



**ARTÍCULO ORIGINAL  
CALIDAD**

**Análisis del servicio de ventas en negocios particulares de alimentos y bebidas**

*Analysis of sales service in private food and beverage businesses*

Edian Dueñas Reyes<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6332-0752>

Jhoselyn Bernal Rodríguez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9669-2344>

Sheily Cepero González<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0009-4980-5196>

Geidy Salgado Cepero<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4718-0788>

Lauren Serpa Cañete<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7048-9540>

<sup>1</sup>Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba

\*Autor para la correspondencia: [mr1972yose@gmail.com](mailto:mr1972yose@gmail.com)

**RESUMEN**

La gestión de la calidad reviste singular importancia en el entorno competitivo donde se desarrollan las empresas actualmente. La insatisfacción de los clientes puede estar generada en muchas ocasiones por la gestión inadecuada de las ventas en las empresas, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo: analizar el servicio de ventas en negocios particulares de alimentos y bebidas. Se emplea un procedimiento de elaboración propia basado en los diferentes enfoques de gestión de la calidad. Para su ejecución se utilizan técnicas como: las entrevistas, la tormenta de ideas, el diagrama causa-efecto, diagrama As – Is, análisis operacional, encuesta, análisis estadísticos y la técnica de observación continua individual. Como principal resultado se determinó que la disminución de las ventas, reflejo de una insatisfacción de los clientes, está asociada a problemas con el personal (indisciplinas del obrero, las que aumentarían la productividad un 50 %) y causas no asignables, que generan un nivel de servicio del 86 %.

**Palabras Claves:** atención al cliente; calidad del servicio; servicio de ventas; mejora

**ABSTRACT**

Quality management is an element of particular importance in today's competitive environment. Customer dissatisfaction can often be caused by inadequate sales management in companies. Therefore, the purpose of this research is to analyze sales service in specific food and beverage businesses. A procedure developed by the company based on various quality management approaches is employed. Techniques such as interviews, brainstorming, cause-and-effect diagram, As-is diagram, operational analysis, surveys, statistical analysis, and continuous individual observation were used. The main result was that sales decreasing, reflecting in customer dissatisfaction, is associated with personnel problems (worker indiscipline, which would increase productivity by 50%), and unassignable causes, which generate a service level of 86%.

**Keywords:** attention to the client; service of sales; improves.

Recibido: 28/02/25

Aprobado: 01/03/25

## **Introducción**

A nivel internacional, la calidad de servicio es un tema relevante dentro del organigrama de las organizaciones empresariales, quienes lo priorizan como un elemento diferenciador con otras organizaciones del mismo rubro, debido a que son conscientes de su alta vinculación con una mayor o menor demanda del servicio ofertado, toda vez que los clientes de hoy exigen la mejor atención posible [1].

La calidad de servicio es considerada como uno de los aspectos más importantes en el mundo de los negocios. Su finalidad es cumplir los requerimientos del cliente y garantizar que todas las actividades de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades.

Esta ha adquirido una notable importancia en todos los procesos que comprende determinada empresa, dado que las expectativas de los clientes son cada vez mayores. Dicha proyección ha propiciado que a lo interno la efectividad de la organización se oriente y corresponda con tales expectativas. Depende de la actitud y aptitud del personal que trabaja. Las motivaciones y políticas constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

La satisfacción del cliente es del principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o servicio. Es la clave para una mejora continua ya que facilita la identificación de áreas críticas en las que intervenir con prioridad [2].

Saber cómo satisfacer las necesidades de los clientes es un importante objetivo estratégico para las empresas que compiten por un segmento de mercado. Un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa [3].

La brecha existente entre los servicios que se ofrecen en la actualidad y los paradigmas mundiales solo se puede salvar empleando los avances científico-técnicos y la tecnología de punta existente y sobre todo cuando el personal que atiende la actividad posea los conocimientos que permiten solventar los problemas actuales, para ello se requiere de materiales y textos que permitan profundizar en el estudio de dichos procesos [4].

Las organizaciones buscan ser competitivas, frente a tal necesidad la medición de la calidad en el servicio es un instrumento clave para posicionarse en el mercado de manera sólida; ya que diagnostica las áreas de mayor dificultad dentro de la organización; identificando las principales brechas de insatisfacción en la calidad percibida por los clientes [5]. En un mercado altamente competitivo la calidad es un atributo buscado por el consumidor, dando como resultado la formación de relaciones a largo plazo [6].

Con el objetivo de mejorar los niveles de percepción de calidad, es necesario tomar en cuenta las características psicológicas relevantes que tienen los individuos en la decisión de compra [7]. Las percepciones físicas, emocionales y psicológicas que atraviesa un cliente previo a concretar una compra, juegan un rol fundamental.

La medición del nivel de servicio se convierte en una herramienta para entender y mejorar la experiencia del cliente. La satisfacción previa y las expectativas del cliente son factores que afectan directamente su percepción del servicio [8].

Para mejorar los niveles de percepción de calidad, las empresas deben implementar herramientas de medición que capturen varias dimensiones. Encuestas de satisfacción, entrevistas y grupos focales pueden proporcionar información valiosa sobre las experiencias y expectativas de los clientes.

La medición del nivel de servicio debe ir más allá de los indicadores tradicionales y considerar las complejidades psicológicas que influyen en la experiencia del cliente. Al hacerlo, las empresas no solo mejoran su percepción de calidad, sino que también fomentan la lealtad y la satisfacción a largo plazo [9].

