



**FACULTAD  
DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Evaluación de la calidad percibida en el Centro Comercial Hicacos**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autor (a): Ibelisse Beunes González**

**Tutor (es): Edian Dueñas Reyes**

**Matanzas, 2022**



## **Declaración de autoridad**

Hago constar que el trabajo titulado: Evaluación de la calidad percibida en el Centro Comercial Hicacos, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniera Industrial, por la autora Ibelisse Beunes González, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.



## Agradecimientos

*A mi mamá por ser la guía de mi vida, por apoyarme siempre, por celebrar cada uno de mis logros, por estar a mi lado en cada etapa de mi vida y por enseñarme a seguir siempre adelante.*

*A mi abuela, abuelo y tío por brindarme siempre su apoyo y cariño en todos los tiempos de mi vida.*

*A mis amigos Anilec, Marlon, Luviana, Adannys, Alejandro, Frank y Flavia que me acompañaron cada día en mi etapa universitaria.*

*A mi novio por su apoyo y compañía durante esta etapa tan importante en mi vida.*

*A todos los profesores que me aportaron los conocimientos necesarios para llegar hoy a donde estoy.*

*A mi tutor por su paciencia, ayuda, apoyo, tiempo, consejos, cariño, por escucharme y guiarme, por su incansable e incondicional compañía en mi vida universitaria.*

*A todos los amigos, familiares, conocidos que de una forma u otra aportaron a mi vida conocimientos y apoyo para llegar a este gran momento.*



Dedicatoria



*A mi mamá porque sin ella no sería lo que soy, por su sacrificio diario,  
por ser la razón de mi vida, a ella para que cada día se sienta orgullosa  
y feliz de mis logros, que han sido posible por su apoyo y amor desde  
que nací.*



## Resumen

La gestión de las organizaciones es tan importante como los resultados de las mismas, una adecuada gestión permite elevar la calidad percibida por los clientes externos a partir de la identificación de los principales problemas de la organización lo que permite encausar medidas para revertir la situación a favor de la organización. Es por ello que la investigación tiene como objetivo: evaluar la calidad percibida por el cliente externo en los servicios ofertados por el Centro Comercial Hicacos. Para el desarrollo de la misma se emplean los métodos teóricos de análisis síntesis e inductivo deductivo y como métodos empíricos: la observación directa, el análisis documental y la entrevista así como el empleo de las técnicas y herramientas como: método del coeficiente Kendall, método Delphi, el diagrama causa efecto y el procesamiento de los datos a partir del procesador informático SPSS. Como resultados se determina que las causas que afectan la satisfacción del cliente externo son: afectaciones en la comodidad y atractivo en las instalaciones, largos tiempos de espera para pasar a la tienda, la información brindada por los trabajadores no es de calidad por la existencia de nuevos proveedores y poca atención a las necesidades de los clientes dado la escasez de productos, las que determinan que el 11.6 % de los clientes percibe de manera negativa la calidad del Centro Comercial Hicacos.

**Palabras claves:** calidad percibida, cliente externo, gestión de la calidad



## Abstract

The management of the organizations is as important as the results of the same ones; an appropriate management allows elevating the quality perceived by the external clients starting from the identification of the main problems of the organization what allows prosecuting measures to revert the situation in favor of the organization. It is hence that the investigation has as objective: to evaluate the quality perceived by the external client in the services offered by the Commercial Center Hicacos. For the development of the same one the theoretical methods of analysis synthesis are used and inductive deductive and as empiric methods: the direct observation, the documental analysis and the interview as well as the employment of the techniques and tools like: method of the coefficient Kendall, method Delphi, the diagram causes effect and the prosecution of the data starting from the computer processor SPSS. As results it is determined that the causes that affect the external client's satisfaction are: affectations in the comfort and attractiveness in the facilities, long times of wait to pass to the store, the information toasted to the workers is not of quality for the existence of new suppliers and little attention to the necessities of the given clients the shortage of products, those that determine that the one the client's 11.6% perceives in a negative way the quality of the Commercial Center Hicacos.

**Key words:** perceived quality, external client, quality management



## Indice

Introducción .....	1
Capítulo 1. Fundamentos teóricos relacionados con la calidad .....	6
1.1. Calidad. Evolución, definiciones y tipos de calidad .....	6
1.2 Evaluación de la calidad.....	10
1.3 La encuesta como instrumento de medición .....	15
1.4 Dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida en los servicios .....	17
1.5 Dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida en tiendas.....	21
Capítulo 2. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en el Centro Comercial Hicacos.....	25
2.1 Caracterización del objeto de estudio .....	25
2.2 Antecedentes de la investigación.....	28
2.3 Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida.....	33
Capítulo 3. Evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en el Centro Comercial Hicacos.....	41
3.1 Resultados del procedimiento aplicado .....	41
Conclusiones.....	57
Recomendaciones .....	58
Referencias bibliográficas	
Anexos	



## Introducción

La globalización y la apertura de los mercados en los últimos años han propiciado grandes cambios en las empresas, pues al abrirse las fronteras aparecen nuevas instituciones que brindan paralelamente el mismo servicio y se pierden las ventajas competitivas. Es por esto que lograr posicionarse en el mercado se ha convertido en uno de los objetivos principales de cualquier empresa de servicios que quiera ser la elección de los clientes. Por ello, se han creado otras opciones, basadas en conocimiento, innovación y tecnología, que permiten crear productos y ofrecer servicios de mejores costos, tiempo de respuesta y calidad.

En vista de que las necesidades y deseos del consumidor son siempre cambiantes, el modo de definir la calidad con referencia al consumidor consiste en redefinir constantemente los requerimientos. Asimismo, se conoce que el 94 % de los problemas de calidad son responsabilidad de la dirección, por lo que una de las primeras medidas de la administración es eliminar las barreras que impiden a los trabajadores desarrollar una tarea eficientemente (Gutiérrez Ortiz et al., 2021).

Para las organizaciones el contar con clientes satisfechos es sinónimo de un incremento en el porcentaje de las ventas, la generación de confianza y seguridad en su personal y los clientes. Por el contrario, las organizaciones que no optan por brindar un servicio de calidad difícilmente lograrán el éxito en el mercado (Pineda Sánchez, 2020).

Este entorno conlleva a que la calidad más que uno de los requisitos claves del servicio, sea en la actualidad un factor estratégico del que depende gran parte de la organización, lo que se convierte en una forma de administrar la empresa que se ha convertido en un elemento esencial de la gestión empresarial moderna, al igual que la eficiencia en su gestión ha llegado a ser una condición necesaria para la eficiencia de la administración empresarial en sí, esto se debe a que el concepto de calidad se ha perfeccionado, al ampliar sus objetivos y variar la orientación, ya que ha tomado una importancia creciente al transitar desde un mero control o inspección hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa (Mora Contreras, 2011).

La definición y gestión de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el sector de los servicios, esto se debe a la naturaleza intangible de los mismos. Sin embargo, gran cantidad de autores convergen en plantear que la calidad del servicio es la brecha que existe entre expectativas del cliente sobre el servicio antes de adquirirlo y su percepción después



de recibirlo. Esto implica que la calidad del servicio debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen sobre el mismo.

Algunas organizaciones, más que otras, consolidan sistemas de gestión de calidad como modelos que rigen sus operaciones, m procesos con desempeños plenos, y el cumplimiento de características esenciales a nivel de productos/servicios (Ampomah et al., 2022). Sin embargo, estos sistemas a pesar de arrojar beneficios como la estandarización de los procedimientos de trabajo y la calidad de los productos y servicios, presentan también barreas o limitaciones para su implantación, principalmente por tiempo y costos, aunque resalta la falta de compromiso y orientación directiva, altos costos de mantenimiento del sistema, falta de tiempo, resistencia al cambio, falta participación de los empleados, el no alcanzar los beneficios esperados, falta de formación, falta de recursos financieros y materiales, y falta de colaboración de los proveedores (Amaya Pingo et al., 2020).

La calidad del servicio se establece como un grupo de factores que tiende a tener un efecto importante en la satisfacción y en la retención de clientes y usuarios Así, se ha documentado ampliamente que cuando un usuario percibe que se cumple adecuadamente los atributos ofrecidos, esto ayuda a generar en ellos la percepción del cumplimiento de sus expectativas, así como un sentimiento general de satisfacción (Vera & Trujillo, 2018).

La calidad de servicio al cliente consiste en satisfacer las demandas o exigencias de éste, lo que implica uno de los medios que le permite a la empresa conocer su percepción y expectativa, considerando su funcionamiento en cuanto a la tangibilidad, que implica la adecuación de sus instalaciones, ambiente, equipos, documentos, mobiliario y apariencia de empleado (Kentelky et al., 2022). Asimismo, la confiabilidad del servicio, que implica la prestación de mismo de forma viable, concisa y exacta, lo que tiene inmerso la habilidad del personal, la consistencia de la asistencia, así como la sensación de confianza de lo que se ofrece (Torres & Vásquez, 2011).

Mejorar la calidad del servicio puede ser considerado un elemento en el plano estratégico del negocio (Mondo, 2015). Sin embargo, al ser la calidad una característica tan dinámica y específica para cada sector, es necesario contar con las herramientas adecuadas para evaluarla (Mata Varela et al., 2019). Actualmente son muchas las organizaciones que se ven en la necesidad de mejorar sus políticas con respecto a la calidad de los servicios y analizar qué factores indican la satisfacción de un cliente (Acosta Mejías et al., 2018).



Existen dos tendencias sobre cómo medir la calidad del servicio para su mejora. Una de ellas se enfoca en identificar atributos muy particulares por industria y que pueden tener una relación con variables de desempeño como satisfacción, lealtad y precio pagado. La otra tendencia en la medición de calidad en el servicio es de tipo generalista, donde se propone un grupo único de dimensiones mediante un instrumento denominado Servqual para medir la calidad en el servicio de una misma forma en distintos sectores, pudiendo con esto hacer comparaciones directas entre estos (Vera Martínez & T., 2014).

Cuba es un país que para el desarrollo de sus empresas atribuye gran importancia a la eficiencia, eficacia y efectividad por lo que se hace necesario aplicar estudios de la calidad con vistas a lograr la satisfacción de las necesidades de la población y por tanto mayor bienestar social.

En la situación actual de nuestro país, es importante que todos los centros se proyecten en función de administrar adecuadamente los recursos, el personal y la estructura en función de mayores beneficios, y para ello se requiere una adecuada gestión de la organización para dirigir con eficiencia, ya que Cuba en los últimos años, ha presentado cambios en la economía, agudizados por la crisis económica mundial, situación que ha conllevado a realizar transformaciones en el orden económico.

Las empresas turísticas cubanas están inmersas en lograr niveles de calidad suficientes para enfrentar con éxito las elevadas exigencias y retos que impone la situación actual (Olah et al., 2016). Para ello deben vencer un conjunto de insuficiencias que aún subsisten, como la limitada perspectiva estratégica de los empresarios, su excesiva orientación a las ventas y dependencia para tomar decisiones efectivas, los bajos desempeños en productividad y calidad, caracterizados por la falta de un enfoque sistémico para la gestión, la práctica de la calidad reactiva, los inadecuados o inexistentes métodos de evaluación, análisis y diagnóstico, la pobre utilización de la mejora continua de los procesos (Hernández González, 2013).

La investigación se desarrolla en el Centro Comercial Hicacos, perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, y esta a su vez a la Sociedad Mercantil de Capital totalmente cubano Empresa Comercial Caracol S. A., la que se subordina a la OSDE Cubasol, del Ministerio del Turismo (MINTUR). La Sucursal se encuentra ubicada en el Edificio Socio Administrativo, entre H e I, Santa Marta, Cárdenas, Matanzas. Se crea por el acuerdo No. 13 de la Junta General de accionistas del Grupo Empresarial Comercial Caracol



S. A., quedó inscrito el 30 de junio del 2008, en el Libro de Inscripciones de Sucursales, Tomo I, Folio 140, Hoja 7, del registro Mercantil Territorial de Matanzas.

Para el Centro Comercial Hicacos, una de sus principales metas es cumplir con las expectativas del cliente en el momento que estos visiten sus entidades. La calidad percibida en este sector tiene lugar en los momentos de verdad (durante las interacciones entre los clientes y la empresa a lo largo de toda la entrega del servicio), debido a que los servicios de ventas son de alto contacto, ya que, a lo largo de toda la atención del servicio, la exposición del cliente al proveedor del servicio adopta una forma física.

Actualmente se cuenta con una encuesta ofrecida por el MINTUR para evaluar la calidad percibida de Varadero, como destino turístico, donde se contempla la actividad de compras como una de las dimensiones, sin embargo, no particulariza en la entidad donde se realiza. La Sucursal de Caracol, elaboró entonces un instrumento de medición (encuesta) con el objetivo de gestionar la calidad de sus instituciones, sin embargo, las constantes transformaciones en el entorno, cada vez más cambiante y dinámico, hicieron que este instrumento quedara desactualizado y por ende en desuso.

A partir de lo anterior la empresa plantea que uno de sus problemas es el perfeccionamiento del Sistema de Control y Evaluación de la calidad percibida por el cliente externo, por lo que se establece como **problema científico de la investigación:** el Centro Comercial Hicacos no cuenta con un instrumento capaz de identificar los principales problemas en la calidad percibida por el cliente externo. Por ello la investigación tiene como **objetivo general:** evaluar la calidad percibida por el cliente externo en los servicios ofertados por el Centro Comercial Hicacos. En virtud de dicho objetivo se plantean como **objetivos específicos:**

- 1- Sistematizar de los fundamentos teóricos para la evaluación de la calidad percibida de tiendas.
- 2- Diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en tiendas.
- 3- Aplicar el procedimiento para la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en un grupo de tiendas del Centro Comercial Hicacos.

Para el desarrollo de la investigación se emplean como métodos teóricos, el análisis síntesis, el histórico lógico y el inductivo deductivo. Como métodos empíricos: la observación directa, el análisis documental y la encuesta. Se emplean de la misma firma herramientas como: el



método del coeficiente de Kendall, el método Delphi y el diagrama causa-efecto, así como el software SPSS para el procesamiento estadístico de la información.

El cuerpo del informe de la investigación, según la metodología utilizada, se estructura en tres capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

Capítulo 1. Fundamentos teóricos relacionados con la calidad y la gestión y evaluación de la calidad percibida.

Capítulo 2. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en tiendas, donde se exponen las herramientas y la metodología utilizada y se conforma el procedimiento.

Capítulo 3. Evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, el cual basa su contenido en los resultados arrojados a partir del procedimiento propuesto anteriormente.

Conclusiones, Recomendaciones, Referencias bibliográficas y Anexos de necesaria inclusión.

Se consultan en total durante la investigación 52 bibliografías, de las que el 63.46% pertenecen al período de 2018 a 2022. De las mismas el 38.46% son tesis tanto nacionales como internacionales y el 61,54% restante pertenece a artículos científicos, artículos de revista, conferencias digitales, regulaciones internacionales y libros. El 9.61% pertenece a otros idiomas.



## Capítulo 1. Fundamentos teóricos relacionados con la calidad

En este capítulo se exponen y valoran, desde un marco teórico, las bases asumidas a partir de la revisión bibliográfica, lo que permite analizar la temática de la investigación y los conceptos tales como: calidad, gestión de la calidad, tipos de calidad, así como los atributos necesarios para la evaluación y gestión de la calidad percibida por el cliente externo.

