención
r = 0.1145

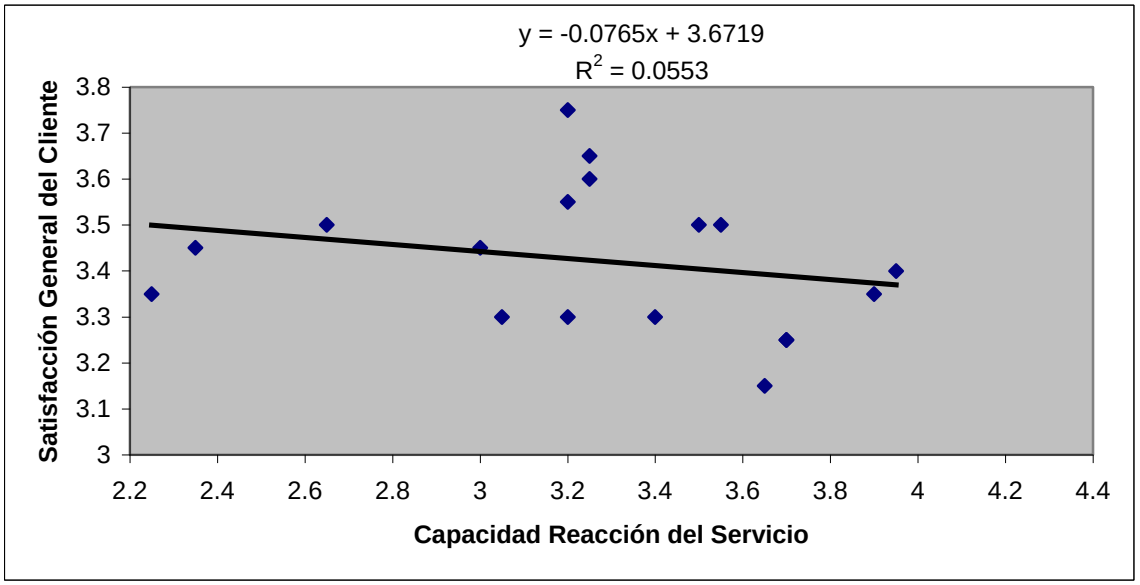


Figura B.3. Gráfico de correlación de la satisfacción general del cliente y la capacidad de reacción del servicio

r = 0.2351

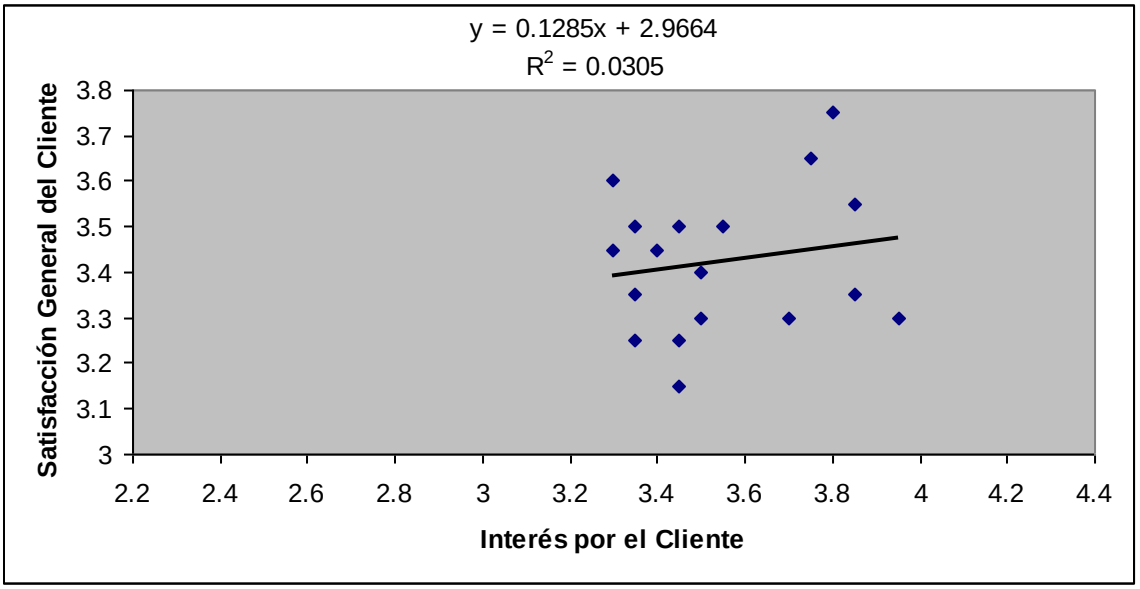


Figura B.4. Gráfico de correlación de la satisfacción general del cliente y el interés por el cliente

r = 0.1746

Los r de Pearson y pendientes Barmans

Tabla 5.2.3. r de Pearson de las dimensiones de calidad para barmans

Dimensión de Calidad	r de Pearson
Capacidad Reacción de Servicio	0.2351
Afabilidad	0.2231
Interés por el Cliente	0.1746
Velocidad de Atención	0.1145

