



Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Título: Propuesta de un plan de acciones para elevar la satisfacción del cliente externo en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autora: Dailyn Amaro Aguila

Tutor: M.Sc. Karel Fidel Martín Suárez

Matanzas, 2023

Pensamiento

“ Tu cliente más insatisfecho es tu mejor fuente de aprendizaje ”

Bill Gates



Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Propuesta de un plan de acciones para elevar la satisfacción del cliente externo en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas, fue realizado como parte de la culminación de los estudios , en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Dailyn Amaro Aguila, 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.

Dailyn Amaro Aguila

Nota de aceptación

Presidente del tribunal _____

Secretario _____

Miembro _____

Dado en ciudad de Matanzas a los ____ días del mes de _____ del 2023.

Dedicatoria

Este trabajo diploma va dedicado a todas las personas importantes en mi vida ya que son los mayores responsables de lo que soy hoy en día y, por consiguiente, de mis logros. En especial a mis padres, quienes son los mayores responsables de mi formación personal y profesional; ayudándome a superar todas metas con paso firme. A mi hermana que tanto me ha apoyado y confiado en mí siempre.

Agradecimientos

En primer lugar, doy gracias a Dios por las bendiciones que recibo día a día, por guiarme a lo largo de mi existencia y darme fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mi madre que ha sabido educarme y guiarme siempre por el buen camino para ser una persona de bien, ayudándome a superar todas las metas con paso firme.

A mi padre que es mi modelo a seguir, por los valores y principios que me ha inculcado, por ser mi apoyo en mi formación académica y en todos los momentos de mi vida.

A mi hermana Daylen que poco a poco sigue mis pasos y eso me enorgullece y a mi prima Marlyn por ser parte especial de mi vida.

A mi novio Yasmany, quien ha estado junto a mí, apoyándome en esta ardua misión, por su paciencia, comprensión, empeño y por todo el amor que me ha brindado todos estos años.

A mis abuelos, en especial a mi abuela paterna por todo su amor y dedicación en todos estos años de mi vida.

A mi amiga Nidialys por confiar en mí y hacerme creer que lo lograría incluso cuando pensaba que no sería posible.

A mis compañeros de estudio, que se han ganado un lugar en mi corazón a lo largo de esta hermosa experiencia en la cual hemos compartidos buenos y malos momentos.

A mi tutor Karel quien ha confiado en mí y me ha guiado desde mis comienzos en el mundo de los saberes.

A todo el colectivo de profesores que durante estos años han aportado cada uno su granito de arena a mi formación como futura Ingeniera Industrial.

A todos los que contribuyeron en la elaboración y culminación de esta investigación y que de una forma u otra me han ayudado a cumplir mis sueños.

A todos: GRACIAS

Resumen

Esta investigación se realizó en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas, ubicada en Carretera Circunvalación km 8 ½, en la Ciudad de Matanzas, Provincia Matanzas, Cuba.

Ofrecer un buen servicio al cliente y satisfacer sus principales necesidades es una premisa de la empresa, por lo que en la presente investigación " Propuesta de un plan de acciones para elevar la satisfacción del cliente en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de la cadena de Tiendas Caribe en Matanzas", su objetivo general es proponer un plan de acciones para potenciar el servicio y elevar la satisfacción del cliente externo en la misma. Partiendo de un diagnóstico inicial de la investigación, mediante un procedimiento único elaborado por la División General e implementado por un grupo de trabajo, y utilizando un conjunto de herramientas para realizar una comparación de los resultados obtenidos durante los primeros semestres de los tres años de estudio de la calidad percibida por el mismo. Entre las herramientas empleadas se encuentran: la encuesta, tormentas de ideas, diagrama causa-efecto, método Kendall, método Delphi y el Programa Estadístico SPSS y herramientas del paquete de Microsoft Office. Los resultados de esta investigación corroboraron la existencia de niveles de insatisfacción de los clientes externos, siendo los atributos, seguridad en el servicio y fiabilidad y capacidad de respuesta, los que menos puntuación alcanzaron, identificándose las principales causas y subcausas que permitieron hacer la propuesta de un plan de acciones de mejora dirigido a potenciar el servicio y elevar la satisfacción del cliente.