### 1.1. Calidad. Evolución, definiciones y tipos de calidad

La calidad ha estado presente en todas las etapas de la historia de la humanidad, a través del tiempo se muestran evidencias de cómo el hombre aprecia y analiza las características del producto y se propone mejorarlo, lo que indica la propia evolución de la humanidad hasta los actuales avances tecnológicos y de otra índole. Junto con el desarrollo del hombre y la sociedad ha evolucionado el concepto de calidad y la producción de bienes y servicios. A continuación, se definen las diferentes etapas según (Rodríguez Cruz, 2019).

Inspección final del producto: a finales del siglo XVIII se inició la Revolución Industrial en Inglaterra que trajo consigo la mecanización del proceso productivo y un cambio general en su organización. La producción empezó a realizarse en grandes fábricas, la producción en serie aumentó significativamente la productividad, pero convirtió a los trabajadores en simples ejecutores ajenos a la calidad del producto por considerarlo meros engranajes mecánicos de un sistema. La calidad perdió su vinculación directa con el cliente y ocurrió una separación entre los productores y los inspectores. Estas condiciones originaron que la actividad de inspección de la calidad tomara auge en las postrimerías del siglo XIX e inicios del siglo XX, como una forma de velar por el cumplimiento de ciertas especificaciones y lograr la separación de los productos defectuosos, para que estos no llegaran al cliente.

Control de la Calidad: con el objetivo de detectar los fallos en la propia línea de producción y corregirlos, para minimizar los costos de productos defectuosos se desarrolló el control estadístico de proceso (CEP). Más tarde surge el control estadístico de la calidad (CEC) que incluye además de las técnicas del CEP, el muestreo estadístico. Este procedimiento fue desarrollado por las potencias aliadas en la Segunda Guerra Mundial, con el objetivo de controlar la calidad en un número alto de artículos a bajo costo. Al concluir la guerra los ingenieros reincorporados a sus empresas difundieron el CEC que reemplazó la inspección al 100 %. Durante esta etapa los esfuerzos por alcanzar la calidad se centraron en el



producto y en el proceso, pero de forma reactiva, pues se corregían los errores una vez que ya habían aparecido.

**Aseguramiento de la calidad:** en los años setenta, en Occidente comenzó a desarrollarse el aseguramiento de la calidad y en 1987 se publicó la primera versión de las normas internacionales de la familia ISO 9000 sobre sistemas de aseguramiento de la calidad. En esta etapa la función de la calidad en las empresas se enriqueció con competencias de contenido más amplio, y se llevó a cabo por un personal de mayor calificación por lo que adquirió más autoridad y subió uno o dos escalones en el organigrama de las empresas. Dentro de la organización el aseguramiento de la calidad sirvió como herramienta de dirección y favoreció la confianza del cliente en el suministrador. El aseguramiento de la calidad no sustituyó el control de la calidad, sino que lo absorbió y lo complementó. El mismo se estableció mediante:

- **Aseguramiento interno:** el cual da garantía en el cumplimiento de las normas o estándares de calidad en cada actividad o proceso y en que juega un papel fundamental el cliente interno como proveedor, procesador y cliente (triple roll).
- **Aseguramiento externo:** es una consecuencia del aseguramiento interno y se materializa mediante la garantía que la organización ofrece a los clientes de satisfacer sus necesidades.
- **Gestión de la calidad:** desde su edición del año 2000, las normas ISO 9000 han ido más allá del aseguramiento de la calidad para adoptar el enfoque de la gestión de la calidad. Basada en potenciar la efectividad y la eficiencia del negocio, y en conseguir el liderazgo en el mercado, esta perspectiva enfatiza en la importancia de elementos como el liderazgo, la satisfacción del cliente, la implicación de los empleados, la mejora continua de los procesos, la colaboración con los proveedores y la medición del desenvolvimiento. La gestión de la calidad se logra a partir del establecimiento de un sistema de gestión que establezca la política y los objetivos de la calidad, y que cumpla con estos.
- **Gestión total de la calidad:** representa un proceso amplio y bien planificado que, integrado a la dirección estratégica del negocio de la empresa, se propone alcanzar la mejora continua de todos los procesos, para satisfacer los requisitos de los clientes externos e internos. Además, centra su atención en la necesidad de gestionar la calidad de las actividades de la organización con la participación de todos los empleados y con



un fuerte liderazgo, encaminado a que se logre una calidad con una visión sistémica, estratégica, innovadora y competitiva.

### **Definiciones de calidad**

La calidad se refiere a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa. La calidad es un concepto inacabado y muy complejo de definir, sin embargo, las corrientes más actuales se enfocan en que la calidad definitivamente la determina el cliente, por cuanto la satisfacción de este es la razón de ser las empresas. Sin embargo, esto no está separado de la oferta, por cuando los servicios y los vienen que consumen estos mismos clientes son el medio para alcanzar su satisfacción y por tanto estos están muy vinculados al criterio de la calidad.(Castillo Ortega & Mendoza Garnica, 2020)

A partir de la revisión de diferentes literaturas existentes se pudo recopilar la tabla 1.1 con algunos de los múltiples significados de la calidad.

**Tabla 1.1 Conceptos de calidad según autores.**

Autor	Definición
Feigenbaum, 1971	Es el grupo de características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores, que se construye desde el inicio del diseño del producto.
Crosby, 1987	Es el cumplimiento de las especificaciones. Su lema es “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.
Deming, 1989	Es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.
Zeithaml, 1991	Es el resultado de la comparación de las expectativas y percepciones, cumplir o superar las expectativas de los clientes a un precio que puedan pagar.

**Fuente: Casals Cutiño (2019).**



Si bien estas definiciones son variadas, presentan ciertos puntos en común y coinciden en que la calidad debe estar enfocada al cliente (Salinas et al., 2018). Según, Pérez Echevarría (2009), la palabra calidad tiene múltiples significados y va desde un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se considere, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto o de vida (Burgos Navarrete, 2021).

Mederos Elizundai (2011), por su parte la considera como resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, y de conformidad con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural o el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9001:2015, 2015).

Puede describirse la calidad como la acción de proporcionar un bien, producto o servicio, de la mejor manera posible partiendo de su estructura hasta su uso e imagen, de modo que aquella persona u organización que lo recibe encuentre realmente lo que necesita y descubra detalles de mejoras (Rodríguez Tirse, 2019).

Puede definirse entonces que la calidad no es más que un conjunto de requerimientos de un producto o servicio que satisface las necesidades del cliente y cumple o supera las expectativas del mismo.

### **Tipos de calidad**

Debido a que las percepciones de proveedores y consumidores no son coincidentes, pueden distinguirse varias clases de calidad en un servicio.(Duque Oliva, 2005) La primera, denominada calidad física depende de los productos, equipos y demás elementos tangibles, que adquieren una dimensión medible del entorno donde se prestan servicios. La segunda, la calidad técnica, se refiere estrictamente al servicio que recibe el cliente. Mientras que la calidad funcional, representa a cómo obtiene el servicio el consumidor, hace



referencia al proceso de su prestación: cómo es recibido por el cliente, en qué medida se trata de atender sus necesidades. Estas diferentes perspectivas explican por qué pueden aparecer conflictos cuando se trata de medir la calidad (Feitó Cespón & Curbelo Martínez, 2019).

La razón de estas situaciones reside en que las percepciones no son coincidentes. Es posible que los gerentes de las empresas se fijen más en la calidad técnica, porque sigan un enfoque de empresa orientada al producto, mientras que los consumidores se fijan especialmente en la funcional.

A decir de, Licea Muruais (2020), los tipos de calidad pueden definirse como:

- Calidad en el producto: para evaluar la calidad de un producto se puede contar con los siguientes indicadores:
- La calidad de conformidad: es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto.
- La calidad de funcionamiento: indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.
- Calidad en las compras: es necesario asegurar la calidad en las compras para garantizar que los productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios. La mejor manera de garantizar la calidad en productos y servicios es basarse en la responsabilidad del proveedor, para fabricar un buen producto y aportar las pruebas de calidad correspondientes.

## **1.2. Evaluación de la calidad**

La evaluación de la calidad es considerada como un proceso general, que se describe como la diferencia entre las expectativas y percepciones, a través y en cada momento de verdad que compone el ciclo de servicio. (Kentelky et al., 2022) Mediante la aplicación del mismo se puede realizar un diagnóstico del proceso de servicio, pero también facilita determinar las causas fundamentales que provocan los problemas encontrados y provee a la institución de servicio de algunas estrategias que contribuyen a la eliminación de esos problemas (Rodríguez Álvarez, 2019).

Es oportuno destacar que la evaluación de los servicios es más difícil que la de los bienes de consumo, debido a sus características más intangibles y difíciles de definir, en la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o



evalúan la calidad: la escuela nórdica de marketing de servicios o denominada tradición europea y la escuela norteamericana o instituto de ciencias del marketing designada como tradición norteamericana, al ser esta última la más conocida, por su gran desarrollo y divulgación a escala global (Rodríguez Álvarez, 2019).

Esta evaluación es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: Medición y comparación, el mismo se realiza a través de indicadores y al igual que la gestión de la calidad evoluciona en el tiempo, se puede diferenciar por dos periodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente (Suárez Meneses, 2019).

Debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión resulta vital, ya que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad conduce a una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.(Torres Samuel et al., 2010)

La calidad del servicio percibida se define como: la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio (Salinas et al., 2018). Toda calidad es percibida por alguien.(Mora Contreras, 2011)

La evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la Servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente, medida a través del grado de satisfacción. (Gutiérrez Ortiz et al., 2021)

Este proceso permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, se utilizan indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente (Casals Cutiño, 2019).

La evaluación es el proceso de evaluación de las acciones de control y dirección de la calidad, basada en la medición y comparación de los índices definidos por la entidad, con el fin de determinar la eficacia de la gestión, el nivel de calidad, las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los clientes, así como su grado de satisfacción (Mellado Fernández, 2014).



Existen varios modelos con el objetivo de evaluar la calidad del servicio, tanto teóricos, como matemáticos; los cuales evidencian los puntos de vistas de distintos autores. Entre los más utilizados se citan según, (Rodríguez Aguila, 2020):

**- El modelo de calidad de la atención médica de Avedis Donabedian (1966)**

Para evaluar la calidad en los servicios de salud, se tiene como referencia obligatoria la propuesta del médico Avedis Donabedian, quien en 1966 establece las dimensiones de estructura, proceso y resultado, además de sus respectivos indicadores para evaluarla. Esta relación entre proceso y resultado, y la sistematización de criterios, genera reflexiones importantes sobre la responsabilidad en la calidad de este tipo de servicio.

**- Modelo de calidad del servicio de Grönroos (1984)**

Christian Grönroos, pionero de la escuela de gestión de servicios y del pensamiento de marketing, internacionalmente denominada la Escuela Nórdica de Marketing, propone en 1984 un modelo que integra la calidad del servicio en función de tres componentes:

a) la calidad técnica, referida al “qué” representa el servicio recibido por los usuarios como consecuencia de la compra; según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo;

b) la calidad funcional, representa el “cómo” el usuario recibe y experimenta el servicio, relacionada con la forma en la cual se ha prestado el servicio a los usuarios por el personal del establecimiento;

c) la imagen corporativa, representa el resultado de cómo el usuario percibe la empresa a través del servicio que presta, afecta su percepción de la calidad del servicio y está asociada a la imagen que se forma sobre la organización, ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que haya recibido. Esta dimensión ejerce la función de filtro de las dimensiones anteriores.

**- Modelo de evaluación de la calidad del servicio Service Quality (SERVQUAL)**

El modelo está formado por cinco dimensiones:

a) Empatía: muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios;

b) Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma amable y cuidadosa;



- c) Seguridad: conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza;
- d) Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido, finalmente,
- e) Elementos tangibles: apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A partir de las cinco dimensiones anteriores, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollan en 1988 el modelo multidimensional SERVQUAL y su respectivo instrumento de evaluación de la calidad del servicio. Plantearon 22 preguntas desde el punto de vista del usuario asociadas a sus expectativas, e igual número de ítems sobre sus percepciones del servicio recibido, evaluados en una escala de Likert de siete puntos, conformando así el instrumento con 44 ítems.

De esta manera, cuando las expectativas son superadas, el servicio puede considerarse de excepcional calidad. Cuando no se cumplen las expectativas del usuario, el servicio se califica como decente. Finalmente, cuando se cumple exactamente el nivel de expectativas del usuario, se define como un servicio de calidad satisfactoria.

#### **- Modelo Service Performance SERVPERF de Cronin y Taylor (1992)**

El modelo SERVPERF surge a raíz de las críticas realizadas por diversos autores al modelo SERVQUAL, específicamente sobre su escala para medir las expectativas. Proponen como modelo alternativo para evaluar la calidad del servicio basado exclusivamente en las percepciones de los usuarios sobre el desempeño del servicio. Esta escala descarta el uso de las expectativas en esta evaluación. Este utiliza una escala similar a la del SERVQUAL por lo que emplea sus 22 ítems para evaluar sólo las percepciones, simplificando así este proceso. Esto lo justifican señalando que es escasa la evidencia respecto a que los usuarios valoren la calidad de un servicio como la diferencia entre expectativas y percepciones, además agregan que existe la tendencia de valorar como altas las expectativas.

#### **- Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin (2001)**

Se basan en las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en múltiples niveles y, al final, los combinan para llegar a su percepción global. Este modelo propone tres dimensiones principales: calidad de la



interacción, ambiente físico y calidad de los resultados. Este se presenta como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos.

#### **- Modelo de calidad del servicio para bibliotecas LibQUAL**

El modelo de LibQUAL se deriva de la aplicación de una versión modificada del instrumento SERVQUAL a una serie de bibliotecas universitarias de los Estados Unidos. LibQUAL permite conocer la calidad de los servicios a partir de los datos proporcionados por los usuarios sobre sus percepciones respecto de los servicios ofrecidos por las bibliotecas. La recolección de los datos mencionados es apoyada por una aplicación web en función de cuatro dimensiones aplicables a los servicios bibliotecarios:

- a) valor del servicio;
- b) la organización como espacio, reflejando la dimensión tangible del servicio,
- c) el acceso a la información, evalúa aspectos como cobertura de la información, adecuación de las colecciones, el acceso completo y general a todo tipo de información en cualquier formato, evitando barreras de espacio y tiempo; y
- d) control de personal.

#### **- ES-QUAL Modelo de calidad del servicio entregado por sitios web**

Propone un modelo para evaluar la calidad del servicio entregado por sitios web. Los estudios empíricos que realizaron derivaron dos escalas diferentes. La primera escala básica ES-QUAL de 22 ítems agrupados en cuatro dimensiones: eficiencia, cumplimiento, disponibilidad del sistema y la privacidad. La segunda E-RecS-QUAL para usuarios frecuentes al sitio web, contiene 11 ítems agrupados en tres dimensiones: la capacidad de respuesta, compensación y de contacto.

#### **- Evaluación unidimensional de la calidad del servicio**

La calidad percibida del servicio también puede ser evaluada de forma global, en función de la excelencia observada en su desempeño general, sin hacer referencia a atributos específicos del servicio. La medición global facilita la implementación de modelos causales y permite una caracterización de la calidad percibida, pudiéndose estudiar su fiabilidad y validez, sin embargo, pierde información acerca de los atributos específicos del servicio, por lo que desde un punto de vista gerencial puede resultar menos atractivo. Sin embargo,



arman que la medida de un ítem se comporta de forma prácticamente idéntica que la escala multidimensional en relación a los intervalos de confianza de los parámetros. Se han encontrado interesantes resultados comparados con las realizadas con múltiples indicadores.