Tabla 5.2.4. Pendientes de los gráficos de correlación para barmans

Dimensión de Calidad	Pendiente
Afabilidad	0.1978
Interés por el Cliente	0.1285
Velocidad de Atención	-0.0461
Capacidad Reacción de Servicio	-0.0765

Con las pendientes de los gráficos de correlación si aumentamos la Afabilidad una décima, la Satisfacción General del Cliente aumenta 0.01978, si aumentamos la misma cantidad para las demás dimensiones de calidad, la Satisfacción General del Cliente aumentaría: 0.01285 para el Interés por el Cliente, -0.00461 (considerada 0) para la Velocidad de Atención y -0.00765 (considerada 0 también) para la Capacidad de Reacción del Servicio.

Por las pendientes la Afabilidad es la mas importante, pues observamos que al aumentar dicha dimensión de calidad, la Satisfacción General del Cliente aumenta en mayor proporción que con las demás dimensiones, pero no tenemos la seguridad de que ese aumento se de a cabalidad, ya que el r de Pearson de dicha calidad de dimensión no es el mayor de todos y además es muy bajo como para que sea tan confiable. El mayor de los r de Pearson es el de Capacidad de Reacción del Servicio, lo que quiere decir que las puntuaciones de esta dimensión están mas estrechas a la línea de tendencia que en los demás casos, pero esta dimensión tiene una pendiente mucho menor (0) que el de Afabilidad, lo que indicaría que si se trata de mejorar esta dimensión de calidad, la satisfacción general del cliente no se incrementaría nada. Por ello es que afirmamos que no se puede juzgar teniendo en cuenta un solo parámetro pues los dos en conjunto son importantes.

En conclusión, de acuerdo a los r de Pearson y a las pendientes obtenidas, podemos decir que la Afabilidad y el Interés por el Cliente son las dimensiones de calidad que más le causan satisfacción al cliente; pero hay que tener en cuenta que en realidad estas pendientes obtenidas, que indican cuánto incrementaría la satisfacción general, no son tan fiables debido a su bajo valor de r de Pearson; por lo que afirmaremos que ningún incremento en alguna dimensión de calidad es fiable. La dimensión de calidad que sigue en importancia para lograr satisfacer al cliente y que está muy cerca es la de Velocidad de Atención con Capacidad de

Reacción del Servicio que tienen una pendiente cero (0); a pesar de que el r de Pearson de la capacidad de Reacción del Servicios es el mayor de todos, lo que indicaría que no incrementaría nada el mejorar esta dimensión. Estas últimas dimensiones no influirían o incrementarían la Satisfacción General del Consumidor. Con esto se puede asumir que los clientes ya están acostumbrados a esperar y hacer cola para hacer su pedido al barman y también esperar para que el barman prepare lo que le piden.

Otra alternativa podría ser que los barman tengan un desempeño mucho mayor en otras dimensiones y por lo tanto la Velocidad de Atención y la Capacidad de Reacción del Servicio resulte insignificativa o pierda mucha importancia en comparación con ellas.

ANÁLISIS INTEGRADO DE GRÁFICOS DE CORRELACIÓN

Podemos concluir que los r de Pearson para los Meseros son aceptables y confiables, ya que están en el promedio de 0.4 y eso es aceptado como fiable, pero sin embargo al observar los r de Pearson de los Barmans nos damos cuenta que son realmente bajos (de 0.22 a menos), lo que nos lleva a decir que esto no indica que la pendiente que obtengamos para estas dimensiones sean confiables.

Podemos señalar que es difícil juzgar por el valor numérico qué tanto es mejor una dimensión de la otra para definir la Satisfacción General del Cliente. Para un análisis más completo y llegar a definir que dimensión de Calidad es la que más influye o está más ligada a la Satisfacción General del Cliente se deben considerar los dos parámetros ya mencionados y explicados: r de Pearson y pendiente, considerando que el r de Pearson es la variable que indica la fiabilidad de la pendiente de la línea de tendencia.

Mientras no haya una cultura amplia de servicio en el Perú, los clientes no diferenciarán entre un buen servicio y uno mediano, porque no saben evaluarlo.

5.3. ANÁLISIS DE LOS DIAGRAMAS DE PARETO

Se pueden obtener como máximo 1440 respuestas negativas en el peor de los casos (se deducen por 8 preguntas*10 encuestados*18 días) en los 18 días que se realizaron las encuestas.

Tabla 5.3.1. Respuestas negativas de los meseros.