La interacción directa con la empresa proveedora del producto o servicio se ha convertido en una fase clave, puesto que, el usuario busca algo más allá de las características funcionales del producto [10]. Por eso, el valor agregado del producto que busca el cliente dejó de ser un producto adicional como obsequio por su compra, en la actualidad, lo que realmente requiere es una

característica que genere expectativa, que le permita vivir una experiencia de la que pueda ser parte [11].

Aplicar un excepcional servicio al cliente es esencial para el éxito de las empresas, debido a que los clientes tienen diferentes opciones disponibles en el mercado. Por otro lado, es necesario establecer la diferenciación existente entre calidad y excelencia; mientras que la primera se refiere al grado en que un producto o servicio cumple con las especificaciones, requisitos o expectativas establecidas, la segunda va más allá de la calidad y se refiere a la superación constante de expectativas, buscando la mejora continua y la innovación [12].

La servucción, como proceso de creación y entrega de servicios, juega un papel crucial en la aplicación de un servicio al cliente. Al comprender que los servicios son intangibles, simultáneos y dependen en gran medida de la interacción con el cliente, las empresas pueden diseñar experiencias que no solo cumplan con los estándares de calidad (asegurando que el servicio sea consistente y cumpla con las expectativas básicas), sino que también aspiren a la excelencia, superando esas expectativas mediante la innovación y la mejora continua.

La servucción permite a las empresas diferenciarse en el mercado al integrar elementos como la personalización, la atención al detalle y la creación de valor añadido, lo que no solo satisface al cliente, sino que lo sorprende y fideliza. Así, la servucción se convierte en un marco estratégico para transformar un servicio básico en una experiencia memorable, clave para el éxito en un entorno competitivo.

El incremento de los negocios particulares en el entorno cubano actual provoca una fuerte competencia en el territorio, por lo que el desarrollo del servicio debe constituir un punto de referencia significativo para el resto de los negocios, los que competirán por los clientes con el objetivo de obtener mayores beneficios.

La investigación se propone como objetivo: analizar el servicio de ventas en negocios particulares de alimentos y bebidas con vistas a proponer acciones correctivas a partir de identificar los problemas existentes.

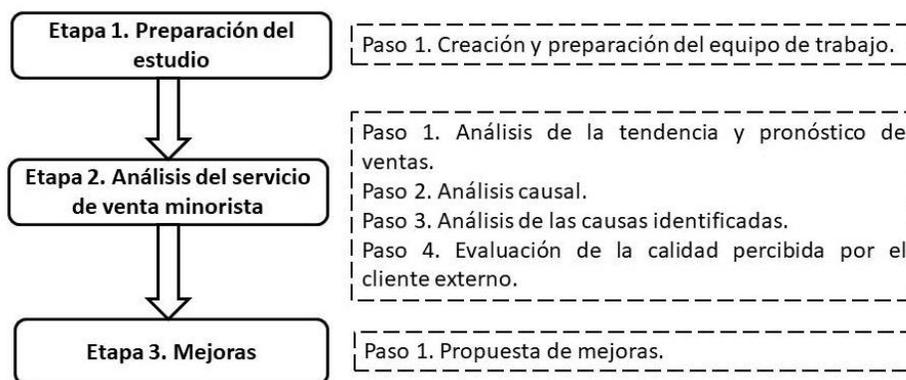
Luego del sexto congreso del Partido Comunista de Cuba y la aprobación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución se han dictado leyes que favorecen la implantación del nuevo modelo diseñado para la economía cubana, dentro de ellas el Decreto Ley 90/2024, que regula el trabajo por cuenta propia.

Con el desarrollo de las nuevas medidas llevadas a cabo por el gobierno cubano, los Lineamientos del Partido Comunista de Cuba llaman a incentivar el trabajo cuentapropista del sector privado, con creatividad, razón que ha propiciado un aumento en la apertura de este tipo de negocios, los que han alcanzado una fama considerablemente alta en la provincia de Matanzas, específicamente el sector dedicado a los servicios de alimentos y bebidas.

La acogida de los servicios gastronómicos en el sector cuentapropista ha sido de tal magnitud que la solicitud del Consejo de Estado y los Gobiernos Municipales ha sido la del desencadenamiento de las fuerzas productivas con creatividad e iniciativa, lo que se ha evidenciado en el auge de las micro, pequeñas y medianas empresas creadas en territorio matancero. Sin embargo, el sector cuentapropista no se queda atrás y ha tenido un crecimiento en esta provincia.

## Metodología

El procedimiento que se muestra en la Figura 1 permite enfocar el análisis al servicio, a partir de la detección de los principales problemas del negocio, la descripción de las actividades del servicio, así como los elementos internos que pudieran incidir en la prestación del mismo y posteriormente evaluar el nivel de calidad percibida por el cliente externo. Es posible señalar la interrelación entre herramientas de Organización del Trabajo como la observación continua individual, técnicas estadísticas como el análisis de series de tiempos y logísticas como el nivel de servicio, vinculadas al análisis de la calidad del servicio como un elemento novedoso del procedimiento. Su integración permite la aplicación en el sector de los servicios, por lo cual se selecciona para la presente investigación.