### **1.3. La encuesta como instrumento de medición**

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. (Cea D´Ancona 2022)

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. (Ruiz Restrepo et al., 2009)

El empleo de la encuesta como método de recolección de datos trae ventajas y desventajas al investigador, entre ellas: (Ramos & Verón, 2022)

#### **Ventajas**

- Asegura de un mejor modo obtener opiniones de un número mayor de personas.
- Asegura de un mejor modo obtener opiniones cuando la muestra está dispersa geográficamente.
- Permite de una mejor forma tabular y estudiar las opiniones recibidas de los encuestados, para su conversión, inferencialmente, por el investigador, en información útil a considerar en la investigación.

#### **Desventajas**

- La inversión en recursos materiales y tiempo, para obtener las opiniones, por el tamaño de la muestra y su posible dispersión geográfica es superior.
- Se dificulta para el investigador, dado el carácter auto administrado del método, constatar la honestidad informativa de los encuestados, al ofrecer sus opiniones.
- No permite asegurar que cada individuo de la muestra, responda todas las preguntas.



Los autores presentan diferentes criterios, en cuanto a los componentes estructurales de la encuesta. Suficientes y necesarios para una guía de encuesta podrían ser los componentes: título, demanda de cooperación y cuestionario. Desde la teoría y la práctica, se prefiere, como condición, el anonimato en ellas, para, a la hora de su llenado, los encuestados se consideren con más libertad para expresar sus opiniones.

Solo en casos excepcionales en que, por interés del investigador o por necesidad de la propia investigación, se requiera conocer la autoría de las opiniones recogidas, se solicita nombre, profesión y otros datos personales. Tal es el caso de las guías de encuesta a aplicar, como parte de otro método: el criterio de expertos.

En el instrumento metodológico de la encuesta, es importante esclarecer los significados de algunos términos que en él aparezcan (Reimers & Marmolejo, 2022), por dos razones: o porque le resulten novedoso al encuestado, o porque sea de interés del investigador evitar que se hagan interpretaciones polisémicas de dichos términos. (Olah et al., 2016)

Para facilitar el procesamiento por el investigador, de los datos obtenidos con la aplicación del método mediante de su guía, es recomendable solicitar un límite razonable de respuestas por aspectos. Debe ser preocupación del investigador, la mantención de la didáctica de las tablas: su estética, su ubicación, la distinción de los textos que encabezan las columnas, la optimización texto-espacio y la simbología explicativa de abreviaturas, símbolos o términos didácticos desconocidos o de interés para el investigador de expresar su significado, con vistas a uniformar su comprensión semántica (Feria Avila et al., 2020).

### **Validez de la encuesta**

La validez tiene que ver con lo que miden los puntajes de un instrumento y con lo que predicen dichas puntuaciones; según se conoce se clasifica en validez de contenido, validez pragmática o de criterio y validez de constructo o concepto. (González Lizarazo et al., 2021)

Validez de contenido. Evalúa la consistencia del lenguaje empleado y la relación de los ítems (variables) con la característica que se desea medir (calidad de servicio) y es realizada a través del juicio de expertos, algunos de los criterios a sugerir en su análisis son: la claridad de la escala y de las preguntas.

Validez pragmática o de criterio. Viene dada por el grado de coincidencia al comparar los resultados de la encuesta con un criterio externo; si el criterio se fija en el presente, se le



denomina concurrente y si se fija en el futuro, se denomina predictiva, viene estimada por la correlación entre los puntajes del instrumento y los puntajes del criterio, el cual debe ser independiente al mismo y relacionado con la característica a medir o predecir. (Reimers & Marmolejo, 2022)

Para determinar la validez tanto concurrente como predictiva, se sugiere usar la prueba U de Mann-Whitney para determinar la validez concurrente; mientras que, para determinar la validez predictiva, se sugiere usar el análisis de regresión. (Cárdenas-Cabello, 2020)

Validez de constructo o concepto. Este tipo de validez, se puede evaluar a través del grado en que una medición se corresponde con otras mediciones, de variables muy relacionadas, de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que son medidos.

Esta validez se puede clasificar en convergente y discriminante. La validez convergente se concentra en lo bien que la medición del constructo se correlaciona positivamente con diferentes mediciones de éste, mientras que la validez discriminante compara las correlaciones con escalas que midan conceptos o constructos diferentes, las cuales deben ser bajas para validar la escala (Barrios & Mejías, 2009).

#### **1.4. Dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida en los servicios**

De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Por ejemplo, se dice que las siguientes ocho dimensiones de la calidad se aplican a todos los productos y servicios: desempeño, características, confiabilidad, adaptabilidad, durabilidad, utilidad, estética y percepción de la calidad (más o menos equivalente a prestigio). (Savi Mondo & Goncalves Silveira Fiates, 2016)

Otros investigadores han descubierto que los usuarios toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad del servicio, entre ellos: capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad. Estas dimensiones representan la forma como los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio y se encuentran asociadas a un grupo de atributos. (Mondo, 2015)



Hernández et al. (2017), propone la definición de cinco dimensiones para la evaluación de la calidad en los servicios y los componentes de cada una de ellas:

### **Elementos tangibles**

Los elementos tangibles se definen como los aspectos físicos del servicio, tales como apariencia de las instalaciones, equipos, personal y material de comunicación. Cada uno de los componentes mencionados, se convierten en criterios esenciales para la calidad de servicio en cualquier organización. A pesar de que la mayoría de las dimensiones de la calidad del servicio son intangibles, los elementos tangibles representan uno de los atributos de mayor valor, y son los más apreciados por los clientes.

En este aspecto, para los investigadores, se resalta el valor de los elementos físicos de las organizaciones al momento de valorar la calidad por parte de los clientes. Los servicios a pesar de su intangibilidad necesitan elementos materiales para su elaboración, comercialización y consumo. Esta estructura física comprende desde el logotipo, la calidad de los materiales utilizados, la decoración del edificio, los equipos, entre otros.

### **Capacidad de respuesta**

Definen la capacidad de respuesta en términos de la sensibilidad de los integrantes de la organización en el trato con de sus clientes o usuarios. Es la disponibilidad de ayudar a los clientes. Prestar un servicio al cliente a tiempo en su solicitud sea de preguntas, quejas, problemas u orden de servicio. Para las empresas de seguros la sensibilidad del trato hacia el cliente juega un papel clave en la toma de decisiones del que participa o quisiera participar en los planes de seguridad ofrecidos.

Tiene que ver con la disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido, oportuno y satisfactorio. Los usuarios son cada vez más exigentes en este sentido, quieren que se les atienda sin tener que esperar. Para el cliente, esta dimensión se manifiesta a través del lapso de tiempo a esperar para recibir respuesta a su solicitud, así como en la flexibilidad y la capacidad para adecuar y personalizar el servicio conforme a sus necesidades.

A este respecto, los investigadores comprenden, mantener contacto con el cliente respondiendo a sus necesidades, es la clave para el éxito a largo plazo. Esta dimensión es la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios a proporcionarle un servicio rápido. Con



Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados, esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente y oportuna. Esta es una de las dimensiones más criticadas, y esta capacidad se relaciona a la integración que pueda existir en las organizaciones.

### **Fiabilidad**

Se refiere a la habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable, es decir, que el servicio se preste bien desde el principio y que la empresa cumpla las promesas que haga. Tiene que ver con: exactitud en la facturación, que el servicio se preste en el tiempo especificado en el diseño del servicio, entre otros. Esta dimensión es una de las que se considera más a menudo por parte de los usuarios, por lo que se muestra como una de las más determinantes en la percepción que éstos se hagan de la calidad del servicio recibido.

Es importante señalar que, en opinión del cliente la confianza es lo más importante en materia de servicio, el cumplir las promesas es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar. Según el autor, los clientes recuerdan las entregas fallidas y servicios poco fiables, pero a veces los directivos no se dan cuenta del impacto que un servicio de mala calidad tiene sobre la empresa. Los proveedores de buenos servicios tienen mayor éxito, y el fundamento en calidad es lo que mantiene la fiabilidad y satisfacción de las expectativas del cliente.

En sentido más amplio, la confiabilidad significa el cumplimiento, por parte de la empresa de sus promesas, lo convenido acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios. Los clientes desean hacer negocios con las organizaciones cuando cumplen sus promesas, particularmente las relacionadas con los atributos del servicio básico.

### **Seguridad**

En esta dimensión, el cliente coloca en manos de la empresa sus problemas y, siente la certeza de que serán resueltos de la mejor manera posible. La seguridad implica credibilidad, integridad y honestidad. Es probable que esta dimensión adquiera mayor importancia para aquellos servicios donde los clientes perciben involucrarse en un gran riesgo o en los cuales se sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados, como servicios financieros, seguros, corretaje, médicos y legales.



La seguridad como dimensión de la calidad del servicio hace énfasis en que los empleados dispongan de habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para la prestación del servicio, contacto personal, realizar las operaciones relacionadas con su labor, resolver preguntas, inquietudes y problemas de los clientes, prestar atención, consideración, respeto y amabilidad en el trato.

## Empatía

Define la empatía como la atención personalizada que la empresa les brinda a sus clientes; es la capacidad que tiene la organización en entender o comprender los problemas del cliente. La organización cuando se conduce bajo esta dimensión requiere desarrollar un fuerte compromiso con el cliente, conociendo al detalle sus características y sus especiales requerimientos.

En esta perspectiva, la empatía es la manera en que se presta el servicio, brindando atención individualizada a los clientes, facilitando el contacto y acceso a la empresa, y manteniendo informado al cliente, en un lenguaje que le sea fácilmente entendible, con respecto al servicio que se suministra, el costo del mismo, cambios que se realicen y alternativas de solución cuando se presentan problemas. Esta dimensión se manifiesta en: compromiso con el cliente, cortesía, amabilidad, trato al usuario con respeto y consideración, interés y voluntad para resolver problemas, capacidad para escuchar al consumidor, la gestión de sus reclamos y sugerencias, horarios de atención flexibles y adecuados, entre otras.

Torres and Vásquez (2011), identifican una serie de atributos para la calidad del servicio a partir de entrevistas con académicos, investigadores y gerentes prestadores de servicios. Estos atributos categorizados por número de expertos se relacionan en la tabla 1.2.

**Tabla 1.2. Atributos de calidad del servicio, por cantidad de expertos que los refieren**

De 5 a 6 expertos	De 3 a 4 expertos	Por 2 expertos
Fiabilidad	Valorar opinión del usuario	Calidad en cada fase del servicio
Mantener informado al usuario	Notificaciones al usuario	Registro cuidadoso de trámites
Accesibilidad al servicio	Tratamiento de las quejas	
Atención rápida	Cumplimiento de plazos	



Atención amable	de entrega	Empresa seria, moderna y responsable
Personal con conocimientos	Información sin errores	Entrega en el lugar requerido
Informar sobre funcionamiento del servicio	Disponibilidad de la información	Información comprensible
Evaluación del servicio	Educar al usuario	Elementos tangibles
Accesibilidad a la información	Mejora evidente del servicio	Conocer requerimiento del cliente
Capacidad de respuesta		Instalaciones confortables
Trato personalizado		Personal atento

Fuente: Torres and Vásquez (2011).

### 1.5. Dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida en tiendas

Junto a las dimensiones expuestas por ,Hernández et al. (2017) y tras la aplicación de las mismas, Capitán Llaguento (2018), propone otro grupo de dimensiones basadas en la medición de la calidad percibida específicamente para los clientes que asisten a tiendas. Estas dimensiones son:

#### Nivel de satisfacción

Este indicador se refiere a la intención del cliente de regresar a comprar en la tienda, está conformado por los indicadores: nivel de compra, nivel de recomendación y nivel de satisfacción.

#### Expectativas

Son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo, siendo sus atributos: nivel de cumplimiento de publicidad, nivel de calidad del servicio, nivel se de superación de las expectativas y nivel de personalización del servicio.

#### Rendimiento percibido

Se enfoca en la percepción del cliente luego de adquirir un producto o servicio, empleando como atributo fundamental el nivel de percepción de calidad.



La tabla 1.3 relaciona de manera directa, las dimensiones propuestas por, Capitán Llaguente (2018), con los atributos a tener en cuenta para la evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo en tiendas.

**Tabla 1.3. Dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad mediante la medición d la satisfacción del cliente externo.**

Dimensión	Atributo	Items
Elementos tangibles	Nivel de limpieza de las instalaciones	Las instalaciones son cómodas, atractivas y poseen un aspecto limpio.
	Nivel de apariencia del personal	Los trabajadores muestran una apariencia agradable y formal al atenderlos.
	Nivel de tecnología de los equipos	El centro cuenta con equipos y tecnologías modernas.
	Nivel de atractivo visual de folletería	Los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos.
Fiabilidad	Nivel de fiabilidad de la información	Los trabajadores brindan una información fiable.
	Exactitud de las facturas	Las facturas a pagar al adquirir el producto o servicio son fiables.
Capacidad de respuesta	Nivel de tiempo de espera	Los trabajadores muestran rapidez en las soluciones a imprevistos.  El tiempo de espera para pasar a recibir su producto o servicio es corto y adecuado.
Seguridad	Credibilidad y confianza	Considera que los trabajadores le inspiran confianza y buena disposición para atenderlo.  Los empleados que le atendieron contaban con el suficiente conocimiento para responder sus preguntas.



		Se siente seguro al adquirir la compra o el servicio.
	Prestigio de la organización	Pudo observar evidencias del prestigio de la organización.
Empatía	Atención personalizada a los clientes	Los trabajadores muestran un trato cortés al atenderlo. Los trabajadores se encuentran atentos ante los requerimientos de los clientes.
	Lenguaje entendible	Los trabajadores dominaban algún idioma con fluidez para comunicarse con usted.
	Capacidad de escuchar al consumidor	Los trabajadores aceptan con empatía las quejas y sugerencias de los clientes.
Nivel de satisfacción	Nivel de recompra	Volvería a comprar en el centro.
	Nivel de recomendación	Recomendaría a sus amistades el servicio de la empresa.
	Nivel de satisfacción	El servicio brindado satisface sus necesidades.
Expectativas	Nivel de cumplimiento de publicidad	Las expectativas que tenía fueron cubiertas.
	Nivel de calidad del servicio	La calidad del servicio ofrecida fue la adecuada.
	Nivel de superación de expectativas	La experiencia ofrecida superó sus expectativas.
	Nivel de personalización del servicio	El servicio recibido es personalizado.
Rendimiento	Nivel de	El servicio que se ofrece es de calidad.



percibido	percepción de la calidad	El servicio y atención al cliente es de su entera satisfacción.
-----------	--------------------------	---

Fuente: elaboración propia, a partir de, Capitán Llaguento (2018).

A partir de estas dimensiones y atributos se puede medir la calidad percibida por el cliente externo en los servicios de tiendas. Se le atribuye mayor importancia a unas u otras de acuerdo a los criterios de los expertos en el centro donde se deseen evaluar las mismas. Capitán Llaguento (2018), sugiere dividir las mismas en dos variables: calidad del servicio, donde integra: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; y satisfacción conformada por: nivel de satisfacción, empatía y rendimiento percibido.



## Capítulo 2. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en el Centro Comercial Hicacos

En el presente capítulo se exponen los antecedentes metodológicos que dan origen al procedimiento propuesto. Se describen las etapas y los pasos del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente externo y se detallan las herramientas a emplear durante la investigación, además de caracterizar el objeto de estudio.

### 2.1 Caracterización del objeto de estudio

La Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, consta de 3 divisiones (Hicacos, Hoteles y Playazul) y una Base de Almacenes (Almacén 1 y Almacén 2). Las divisiones a su vez cuentan con un total de 169 tiendas las cuales están ubicadas en la ciudad de Matanzas, Santa Marta, Camarioca, en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez y en la Península Hicacos. La investigación se desarrolla en la División Hicacos, donde se selecciona el Centro Comercial Hicacos como objeto de estudio, se encuentra ubicado en Primera avenida entre la calle 44 y calle 46 en el polo turístico Varadero.