Dimensión de Calidad	Número de respuestas -	Total Acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Capacidad Reacción Servicio	49	49	30.43478261	30.43478261
Velocidad de Atención	48	97	29.8136646	60.2484472
Afabilidad	34	131	21.11801242	81.36645963
Interés por el Cliente	30	161	18.63354037	100
Total	161		100	

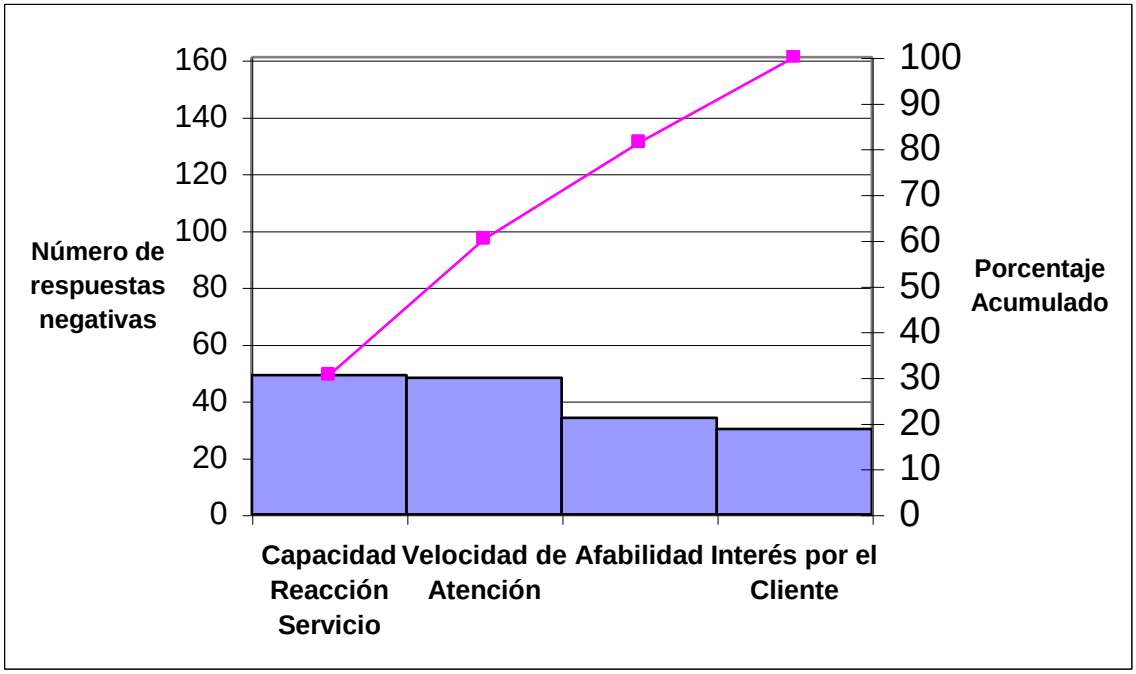


Figura 5.3.1. Diagrama de Pareto del número de respuestas negativas Meseros

11.18% respuestas negativas en total

Podemos observar que la Capacidad de Reacción del Servicio es la causa principal de las respuestas negativas de los clientes, ya que son 49 respuestas negativas (30.43% del total) en total a lo largo de las 6 semanas de encuestas. Muy cerca está la dimensión de calidad Velocidad de Atención, la cual va muy ligada a la primera, y consta de 48 respuestas negativas (29.81% del total). Luego siguen la Afabilidad e Interés por el Cliente con porcentajes menores (21.11 y 18.63% respectivamente). Habría que averiguar las causas de tantas respuestas negativas en las dos dimensiones con mayor porcentaje. Aquí podemos visualizar mejor en que dimensión están fallando más los meseros y poder corregirlo en un futuro de manera que la mayoría de clientes ya no respondan de forma negativa. Una factor que vale la pena analizar es la cantidad de meseros que están atendiendo y que días.

Tabla 5.3.2. Respuestas Negativas de Barra

Dimensión de Calidad	Número de respuestas -	Total Acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Velocidad de Atención	50	50	32.25806452	32.25806452
Capacidad Reacción Servicio	47	97	30.32258065	62.58064516
Interés por el Cliente	31	128	20	82.58064516
Afabilidad	27	155	17.41935484	100
Total	155		100	