**Fig. 1-** Procedimiento para el análisis del servicio de venta minorista en entidades de alimentos y bebidas.

### Etapa 1. Preparación del estudio

#### Paso 1. Creación y preparación del equipo de trabajo

La preparación es uno de los aspectos más importantes para desarrollar un equipo de trabajo. Definir los objetivos de forma clara y con antelación hace que sea más sencillo para los integrantes funcionar como una unidad. El equipo necesita tener roles bien definidos y comprender claramente las tareas a realizar para el logro de los objetivos. Después de esto el siguiente paso es

la asignación de roles dentro del equipo cuenta con metas claras y medibles desde el principio, es más fácil alcanzar el éxito.

## **Etapa 2. Análisis del servicio de ventas minoristas**

### **Paso 1. Análisis de la tendencia y pronóstico de ventas**

Los pronósticos son una estimación cuantitativa o cualitativa de uno o varios factores (variables) que conforman un evento futuro, con base en información actual o del pasado. Los métodos de elaboración de pronósticos se clasifican como cuantitativos o cualitativos.

Los métodos cuantitativos se utilizan cuando:

- Se dispone de información pasada sobre la variable que se pronostica.
- La información puede cuantificarse.
- Es razonable suponer que el patrón del pasado seguirá en el futuro.

En estos casos puede elaborarse un pronóstico con un método de series de tiempo o un método causal. Si los datos históricos se restringen a valores pasados de la variable que tratamos de pronosticar, el procedimiento de elaboración de pronósticos se llama método de serie de tiempo.

La representación gráfica de los datos permite obtener una idea preliminar e informal acerca de la naturaleza de los componentes fundamentales de una serie de tiempo: tendencia, estacionalidad y ciclos, como base para la selección del método de pronóstico, además de posibilitar el origen y ubicación de desviaciones aleatorias. Para ello, debe tenerse en cuenta que el análisis de la estacionalidad permite ver los picos y los valles y la tendencia aporta la visión de los incrementos o decrecimientos que presenta la demanda en el período analizado.

### **Paso 2. Análisis causal**

Este paso se realizará en dos momentos. En un primero se realizará la técnica de la tormenta de ideas, una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Es un proceso interactivo de grupo no estructurado. Seguidamente se confeccionará el diagrama causa-efecto con los resultados de dicha tormenta. Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causa) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

### **Paso 3. Análisis de las causas identificadas**

- Diagrama As-Is.

Una de las técnicas propuestas es el diagrama de proceso *As-Is* (tal como es), se definen los pasos a seguir para realizar el *output* y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones del trabajo que se está ejerciendo.

- Ciclo de servicios.

El ciclo de los servicios es una herramienta de vital importancia para la gestión de la calidad en los servicios. Es una sumatoria o mapa de los momentos de la verdad, recorrido que hace el cliente por todos los puntos del sistema de servicio, poniéndose en contacto con la organización, a este contacto se le denomina momento de la verdad, constituye un momento de riesgo porque es donde el cliente externo percibe satisfacción o insatisfacción, productos de fallos en el servicio.

- Análisis operacional.

En este paso se procede a realizar un análisis crítico del proceso y las actividades que tiene lugar, con el objetivo de encontrar alternativas que conduzcan a realizar dicho proceso de una manera más eficiente. Si se logra eliminar o minimizar aquellas actividades que no aportan valor se logra obtener una optimización de los resultados a través de una adecuada utilización de los mismos.

- Observación continua individual.

El procedimiento de observación continua individual que se expone a continuación obedece al desarrollado por Marsán Castellanos, Cuesta Santos [13]. A partir del mismo es posible identificar las actividades que realizan las personas observadas estableciendo una clasificación otorgada por el mismo autor y cuantificar los tiempos invertidos en dichas actividades.

- Cálculo del nivel de servicio (NS).

La meta de un servicio no es más que los valores o características fijadas como objetivos para un conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes.

Para medir la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes en términos de disponibilidad, entrega y respuesta se emplea el nivel de servicio como métrica [14]. Este cálculo se centra en aspectos como la puntualidad en la entrega, la precisión en los pedidos y la disponibilidad de productos.

Este NS puede ser calculado en base a medidores particulares, por ejemplo, nivel de servicio según productos entregados, completamiento de surtidos, tiempo de entrega de productos [15]. O bien, puede calcularse en base a un nivel general del servicio [9].

En el primer caso, el NS sería calculado como una probabilidad, o una simple fórmula de parte, sobre todo, mientras que, en el segundo, el nivel de servicio general puede describirse como el producto de los niveles de servicios particulares declarados [8]. Este cálculo se centra en métricas de rendimiento operativo.

## **Paso 4. Evaluación de la calidad percibida por el cliente externo**

- Encuesta.

La encuesta es un método que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas.

Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Debe ser realizada solo cuando estén definidos claramente los objetivos para los que se elabora y las condiciones de su aplicación. Estas encuestas tienen que ser válidas y fiables, por lo tanto, se deberá probar la fiabilidad y validez de las encuestas utilizadas antes de obtener la información, en caso de que no sean válidas se deberá diseñar y aplicar una encuesta que cumpla con estos requerimientos.

## **Etapas 3. Mejora**

### **Paso 1. Propuesta de mejoras**

Las acciones correctivas se hacen sobre la base de las deficiencias arrojadas por la aplicación de las técnicas y herramientas antes abordadas siempre con el objetivo de una mejora en la línea del beneficio.

## **Resultados**

Para el desarrollo de esta investigación se selecciona una cafetería particular, negocio céntrico y con gran demanda referente de la actividad cuentapropista de los negocios privados en el territorio.