El Centro Comercial Hicacos tiene como **misión**: comercializar productos y servicios para el turismo a través de una red de tiendas confortables, que satisfagan las expectativas de los clientes con una oferta de calidad y con profesionalidad, potenciando el producto cubano. Su **visión**: somos la Cadena de tiendas para el Turismo que comercializa productos y servicios en el la Península Varadero, preferida por los clientes por el alto confort de sus instalaciones y profesionalidad de sus trabajadores, con una variada oferta de calidad y prestigio internacional.

Este cuenta con un total de 20 tiendas las cuales están distribuidas en: mercados, perfumería, tiendas deportivas, peletería, tienda de Habanos, tiendas de souvenir, tienda para niños, tienda de artículos playeros, y tiendas de confecciones; las mismas cumplen con un horario establecido de 9:00 am – 9:00 pm. Se conoce que los horarios de mayor afluencia de los clientes varían en dependencia de la época del año.

El **objeto social** de la empresa va en función a:

-Operar redes de tiendas para la venta minorista de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales.



Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

-Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico y prestar los servicios asociados a dicha venta.

-Prestar servicios gastronómicos complementarios a la actividad en tiendas especializadas.

-Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista.

-Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir.

-Operar almacenes y comercializar de forma mayorista mercancías a las entidades que integran el sistema de turismo.

-Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento.

-Prestar servicios de arrendamiento de espacios de espacios y locales con el propósito de realizar actividades comerciales.

-Prestar servicios de fotografía y videos a través de las unidades de PHOTOCUB.

-Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos, servicios de floristería en taller, entrega a domicilio y de entrega en plaza de envíos comerciales.

-Comercializar confecciones y calzados por concepto de módulo de presencia a las entidades de la economía nacional.

-Prestar servicios de reparación, mantenimiento, montaje, diseño, ambientación de los inmuebles pertenecientes al Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A.

-Prestar servicios de transportación e izaje. de cargas contenerizadas a las entidades del sistema de turismo, así como a terceros.

La empresa cuenta con diversos tipos de clientes tanto nacionales como internacionales, todos los visitantes del polo gozan de los servicios y productos que brindan las instalaciones de la Sucursal. Tiene en total 3 competidores (tabla 2.1) y 50 proveedores (tabla 2.2).

#### **Tabla 2.1 Competidores de la empresa**



Competidores	1. ARTES	2. TRD	3. Artesano (sector privado)
--------------	----------	--------	------------------------------

Fuente: documentos de la empresa.

Tabla 2.2. Proveedores de la empresa.

Proveedores		
Unión Láctea	Thaba	HCI
Pesca Caribe	Matisha	Ecasol
Cubacafé	FCBC Ciudad Habana	Emsal
Empresa cárnica	Fcbc ciego de ávila	Granos y arroz
Stella	Fcbc cienfuegos	Labiofam
Bucanero	Fcbc matanzas	Papas and company
Los portales	Sucursal imporadora caracol alimento	Tecnoazúcar
Prodal	Sucursal importadora caracol confecciones	Confitera
La estancia	Sucursal importadora caracol calzado	Conservas
Ember	Sucursal importadora caracol artículos varios	Molinera
Bravo	Sucursal importadora caracol artículos turísticos	Hci
Cimex	Sucursal importadora almacenes los pinos	Ecasol
Coracan	Comercializadora ith varadero	Emsal
Apicuba	Servisa	Granos y arroz
Cubaron	Habanos	Labiofam
Confitera	Conservas	Papas and company
	Molinera	Tecnoazúcar

Fuente: documentos de la empresa.



## 2.2 Antecedentes de la investigación

Prada Ospina and Acosta Prado (2017), proponen un estudio que analiza empíricamente la calidad del servicio de una cadena de tiendas en Colombia. El procedimiento cuenta con seis pasos fundamentales: En el primer paso se selecciona el objeto de estudio y se caracteriza el mismo. En el segundo paso se define el método de muestreo donde se determina el universo y se calcula la muestra que será encuestada. Como tercer paso se aplica el instrumento de medición (escala de la calidad del servicio retail RSQS), una vez aplicado se valida y comprueba la fiabilidad del instrumento como cuarto paso. Luego en el paso cinco se segmenta la población en función del género, edad, nivel socioeconómico y grado de escolaridad. Y como último y sexto paso se realiza un análisis de los resultados en base a las dimensiones propuestas en el instrumento. Con este procedimiento logra obtener resultados en base a las dimensiones propuestas en el instrumento: aspectos físicos, confiabilidad, interacción personal, solución de problemas y políticas.

Tápanes Aseguinolaza (2018), expuso un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida que consta de cuatro pasos fundamentales.

El primer paso se encarga del diseño del cuestionario para la medición de la calidad de servicio, el cual se realiza la recogida de información fundamental para el desarrollo de la investigación. Como segundo paso se define la aplicación del cuestionario a un objeto de estudio en concreto, en este se determina el método de muestreo y se determina el tamaño de la muestra, además de conformar el método de recogida de información. El tercero es la preparación de los datos a un programa estadístico donde se seleccionan las encuestas en las que los clientes afirman utilizar el servicio y dichos datos se procesan en el programa estadístico SPSS. Como paso final se realiza un análisis de fiabilidad y validez del contenido de la escala de medida propuesta y análisis de resultados del estudio empírico.

Martín Hernández (2019), propone un procedimiento que consta de tres fases desglosadas en etapas. La primera fase se encarga del diseño del instrumento de evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad, donde se definen las dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad percibida y se diseña un instrumento fiable y válido para dicha evaluación. La segunda fase es la evaluación de la calidad percibida, donde su etapa primera es la elaboración de la ficha técnica de la investigación, la etapa dos es el análisis de la calidad percibida del hotel donde analiza la calidad general y la satisfacción del cliente y



como última etapa realiza una segmentación de mercado. La tercera fase se basa en la propuesta de estrategias de mejoras al identificar inicialmente las áreas de mejora y luego realiza una propuesta de mejora basada en los atributos a potenciar, atributos a mejorar y atributos a mantener.

Rodríguez Tirse (2019), propone un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio formado por diez pasos:

- 1- Identificación y análisis de la cartera de servicio de la organización: se identifica el servicio más representativo de la organización mediante el estudio de aspectos como: número de quejas, costos, gastos, número de clientes insatisfechos.
- 2- Identificación y análisis de los procesos en la entidad: se definen los procesos de la entidad y se clasifican en estratégicos, claves o de soporte y apoyo.
- 3- Selección y representación del proceso objeto de estudio: a partir de los resultados obtenidos del primer paso se selecciona y se describe mediante un diagrama OTIDA, OPERIN u otro diagrama de flujo.
- 4- Caracterización de los clientes que intervienen en el proceso: se realiza una caracterización para conocer en qué grado interactúan con la entidad y el nivel de relación con el servicio.
- 5- Exploración de la satisfacción del cliente externo: se diseña la encuesta o entrevista para la recopilación de información
- 6- Identificación de los problemas en la prestación del servicio: se identifican a partir de los resultados obtenidos de la herramienta aplicada.
- 7- Análisis del ciclo de servicio: se determinan los momentos de la verdad que intervienen en el servicio, así como los momentos críticos dentro del mismo.
- 8- Análisis de los indicadores de medición del proceso: una vez conocido como marcha el proceso, se trazan las metas para mejorar el mismo.
- 9- Análisis causal: mediante el empleo de un diagrama causa –efecto se recogen las principales causas que afectan el servicio.
- 10-Propuesta de acciones para la mejora de la actividad y el servicio: una vez obtenidas las causas, se confecciona un plan de mejora para dar solución a los problemas detectados.

Lorenzo Vasallo (2020), emplea un procedimiento para medir la satisfacción del cliente interno conformado por cinco etapas. La primera etapa es involucramiento del personal,



donde como primer paso se tiene la creación del grupo de trabajo el que estará constituido por trabajadores de la entidad con suficiente experiencia y nivel de conocimiento; el paso número dos es la capacitación al grupo de trabajo en cuanto a los aspectos afines a la investigación. La segunda etapa es: situación actual de la organización, esta tiene como primer paso análisis de los factores internos de la entidad donde se realiza una descripción del perfil organizacional y área objeto de estudio y se identifican y caracterizan los clientes internos; el paso dos es el establecimiento de la posición estratégica de la entidad donde se aplica la matriz DAFO. Como tercera etapa se tiene la planificación de la medición de la satisfacción del cliente, en esta el paso uno es la selección de los procesos y servicios a estudiar, en el paso dos se realiza la definición del indicador, en este se definen los atributos esenciales y la expresión matemática del indicador a medir y luego se realiza la definición del estado deseado de los indicadores; y en el paso tres se planifica el estado actual de la satisfacción del cliente interno, donde inicialmente se conforman los instrumentos o técnicas a emplear, luego se determina la población objeto de estudio y tamaño de muestra y finalmente se analiza la fiabilidad y validez del instrumento. La cuarta etapa es la medición de la satisfacción del cliente donde se aplica el instrumento y procesan los datos, y luego se realiza el análisis de los resultados. Como última etapa se realiza el diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio, donde se elaboran las estrategias y el plan de acción como primer paso y como segundo y último paso se realiza la retroalimentación de los resultados.

Carhuavilca Palomino and Nole Grados (2020), emplean el modelo SERVQUAL con sus cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La metodología empleada se compone por seis pasos: primero selección de la muestra donde define la unidad de análisis, delimita la población, el marco muestral y selecciona el método de muestreo acorde a la investigación, para luego calcular el tamaño de la muestra. El segundo paso es la recolección de datos mediante encuestas de forma online a través de los diferentes canales empleados para hacer contacto con los clientes. Como tercer paso tiene la operacionalización de variables donde relaciona las dimensiones evaluadas con las preguntas que responden a dicha dimensión. El cuarto paso es la descripción del instrumento de investigación que fue elaborado bajo el modelo SERVQUAL con 22 preguntas de perspectiva y 22 preguntas de expectativas. Como paso cinco se realiza



La validación del instrumento y el sexto y final es el análisis de los datos obtenidos a través del programa estadístico SPSS Statistics versión 25.

La tabla 2.3 recoge las principales comparaciones relacionadas con los procedimientos expuestos, así como los pasos comunes en cada uno de ellos.

**Tabla 2.3. Comparación entre los procedimientos analizados.**

Pasos	Procedimiento						
	Prada Ospina and Acosta Prado (2017)	Tápanes Aseguinolaza (2018)	Martín Hernández (2019)	Rodríguez Tirse (2019)	Carhuavilca Palomino and Nole Grados (2020)	(Lorenzo Vasallo, 2020)	
Definir el objeto de estudio	1	0	0	1	0	1	3
Determinar el marco muestral	1	0	1	1	0	1	4
Aplicación del instrumento	1	1	1	1	1	1	6
Segmentación de la población	1	0	1	0	0	0	2
Validar y probar fiabilidad	1	1	1	1	1	1	6
Diseño del instrumento para la medición	0	1	1	1	1	1	5
Preparación de los datos en un programa estadístico	0	1	0	0	0	1	2
Selección de la muestra	0	0	0	1	1	1	3
Recolección de datos	0	0	0	1	1	1	3
Operativización de variable	0	0	0	1	0	0	1
Análisis de los datos obtenidos	0	0	0	1	0	1	2
Definición de dimensiones y atributos	0	0	1	0	0	1	2
Identificación y análisis de la cartera de servicio de la	0	0	0	1	0	1	2



Organización							
Identificación y análisis de los procesos de la entidad	0	0	0	1	0	0	1
Selección y representación del proceso objeto de estudio	0	0	0	1	0	1	2
Caracterización de los clientes	0	0	0	1	0	0	1
Identificación de los problemas en la prestación del servicio	0	0	0	1	0	0	1
Análisis del ciclo de servicio	0	0	0	1	0	0	1
Análisis de los indicadores de medición del proceso	0	0	0	1	0	0	1
Análisis causal	0	0	0	1	0	0	1
Propuesta de acciones de mejora	0	0	0	1	0	1	2
Creación del grupo de trabajo	0	0	0	0	0	1	1
Capacitación del grupo de trabajo	0	0	0	0	0	1	1
Establecer la posición estratégica de la organización	0	0	0	0	0	1	1
Retroalimentación de los resultados	0	0	0	0	0	1	1

Fuente: elaboración propia.

Los pasos con mayor número de coincidencias se toman como referencia para confeccionar el procedimiento de la actual investigación: la determinación del marco muestral, diseño del instrumento de medición, aplicación del instrumento, comprobación de la validez y fiabilidad y segmentación. Además de estos, por la importancia que atribuyen a la investigación se proponen otros pasos para evaluar la calidad percibida: caracterización del objeto de estudio, identificación de las dimensiones y atributos propios de la evaluación de la calidad en tiendas, análisis causal de la satisfacción del cliente.

## 2.3 Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida.

A partir de los procedimientos analizados y la inclusión de los pasos considerados anteriormente, es posible conformar un procedimiento formado por tres etapas entre las que se incluyen: selección de los atributos para la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo, diseño del instrumento de medición y análisis de los resultados y mejoras. Se proponen además nueve pasos a seguir y un conjunto técnicas a emplear los que se relacionan en la figura 2.1.

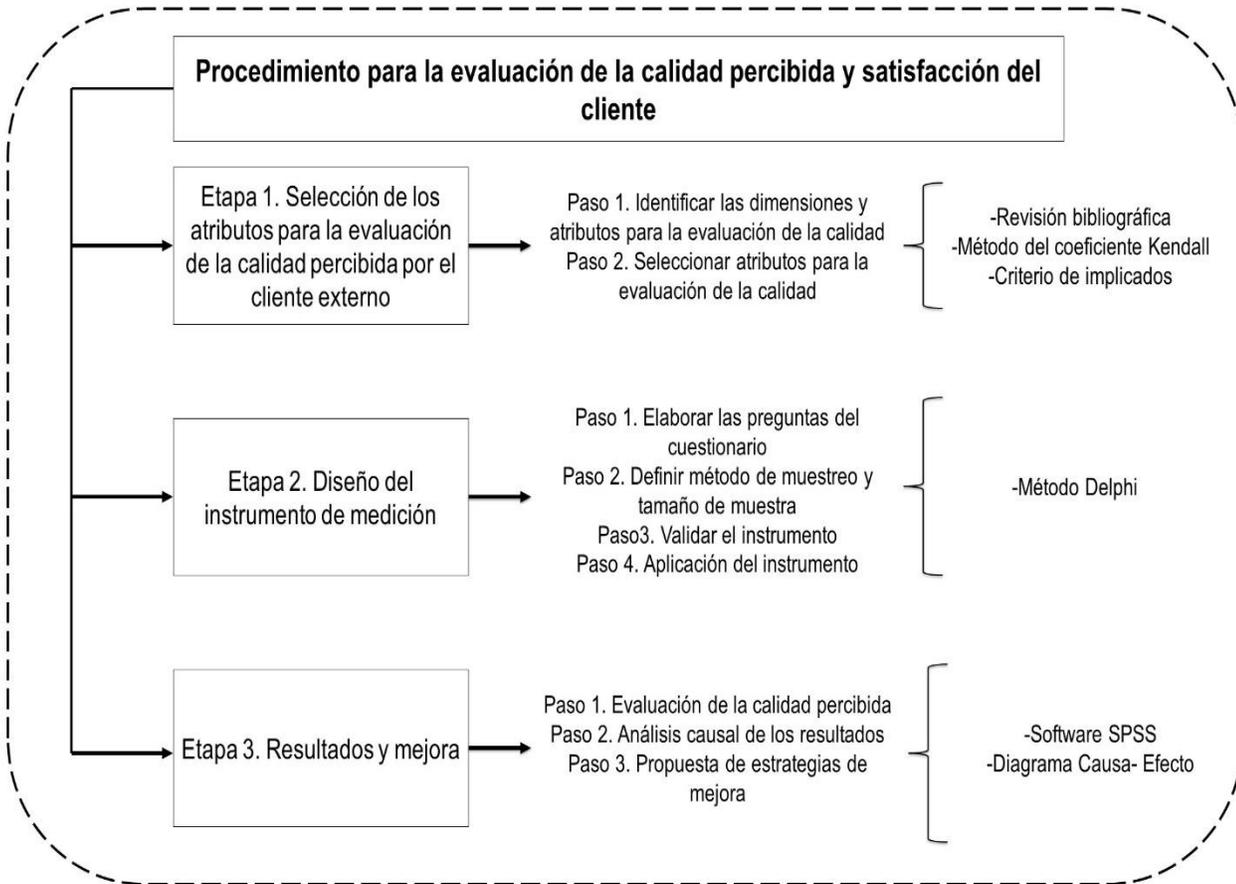


Figura 2.1. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo.