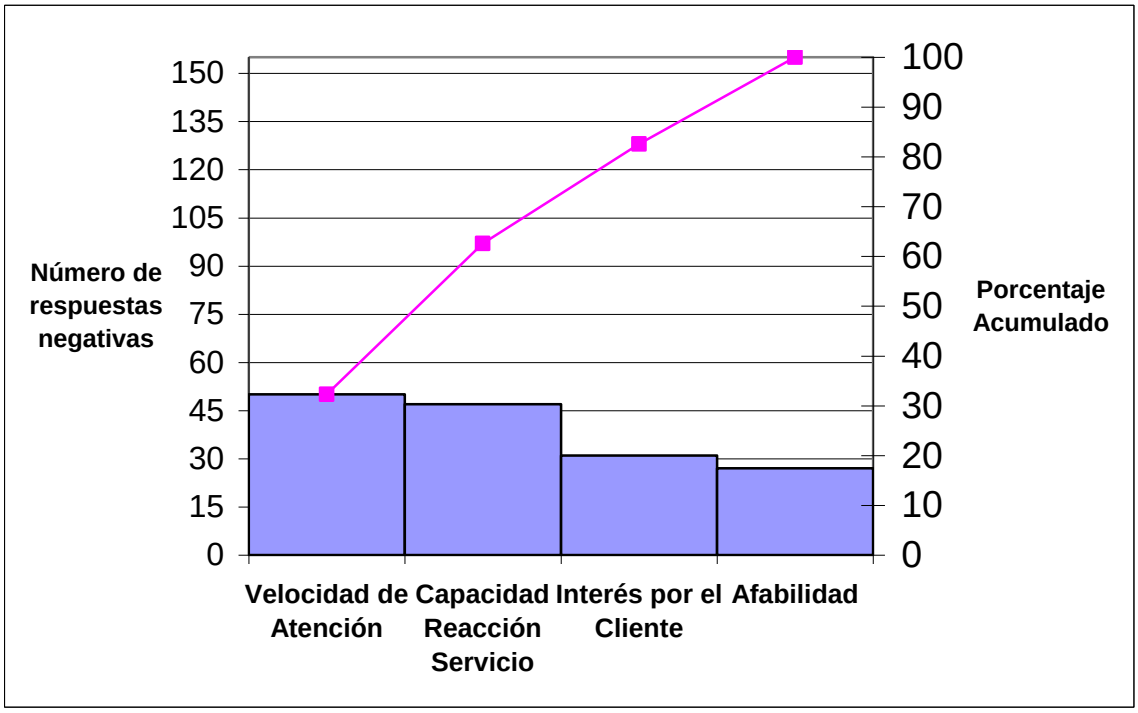


Figura 5.3.2. Diagrama de Pareto del número de respuestas negativas Barmans

10.76% respuestas negativas en total

Podemos observar que la Velocidad de Atención es la causa principal de las respuestas negativas de los clientes, ya que son 50 respuestas negativas (32.25% del total) en total a lo largo de las 6 semanas de encuestas. Muy cerca está la dimensión de calidad Capacidad de Reacción del Servicio, la cual va muy ligada a la primera, y consta de 47 respuestas negativas (30.32% del total). Luego siguen Interés por el Cliente y Afabilidad con porcentajes menores (20 y 17.42% respectivamente). Habría que averiguar las causas de tantas respuestas negativas en las dos dimensiones con mayor porcentaje sobretodo. Aquí podemos visualizar mejor en que dimensión están fallando más los barmans y poder corregirlo en un futuro de manera que la mayoría de clientes ya no responda de forma negativa. Una factor que vale la pena analizar es la cantidad de barman que están atendiendo y que días.

CONCLUSIONES

- Pensar en un servicio excepcional, es raro sin embargo no es un sueño imposible de alcanzar. Existen muchas empresas en todas las industrias que otorgan un servicio magnífico y como resultado se ven beneficiadas sus utilidades.

- El propósito general de esta investigación fue señalar el nivel de satisfacción que tienen los clientes sobre la discoteca Queen´s en Piura. Para esto, fue necesario hacer una investigación. Parte del trabajo consistió en realizar encuestas a distintos clientes de la discoteca, y posteriormente presentarlo en forma de gráficas y explicarlo, para más tarde hacer recomendaciones generales a los encargados de la discoteca.

- La discoteca Queen´s en Piura brinda en general un buen servicio, pues sus clientes muestran estar satisfechos con la atención brindada por los meseros y barmans.

- Los meseros en general brindan un buen servicio pero eso no indica que su desempeño sea el mejor en todas sus dimensiones. En la dimensión de velocidad de atención y capacidad de reacción del servicio no se desempeñan muy bien, ya que debido a las puntuaciones que se obtuvieron no se pudo instalar los gráficos de control correspondientes, por encontrarse muchos puntos fuera de los límites de control. Esto indica que no todos los meseros eran rápidos al momento de atender a los clientes o al momento de llevar los pedidos de los clientes a sus mesas.