Palabras Claves: calidad del servicio, satisfacción del cliente.

Summary

This investigation was carried out in the Basic Unit of Technical Services of Matanzas, located in Highway Circumvallation km 8 ½, in the City of Matanzas, County Matanzas, Cuba.

To offer a good service to the client and to satisfy their main necessities is a premise of the company, for that that in the present investigation Proposed " of a plan of actions to elevate the client's satisfaction in the Basic Unit of Technical Services of the chain of Stores Caribbean in Matanzas", their general objective is to propose a plan of actions for enhance the service and to elevate the external client's satisfaction in the same one. Leaving of an initial diagnosis of the investigation, by means of an unique procedure elaborated by the General Division and implemented by a work group, and using a group of tools to carry out a comparison of the results obtained during the first semesters of the three years of study of the quality perceived by the same one. Among the used tools they are: the survey, storms of ideas, diagram cause-effect, method Kendall, method Delphi and the Statistical Program SPSS and tools of the package of Microsoft Office. The results of this investigation corroborated the existence of levels of the external clients' dissatisfaction, being the attributes, security in the service and reliability and answer capacity, those that less punctuation reached, being identified the main causes and sub-causes that allowed to make the proposal of a plan of actions of improvement directed to enhance the service and to elevate the client's satisfaction

Keywords: service quality, customer satisfaction.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico	7
1.1 Calidad.....	7
1.2 Clientes.....	13
1.3 Servicio al cliente	16
1.4 Satisfacción del cliente.....	24
1.5 Tipos de procesos.....	26
1.6 Conclusiones del capítulo	31
Capítulo II: Descripción del objeto de estudio. Metodología de la Investigación.....	32
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio	32
2.2 Procedimiento propuesto para el estudio de la Satisfacción del Cliente externo en la UBPST...36	
2.3 Conclusiones parciales del capítulo.....	49
Capítulo III: Aplicación del procedimiento propuesto y análisis de los resultados.....	50
3.1 Procedimiento para elevar la Satisfacción del Cliente en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas.	50
Etapa I: Diseño y diagnóstico inicial del estudio.....	50
Paso1. Formación y preparación del grupo de trabajo.....	50
Paso 2. Aplicación del diagnóstico inicial.	51
Etapa II: Determinación de los principales problemas relativos a la Satisfacción del Cliente Externo mediante la utilización de diferentes herramientas.	58
Paso 3. Análisis y comparación de los resultados de tres años del Estudio de Satisfacción del Cliente Externo.....	58
Paso 4. Determinación de los problemas esenciales.	60
Paso 5. Análisis causal de las deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial.	62
Etapa III: Determinar las causas y condiciones que propician los resultados negativos.	63
Paso 6. Ronda Delphi.	63
Etapa IV. Propuesta de oportunidades de mejora.....	65

3.2 Conclusiones parciales del capítulo.....	67
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencia Bibliográfica	70
Anexos	



Introducción

El eventual desarrollo científico-técnico que experimenta la humanidad, atenúa importantes cambios en la esfera de la producción y los servicios a escala global. Dentro de ellos se destacan: el desarrollo de nuevas tecnologías, el aumento del tamaño de las empresas, mayores exigencias de competitividad en el entorno donde se insertan; la utilización de nuevas herramientas de gestión empresarial, así como el extraordinario desarrollo de ramas industriales y de los servicios. (Sánchez Churchman, 2009)

El contexto empresarial actual marcado por el dinamismo, la flexibilidad y la competencia ha llevado a las organizaciones productivas a promover una actitud orientada a la racionalización de la gestión y al desarrollo de una cultura orientada a la innovación y a la mejora de la calidad. En este sentido, la dirección debe adoptar una actitud estratégica, que impregne a toda la estructura organizativa. Ante el nuevo entorno, las empresas buscan factores que les permitan mejorar su competitividad y en el que no hay que rechazar ninguna técnica que les ayude a conseguir los objetivos de mejora.