Fuente: elaboración propia.

### Etapa 1. Selección de los atributos para la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo.

Esta etapa permite seleccionar los atributos adecuados para la evaluación de la calidad percibida en las tiendas Caracol, a partir de las motivaciones o factores que influyen en sus visitantes.

**Paso 1.** Identificar las dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad.



Se obtiene a partir de una revisión bibliográfica de estudios de calidad. A partir de esto se procede a realizar el método del coeficiente Kendall con el objetivo de obtener los elementos más importantes para la evaluación de la calidad percibida.

**Paso 2.** Seleccionar atributos para la evaluación de la calidad:

A continuación, se exponen las técnicas utilizadas en la investigación como parte de esta etapa:

- Revisión bibliográfica: se refiere a la revisión y análisis de las fuentes de información secundaria disponibles, ya sean internas (dentro de la misma empresa) o externas (fuera de la empresa). Las fuentes externas pueden ser publicaciones de informes de gobierno, estadísticas oficiales de países, boletines, revistas especializadas, folletos, entre otros. (Álvarez Rodríguez, 2019)
- Criterio de implicados: se basa en la consulta a personas que tienen un elevado nivel de conocimiento y capacidad de decisión sobre el tema en cuestión. A los mismos se les presenta un cuestionario con el objetivo de que seleccionen los atributos que consideran importantes para evaluar la calidad percibida de una tienda.
- Método del coeficiente Kendall.(León Fuentes, 2019)

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos de cuáles serían las causas que afectan la calidad. El Método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

-Los expertos deben ser 7 o más, para lo cual se deben entregar los elementos seleccionados acorde con su nivel de incidencia en la satisfacción de los clientes, para que los expertos los prioricen.

-Hacer un resumen con el resultado de cada uno de los expertos y calcular las expresiones.

El procedimiento a seguir es el siguiente:



$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

Dónde:

m – Número de expertos.

$\sum a_{ij}$  – Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K – Número de ítems a valorar.

T – factor de comparación.  $\sum \sum a_{ij} / K$

$$\Delta = \sum a_{ij} - T$$

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

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0,5$$

Si se cumple, hay concordancia y el estudio **es válido**.

Si  $W < 0.5$  se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos  $m \geq 7$  y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre  $m \geq 7$ .

Nota: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, suprimiendo aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

## **Etap 2. Diseño del instrumento de medición.**

En esta etapa se realiza el diseño de un instrumento válido y fiable que permita realizar una correcta evaluación de la calidad percibida en las tiendas, tomando como base las dimensiones y atributos resultantes de la etapa anterior.

### **Paso 1. Elaborar las preguntas del cuestionario:**

Para la realización de este paso se llevó a cabo una revisión bibliográfica tanto de estudios de calidad percibida en tiendas como de cuestionarios anteriormente aplicados sobre el



tema, además se determinaron los tipos de preguntas y las escalas empleadas y por último se realizó la fiabilidad y validez de dicho cuestionario.

Para el diseño del instrumento de medición (encuesta) se deberán seguir los pasos siguientes (Torres Domínguez, 2016):

- Elaboración del párrafo introductorio, donde se especifica quién hace la encuesta, qué objetivo tiene la misma y cuál es el formato de respuestas, el cual incluye el tipo de escalas a utilizar:
  - a) Dicotómica
  - b) De valores.
  - c) De importancia.
  - d) Diferencial
  - e) Likert.
- Confección del formato de preguntas, las cuales pueden ser:
  - a) Abiertas: Cuando se quiere recoger algún criterio o sugerencia.
  - b) Cerradas: Cuando se utilizan escalas.

Las preguntas deben tener un orden lógico, cuidando de no mezclar preguntas negativas con positivas, deben ser consecuentes con la escala seleccionada, además de ser objetivas, medibles y de fácil interpretación.

Se debe elaborar al final una pregunta de control que brinde una evaluación general, ajustada a la escala, la cual permitirá comprobar la validez de la encuesta y por último una pregunta para medir el por ciento de encuestados insatisfechos, se emplea en este caso una escala dicotómica.

En esta investigación se utilizará una escala Likert del 1 al 5 y las preguntas en lo adelante (ítems) se seleccionarán a partir del Método Delphi, para lo cual se seguirá el procedimiento siguiente:

- Seleccionar los expertos, los cuales deben ser 9 a 25, además designar el facilitador. Obtener el criterio individual de cada uno de los expertos, sobre los ítems que ellos consideran deben conformar la encuesta.



- Analizar las propuestas y elaborar un resumen, el cual se envía nuevamente a cada uno de los expertos, para que voten en (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen.
- Analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformarán la encuesta, para ello se utilizará la expresión siguiente:

$$C=1 - \frac{Vn}{Vt} \geq 1 - \alpha$$

Donde:

Vn- Cantidad de votos negativos

Vt - Total de votos

$$1-\alpha \geq 0.80$$

Se seleccionan los ítems que cumplan la condición anterior.

Con los ítems que resultaron seleccionados se conforma la encuesta

**Paso 2.** Definir método de muestreo y tamaño de muestra.

La revisión de documentos permitió constatar que el método de muestreo más adecuado a este tipo de estudios lo es el probabilístico, en específico el muestreo aleatorio simple, pues permite elegir una muestra representativa de la población y, por tanto, realizar estimaciones que se puedan generalizar a la misma. En el caso del tamaño de la muestra, se precisaron aspectos como el universo y la población, los cuales se definen en base a los objetivos de la investigación y a la revisión de documentos de la entidad que permita desarrollar la ficha técnica de forma correcta. Para el cálculo del tamaño de la muestra se emplea la siguiente fórmula (Reyes et al., 2019):

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2}$$

Donde:

n – muestra.

p – fallo (0.5).

q – éxito (0.5). x

N – tamaño de la población.



Z – nivel de confianza (para 90%  $Z = 1.65$ , para 95%  $Z = 1.96$ , para 99%  $Z = 2.58$ ).

d– probabilidad de error (para 99%  $e = 0.01$ , para 95%  $e = 0.05$ , para 90%  $e = 0.10$ ).

### **Paso 3. Validar el instrumento.**

Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento, lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente mida lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación  $R^2$ , el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7, debiéndose también efectuar la prueba F para el análisis de varianza para demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05 (López Cruz, 2018).

### **Paso 4. Aplicación del instrumento.**

Una vez elaboradas las preguntas del cuestionario y definida la muestra que será encuestada se procede a aplicar el instrumento de medición.

### **Etapas 3. Resultados y mejora.**

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición permiten realizar una propuesta de estrategias de mejora lo que contribuye a la corrección de los problemas detectados desde la percepción del cliente y, por tanto, a una mejora en la gestión, a partir del logro de una mayor satisfacción de los mismos.

#### **Paso 1. Evaluación cuantitativa de la calidad percibida.**

Tabular las encuestas y calcular los estadígrafos del promedio general de percepción de cada ítem en particular, así como el por ciento de clientes insatisfechos utilizando los softwares SPSS y Excel.

#### **Paso 2. Análisis causal de la satisfacción**

Determinar cuáles son los ítems que más tributan a la insatisfacción de los clientes, así como sus causales, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente externo, se valoran las quejas, reclamaciones u otra información que con relación a esto se tenga, para ello se seguirán los pasos siguientes:



1. Se seleccionan los por cientos de los ítems correspondientes a las categorías de pésimo, mal y regular.
2. Se representan los por cientos en gráficos de barras donde se pueda apreciar el atributo con mayores afectaciones dentro de la dimensión.
3. Se revisan las sugerencias propuestas por los clientes en las encuestas y algunos libros de quejas y sugerencias de la entidad para determinar las causas y sub causas de la insuficiente satisfacción.
4. Utilizar el Diagrama Causa – Efecto como herramienta para representar los elementos (causas) del sistema que afectan el enfoque externo (efecto).

#### Diagrama Causa – Efecto (Rodríguez Tirse, 2019)

Varios elementos (causas) de un sistema pueden contribuir aún problema (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos, es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema aumentando la posibilidad de identificar las causas principales.

Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado por el profesor Ishikawa (1943) en Tokio. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos, es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema aumentando la posibilidad de identificar las causas principales.

Pasos para su utilización:

1. Identificación del problema.
2. Determinación de la primera gran expansión en la cual se sitúan de 4 a 6 eventos causales, seleccionados a partir del método de los expertos.
3. Determinación de la primera pequeña expansión para buscar las causas de los eventos causales mediante una tormenta de ideas.



4. Determinación de la segunda pequeña expansión que son las sub causas de las causas de los eventos causales mediante la utilización del diagrama de afinidad.

**Paso 3.** Proponer unas acciones correctivas para que sean utilizadas por los grupos de mejora.

Para la elaboración del plan de mejora se deben seguir un conjunto de pasos, los mismos se exponen a continuación según Ibeas González (2013) :

- Identificar el área de mejora: una vez realizado el diagnostico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas
- Detectar las principales causas del problema: se emplean herramientas metodológicas para conocer las causas que provocan los problemas detectados entre ellas: el diagrama causa- efecto, diagrama Pareto, casa de la calidad y tormenta de idea.
- Formular el objetivo: una vez determinadas las áreas de mejora y las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.
- Seleccionar las acciones de mejora: se seleccionan las posibles alternativas de mejora, para posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades.
- Realizar una planificación: a las acciones propuestas se les debe establecer el mejor orden de prioridad posible, el cual no es tan sencillo de proponer, también se debe tener en cuenta un plazo de implantación y el impacto en la organización de las mismas.
- Seguimiento del plan de mejora: la elaboración de un cronograma para el seguimiento o implantación de un plan de mejora se dispondrá de manera ordenada por las prioridades y los plazos establecidos.



### Capítulo 3. Evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en el Centro Comercial Hicacos

En este capítulo se analizan los resultados arrojados luego de la aplicación del procedimiento propuesto, utilizando los métodos y técnicas correspondientes.

#### 3.1 Resultados del procedimiento aplicado

##### Etapa 1. Selección de los atributos para la calidad percibida por el cliente externo.

**Paso 1.** Identificar dimensiones y atributos para la evaluación de la calidad.

Mediante una revisión bibliográfica y entrevistas con los expertos de la empresa se determinó mediante el método del coeficiente Kendall las dimensiones para dar prioridad en el instrumento para evaluar la calidad percibida por los clientes de las tiendas Caracol.

Tabla 3.1. Método del coeficiente de Kendall

No	Dimensiones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	$\sum a_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
1	Elementos tangibles	1	1	1	2	2	2	1	1	11	-13	169
2	Nivel de satisfacción	6	6	5	4	5	6	6	6	44	20	400
3	Rendimiento percibido	6	5	4	5	4	6	6	5	41	17	289
4	Intensión del cliente de regresar a comprar	4	4	6	6	5	4	4	5	38	14	196
5	Empatía	1	1	2	1	2	1	1	1	10	-14	196
6	Fiabilidad	2	2	2	1	1	1	2	1	12	-12	144
7	Seguridad	2	2	2	1	1	1	1	1	11	-13	169
8	Expectativas	6	5	6	6	5	4	4	5	41	17	289
9	Capacidad de respuesta	1	1	1	1	2	1	1	1	9	-15	225

Fuente: elaboración propia

$$T = \frac{1}{9} \times 217 = 23,8 \approx 24$$

$$W = \frac{12 \times 2077}{8^2 \times (9^3 - 9)} = 0,54$$



Como el coeficiente de concordancia de Kendall (W) arroja un valor mayor que 0,50 los resultados obtenidos por el panel de expertos son confiables por lo que son seleccionados para evaluar la satisfacción del cliente las dimensiones:

1. Elementos tangibles
2. Fiabilidad
3. Capacidad de respuesta
4. Seguridad
5. Empatía

**Paso 2.** Seleccionar atributos para la evaluación de la calidad.

Una vez determinado por los expertos las dimensiones a evaluar, se realiza una revisión bibliográfica de los atributos para medir la calidad del servicio en tiendas, esta arrojó un total de 30 atributos posibles a emplear en la encuesta. Dichos indicadores fueron presentados a diez expertos, los que mediante valoraciones de 0: no importante y 1: sí importante, expresaron sus criterios, estos datos fueron recogidos en la tabla 3.2, donde se aplica el método Delphi para determinar los indicadores que sí serán utilizados en el instrumento de medición.

**Tabla 3.2 Aplicación del método Delphi para la selección de atributos**

Atributos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Σ
<b>Nivel de limpieza</b>	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9
<b>Apariencia del personal</b>	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8
<b>Tecnología y apariencia de los equipos</b>	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	8
<b>Atractivo visual de folletería</b>	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	8
Información de pago	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	6
Promociones de ventas	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4
Accesibilidad al centro	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	5
Baños accesibles	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	4
Facilidad de compra	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	5
<b>Tiempo de espera</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8
Relación calidad – precio	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	5



Decoración	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5
Horario adecuado	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4
<b>Exactitud de las facturas</b>	<b>1</b>	<b>10</b>									
Relación entre los trabajadores	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	6
<b>Confianza en los trabajadores</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Nivel de fiabilidad de la información</b>	<b>1</b>	<b>10</b>									
<b>Atención personalizada a los clientes</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
Nivel de recomendación	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	4
Nivel de cumplimiento de publicidad	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
Nivel de superación de expectativas	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6
Nivel de percepción de calidad	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Temperatura de los locales	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	4
<b>Reconocimientos de la institución</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>9</b>								
Entretenimiento	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6
Señalización	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	4
Variedad de actividades	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	6
Precios asequibles	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6
<b>Lenguaje</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>							
<b>Capacidad de escuchar al consumidor</b>	<b>1</b>	<b>10</b>									

Fuente: elaboración propia

Una vez aplicado el método Delphi se pudo reducir el número de atributos a doce, los que para los expertos son los más relevantes para obtener los resultados buscados en la investigación actual. En la tabla 3.3 se relacionan los indicadores con las dimensiones antes seleccionadas para evaluar.