### **Etapas 1. Preparación del estudio**

#### **Paso 1. Creación y preparación del equipo de trabajo**

La creación del equipo de trabajo fue seleccionada por la administradora, realizando una selección del personal, con las siguientes características para escoger el candidato adecuado o la persona idónea que cumpla los requisitos del puesto de trabajo:

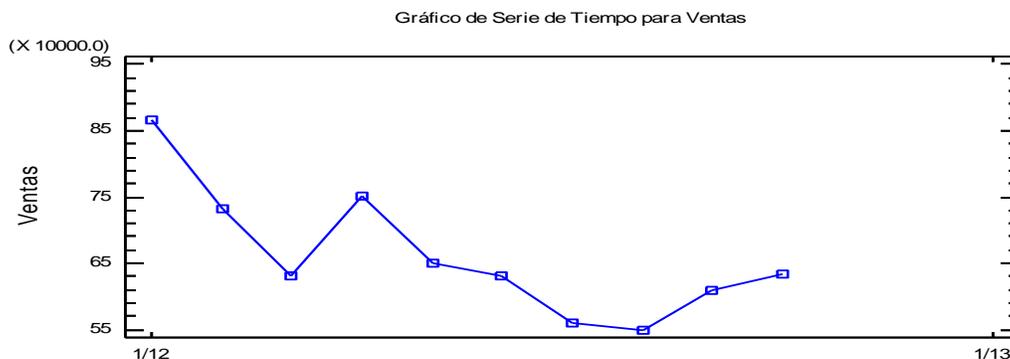
1. Ser capaz de trabajar con rapidez y precisión.
2. Evaluación de las habilidades y talento.
3. Pruebas de conocimiento y cualidades.

4. Tener una buena presencia y ser amable.
5. Ser comunicativo.

## Etapa 2. Análisis del servicio de ventas minoristas

### Paso 1. Análisis de la tendencia y pronóstico de ventas

La cafetería registra mensualmente el ingreso de los productos ofertados, en la figura 2 se puede apreciar que los meses del año con mayores ventas son, mayo por el día de las madre, julio y agosto por los meses de vacaciones y la oferta de la calidad en los productos con una buena temperatura, fuera de estas fechas, tiene una venta estable, aunque el mes que menos venta a realizado es octubre.



**Fig. 2** - Modelado de serie de tiempo estacionaria para las ventas mensuales.

En la figura 2 se aprecia que los datos tienen una tendencia marcada a la disminución. A pesar de parecer que existen aumentos en los últimos meses con respecto al pico más bajo, los pronósticos evidencian que las ventas futuras deben disminuir con respecto a los valores iniciales recogidos.

### Paso 2. Análisis causal

La tabla 1 recoge los resultados de la tormenta de ideas realizada, en la que se agrupan: objetivo, participantes e ideas resultantes de la actividad.

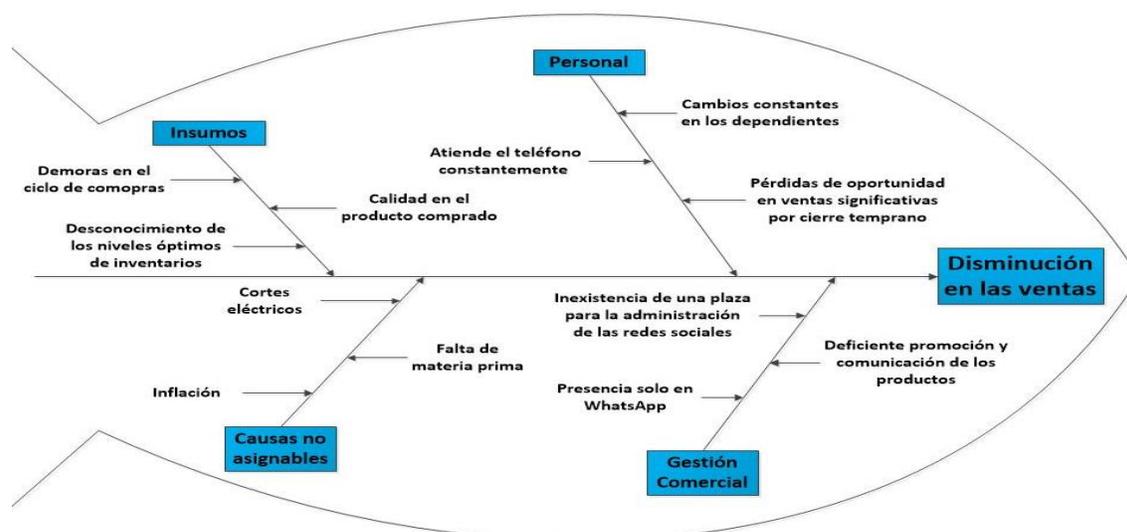
**Tabla 1**- Resultados de la tormenta de ideas.

Fecha: noviembre 2023	Lugar: Cafetería
Objetivo: definir las causas que afectan, directa o indirectamente la disminución de las ventas en la cafetería objeto de estudio.	
Participantes	Ideas

## ANÁLISIS DEL SERVICIO DE VENTAS EN NEGOCIOS PARTICULARES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario</li> <li>• Socio comercial</li> <li>• Administrador</li> <li>• Autores de la investigación</li> </ul>	<p>Escasez en las cantidades y surtidos de productos necesarios para las ventas. Subida de los precios en la materia prima, materiales e insumos necesarios, causados en ocasiones por el Ordenamiento Económico.</p> <p>Cambios económicos en el entorno, producto a la inflación del peso cubano. Deficiente gestión de ventas y promoción, no se cuenta con ningún canal ni con ninguna red social, solamente existe un canal de comunicación a través de WhatsApp.</p> <p>Situación electro-energética del país, lo que provoca interrupciones en la elaboración de algunos de los productos.</p>
--	---

Como resultado de la tormenta de ideas y en conjunto con el equipo de trabajo se decide realizar un diagrama causa-efecto (el que se muestra en la figura 3) a fin de organizar de manera precisa la incidencia de las ideas resultantes en las causas principales a analizar.