La falta de indicadores que muestren los beneficios tangibles es una de las barreras fundamentales para el éxito de la gestión de calidad por esto se recomienda que las empresas en sus sistemas de medidas incluyan la satisfacción de los clientes.

Hasta hace unos años las entidades se basaban en un análisis exhaustivo de su balance y cuenta de resultados para medir la eficiencia. En la actualidad se entiende la necesidad de equilibrar la gestión con otras variables importantes y no tangibles de la empresa, si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio sostenible, como la calidad percibida tanto por los clientes internos como externos y la satisfacción de los clientes por el servicio ofertado, para lo cual es crucial la actuación competente y motivada del personal, acorde con una cultura de calidad y bajo un proceso de dirección acertado.

“El progreso en la calidad tiene dos objetivos, que se consideran complementarios; por una parte, se consigue la satisfacción del cliente (tanto interno como externo), y por otra, aumenta la productividad y competitividad de la empresa reduciendo los costes de calidad, mejorando la gestión de los procesos, reduciendo los reprocesos y disminuyendo los costes de reparación de garantías incrementando a su vez la confianza y fidelización del cliente”. (Campanella, J. (1997)).

Desde que las empresas cubanas se plantearon significativas transformaciones basadas en los nuevos sistemas de dirección empresarial se ha perseguido el incremento de la eficiencia y la competitividad, con el objetivo de conseguir una integralidad en los resultados de las mismas, poniendo en práctica en varias la implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.



En un entorno cambiante y altamente competitivo, como el del mundo empresarial actual, la capacidad de adaptación juega un rol clave en la carrera hacia el éxito de todo ejecutivo. Es por ello que conocer el funcionamiento interno de la empresa, y su respuesta frente al entorno externo, se convierte en una herramienta poderosa para elevar el nivel competitivo de toda organización. La globalización ha hecho posible que las empresas se interesen por elevar su nivel de productividad con vías a generar la tan añorada "ventaja competitiva" que les permita consolidar su posicionamiento en el mercado y las acerque al público consumidor a través de servicios que garanticen altos estándares de calidad. (Arbaiza, 2016)

En el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, que cada vez es mayor. La calidad, el servicio y la calidad en el servicio han llegado a convertirse en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. Según (Huete, 1988) es muy difícil establecer líneas de fronteras entre la calidad y el servicio, es decir, que no hay una línea que los divida.

La intención de incorporarla en el servicio dentro de la gestión diaria del negocio se comenzó a apreciar con mayor frecuencia en el contexto empresarial, aunque en realidad la calidad y el servicio son dimensiones que están presentes de manera articulada y perfectamente amalgamadas para el beneficio y la satisfacción de las necesidades del hombre. Esta terminología tomó un gran impulso después de la Segunda Guerra Mundial, buscando no solo la satisfacción de las necesidades del cliente, sino apuntando a ser un factor competitivo. Por lo tanto, su proyección debe ir más allá de un diseño perfecto y obligarse a estar presente en el servicio percibido del bien o producto en el momento de la entrega. El servicio, sin duda alguna como la calidad, acompaña al hombre en todo su quehacer desde el inicio de la vida.

En la actualidad las condiciones que imperan en el entorno empresarial cubano imponen a los sectores de la economía nuevas metas que difieren de forma sustancial del estilo tradicional empresarial y determina la imperiosa necesidad de modificar sus paradigmas, estrategias y mecanismos estructurales y administrativos. Por esta razón a instancia de la máxima dirección del país se desarrollan grandes esfuerzos para transformar y perfeccionar la gestión empresarial cubana.

En el entorno actual existe una gran tendencia en la Gestión de la Calidad que es la de adoptar un enfoque de normalización y diseñar un sistema de calidad en base a normas, como pueden ser las de la serie ISO 9000:2000.