Tabla 3.3. Dimensiones y atributos a emplear en la encuesta



Dimensión	Atributos
Elementos tangibles	-Nivel de limpieza de las instalaciones -Nivel de apariencia del personal -Apariencia de los equipos -Nivel de atractivo de los materiales de comunicación
Fiabilidad	-Nivel de fiabilidad de la información -Exactitud de la factura
Capacidad de respuesta	-Nivel de tiempo de espera
Seguridad	-Confianza -Reconocimientos
Empatía	-Atención personalizada a los clientes -Lenguaje entendible -Capacidad de escuchar al consumidor

Fuente: elaboración propia

## **Etapas 2. Diseño del instrumento de medición**

### **Paso 1. Elaborar las preguntas del cuestionario**

Para la confección del instrumento de investigación (Anexo1)Anexo, se procedió a la elaboración de las preguntas del cuestionario, teniendo en cuenta las dimensiones planteadas en el paso 2 de la etapa I, así como los atributos resultantes del paso 3, y la revisión bibliográfica referente a las características que debe poseer el cuestionario en este tipo de estudios. La confección del mismo se enfocó en determinar las preguntas, haciendo énfasis en los tipos de preguntas y escalas de medida adecuadas a utilizar en la medición de la calidad de las tiendas Caracol.

Pregunta 1: se refiere en un primero momento al país de procedencia del encuestado, seguida del rango de edad, siendo estas preguntas cerradas y de elección múltiple. Luego se hace referencia al sexo, con una pregunta cerrada dicotómica. Todos estos ítems se emplean a la futura segmentación del mercado.



Pregunta 2: hace referencia a las visitas realizadas al centro, con una pregunta cerrada dicotómica.

Pregunta 3: su objetivo es medir la calidad percibida por los clientes teniendo en cuenta 5 dimensiones y 13 atributos. Se utilizó escala de Likert de cinco categorías: pésimo, mal, regular, bien y muy bien.

Pregunta 4: permite conocer el criterio de los clientes acerca de volver o no al centro. Se emplea pregunta cerrada de escala dicotómica para su respuesta.

Pregunta 5: se emplea una pregunta abierta no estructurada para conocer las sugerencias para la mejora desde la perspectiva de los clientes.

**Paso 2.** Definir método de muestreo y tamaño de muestra.

El muestreo empleado en la investigación es de tipo mixto, donde se emplean muestreos probabilísticos: aleatorio simple, sistemático y no probabilísticos: muestreo por cuotas. De esta forma la muestra obtenida representará correctamente la distribución de la población total. Se tiene en cuenta para la muestra los clientes que visitan el Centro Comercial.

En base a esto se procede a calcular el tamaño de la muestra para un nivel de confianza al 95% y un error para del 10%, lo que da como resultado 69 clientes a encuestar.

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2} = \frac{1.65^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.1^2} = \frac{0.6806}{0.01} = 68.06 \approx 69$$

**Paso 3.** Validar el instrumento

Al aplicar las encuestas a un total de 25 clientes inicialmente, se implementó el análisis de fiabilidad mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach y el análisis de validez mediante la Regresión Lineal Múltiple para las variables correspondientes.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.945	15

**Figura 3.1. Análisis de fiabilidad del instrumento.**

Fuente: salida del software SPSS versión 22.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	.977 <sup>a</sup>	.955	.879	.15183	.955	12.587	15	9	.000



Figura 3.2. Análisis de la validez del instrumento.

Fuente: salida del software SPSS versión 22

Al obtener resultados de fiabilidad de 0.945 y validez 0.955, ambos mayores a 0.70 se cumplen las condiciones necesarias para que la encuesta sea válida y fiable, por lo que se procede a la aplicación del instrumento a la muestra calculada en pasos anteriores.

#### Paso 4. Aplicación del instrumento

Se aplica la encuesta a un total de 69 clientes, de los mismo el 7.2% (5) tienen nacionalidad cubana, el 14.5% (10) nacionalidad canadiense, el 17.4% (12) nacionalidad rusa, el 34.8% (24) nacionalidad italiana y el restante 26.1 % (18) pertenece a otros países, resaltando alemanes, franceses, ingleses y argentinos. De los mismos el 72.5% son del sexo femenino y el 27.5% del sexo masculino. Se conoce que el 62.3% ha visitado anteriormente el centro mientras que para el 37.7% es la primera ocasión. Según el rango de edades de los encuestados el 10.1% (7) se encuentran entre 26 y 34 años, el 21.7% (15) entre 35 y 45 años, el 63.8% (44) entre 46 y 60 años, y el 4.3% (3) restante tiene más de 60 años. De los clientes encuestados el 88,4% visitaría nuevamente el centro mientras que el 11,6% ha dado respuesta negativa a esta interrogante.

### Etapa 3. Resultados y mejora

#### Paso 1. Evaluación de la calidad percibida

Luego de aplicada la encuesta se pudo conocer la valoración de los clientes de las diferentes variables evaluadas.

Para la variable **comodidad y atractivo de las instalaciones** la media es 3.2609 y desviación estándar de 0.99487 donde existen valoraciones en todas las categorías. Los resultados obtenidos (ver gráfico 3.1) son: 4,3% pésimo, 17,4% mal, 34,8% regular y bien y un 8,7% de muy bien, siendo esta una de las variables con mayores afectaciones.

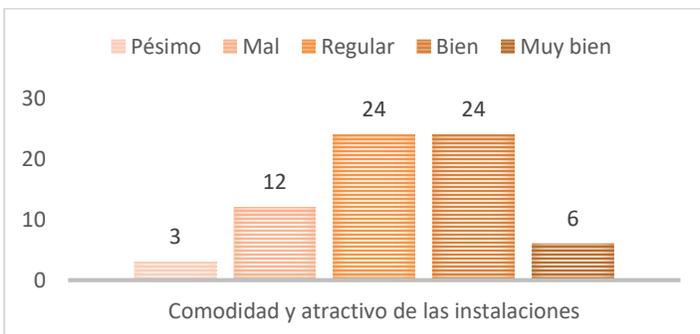




Gráfico 3.1. Cantidad de selecciones por categoría en la variable comodidad y atractivo de las instalaciones.

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **aparición de los trabajadores** la media es 3.9275 y desviación estándar 0.95976, teniendo mejor valoración la categoría bien con el 49,3 % de las selecciones, que representa 34 clientes encuestados (ver gráfico 3.2).

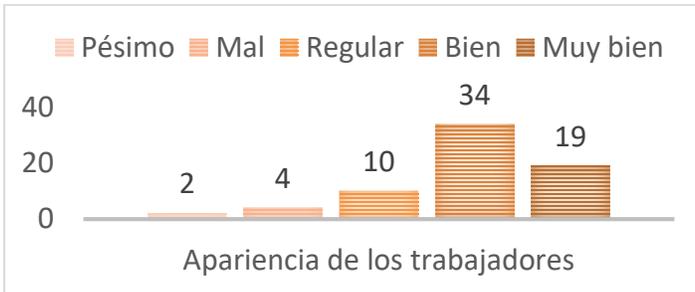


Gráfico 3.2. Cantidad de selecciones por categoría en la variable aparición de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **limpieza de los equipos** la media 3.8841 y desviación estándar 0.84950 donde existen valoraciones en las categorías: mal, regular, bien y muy bien. La mayor cantidad de selecciones la categoría bien con un 49,3%, que representa 34 clientes (ver gráfico 3.3).

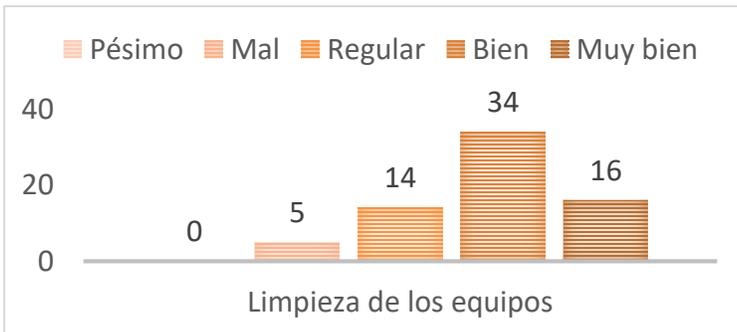


Gráfico 3.3. Cantidad de selecciones por categoría en la variable Limpieza de los equipos.

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **visibilidad de los materiales** la media es 3.6812 y desviación estándar 1.02172 tuvo selecciones en todas las categorías, teniendo en mayor medida una valoración de bien con el 46,4% de las selecciones (ver gráfico 3.4).

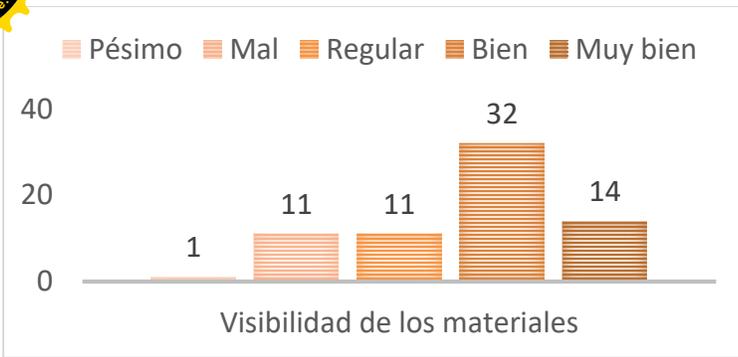


Gráfico 3.4. Cantidad de selecciones por categoría en la variable visibilidad de los materiales.

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **calidad de la información brindada por los trabajadores** la media es 3.8986 y desviación estándar 1.03106 tuvo selecciones en todas las categorías, la más relevante fue bien con el 49,3% de las selecciones, siendo 34 los clientes que la seleccionaron (ver gráfico 3.5).



Gráfico 3.5. Cantidad de selecciones por categoría en la variable calidad de la información brindada.

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **fiabilidad de las facturas recibidas al realizar su compra** la media es 4.1159 y desviación estándar 1.11851, tuvo un mayor número de valoraciones de muy bien con 34 selecciones que representa 49,3% (ver gráfico 3.6).

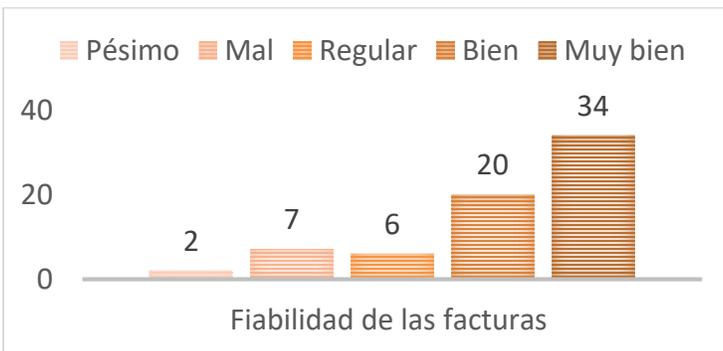




Gráfico 3.6. Cantidad de selecciones por categoría en la variable fiabilidad de las facturas recibidas a realizar su compra.

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **rapidez con la que los trabajadores solucionan los imprevistos durante los momentos de compra** la media es 3.8841 y desviación estándar 0.99316 la mayor evaluación fue de bien con el 40,6% de las selecciones (ver gráfico 3.7).

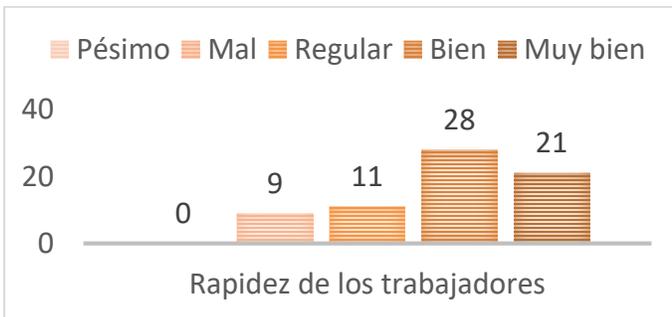


Gráfico 3.7. Cantidad de selecciones por categoría en la variable rapidez con la que los trabajadores solucionan los imprevistos durante los momentos de compra.

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **tiempo que demora en pasar a la tienda** la media es de 3.5652 y la desviación estándar de 0.96220. Tuvo selecciones en todas las categorías, siendo regular la de mayor número de selecciones (29), que representa el 42,0% (ver gráfico 3.8).



Gráfico 3.8. Cantidad de selecciones por categoría en la variable tiempo que demora en pasar a la tienda.

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **disposición de los trabajadores para la atención** la media es de 3.8696 y la desviación estándar 0.88970. Todas las categorías fueron seleccionadas y la más significativa fue bien con el 44,9% de las selecciones (ver gráfico 3.9).



**Gráfico 3.9. Cantidad de selecciones por categoría en la variable disposición de los trabajadores para la atención.**

Fuente: elaboración propia.

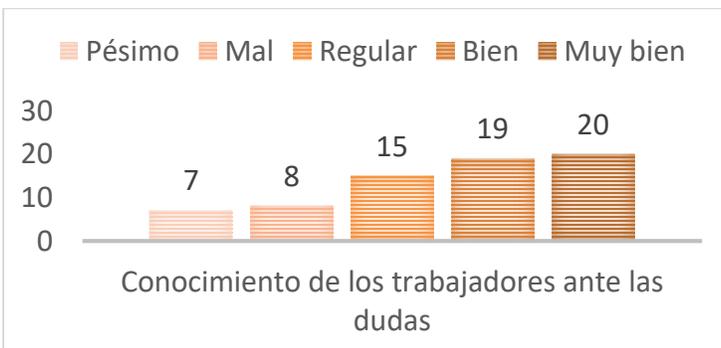
Para la variable **evidencia de los logros de la organización** la media es de 4.1304 y la desviación estándar 0.88970. La categoría más significativa fue de muy bien con el 42% de las selecciones (ver gráfico 3.10).



**Gráfico 3.10. Cantidad de selecciones por categoría en la variable evidencia de los logros de la organización.**

Fuente: elaboración propia.

Para la variable **conocimiento de los trabajadores** la media es de 3.5362 y la desviación estándar 1.30135, el mayor valor fue de 20 en la categoría de muy bien, lo que representó el 29% de las encuestas (ver gráfico 3.11).

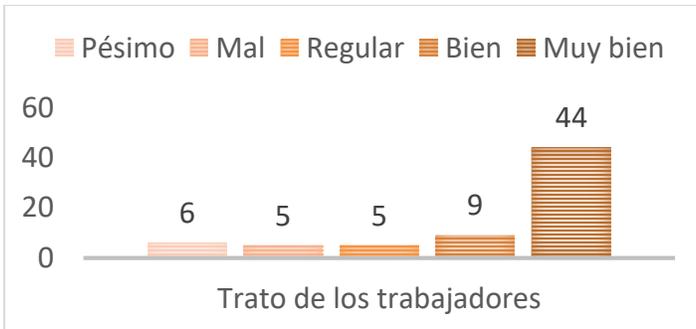




**Gráfico 3.11. Cantidad de selecciones por categoría en la variable conocimiento de los trabajadores ante sus dudas.**

Fuente: elaboración propia.

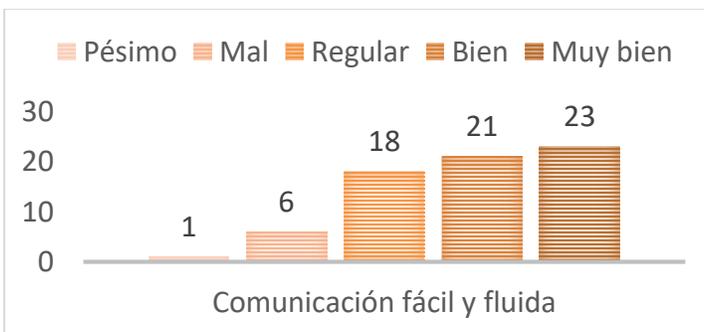
Para la variable, **trato de los trabajadores al momento de la atención**, la media es de 4.1594 y la desviación estándar 1.33530. En este parámetro la categoría con mayor número de selecciones fue muy bien lo que representa el 63,8% de los encuestados (ver gráfico 3.12).



**Gráfico 3.12. Cantidad de selecciones por categoría en la variable trato de los trabajadores al momento de la atención.**

Fuente: elaboración propia.