- Los barmans en general también brindan un buen servicio pero eso no indica que su desempeño sea el mejor. En la dimensión de velocidad de atención y capacidad de reacción del servicio no se desempeñan bien, ya que debido a las puntuaciones que se obtuvieron no se pudo instalar los gráficos de control correspondientes, por encontrarse muchos puntos fuera de los límites de control. Esto indica que algunos barmans no eran rápidos al momento de atender los pedidos de los clientes o había tanta gente que a los clientes les tomaba mucho tiempo hacer cola y hacer sus pedido

- En general, para Meseros y Barmans, las dimensiones de calidad que tienen los menores valores en cuanto a medias son: Velocidad de Atención y Capacidad de Reacción del Servicio. Las medias de desviación estándar de estas mismas dimensiones son altas, lo que quiere decir que son solo algunos meseros y barmans los que trabajan de manera homogénea.

- De acuerdo a los r de Pearson y a las pendientes obtenidas para Meseros podemos decir que la afabilidad es la dimensión de calidad que más le causa satisfacción al consumidor. No se puede juzgar teniendo en cuenta un solo parámetro pues los dos en conjunto son importantes ya que gracias a ambos se puede tener: con uno la mayor seguridad de que el aumento se dé en una dimensión de calidad y con el otro saber cuál dimensión proporciona mayor incremento a la dimensión de Satisfacción General del Cliente en este caso. Las dimensiones de calidad que siguen en importancia para lograr satisfacer al cliente y que está muy cerca de la Afabilidad son la Capacidad de

Reacción del Servicio y la Velocidad de Atención, que a pesar de tener una pendiente baja pero no con tanta diferencia de la otra, tienen los r de Pearson mayores.
En el caso de la dimensión de calidad Interés por el Cliente se observa que tiene el r de Pearson más bajo y su pendiente es relativamente baja también, por lo que no influiría demasiado en la Satisfacción General del Cliente. Esto quizá se deba a que los clientes no diferencian entre un buen servicio y uno mediano, porque no saben evaluarlo y además están acostumbrados a ser tratados siempre de la misma manera.

- De acuerdo a los r de Pearson y a las pendientes obtenidas para los Barmans podemos decir que la Afabilidad y el Interés por el Cliente son las dimensiones de calidad que mas le causan satisfacción al cliente, pero hay que tener en cuenta que en realidad estas pendientes obtenidas, que indican cuanto incrementaría la satisfacción general, no son tan fiables debido a su bajo valor de r de Pearson; por lo que concluiremos que ningún incremento en alguna dimensión de calidad es fiable. La dimensión de calidad que sigue en importancia para lograr satisfacer al cliente y que esta muy cerca es la de Velocidad de Atención con Capacidad de Reacción del Servicio que tienen una pendiente cero (0); a pesar de que el r de Pearson de la capacidad de Reacción del Servicios es el mayor de todos, lo que indicaría que no incrementaría nada el mejorar esta dimensión. Estas últimas dimensiones no influirían o incrementarían la Satisfacción General del cliente. Con esto se puede asumir que los clientes ya están acostumbrados a esperar y hacer cola para hacer su pedido al barman y también esperar para que el barman prepare lo que le piden.

- Podemos concluir que los r de Pearson para los Meseros son aceptables y confiables, ya que están en el promedio de 0.4 y eso es aceptado como fiable, pero sin embargo al observar los r de Pearson de los Barmans nos damos cuenta que son realmente bajos (de 0.22 a menos), lo que nos lleva a decir que esto no indica que la pendiente que obtengamos para estas dimensiones sean confiables.

- La determinación de las dimensiones de calidad importantes debe hacerse a lo largo del tiempo porque aunque las puntuaciones actuales indiquen unas dimensiones como importantes, otras pueden destacar mas adelante. Es por eso necesario que se lleve una determinación continua de las necesidades y exigencias de los clientes.

- Para los Meseros la dimensión de Velocidad de Atención es donde trabajan con mayor homogeneidad, seguido de la dimensión de Interés por el Cliente, Capacidad de Reacción del Servicio y Afabilidad. Los meseros no trabajan igual sobre todo en la dimensión de Afabilidad, en la cual se observa una desviación estándar mayor a las otras. La afabilidad puede llegar a variar mucho de mesero a mesero dependiendo de la antigüedad que tienen en el local, así como también el tiempo de experiencia en ese tipo de labores. Esto sirve para ver cual de las dimensiones de calidad es necesario mejorar.

- Para los Barmans la dimensión de calidad Velocidad de Atención es donde trabajan de manera mas homogénea, seguido de la dimensión de Capacidad de Reacción del Servicio, Afabilidad e Interés por el Cliente. Se observa sobretodo que donde se trabaja con menor homogeneidad es en las dimensiones de calidad Afabilidad e Interés por el Cliente.

- Mediante el diagrama de Pareto de Meseros hemos podido darnos cuenta que la Capacidad de Reacción del Servicio y Velocidad de Atención son la causa principal de las respuestas negativas de los clientes (49 y 48 respuestas negativas respectivamente). Luego siguen la Afabilidad e Interés por el Cliente.