La calidad es la perfección por la que siempre se trabaja y que pocas veces se llega a alcanzar del todo. La categoría de calidad total implica cero errores, cero fallos, cero pérdidas de tiempo, cero



quejas y cero conductas inaceptables. No obstante, a los esfuerzos realizados para la prestación de los servicios, aún existen dificultades que limitan la mejora de la calidad de la gestión en este importante sector, las cuales afectan los niveles de eficacia y eficiencia.

Heredia y Faizal (2013) afirma que la calidad depende la percepción de la persona atendida, la cual se representa por un juicio que depende del producto y servicio según sus características y necesidad de empleo.

ISO 9000 (2015) define la calidad como conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

En general, un producto o servicio es de calidad cuando cuenta con insumos de primera, posee un diseño atractivo y buena presentación, es durable en el tiempo, y está acompañado de un buen servicio al cliente, a tal grado que satisface necesidades, gustos y preferencias, y cumple o sobrepasa expectativas en el consumidor.

Estimular continuamente la calidad de los servicios y la producción se ha convertido desde hace algún tiempo una premisa para la subsistencia de las empresas de cualquier país o región, en cualquier sistema económico o político.

El servicio es un concepto clave tratado por numerosos autores, tales como Fuch (1968), Phillip Kotler (1994), Lehtinen (1983), Norman (1984) y Juran (1992), entre otros, pero que, en esencia, es un conjunto de actividades que buscan responder las necesidades de un cliente.

Considerando la importancia de los servicios, el avance logrado es muy pequeño si se tiene en cuenta la relevancia de los mismos. Los servicios emplean al mayor porcentaje de los recursos humanos en los países del mundo y los clientes le dan más importancia al impacto de los diferentes contactos con la organización, que a las propias características del producto.

En las empresas de servicios, es fundamental la interrelación del cliente interno con el externo, ya que influye directamente en la satisfacción de los clientes; y la calidad del servicio está determinada por los pequeños detalles que percibe el cliente externo y los califica de forma positiva o negativa, por lo que una buena atención al cliente externo, es sinónimo de satisfacción, fidelidad, competencia y preferencia (Llerena Zamora, 2010).

Los clientes esperan recibir un servicio excelente, y los seleccionan basándose en los beneficios que desean, concentrados en el incremento de la confianza y en la reducción de riesgos en la compra, ventajas económicas, simplificación e incremento de la eficiencia en el proceso de decisiones, beneficios sociales y adaptabilidad.



La satisfacción de los clientes es la clave del éxito, no es suficiente si la organización se preocupa simplemente por la competencia o se centra en sí misma, la conjugación de ambas y el enfoque directo al cliente crearán una visión perfecta en la empresa. Estudios precedentes han llegado a la conclusión que las organizaciones orientadas al mercado son 31% más rentables que las enfocadas en sí mismas.

La lealtad, a diferencia de la satisfacción, constituye un término novedoso para los empresarios cubanos, se reconoce la ventaja competitiva que esta implica, pero no se cuantifica ni se tiene en cuenta.

La industria del comercio es una de las principales ramas de nuestra economía, por lo que resulta necesario para la organización, un análisis del trabajo que garantice el uso más efectivo de los recursos, y el aumento de la productividad, esto sin dudas se logra, con una satisfacción plena de los clientes, es decir, con una máxima calidad del servicio prestado.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es un aspecto de vital importancia asociado a la prestación de los servicios. Estos constituyen el elemento más importante de la calidad de los servicios, la base del éxito de una empresa de este tipo, y ha sido tratado por Parasuraman, Zeithaml, Berry, Andrés Senlle y Joan Vilar (1996); Sean García González, (2018).

La identificación de los clientes de una organización, debe iniciarse averiguando dónde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades. Una vez conocido esto, velar por atender y exceder sus necesidades y expectativas.

Es preciso asumir una actitud que permita identificar los atributos de calidad que tienen un impacto negativo en la satisfacción de los clientes para poder eliminarlos.