**Fig. 3 - Diagrama causa-efecto, resumen de las causas que inciden en la disminución de las ventas.**

En la figura 3 se puede apreciar que las subcausas son agrupables en 4 causas fundamentales, referidas a: insumos, personal, la gestión comercial de la entidad y otras causas no asignables, propias de la situación externa a la entidad.

### Paso 3. Análisis de las causas identificadas

Para el análisis de las causas identificadas se tienen en cuenta la representación del proceso y el ciclo del servicio, los que se muestran en las figuras 4 y 5 respectivamente y aportan criterios sólidos al análisis.

De un total de siete operaciones del servicio, el cliente está presente en seis de ellas, los que representan el 86 %, por lo que es esencial en este servicio la atención esmerada al cliente, para el aumento de su satisfacción.

Una vez analizado el proceso de manera general, se decide realiza un análisis operacional (tabla 2), enfocado a las operaciones específicas del servicio, el que ofrecerá una visión de mejora para este.

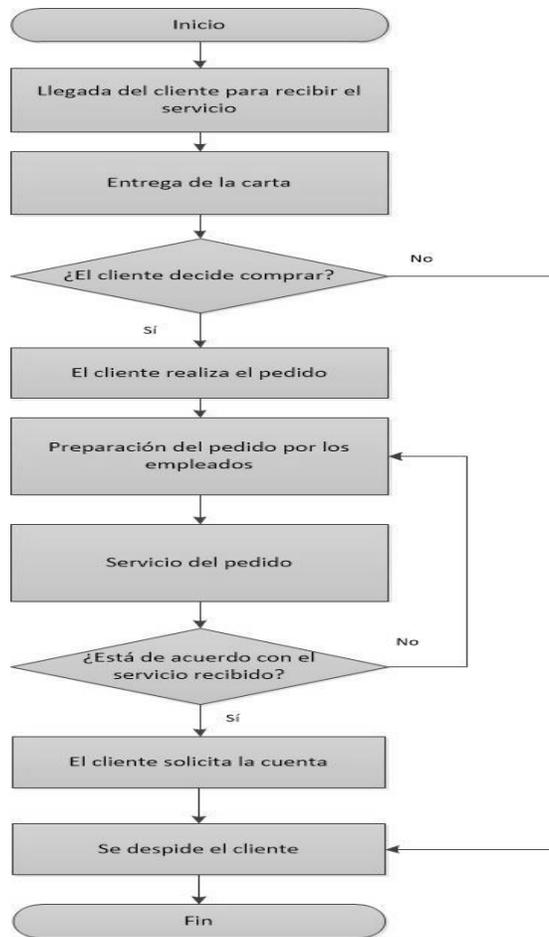
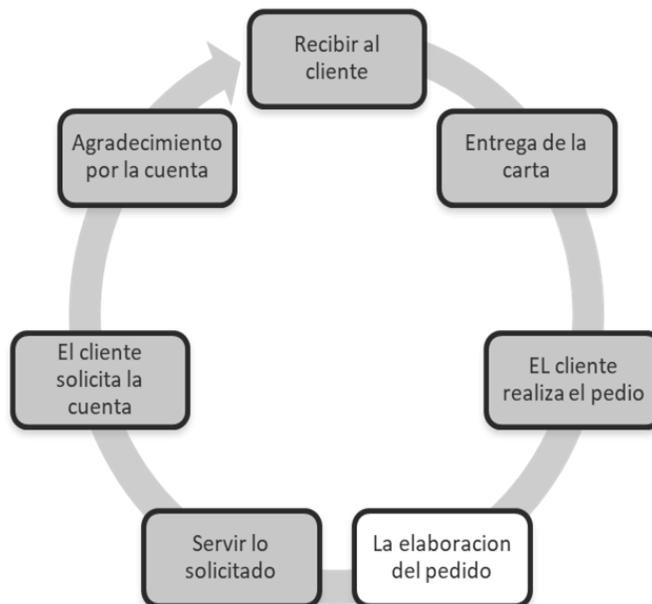


Fig. 4 - Diagrama As-Is del servicio de ventas.



## ANÁLISIS DEL SERVICIO DE VENTAS EN NEGOCIOS PARTICULARES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

**Fig. 5** -Ciclo del servicio de ventas, representando momentos críticos de la verdad.

En el caso de la figura 4, ayuda a visualizar los procesos actuales en la entidad, permitiendo identificar áreas de mejora, repetición de actividades o analizar la consecutividad lógica de estas actividades. Mientras que en la figura 5, se evidencia que existe un alto impacto de las actividades del servicio en la percepción del cliente, pues este está presente en casi la totalidad de las actividades.