- Mediante el diagrama de Pareto de Barmans hemos podido darnos cuenta que la Velocidad de Atención y Capacidad de Reacción del Servicio son la causa principal de las respuestas negativas de los clientes (50 y 47 respuestas negativas respectivamente). Luego siguen Interés por el Cliente y Afabilidad.

- Los gráficos de control tanto de la dimensión de calidad de la Música como la de Seguridad no tuvieron problemas en ser instalados adecuadamente. Hace falta precisar que según las encuestas he podido notar que los clientes se sienten más satisfechos con la música si en general les agradó el servicio que se les brindó, ya sea de Meseros o Barmans.

- Los gráficos de control individual se instalaron correctamente y nos proporcionan una idea del número de clientes que acuden a la discoteca regularmente un día jueves, viernes o sábado; así como la variación del numero de clientes que asiste a la discoteca entre dos días consecutivos.

- Para Meseros en conclusión por todo lo dicho anteriormente afirmamos que las dimensiones mejor desempeñadas y más importantes para los clientes son Interés por el Cliente y Afabilidad

- Para los Barmans, en conclusión por todo lo dicho anteriormente, afirmamos que las dimensiones mejor desempeñadas y más importantes para los clientes son Interés por el Cliente y Afabilidad también. Y en las que no se desempeñan bien pero que no les es importante a los clientes son Capacidad de Reacción del Servicio y Velocidad de Atención. Con esto se puede asumir que los clientes ya están acostumbrados a esperar y hacer cola para hacer su pedido al barman y también esperar para que el barman prepare lo que le piden.

RECOMENDACIONES

- Pensando en un futuro y para poder seguir midiendo y controlando el nivel de satisfacción del cliente sería bueno que la empresa piense en adquirir un software donde pueda ingresar los datos con las puntuaciones obtenidas de las encuestas y de esta manera la persona que ingrese estos datos no tenga que emplear demasiado tiempo y más bien se dedique a estudiar y analizar los resultados para mantener un control permanente y de esta manera seguir corrigiendo errores y tratando de satisfacer al cliente cada vez más.

- Como recomendación general para lograr un buen servicio, se propone establecer internamente una meta excelencia, como manejar un día llamado cero defectos; en donde se identifiquen los errores más comunes para Meseros y Barmans, buscando la mejor manera de eliminarlos. Obviamente, proporcionando todas las herramientas necesarios para tener éxito y observar el esmero conveniente por parte de los empleados. Trabajando con integridad y confianza se puede llevar al rumbo correcto.

- Se puede pensar en aplicar Six Sigma, sistema estadístico y filosofía de gestión. A través de esto se obtendrían mejores resultados. Se pone en práctica desde el Gerente General hasta el último empleado. El fin es que la empresa se esfuerce por no cometer errores. No se le debe decir a un empleado cómo debe hacer las cosas sino explicarle qué debe hacer y dejar que busque la forma de lograrlo. Con Seis Sigma reduciríamos los errores y las pérdidas de todo tipo para aumentar la satisfacción del cliente e incrementar los beneficios de la empresa.

- Valdría la pena hacer un estudio teniendo en cuenta solo los días jueves, otro con los días viernes y otro con los días sábados, esto para poder analizar mejor los gráficos, ya que las situaciones son distintas en estos tres días y sus variaciones se hacen notar en los respectivos gráficos del presente estudio.

- Si se desea invertir para elevar el nivel de satisfacción de los clientes podremos afirmar que las dimensiones ideales serían Afabilidad e Interés por el Cliente tanto para Meseros como para Barmans debido a los resultados obtenidos.

- Se debe mejorar el servicio en cuanto a las dimensiones de Capacidad de Reacción del Servicio y Velocidad de Atención, pues son las dimensiones que tienen el mayor numero de respuestas negativas por parte de los clientes tanto para los Barmans como para los Meseros. Esto se da sobretodo en los días sábados o feriados en que no se pronostica con demasiado acierto el número de personas que acudirán.

- Otra recomendación de suma importancia, es desarrollar trabajo en equipo, porque muchas veces el servicio excelente es otorgado por una sola persona; sin embargo esto no es suficiente para crear una buena imagen; para esto los empleados deben de tener la capacidad y primordialmente el deseo de unir fuerzas y desarrollar trabajo en equipo mediante el logro de una buena comunicación vertical y horizontal, y eliminar las barreras internas y externas.

- Parte primordial de la estrategia, implica comprometerse con cuatro principios básicos: la confiabilidad, es decir un servicio exacto y serio; la espontaneidad, es decir encontrar la manera de hacer lo que el cliente quiera; la recuperación, que es ganarse nuevamente la confianza de los clientes y por último; la equidad, reglas iguales para ambos.