Muchos clientes no tienen claro cómo definir la calidad, aunque si saben cómo la perciben, y surge la necesidad de preguntar siempre para conocer su nivel de satisfacción, por lo que se hace prudente medir la satisfacción del cliente.

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, mejorándolas potencialmente y estando en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones, sabiendo retroalimentarse continuamente sobre lo que quiere el cliente y teniendo una medida objetiva de la calidad que percibe el mismo.

Esta medición no debe hacerse solo con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y pedirles sugerencias y opiniones



sobre las mejoras que se vayan introduciendo, esto generará compromiso del personal y un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas en los servicios que los clientes planteen.

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe verse vista como un proceso continuo de actividades entre las que se destacan la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes, los cuales cambian con el tiempo, la captura de datos mediante mediciones cualitativas y cuantitativas, la obtención de información y el procesamiento de datos, además de la integración de los resultados obtenidos para la mejora del servicio.

La Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas perteneciente a Tiendas Caribe Matanzas, no queda exenta de esta problemática de la satisfacción del cliente, por lo que desde el año 2000, y por indicaciones del organismo superior, se implementa el sistema de Gestión de la Calidad con el firme propósito de incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad en los servicios.

En estudios realizados por Cruz Alard (2004) se llegó a la conclusión que, aunque se han llevado a cabo un conjunto de técnicas y métodos para el mejoramiento de este aspecto todavía hay que realizar un arduo trabajo para alcanzar la satisfacción de los clientes con que cuenta la entidad, con el precepto que todo esfuerzo que se realice es poco para obtener mayor confiabilidad, seguridad y completa plenitud de la satisfacción de los clientes con respecto al servicio que le brinda la empresa.

Estas razones determinan un replanteo de las estrategias de prestación de los servicios, que determinen un aumento de la competitividad en esta UBST, destinada a satisfacer las necesidades de los clientes.

Estas estrategias se pueden enfocar a dos categorías: la relacionada con situaciones externas de la entidad y tiene que ver con la escasa existencia de materia prima, la prestación de un mejor servicio en todos los aspectos relacionados con la cadena del valor, para mantener su grado de competitividad en el mercado y, por ende, buscar su consolidación.

El segundo enfoque está relacionado con aspectos internos, los que giran en torno a cómo contribuir a obtener esa competitividad y para lo cual es importante analizar la forma de cómo se están utilizando los recursos humanos, físicos y económicos de tal manera que contribuyan a la generación de valor agregado y lo que es más importante aún, como es su distribución entre los diferentes actores que intervienen en el proceso, teniendo en cuenta el compromiso y responsabilidad social que como empresa deben desempeñar en el contexto del país.

Tomando como referencia los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes y los niveles de insatisfacción obtenidos, se realiza anualmente un análisis de la satisfacción del cliente externo y se



adoptan acciones para mejorar las insatisfacciones y las causas que las generan, no obstante, se aprecia que aún no se logra el nivel esperado, ante esta problemática surge la siguiente pregunta:

¿Podrán tomarse acciones para solucionar las deficiencias que afectan la satisfacción del cliente en los talleres de garantía y post-garantía en la UBST pertenecientes a la Cadena de Tiendas Caribe?

Lo cual constituye la pregunta científica a resolver en la presente investigación.

De esta problemática se deriva para la presente investigación como problema científico: que acciones podrán proponerse que contribuyan a la mejora de la calidad percibida por los clientes externos a partir de la aplicación de herramientas que permitan distinguir las principales insatisfacciones.

La confección de un plan de acciones que permita potenciar el servicio al cliente mediante el estudio de la medición de la satisfacción del cliente externo.

El objetivo general consiste en proponer un plan de acciones que permitan potenciar el servicio y elevar la satisfacción del cliente externo en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas.

En correspondencia a este objetivo general se desglosaron los objetivos específicos siguientes:

Realizar un estudio del marco teórico de sustento científico a los aportes del presente trabajo.