**Tabla 2** - Resultado del cuestionario del análisis operacional.

Preguntas	Recibir cliente	Entrega de la carta	El cliente pide	Elaboración del pedido	Entrega del pedido	Entrega de la cuenta	Agradecer por la preferencia
¿Esta operación o actividad es necesaria?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Agrega valor?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Se puede eliminar?	No	No	No	No	No	No	No
¿Se puede unir a otra?	No	No	No	No	No	No	No
¿Se realiza en el lugar adecuado?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Se puede reordenar?	No	No	No	No	No	No	No
¿Es posible automatizar?	No	No	No	No	No	No	No
¿Está asegurada?	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
¿Se puede mejorar?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Se aplica esta técnica al ciclo de servicio para evaluar la posibilidad de eliminar aquellas actividades que no aportan valor al proceso o combinar aquellas que retrasan el servicio e influyen directamente en la satisfacción de los clientes; el resultado de esta herramienta demuestra que todas aportan valor al proceso. Además, se muestra que los métodos de trabajo que emplean los dependientes facilitan y agilizan las actividades.

El estudio del aprovechamiento de la jornada laboral (JL) para conocer el comportamiento de este, y las principales reservas productivas al diagnosticar los tiempos ociosos en el puesto de trabajo de recepcionista se muestra en las

tablas 3 y 4, utilizando un nivel de precisión de  $\pm 10\%$  y un nivel de confianza del 95 %, en los que se asume, que el tiempo de trabajo sigue una distribución normal.

**Tabla 3** - Resumen de los tiempos para el cálculo de la jornada laboral.

	$\bar{X} = TTR$	JL	N	$N \leq 3$	AJL (%)
Recepcionista	308,33	480	0,264	Válido	70.48

**Tabla 4** - Resumen de los tiempos improductivos y sus reservas.

Obrero	TINR	% Pérdidas de tiempo (Pt)	% Incremento de la productividad (PT)
Recepcionista	TITO	5,56	9,07
	TIDO	5,56	9,07
	TIC	15,97	27,88
	TIOC	2,43	4,24

Del análisis realizado se puede concluir que el puesto de trabajo vinculado con la recepción tiene altas reservas productivas, lo cual mejora el aprovechamiento de la jornada laboral.

La evaluación del nivel de servicio parte de la necesidad de cuantificar el impacto que tienen las causas no asignables para el sistema productivo (tabla 5). Este se realiza a partir de los datos registrados relacionados con:

- Entrega fuera de tiempo de los pedidos registrados producto a los cortes eléctricos.
- El rechazo a solicitudes de clientes de productos específicos producto a la falta de materia prima.

**Tabla 5** - Valores para el cálculo del Nivel de Servicio.

Meses	Pedidos realizados presencial	Pedidos rechazados por falta de materia prima	Pedidos recogidos
Enero	155	4	175
Febrero	162	8	189
Marzo	191	10	195
Abril	194	6	195
Mayo	225	12	238
Junio	220	17	231
Julio	450	11	576
Agosto	390	5	452
Septiembre	153	6	167
Octubre	145	29	146
<b>Total</b>	<b>2285</b>	<b>108</b>	<b>2564</b>

$$Ns(\text{en tiempo}) = \left( \frac{\text{pedidos realizados en tiempo}}{\text{pedidos realizados en tiempo} + \text{pedidos rechazados}} \right) * 100 \% = \left( \frac{2285}{2564} \right) * 100 = 89.11 \%$$

$Ns(\text{rechazados}) = (\text{pedidos rechazados}) * 100\% = 1 - (108/2564) * 100\% = 95.5\%$   
 $Ns(\text{general}) = Ns(\text{en tiempo}) * Ns(\text{rechazados}) = 85.1\%$

De manera general, se puede concluir que la cafetería presenta un nivel de servicio al cliente aceptable (85.1 %), aunque este está lejos de satisfacer al ciento por ciento de sus clientes, por lo que debe trabajarse en la mejora del mismo; a pesar de que las causas analizadas son del tipo no asignables (por lo que no pueden controlarse su planificación, organización ni resultados) es recomendable trazar estrategias que permitan reducir el impacto que provocan estas en la disminución del nivel de servicio.

#### **Paso 4. Evaluación de la calidad percibida por el cliente externo**

Para la evaluación del cliente externo se partió de la encuesta existente en la entidad, la que es aplicada a los clientes semanalmente, sin tener un día definido y de manera aleatoria. Las posibles respuestas de la encuesta son: muy mal, mal, regular, bien o muy bien. Esto se realiza mediante *emojis*, a fin de garantizar una experiencia al cliente lejos de los números y un tanto más empática a sus sentimientos. A continuación, se describen las preguntas que contiene la encuesta:

1. Está relacionada con las condiciones físicas y de ambiente del establecimiento.
2. Valora el tiempo de espera para ser atendidos los clientes.
3. Mide la calidad percibida en las ofertas del sitio.
4. Refleja la satisfacción en cuanto a la atención del personal que lo trató.
5. Está relacionada con la limpieza general de la instalación.
6. Valora la recomendación del cliente.
7. Mide la opinión general del cliente con respecto a la instalación que lo atendió.

A modo de crítica constructiva para la encuesta aplicada, se señala que las últimas preguntas pueden ser consideradas como iguales por los clientes, por lo que debe cuidarse su redacción y se aconseja ser más específicos en lo que se desea preguntar.

Una vez realizada la caracterización, se procede a tomar 25 de las encuestas aplicadas la última semana del mes de octubre, con el fin de determinar la fiabilidad de la escala y la validación del instrumento de manera general. Se toma como pregunta de control la pregunta número 7, pues valora de manera general el servicio recibido por el cliente. En la tabla 6 se muestran los resultados de la fiabilidad y validez de la encuesta analizada.