BIBLIOGRAFÍA

- BELL M., "Mercadotecnia conceptos y estrategias". México: Continental, S.A., (1982)
- BENDELL A. DISNEY J. Y PRIDDOME W. TAGUCHI, "Methods" U.K: IFC. (1989)
- BERRY L., "¡Un buen servicio ya no basta!" .Bogotá: Editorial Norma (1996)
- BERRY T., "Management siglo XXI Calidad total". Bogotá: MCGraw-HilChase (1996)
- R. AQUILANO N. Y JACOBS F., "Operations Management for competitive". (1998)
- COWEL D., "The marketing ofervices". Llondon: Heinemann.(1984)
- CROSBY P., "Quality Control". U.S.A:McGrawHill.(1989)
- FEIGENBAUM A., "Total Quality Control". U.S.A:McGrawHill. (1983)
- FOSTER T., "Managing Quality". New Jersey: Prentice Hall.(2001)
- GALANO A., "Calidad Total". Madrid: Días de Santos. (1993)
- HAYES B., "Cómo medir la satisfacción del cliente". México: Oxford de México. (1999)
- JURAN J., "Juran y la planificación para la calidad". Madrid: Díaz de Santos. (1990)
- KOENES A. "Diseño del servicio paso a paso". Madrid: Díaz de Santos. (1998)
- KURTZ D. Y CLOW, K., "Services Marketing".Estados Unidos: John Wiley & Sons. (1998)
- LARREA P., "Calidad del servicio, del marketing a la estrategia". (1991)
- LLOVELOCK C., "Services marketing". New Jersey. Prentice Hall. Madrid: Díaz de Santos. (1996)
- ROSANDER A., "La búsqueda de la calidad en los servicios". Madrid: Díaz de Santos. (1992)

- ZEITHAML V. Y BITNER M., “Marketing de servicios”. México: McGgraw-Hill (2002)

- ROSA DJ. , “La satisfacción del cliente a través de la calidad, servicio y valor”. www.terra.es/personal/djrosa/trabajos/tema3 (2003)

- MÓNICA PETRACCI., “La medición de la calidad y satisfacción del ciudadano”. Instituto Nacional De La Administración Pública. Buenos Aires. www.sgp.gov.ar/inap/publicaciones (2003)

- “Cómo analizar los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente”. Diputación Foral de Bizcaia. Departamento De Promoción Económica www.bfajava.bizkaia.net/w2/ebizkaia/docs/biblioteca (2003)

- “Medición de la satisfacción del cliente”. Diputación Foral de Bizcaia. Departamento De Promoción Económica. www.xertatu.net/up/documento (2003)

- JORGE FERNÁNDEZ BEYRUTI. “Medición de la satisfacción de los clientes de gigante las animas-puebla”. Tesis para obtener la licenciatura en administración de empresas. Puebla. México. www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/fernandez_b_je(2003).

- HERNÁNDEZ J., “Información sobre el grupo”. www.gigante.com.mx (2002).

ANEXOS

CÁLCULO DE LOS LÍMITES DE CONTROL

Tipo de gráfica de control	Límites de control
Media ($\bar{x}$)	LCS = $\bar{\bar{x}} + A_3\bar{s}$ LCI = $\bar{\bar{x}} - A_3\bar{s}$
Individual (con rango móvil, R_m)	LCS = $\bar{x} + E_2\bar{R}_m$ LCI = $\bar{x} - E_2\bar{R}_m$
Número de defectos (c)	LCS = $\bar{c} + 3\sqrt{\bar{c}}$ LCI = $\bar{c} - 3\sqrt{\bar{c}}$

FACTORES PARA LOS LÍMITES DE CONTROL

Tamaño de la muestra	A_2	A_3	E_2	B_3	B_4	D_3	D_4
2	1,880	2,659	2,660	0,000	3,267	0,000	3,267
3	1,023	1,954	1,772	0,000	2,568	0,000	2,574
4	0,729	1,628	1,457	0,000	2,266	0,000	2,282
5	0,557	1,427	1,290	0,000	2,089	0,000	2,114
6	0,483	1,287	1,184	0,030	1,970	0,000	2,004
7	0,419	1,182	1,109	0,118	1,882	0,076	1,924
8	0,373	1,099	1,054	0,185	1,815	0,136	1,864
9	0,337	1,032	1,010	0,239	1,761	0,184	1,816
10	0,308	0,975	0,975	0,284	1,716	0,223	1,777
11	0,285	0,927	0,946	0,321	1,679	0,256	1,744
12	0,266	0,886	0,921	0,354	1,646	0,283	1,717
13	0,249	0,850	0,899	0,382	1,618	0,307	1,693
14	0,235	0,817	0,881	0,406	1,594	0,328	1,672
15	0,223	0,789	0,864	0,428	1,572	0,347	1,653
16	0,212	0,763		0,448	1,552	0,363	1,637
17	0,203	0,739		0,466	1,534	0,378	1,622
18	0,194	0,718		0,482	1,518	0,391	1,608
19	0,187	0,698		0,497	1,503	0,403	1,597
20	0,180	0,680		0,510	1,490	0,415	1,585
21	0,173	0,663		0,523	1,477	0,425	1,575
22	0,167	0,647		0,534	1,466	0,434	1,566
23	0,162	0,633		0,545	1,455	0,443	1,557
24	0,157	0,619		0,555	1,445	0,451	1,548
25	0,153	0,606		0,565	1,435	0,459	1,541