Proponer un procedimiento que se ajuste a las condiciones de la Unidad Básica de servicios Técnicos de Matanzas y permita determinar acciones mejora de la calidad percibida por los clientes externos en la Unidad Básica de servicios Técnicos de Matanzas.

Aplicar el procedimiento propuesto en el objeto de estudio.

La siguiente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I aparecerá la fundamentación teórica, donde serán abordados aspectos específicos y conceptuales relacionados con la problemática que se estudia.

En el Capítulo II se hará una descripción del objeto de estudio y se hará referencia a las principales herramientas utilizadas dentro de un procedimiento diseñado para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

En el Capítulo III se mostrarán los resultados de la aplicación del procedimiento y las herramientas para lograr un mejor servicio al cliente en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas.

Cuenta además con conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



Capítulo I: Marco teórico

En este capítulo se le da cumplimiento al primer objetivo de la presente investigación, para lo cual se utilizó fundamentalmente la revisión de documentos como textos, tesis, artículos y trabajos presentados en eventos. Se empleó el análisis y síntesis, la inducción deducción y el análisis lógico histórico.

1.1 Calidad

La práctica empresarial ha demostrado que las organizaciones que no se adaptan permanentemente a las necesidades del entorno y evolucionan de acuerdo a estas no logran el éxito, incluso llegan a perecer en lapsos de tiempo relativamente pequeños. Identificar sus deficiencias y trabajar en función de solucionarlas antes que los efectos sean inevitables, así como identificar las oportunidades que le rodean y aprovecharlas en su beneficio, debe ser una práctica constante en los negocios.

La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, 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.

La calidad como factor natural de cualquier organización significa "cumplir", y como ventaja competitiva consiste en "exceder". Como se referencia a continuación según el criterio de diferentes autores.

Crosby (1984) Conformidad con los requerimientos. La prevención es el sistema de la calidad y el estándar debe ser el cero defecto. La calidad es gratis, la mala calidad cuesta y la medida de la calidad no son los indicadores, sino que es el precio que se paga por la falta de conformidad.

Deming (1989) Producción eficiente que el mercado espera. Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes.

Taguchi (1989) Conformidad con las especificaciones. Apartarse de las especificaciones equivale a ocasionar al cliente y, en última instancia, a la sociedad, una pérdida.

Juran & Gryna (1993) Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. Aptitud para el uso. Conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes. No tener deficiencias.

Segura (2007) Requisitos básicos que presenta un producto durante la transacción, que hacen que el cliente repita y recomiende el mismo, a sus similares. Si estos requisitos superan las expectativas del cliente, la frecuencia de uso o consumo aumenta en el tiempo, logrando así clientes fieles y satisfechos.



Kotler y Amstrong (2012) Características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer sus necesidades manifiestas o implícitas del cliente.

NC/ISO 9000 (2015) Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Pazmiño (2016) La calidad permite saber hasta dónde llegan los estándares que diferencian a la institución, siendo el punto exacto que debería ser analizado para luego llegar a la mejora, manteniendo sus fortalezas.

Krudthong (2017) Factor clave para diferenciar a proveedores en la búsqueda de ventajas competitivas, su diseño y ejecución de forma positiva y correcta, conduce a la satisfacción del cliente, que en última instancia permite el logro de una ventaja competitiva y a la supervivencia de la organización en un entorno rápidamente cambiante.

Rodríguez (2017) Prerrequisito crítico y determinante de la competitividad para establecer y mantener relaciones satisfactorias con los clientes.

La calidad no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva, con un fuerte carácter económico y social. Entre las principales definiciones de esta categoría se pueden citar en la **Tabla 1.1** que resume los principales conceptos emitidos hasta la actualidad.

Tabla 1.1 Definiciones de calidad.

Autor/Año	Definición
Feigenbaum (1971)	Características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto.
Deming (1989)	Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado.
Juran and Gryna (1993)	Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto.
Ishikawa (1988)	Es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos. Establece los conceptos de calidad real y calidad sustituta.
Crosby (1995)	Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos.