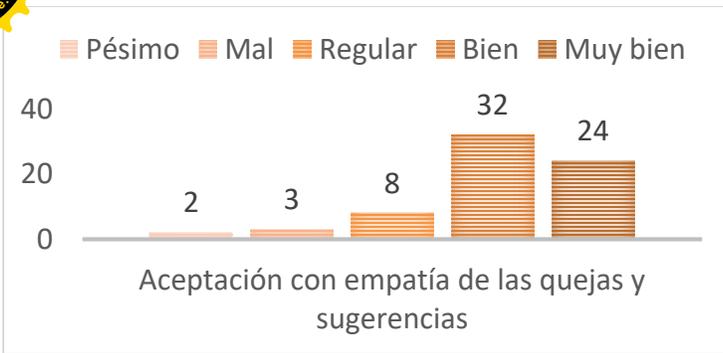
Para la variable **comunicación fácil y fluida** la media es 3.8551 y la desviación estándar 1.03292, tuvo valoraciones en todas las categorías, siendo la más significativa muy bien con el 33,3% de las selecciones (ver gráfico 3.13).



**Gráfico 3.13 Cantidad de selecciones por categoría en la variable comunicación fácil y fluida.**

Fuente: elaboración propia

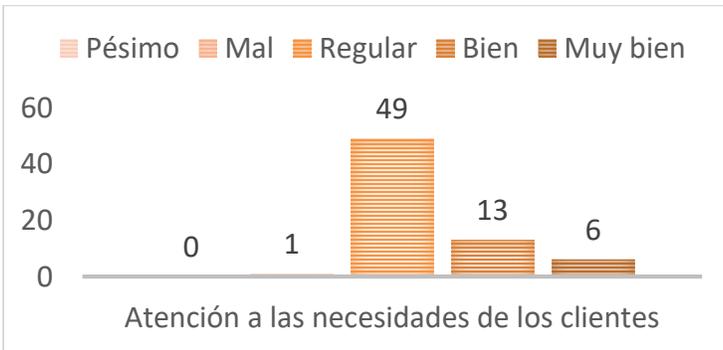
Para la variable **aceptación con empatía de las quejas y sugerencias** la media es de 4.0580 y la desviación estándar 0.95308, teniendo selecciones en todas las categorías, siendo de mayor relevancia bien con el 46,4% de las valoraciones (ver gráfico 3.14).



**Gráfico 3.14** Cantidad de selecciones por categoría en la variable aceptación con empatía de las quejas y sugerencias.

Fuente: elaboración propia

Para la variable **atención a las necesidades de los clientes** la media es 3.3478 y la desviación estándar 0.66035. En esta variable la categoría más significativa fue regular con 49 selecciones que representa el 71% de los encuestados (ver gráfico 3.15).

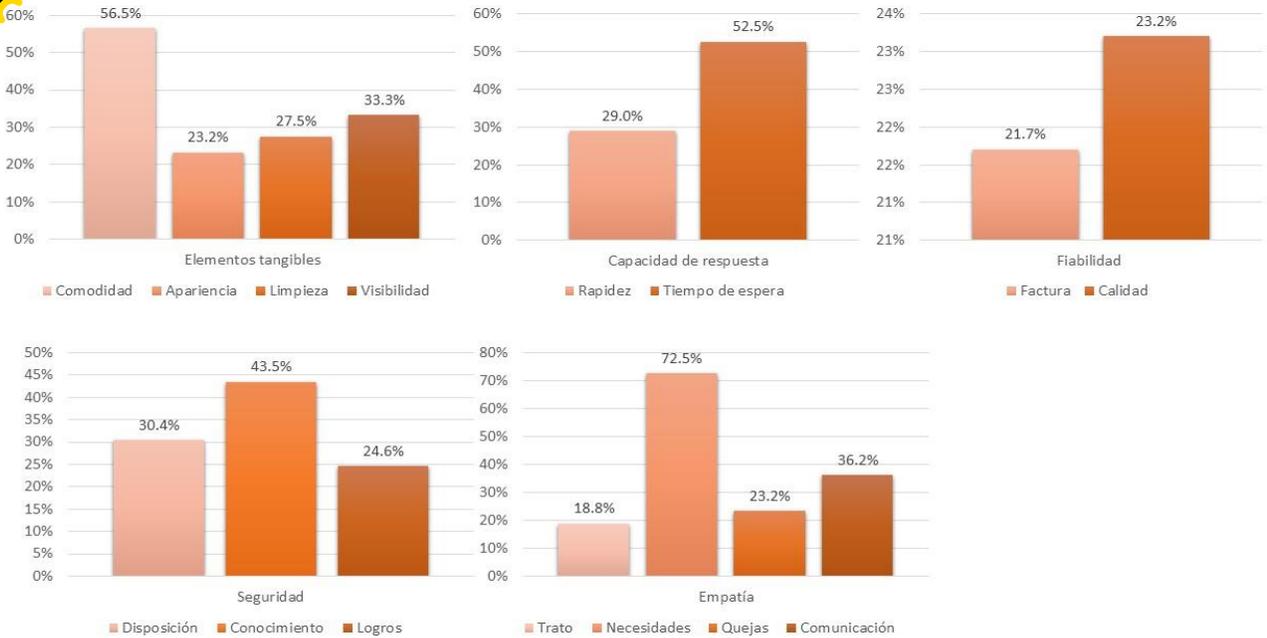


**Gráfico 3.15** Cantidad de selecciones por categoría en la variable atención a las necesidades de los clientes.

Fuente: elaboración propia

### Paso 2. Análisis causal de la satisfacción

Una vez procesados los resultados de las encuestas, se procede a calcular los por cientos en las categorías pésimo, mal y regular obtenido en cada dimensión, para conocer cuan afectada está la misma provocando así insuficiente satisfacción en los clientes externos (ver figura 3.3).

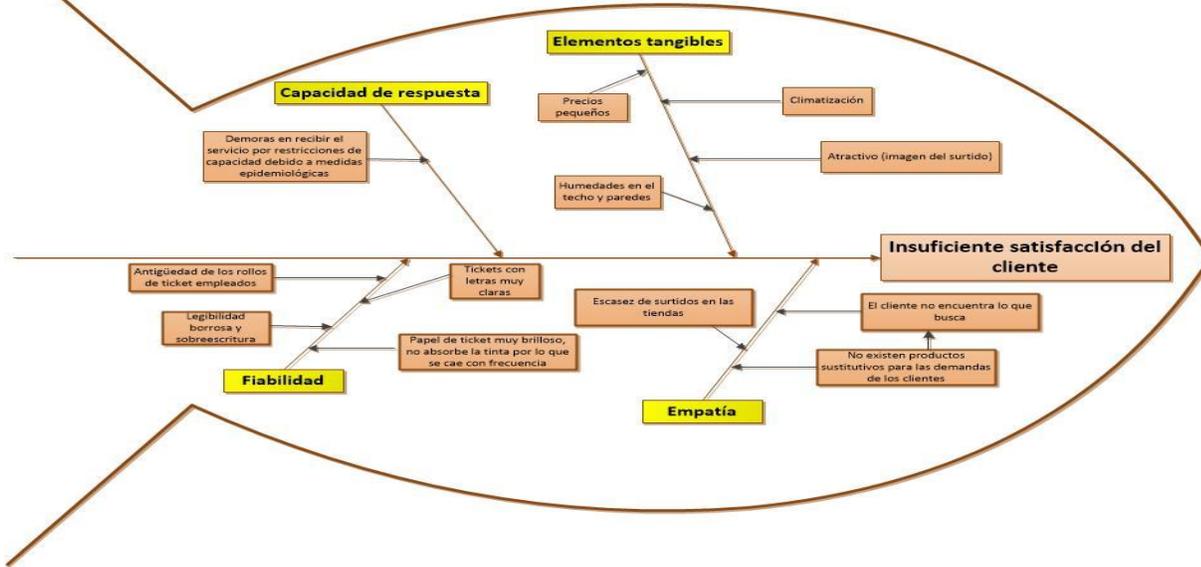


**Figura 3.3 Por cientos evaluados de pésimo, mal y regular por atributo en cada dimensión.**

**Fuente:** elaboración propia

Al analizar las evaluaciones de cada dimensión en general los resultados reflejan que en los elementos tangibles el atributo más afectado es la comodidad con el 56,5%, en la capacidad de respuesta la mayor afectación es de 52,5% en el tiempo de espera para pasar a la tienda, en cuanto a la fiabilidad el 23,2% da baja valoración a la calidad de la información brindada por los trabajadores, en la seguridad el 43,5% hace referencia a que el conocimiento de los trabajadores no es el esperado y en cuanto a la empatía el 72,5% concuerda en que deben mejorar la atención a la necesidades de los cliente, siendo esta última la dimensión más afectada.

Una vez determinados los atributos con mayor por ciento de evaluaciones negativas, se procede a revisar las sugerencias de las encuestas y los libros de quejas de algunas tiendas de la entidad, con el objetivo de determinar las causas que provocan la insuficiente satisfacción del cliente externo. Con esta información se confecciona un diagrama Causa – Efecto que se muestra a continuación en la figura 3.4.



**Figura 3.4. Diagrama Causa- Efecto**

Fuente: salida del software Visio.

**Paso 3. Propuesta de estrategias de mejora**

A partir del diagrama anterior se conocieron los aspectos que afectan cada dimensión evaluada, en base a las que se propone un plan de acciones a la empresa con el objetivo de mejorar en el menor tiempo posible las condiciones mal evaluadas.

**Tabla 3.4 Plan de acciones de mejora.**

Dimensión	Causa de la afectación	Acción propuesta	Responsable de la tarea	Tiempo de cumplimiento
Elementos tangibles	Climatización	-Realizar un mantenimiento mensual a los equipos del clima.  -Mantener un control de la vida útil de los equipos para cambiarlos al cumplir estos plazos.	Jefe de Mantenimiento	Del 1 al 10 de cada mes
	Atractivo (imagen del	-Reorganizar los productos en las tiendas buscando un	Jefes de brigadas	Diario



	surtido)	mayor atractivo visual.		
	Precios pequeños	-Los precios de exhibición reajustarlos a un mayor tamaño en los pisos de venta que estén a larga distancia del alcance del cliente.	Jefes de brigada	Mes de octubre y noviembre
	Humedad del techo	-Contratar una cooperativa de servicios de construcción que den mantenimiento a los techos.  - Mantener un cuidado sistemático de los techos por parte del equipo de mantenimiento interno.	Jefe de mantenimiento	Mes de marzo y septiembre de cada año
Capacidad de respuesta	Demoras en recibir el servicio por restricción de capacidad debido a medidas epidemiológicas	-Reajustar el número de clientes por tienda en dependencia a la capacidad de la misma.  -Realizar un estudio de carga y capacidad de las personas que pueden pasar en dependencia a los trabajadores de cada tienda.	Jefes de brigadas	Mes de octubre
Fiabilidad	Tickets con letras muy claras  Papel de tickets muy brillante por	-Renovar los rollos de tickets antiguos.  -Comprar rollos de calidad garantizada y durabilidad.	Administrador del centro	Todos los meses



	<p>lo que se cae la tinta con facilidad</p> <p>Legibilidad borrosa y sobre escritura</p> <p>Antigüedad de los rollos de tickets empleados</p>			
Empatía	<p>Escasez de surtidos en las tiendas.</p> <p>El cliente no encuentra lo que busca.</p> <p>No existen productos sustitutos para la demanda de los clientes.</p>	<p>-Realizar contratos con nuevos proveedores.</p> <p>-Planificar las rondas de compras en períodos más cortos.</p>	Jefe Comercial del centro	A partir del mes de octubre

Fuente: elaboración propia.



## Conclusiones

1. La sistematización de los elementos teóricos relacionados con la calidad de los servicios, permitió el estudio de la evolución del concepto de calidad, así como identificar las formas de gestión de la calidad enfocadas a la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo y las dimensiones y atributos empleados en la literatura nacional e internacional.
2. Los procedimientos consultados permitieron identificar un conjunto de pasos que conforman el procedimiento propuesto en la investigación, el que consta de tres etapas y nueve pasos en total, enfocado a la evaluación de la calidad percibida por el cliente externo en el Centro Comercial Hicacos.
3. La aplicación del procedimiento permitió identificar los principales problemas que inciden en la calidad percibida por el cliente externo, a partir de la aplicación y procesamiento de la encuesta, donde se determina que las causas son: afectaciones en la comodidad y atractivo en las instalaciones, largos tiempos de espera para pasar a la tienda, la información brindada por los trabajadores no es de calidad por la existencia de nuevos proveedores y poca atención a las necesidades de los clientes dado la escasez de productos.
4. La evaluación de la calidad percibida por el cliente externo permitió determinar que el 11.6 % de los clientes no están conformes con la calidad del servicio en el Centro Comercial Hicacos.



## Recomendaciones

1. Aplicar la encuesta propuesta al resto de las tiendas de la Sucursal Caracol para realizar un estudio general de la satisfacción en la empresa.
2. Traducir la encuesta a otros idiomas de los países que mayor cantidad de clientes reciba el destino Varadero.
3. Aplicar las acciones propuestas de mejora en el proyecto.



## Referencias bibliográficas

1. Acosta Mejías, A., Durán Godoy, E., & Padilla Piña, R. (2018). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Compendium, Vol.21 Num. 40*.
2. Álvarez Rodríguez, J. (2019). *Evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad. Caso: Hotel Velasco, Matanzas Universidad de Matanzas*].
3. Amaya Pingo, P. M., Felix Poicon, E. C. L., Rojas Vargas, S., & Diaz Tito, L. P. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia, Vol.25 Núm.90*.
4. Ampomah, I., Burton, J., Enshaei, A., & Al Moubayed, N. (2022). *Generating Textual Explanations for Machine Learning Models Performance: A Table-to-Text Task* Proceedings of the 13th Conference on Language Resources and Evaluation,
5. Barrios, M., & Mejías, A. (2009). Dimensiones de la Calidad de Servicio en un Centro Médico Asistencial Universitario. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, Vol.I*.
6. Burgos Navarrete, F. J. (2021). Calidad: un nuevo enfoque conceptual y definiciones. *Revista Ingeniería Industrial*.
7. Capitán Llaguento, N. M. (2018). *Relación entre calidad del servicio y satisfacción del cliente de tienda Ripley en Plaza Sur, Lima 2017* Universidad Señor de Sipán].
8. Cárdenas-Cabello, F. (2020). Diseño y validación de instrumentos de investigación. *Reflexiones en torno a la metodología de la investigación*.
9. Carhuavilca Palomino, L. S., & Nole Grados, G. F. (2020). *Calidad percibida en karaokes de Lima Moderna* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
10. Casals Cutiño, D. C. (2019). *Diagnóstico de la satisfacción del cliente en la AEI ARCOS BBI Varadero* Universidad de Matanzas].
11. Castillo Ortega, Y., & Mendoza Garnica, C. F. (2020). Modelo de análisis para medir la calidad de los servicios turísticos en el territorio. El caso del corredor del Santa Bárbara en Ecuador. *Economía y Desarrollo*.