ENCUESTA DE BARMANS:

A fin de poder servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión, sobre la calidad de nuestro servicio. Por favor, indíquenos hasta que punto está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados, sobre el servicio que recibió Ud. de Discoteca ***"QUEENS".*** Rodee con un círculo el número adecuado, utilizando la escala que encontrará más abajo. Algunos de los enunciados son similares entre sí, a fin de asegurarnos de que podemos determinar con exactitud su opinión sobre nuestro servicio.

1- No estoy en absoluto de Acuerdo con este enunciado (NA)
2- Estoy en Desacuerdo con este enunciado (D)
3- No estoy de acuerdo, Ni tampoco en desacuerdo con este enunciado (N)
4- Estoy de Acuerdo con este enunciado (A)
5- Estoy Muy de Acuerdo con este enunciado (MA)

	NA	D	N	A	MA
1.- El barman fue muy amable al atenderme.	1	2	3	4	5
2.- El trato del barman fue agradable.	1	2	3	4	5
3.- El barman realizó rápidamente mi pedido	1	2	3	4	5
4.- El barman se demoró mucho en realizar mi pedido.	1	2	3	4	5
5.- Esperé mucho tiempo antes de ser atendido.	1	2	3	4	5
6.- Pasé un largo rato haciendo cola para ser atendido.	1	2	3	4	5
7.- El barman escuchó atentamente mi pedido.	1	2	3	4	5
8.- Mi pedido fue escuchado con atención por el barman.	1	2	3	4	5
9.- Estoy muy contento por la forma cómo se me brindó el servicio.	1	2	3	4	5
10.-Definitivamente estoy satisfecho porque se cumplió con mis expectativas.	1	2	3	4	5
11.-Me agrada mucho la variedad de tipos de música que se tocan en la discoteca.	1	2	3	4	5
12.-La presencia y el trato de la Seguridad me dejan muy satisfecho.	1	2	3	4	5

Comentarios_Adicionales:_____
_____
_____Fecha:_____Hora:_____

ENCUESTA DE MESEROS:

A fin de poder servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión, sobre la calidad de nuestro servicio. Por favor, indíquenos hasta que punto está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados, sobre el servicio que recibió Ud. de Discoteca ***"QUEENS".*** Rodee con un círculo el número adecuado, utilizando la escala que encontrará más abajo. Algunos de los enunciados son similares entre sí, a fin de asegurarnos de que podemos determinar con exactitud su opinión sobre nuestro servicio.

1- No estoy en absoluto de Acuerdo con este enunciado (NA)
2- Estoy en Desacuerdo con este enunciado (D)
3- No estoy de acuerdo, Ni tampoco en desacuerdo con este enunciado (N)
4- Estoy de Acuerdo con este enunciado (A)
5- Estoy Muy de Acuerdo con este enunciado (MA)

	NA	D	N	A	MA
1.- El mesero me trató de una manera agradable.	1	2	3	4	5
2.- El trato del mesero fue amable.	1	2	3	4	5
3.- El mesero regresó rápido con mi pedido	1	2	3	4	
4.- Esperé mucho tiempo para recibir mi pedido	1	2	3	4	5
5.- Esperé mucho tiempo antes de ser atendido.	1	2	3	4	5
6.- Nadie me atendía, tuve que acercarme a la barra.	1	2	3	4	5
7.- El mesero estuvo atento mientras le hacía el pedido.	1	2	3	4	5
8.- Mi pedido fue escuchado con atención por el mesero.	1	2	3	4	5
9.- Estoy muy contento por la forma cómo se me brindó el servicio.	1	2	3	4	5
10.-Definitivamente estoy satisfecho porque se cumplió con mis expectativas.	1	2	3	4	5
11.-Me agrada mucho la variedad de tipos de música que se tocan en la discoteca.	1	2	3	4	5
12.-La presencia y el trato de la Seguridad me dejan muy satisfecho.	1	2	3	4	5

Comentarios_Adicionales:_____
_____
_____Fecha:_____Hora:_____