Schroeder, Meyer Goldstein et al. (2011)	Es el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro.
Norma ISO 9000 (2015)	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Gutiérrez Leguía (2019)	Se circunscribe al nivel de cumplimiento de requisitos y/o estándares de calidad establecidos para el proyecto y sus entregables, el cual debe ser verificado por el inspector o supervisor del proyecto.
Pincay Morales and Parra Ferié (2020)	La calidad siempre han girado en torno a la satisfacción del cliente y la creación de productos innovadores; posterior a la segunda guerra mundial se dio un cambio de visión sobre la calidad, enfocándose ahora no solo en la satisfacción del cliente (relacionado a lo esperado por el cliente), sino que también incluyeron aspectos como: responder a las demandas del mercado en corto tiempo y a menor costo elaborando productos carentes de fallas y evitar aquellas propias del proceso de producción (calidad objetiva).

Fuente: Elaboración propia

En resumen, en todas las definiciones expuestas anteriormente se aprecian puntos comunes, por lo que tras analizarlas se puede concluir que la calidad es el cumplimiento de un grupo de requisitos predeterminados en cada fase de desarrollo del producto, requisitos que se deben cumplir desde la etapa de diseño hasta la etapa de postventa, para lograr productos o servicios excelentes, que satisfacen las expectativas del cliente.

Gestión de la calidad.

La gestión de calidad resulta hoy día una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente (Hernández Palma, Barrios Parejo et al. 2018).

La Norma ISO 9000 (2015) expresa que la gestión de la calidad va referida a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Más tarde, Amaya Pingo, Felix Poicon et al. (2020) afirma esto, a lo que expone además que la dirección y control, generalmente incluye el establecimiento de la política y objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

La gestión de la calidad del producto sobre la base de un enfoque complejo implica su creación y funcionamiento como un sistema específico, la amplia gama y prioridad de las funciones integradas de gestión de la calidad del producto conduce al papel cada vez mayor de los servicios especializados de gestión de la calidad del producto en la empresa (Kongratbay Avezimbetovich and Nigora Sanjarovna 2020).

Zavala Choez and Vélez Moreira (2020) dice que la gestión de la calidad es considerada una filosofía de trabajo y no una estructura definida en la organización sino como una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente no importa si es interno o externo.

La gestión de calidad en las organizaciones, asumiendo un enfoque en particular, requiere conocer e indagar los principios que rigen el desarrollo del concepto en las organizaciones. El hablar de calidad sitúa su conceptualización en una continua evolución, vinculada al desarrollo histórico y a los resultados esperados que se enriquecen con el desarrollo empresarial, industrial y social de cada época y que, sin duda, continuará haciéndolo en el futuro de manera paralela e integral (Amaya Pingo, Felix Poicon et al. 2020).

Según la Norma ISO 9001 (2015), la gestión de la calidad se basa en siete principios que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño. Luego Amaya Pingo, Felix Poicon et al. (2020).

La gestión de la calidad se realiza mediante tres procesos de gestión:

La planificación de la calidad es una actividad de vital importancia para el desempeño de las instituciones, debido a que facilita las directrices para el cumplimiento de la misión institucional (Flores Torres, Artola Pimentel et al. 2022).

Barrios Fretes (2018) afirma la idea antes expuesta por Alvear Sevilla y Cantú Delgado, que la planificación de la calidad es lo primero, con el diseño de los productos y servicios que sean necesarios para responder exitosamente a las expectativas del cliente; también con la elaboración, el seguimiento de los pasos siguientes: Fijar los objetivos de calidad, identificar a los clientes específicos, determinar sus necesidades, desarrollar características del producto respectivo que respondan de manera óptima a las necesidades de los clientes, desarrollar los procesos que cubran esas características, establecer controles de proceso.

Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos. Evalúa el comportamiento de la calidad real, compara el comportamiento real con los objetivos de la calidad, actuar sobre las diferencias, es la esencia del proceso.