12. Cea D'Ancona , M. A. (2022). Calidad, confianza y participación en encuesta. *Papers*, Vol. 107.
13. Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*.
14. Feitó Cespón, M., & Curbelo Martínez, G. (2019). Evaluación de la calidad percibida en los servicios de la UEB No. 16 servicios integrales Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*.
15. Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Diadasc@lia: Didáctica y Educación*.
16. González Lizarazo, M. D., Martínez Rivera, C. A., & Solís Ramírez, E. (2021). *Diseño y validación de un cuestionario sobre el espacio en textos escolares de física y el uso que de los mismos hace el profesorado* Aportaciones de la educación científica para un mundo sostenible,
17. Gutiérrez Ortiz, A., Reyes Real, O. B., & Alvarado Oregón, A. M. d. R. (2021). Evaluación de la calidad del servicio de recintos fiscalizados portuarios. *Retos de la Dirección*, Vol 15. Núm 2.
18. Hernández, C., Prieto, A. T., & Hernández, C. (2017). Dimensiones de la calidad del servicio presentes en los programas de postgrado. Reflexiones teóricas. *Impacto Científico. Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago*, Vol.12 No.2.
19. Hernández González, Y. (2013). *Diagnóstico de la gestión de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este* Universidad de Matanzas].
20. Ibeas González, C. L. (2013). *Plan de mejora en la organización y planificación de la empresa dedicada a las tecnologías de la información* Universidad Politécnica de Cartagena].
21. Norma Internacional Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos, (2015).
22. Kentelky, E., Lukascs, Z., Lunka, T. A., Bendek, K., Domokos, E., Puntoky - Csicso, B., & Szekely- Varga, Z. (2022). Mycorrhization of cotylus avellana L. and quercus Robur L.



seedlings with tuber aestivum vittad. *SCIENTIFIC PAPERS SERIES B. HORTICULTURE, Vol. LXVI, No.1.*

23. León Fuentes, A. B. (2019). *Evaluación del estado de la Logística de Almacenes en el Almacén de Insumos de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este Universidad de Matanzas*].
24. Licea Muruais, A. N. (2020). *Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad en el hotel Club Tropical Universidad de Matanzas*].
25. López Cruz, M. (2018). *Evaluación de la calidad percibida en la hotelería. Caso de estudio: Hotel Allegro Palma Real Universidad de Matanzas*].
26. Lorenzo Vasallo, E. (2020). *Medición de la satisfacción del cliente interno en la empresa Azcuba Universidad de Matanzas*].
27. Martín Hernández, P. A. (2019). *Evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad. Caso: Hotel Louvre, Matanzas. Universidad de Matanzas*].
28. Mata Varela, M. d. I. C., Santos García, N., Ricardo Cabrera, H., & Rodríguez Pérez, B. (2019). Evaluación de la calidad percibida en una institución de educación superior. *Revista Conrado, Vol.15 Num.2.*
29. Mederos Elizundai, R. (2011). *Procedimiento para el mejoramiento de la Calidad en Sucursal Comercial Caracol Varadero Este Universidad de Matanzas*].
30. Mellado Fernández, D. (2014). *Evaluación de la calidad y seguridad en productos software Universidad de Castilla-La Mancha*].
31. Mondo, T. S. S. F., G.G. (2015). Qualidade de Serviços em Atrativos Turísticos: um estudo da percepção dos turistas de Florianópolis - SC - Brasil. *Turismo Em Análise, Vol 26,n.1.*
32. Mora Contreras, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing, Vol.10 Num.2.*
33. Olah, S., Roseanu, G., Bodogai, S., & Coturbas, L. (2016). *Current challenges in social.*
34. Pérez Echevarría, J. C. (2009). *Evaluación del cumplimiento de los ocho principios del Sistema de Gestión de la Calidad según las Normas NC-ISO 9000: 2005 en la empresa CONAZUCAR. Universidad de Matanzas*].



35. Pineda Sánchez, L. (2020). Aproximación teórica al concepto de calidad y los sistemas de gestión. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, Vol.2 Num.1.
36. Prada Ospina, R., & Acosta Prado, J. C. (2017). Calidad del servicio en tiendas de comercio al detal. Un estudio empírico en Colombia. *Espacios*, Vol.38 (No 34) pág 6.
37. Ramos, G. E., & Verón, M. M. (2022). Evaluación indirecta de la calidad de las encuestas de opinión electorales. *Statistical Reports*, Vol.1 Num.10.
38. Reimers, F., & Marmolejo, F. (2022). *University and School Collaborations during a Pandemic*. [https://doi.org/10.1007-978-3-030-82159-3\\_1](https://doi.org/10.1007-978-3-030-82159-3_1)
39. Reyes, O., Espinosa, R., & Olvera, R. (2019). Criterios para determinar el tamaño de muestra en estudios descriptivos *Celaya*, Vol.5 Num.3.
40. Rodríguez Aguila, Y. (2020). *Diagnóstico de la calidad del proceso de cementación de camisas de revestimiento en EMPERCAP Universidad de Matanzas*].
41. Rodríguez Álvarez, J. (2019). *Evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad. Caso: Hotel Velasco, Matanzas Universidad de Matanzas*].
42. Rodriguez Cruz, P. D. (2019). *Evaluación del impacto de la no conformidad en proyectos constructivos en la Asociación Económica Internacional Universidad de Matanzas*].
43. Rodríguez Tirse, Y. (2019). *Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB Correos Jagüey Grande. Universidad de Matanzas*].
44. Ruiz Restrepo, J., Aigner Aburto, M., Agudelo Viana, G., Castaño Velez, E., & Marulanda Londoño, G. (2009). *EVOLUCIÓN DE LAS CONDICIONES DE VIDA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN BASADOS EN LA ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA 2008* Universidad de Antioquia].
45. Salinas, E., Mundet, L., & Salinas, E. (2018). Historical evolution and spatial development of tourism in Cuba, 1919-2017: what is next? *Tourism Planning and Development*, 15(3), 216-238.
46. Savi Mondo, T., & Goncalves Silveira Fiates, G. (2016). Atributos de la calidad de servicios en atractivos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol.25 Num.2.
47. Suárez Meneses, Y. (2019). *Diseño de un instrumento de evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad Universidad de Matanzas*].



48. Tápanes Aseguinolaza, J. C. (2018). *Evaluación de la calidad del servicio percibida en la transportación urbana de la UEB Transporte Matanzas Universidad de Matanzas*].
49. Torres Domínguez, B. (2016). *Evaluación de la calidad percibida en la División Territorial Occidente de la Empresa Movitel Universidad de Matanzas*].
50. Torres, M., & Vásquez, C. (2011). Contribución de la información en la calidad de los servicios *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, Vol.8 Num.1*.
51. Torres Samuel, M., Luisa Vásquez, C., & Francisco Poletto, J. (2010). Indicadores para la evaluación de la Calidad del Servicio Comercial en Empresas del Sector Eléctrico Venezolano. *Innovation and Development for the Americas, Vol.1 Num.4*.
52. Vera, J., & Trujillo, A. (2018). El efecto de la calidad del servicio en la satisfacción del derechohabiente en instituciones públicas de salud en México. *Contaduría y Administración, Vol.63 Num.1*.
53. Vera Martínez, J., & T., E. M. M. (2014). Atributos relevantes de calidad en el servicio y su influencia hacia la lealtad de marca en la industria aseguradora de automóviles en México. *Contaduría y Administración, Vol. 59 Num.3*.



## Anexos

### Anexo 1. Encuesta aplicada a los clientes

Estimado cliente, la Universidad de Matanzas en colaboración con la Sucursal Comercial Caracol se encuentran desarrollando un estudio con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios de las tiendas para contribuir a la satisfacción de sus necesidades. Por tal motivo, solicitamos su ayuda para responder este cuestionario de forma **ANÓNIMA**, ya que es de gran utilidad para lograr nuestro objetivo. Gracias por su colaboración.

1. Seleccione con una X en cada caso:

País de procedencia:	Rango de edad:	Sexo:
<input type="checkbox"/> Cuba	<input type="checkbox"/> 18 a 25 años	<input type="checkbox"/> M
<input type="checkbox"/> Canadá	<input type="checkbox"/> 26 a 34 años	<input type="checkbox"/> F
<input type="checkbox"/> Rusia	<input type="checkbox"/> 35 a 45 años	
<input type="checkbox"/> Italia	<input type="checkbox"/> 46 a 60 años	
<input type="checkbox"/> Alemania	<input type="checkbox"/> más de 60 años	
<input type="checkbox"/> Otro		

2. Ha visitado anteriormente el centro:

sí  no

3. Teniendo en cuenta los siguientes ítems, cómo valoraría cada una de las siguientes características del servicio en las tiendas del Centro Comercial. Por favor, indique su valoración en cada una de ellas según la escala que se presenta en la leyenda:

Leyenda: **P**: pésimo, **M**: mal, **R**: regular, **B**: bien, **MB**: muy bien

Características	P	M	R	B	MB
Comodidad y atractivo de las instalaciones					
Apariencia de los trabajadores					
Limpieza de los equipos					
Visibilidad de los materiales (carteles, pegatinas y materiales informativos)					



Calidad de la información brindada por los trabajadores					
Fiabilidad de las facturas recibidas al realizar su compra					
Rapidez con la que los trabajadores solucionan los imprevistos durante los momentos de compra					
Tiempo que demora para pasar a la tienda					
Disposición de los trabajadores para la atención					
Conocimiento de los trabajadores ante sus dudas					
Evidencia de los logros de la organización					
Trato de los trabajadores al momento de la atención					
Atención a las necesidades de los clientes					
Comunicación fácil y fluida					
Aceptación con empatía de las quejas y sugerencias					

4. Si regresara a Varadero, ¿visitaría nuestro centro nuevamente?

\_\_ Sí \_\_ No

5. Proponga sus sugerencias para mejorar las condiciones del centro y estar en la preferencia de los clientes nacionales e internacionales.



Anexo 2. Fiabilidad del instrumento de recolección de datos a los 69 clientes encuestados.

➔ **Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	69	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	69	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.912	15

**Estadísticas de elemento**

	Media	Desviación estándar	N
Comodidad y atractivo de las instalaciones	3.2609	.99487	69
Apariencia de los trabajadores	3.9275	.95976	69
Limpieza de los equipos	3.8841	.84950	69
Visibilidad de los materiales (carteles, pegatinas y materiales informativos)	3.6812	1.02172	69
Calidad de la información brindada	3.8986	1.03106	69
Fiabilidad de las facturas recibidas al realizar su compra	4.1159	1.11851	69
Rapidez con la que los trabajadores solucionan los imprevistos durante los momentos de compra	3.8841	.99316	69
Tiempo que demora en pasar a la tienda	3.5652	.96220	69
Disposición de los trabajadores para atenderlos	3.8696	.88970	69
Evidencia de los logros de la organización	4.1304	.88970	69
Conocimiento de los trabajadores ante sus dudas	3.5362	1.30135	69
Trato de los trabajadores al momento de la atención	4.1594	1.33530	69



Comunicación fácil y fluida	53.3188	87.985	.736	.902
Aceptación con empatía de las quejas y sugerencias	53.1159	90.780	.641	.905
Atención a las necesidades de los clientes	53.8261	100.352	.192	.917

Fuente: salida del software SPSS versión 22.



### Anexo 3. Validación del instrumento de recolección de datos a los 69 clientes encuestados.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	.919 <sup>a</sup>	.845	.801	.14372	.845	19.295	15	53	.000

a. Predictores: (Constante), Atención a las necesidades de los clientes, Fiabilidad de las facturas recibidas al realizar su compra, Comodidad y atractivo de las instalaciones, Apariencia de los trabajadores, Tiempo que demora en pasar a la tienda, Trato de los trabajadores al momento de la atención, Disposición de los trabajadores para atenderlos, Comunicación fácil y fluida, Aceptación con empatía de las quejas y sugerencias, Limpieza de los equipos, Rapidez con la que los trabajadores solucionan los imprevistos durante los momentos de compra, Evidencia de los logros de la organización, Conocimiento de los trabajadores ante sus dudas, Calidad de la información brindada, Visibilidad de los materiales (carteles, pegatinas y materiales informativos)

Fuente: salida del software SPSS versión 22.



Anexo 4. Resultados de la aplicación de la encuesta, procesamiento a partir del software SPSS versión 22.

**País de procedencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Cuba	5	7.2	7.2	7.2
Canadá	10	14.5	14.5	21.7
Rusia	12	17.4	17.4	39.1
Italia	24	34.8	34.8	73.9
Otro	18	26.1	26.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

**Rango de edad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 26 a 34 años	7	10.1	10.1	10.1
35 a 45 años	15	21.7	21.7	31.9
46 a 60 años	44	63.8	63.8	95.7
más de 60 años	3	4.3	4.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

**Sexo del cliente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido masculino	19	27.5	27.5	27.5
femenino	50	72.5	72.5	100.0
Total	69	100.0	100.0	

**Visitas al centro anteriormente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	26	37.7	37.7	37.7
si	43	62.3	62.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

**¿Visitaría nuevamente el centro?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	61	88.4	88.4	88.4
No	8	11.6	11.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	



### Comodidad y atractivo de las instalaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pésimo	3	4.3	4.3
	mal	12	17.4	21.7
	regular	24	34.8	56.5
	bien	24	34.8	91.3
	muy bien	6	8.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0

### Apariencia de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pésimo	2	2.9	2.9
	mal	4	5.8	8.7
	regular	10	14.5	23.2
	bien	34	49.3	72.5
	muy bien	19	27.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0

### Limpieza de los equipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	mal	5	7.2	7.2
	regular	14	20.3	27.5
	bien	34	49.3	76.8
	muy bien	16	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0

### Visibilidad de los materiales (carteles, pegatinas y materiales informativos)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pésimo	1	1.4	1.4
	mal	11	15.9	17.4
	regular	11	15.9	33.3
	bien	32	46.4	79.7
	muy bien	14	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0

### Calidad de la información brindada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pésimo	4	5.8	5.8
	mal	2	2.9	8.7
	regular	10	14.5	23.2
	bien	34	49.3	72.5
	muy bien	19	27.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0



### Fiabilidad de las facturas recibidas al realizar su compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pésimo	2	2.9	2.9	2.9
mal	7	10.1	10.1	13.0
regular	6	8.7	8.7	21.7
bien	20	29.0	29.0	50.7
muy bien	34	49.3	49.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

### Rapidez con la que los trabajadores solucionan los imprevistos durante los momentos de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido mal	9	13.0	13.0	13.0
regular	11	15.9	15.9	29.0
bien	28	40.6	40.6	69.6
muy bien	21	30.4	30.4	100.0
Total	69	100.0	100.0	

### Tiempo que demora en pasar a la tienda

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pésimo	1	1.4	1.4	1.4
mal	6	8.7	8.7	10.1
regular	29	42.0	42.0	52.2
bien	19	27.5	27.5	79.7
muy bien	14	20.3	20.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

### Disposición de los trabajadores para atenderlos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pésimo	1	1.4	1.4	1.4
mal	3	4.3	4.3	5.8
regular	17	24.6	24.6	30.4
bien	31	44.9	44.9	75.4
muy bien	17	24.6	24.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	



### Atención a las necesidades de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido mal	1	1.4	1.4	1.4
regular	49	71.0	71.0	72.5
bien	13	18.8	18.8	91.3
muy bien	6	8.7	8.7	100.0
Total	69	100.0	100.0	

### Evidencia de los logros de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido mal	3	4.3	4.3	4.3
regular	14	20.3	20.3	24.6
bien	23	33.3	33.3	58.0
muy bien	29	42.0	42.0	100.0
Total	69	100.0	100.0	

### Conocimiento de los trabajadores ante sus dudas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pésimo	7	10.1	10.1	10.1
mal	8	11.6	11.6	21.7
regular	15	21.7	21.7	43.5
bien	19	27.5	27.5	71.0
muy bien	20	29.0	29.0	100.0
Total	69	100.0	100.0	

### Trato de los trabajadores al momento de la atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pésimo	6	8.7	8.7	8.7
mal	5	7.2	7.2	15.9
regular	5	7.2	7.2	23.2
bien	9	13.0	13.0	36.2
muy bien	44	63.8	63.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	