Una vez analizados, se determina que la encuesta es válida y fiable, pues los valores se encuentran por encima de 0.7. Además, la significancia del modelo

analizado, para un nivel de 0.05 arrojó un valor de 0.000, lo que demuestra que la correlación entre la variable dependiente y las variables independientes es significativa.

**Tabla 6** - Resumen del resultado de la fiabilidad y validez de las encuestas analizadas.

Alfa de Cronbach	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Valor de F	Significancia
0.750	0.889	0.791	0.721	11.326	0.000

Para la aplicación del instrumento se determina el número de clientes a encuestar, a partir de la fórmula de tamaño de muestra para proporciones (fórmula 1).

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \quad (1)$$

Donde:

- Z es el percentil asociado a la distribución normal. Para un 95 % de confianza el valor de Z es de 1.64.
- p y q son las probabilidades de éxito y fracaso respectivamente, asociados al experimento. Cuando no existen registros anteriores, se toma el valor de 0.5 para cada uno.
- e representa el margen de error de la estimación. Mientras menor sea el valor, más conclusivo resulta el estudio. Para esta investigación, se tomará un valor de 0.05.

Con estos valores, el tamaño de muestra resulta,  $n = 268.96$  por lo que se necesitan encuestar 269 clientes para el estudio. Se toma la primera semana del mes de noviembre y se realiza el procedimiento habitual para la aplicación de la encuesta, entregándose de forma aleatoria a los clientes, los días escogidos para esta semana en específico resultaron ser martes y viernes. En la tabla 7 se muestran los resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas en cuanto a las estadísticas de fiabilidad, validez y dócima simple realizados.

**Tabla 7** - Resultados estadísticos de la encuesta.

Alfa de Cronbach	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Valor de F	Significancia
0.750	0.888	0.789	0.784	164.13	0.000

La encuesta resulta válida y fiable, pues todos los valores analizados son superiores a 0.7, además el valor del estadígrafo F es elevado, por lo que el modelo de predicción es válido igualmente.

## ANÁLISIS DEL SERVICIO DE VENTAS EN NEGOCIOS PARTICULARES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

De manera general, la evaluación de la cafetería por parte de los clientes es positiva, lo que se demuestra en la tabla 8, donde se recogen las puntuaciones promedias de los ítems de la encuesta. Para su evaluación se tiene en cuenta la escala de las preguntas, por lo que una evaluación por encima de tres (3) puntos se considera buena.

**Tabla 8** - Resultados de los promedios por ítem de la encuesta aplicada.

<b>Criterio evaluado en la encuesta</b>	<b>Promedio</b>
Condiciones físicas y de ambiente del establecimiento.	4.756
Tiempo de espera para ser atendidos los clientes.	4.448
Calidad percibida en las ofertas del sitio.	4.356
Satisfacción en cuanto a la atención del personal que lo trató.	4.796
Limpieza general de la instalación.	4.756
Recomendación del cliente.	4.756
Opinión general del cliente con respecto a la instalación que lo atendió.	4.674

Cabe señalar que la opinión que tienen los clientes respecto al servicio en la entidad es muy buena, y estarían dispuestos a recomendar los servicios. Sin embargo, existen, como en toda organización, elementos a mejorar. En figura 6 se pueden apreciar aquellos elementos que más alejados están del resto e identificarlos como elementos de mejora en la entidad. Los elementos de tiempo de espera del cliente y variedad en las ofertas, son los que mayores reservas de percepción tienen por parte de los clientes.

### Discusión

Se presentó un procedimiento para analizar el servicio de ventas en negocios particulares de alimentos y bebidas, con el objetivo de identificar problemas y proponer acciones correctivas. La investigación se centra en un entorno específico: los negocios particulares en Cuba, un contexto marcado por la apertura económica y el auge del trabajo por cuenta propia.

Existen diversos procedimientos y metodologías para evaluar la calidad del servicio en el ámbito empresarial. Algunos de los más comunes incluyen: Modelo Servqual (evaluación de la calidad a través de las brechas entre expectativa y percepción del cliente); Net Promoter Score (mide la lealtad del cliente y su disposición a recomendar la empresa, entre otros. Sin embargo, el procedimiento propuesto se distingue por su enfoque integral, ya que combina elementos de gestión de la calidad, logística y organización del trabajo.

Su aplicación al contexto cubano se centra en particularidades que surgen a partir de la implementación de las Formas de Gestión no Estatal, a la que se incorporan técnicas como los diagramas As-Is, el ciclo de servicios, el análisis operacional para encontrar oportunidades de mejora.

El procedimiento no solo identifica problemas, sino que también propone acciones correctivas específicas basadas en el análisis realizado. Esto contrasta con métodos que pueden limitarse a la recopilación de datos sin ofrecer soluciones prácticas.

## **Conclusiones**

1. La implementación del procedimiento permite el análisis del servicio de ventas de la cafetería con vistas a determinar las oportunidades de mejoras, dando cumplimiento al objetivo general de la investigación.
2. La descripción del proceso de servicio en la cafetería, representado a través del diagrama As – Is y en el Ciclo de servicios, demuestra que todas aportan valor al proceso. Además, se muestra que los métodos de trabajo que emplean los dependientes facilitan y agilizan las actividades.
3. Se utiliza la técnica de observación continua individual en el puesto de trabajo recepción, como herramienta para identificar las causas negativas que afectan el cumplimiento de las tareas asignadas durante la jornada de trabajo; lo cual demuestra que existe un porcentaje elevado de reservas productivas que con su implantación mejora el aprovechamiento de la jornada laboral.
4. La disminución de las ventas en la cafetería está asociada a 4 causas: Insumos, personal, gestión comercial y causas no asignables. De estos se determinó que el nivel de servicio de la cafetería es de 85 % debido a los problemas con insumos y a causas no asignables. Además se identificó que el dependiente debe prestar más atención a su trabajo, con lo que aumentaría la productividad un 50 %.
5. La aplicación de la encuesta permitió identificar las principales causas que atentan contra la satisfacción del cliente externo son: tiempo de espera para ser atendidos y variedad en el surtido de ofertas de la cafetería.

## **Referencias bibliográficas**

1. Calderón Paiagua DG, Quispe Vilca GR. Calidad de servicio e imagen corporativa de una empresa de transporte público individual tacneña durante la COVID-19. Economía y Negocios. 2022:80-100. ISSN 2708-6062. <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1243>
2. Castello, V. Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia Covid-19. Cuadernos de Política Exterior Argentina. 2020; (131):115-118. ISSN 1852-7213. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7497247>
3. Cabot Grillo D, Dueñas Reyes E, Artiles Acosta R, Bernal Rodríguez Y. Investigación de Mercado producto TravelCar de la empresa Cubacar

- Varadero. Revista Retos Turísticos. 2021; 20(1). ISSN 2224-7947. <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/16>
4. Blanco González G, Font Aranda M. Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. Revista Venezolana de Gerencia. 2022; 27(97):212-228. ISSN 1315-9984. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37532>
5. Dueñas Reyes E, Lazcano Sánchez NA, Rodríguez Veiguela Y. Diagnóstico de los valores percibidos en una instalación del Sistema de Gestión Empresarial Turístico. Ekotemas. 2022; 8(2):3-14. ISSN 2414-4681. <https://www.ekotemas.cu/index.php/ekotemas/article/view/217/204>
6. Bellato L, Frantzeskaki N, Nygaard CA. Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice. Tourism Geographies. 2023;25(4):1026-46. ISSN 1461-6688. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616688.2022.2044376>
7. Del Do AM, Villagra A, Pandolfi D. Una Propuesta para la Transformación Digital en las PyMEs. Revista Electrónica del Instituto de Tecnología Aplicada de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral. 2023;1(1):7-21. ISSN 3008-7694. <https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/RevITA/article/view/979>
8. Rodríguez Sánchez Y, de León Rosales L, Gómez Figueroa O, Diéguez Matellán E, Sablón Cossío N. Nivel de servicio y su efecto en la satisfacción de los pacientes en la Atención Primaria de Salud. Revista Médica Electrónica. 2016. 38(2): 185-198. ISSN 1684-1824. <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v38n2/rme080216.pdf>
9. Alonso Bobes AR, Felipe Valdés PM. Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. Economía y Desarrollo. 2014. 152(2): 184-192. ISSN 0252-8584 [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842014000200012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200012)
10. Freire Muñoz DA, Franco Pérez AF. Estrategias para implementar un modelo de sustentabilidad en los servicios de alimentación colectiva. Universidad y Sociedad. 2023;15(S2):533-541. ISSN 2218-3620. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3923>
11. Dueñas Reyes E, Rodríguez Veiguela Y, Pons García RC, Tanda Díaz J, Bernal Rodríguez J. Atributos identificativos del producto turístico de naturaleza: Paseo por el Río. Estrategias efectivas para su comercialización. Universidad y Sociedad. 2024; 16(3):96-107. ISSN 2218-3620. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202024000300096&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202024000300096&script=sci_arttext)
12. Bernal Rodríguez J, Dueñas Reyes E, Cepero González S. La simulación matemática como herramienta para la optimización del recurso humano en restaurantes buffet. Opuntia Brava. 2024; 16(3):390-406. ISSN 2222-081X. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=La+simulaci%C](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=La+simulaci%C)

[3%B3n+matem%C3%A1tica+como+herramienta+para+la+optimizaci%C3%B3n+del+recurso+humano+en+restaurantes+buffet&btnG=](#)

13. Marsán Castellanos J, Cuesta Santos A, Padilla Méndez C, García Alvaréz C. La Organización del Trabajo. Ingeniería de métodos. Vedado, La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2011. 222 p.

14. Cespón Castro RM, Torres Gemeil O. Servicio al cliente. Vedado, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria; 2007.

15. Gómez Acosta M, Acevedo Suárez JA. Diseño del servicio al cliente. Vedado, La Habana, Cuba: Ediciones Logespro; 2000.

#### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses.

#### **Contribución de cada autor:**

**Edian Dueñas-Reyes:** Contribuye en el análisis de la literatura utilizada, identificando los artículos de mayor relevancia, participa en la definición de las variables y análisis de los resultados.

**Jhoselyn Bernal-Rodríguez:** Gestor de la idea y planificador del proyecto de investigación, formulación y evolución de metas y objetivos generales, define la metodología y realiza los cálculos de aprovechamiento de la jornada laboral.

**Sheily Cepero González:** Colabora en la edición y revisión gramatical del artículo científico y el llenado estructural (formato de la revista) en base al artículo, así como en el estudio realizado en las bases de datos consultados. Participa en la definición de las variables, en la revisión bibliográfica.

**Geidy Salgado Cepero:** Colabora en la edición y revisión gramatical del artículo científico y el llenado estructural (formato de la revista) en base al artículo, así como en el estudio realizado en las bases de datos consultados.

**Lauren Serpa Cañete:** Contribuye en el análisis de la literatura utilizada y análisis de los resultados.