La noción básica del control de la calidad es eliminar la repetición de errores según Alvear Sevilla y Cantú Delgado. Esto es lo afirmado por (Barrios Fretes 2018).

Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de la calidad (Pérez Palma 2020).

Este proceso requiere de la infraestructura adecuada, identificar las necesidades específicas, la creación de equipo responsable. Por cada proyecto, asignar nuevos equipos y reconocer públicamente los éxitos alcanzados. Se sugiere también la evaluación de desempeño en todos los niveles para mejoras de calidad (Barrios Fretes 2018).

La gestión de la calidad es parte de la administración de una empresa como lo es la dirección financiera, de recursos humanos, manejo ambiental, entre otros, por lo cual no debe ser considerado como un sistema aislado; ya que su propósito es realizar acciones para aplicar las directrices establecida por la junta directiva y alcanzar los objetivos de la organización relacionados con la calidad, a través de una estrategia capaz de convertir la misión, la visión y los valores en políticas, así como lograr los objetivos y acciones eficaces para la mejora continua (Carriel Palma, Barros Merizalde et al. 2018).

Mejora de la calidad.

Mejora es el tercer miembro de la Tribología de Juran, que tiene como objetivo conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado. Según la Norma ISO 9000 (2015) mejora de la calidad es la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia la eficiencia o la trazabilidad.

La OMT lo describe como parte de la gestión de la calidad que se direcciona hacia la maximización del desempeño de los requisitos de calidad. Herrera Marín (2019) también lo afirma.

Para la Organización Internacional de Normalización, la mejora de proceso tiene el objetivo de incrementar progresivamente la calidad, competitividad y productividad, así, incrementar el valor para el cliente. Un tiempo después Pérez Palma (2020), alega y además refiere que los beneficios de una adecuada mejora de procesos son:

- Reducción de consumo de recursos incrementando la eficiencia
- Reducción de tiempos empleados, aumentando la productividad
- Disminución de casos de errores, favoreciendo la prevención
- Aporte de una visión sistemática de las actividades de la empresa

Fuentes básicas para el mejoramiento de la calidad:

Alvear Sevilla refiere el Dr. Deming fue tan exitoso en la difusión e implementación de las ideas de Shewart que en la actualidad se le atribuyen. Por ejemplo, son citados el llamado Control Estadístico,

basado en el uso de gráficas y empleo de métodos de cálculo simplificado. El concepto base en el control de la variabilidad, ya que se reconoce dos tipos de causas, que son las causas comunes y las causas especiales. Es común que en las empresas se confundan estas causas, las especiales como comunes o viceversa, esto lo acentuó Barrios Fretes (2018).

Modalidades de mejoramiento.

El mejoramiento de la calidad está basado en el cambio, de una manera gradual o drástica.

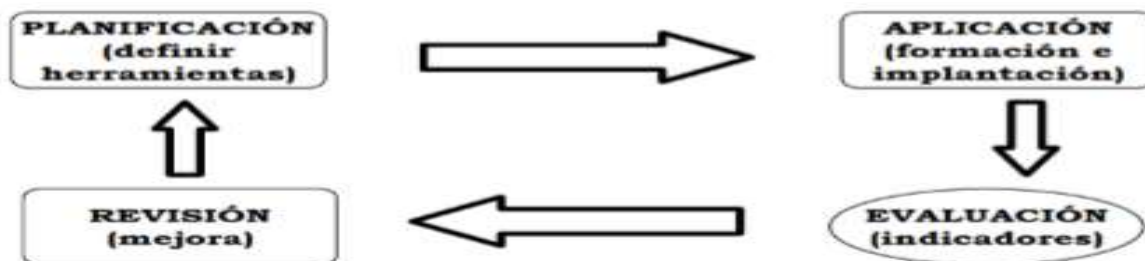
Mejora continua. La capacitación y apoyo del personal ejecutivo durante todo el proceso es clave para salvaguardar la percepción de mejora continua del grupo, además de ser el punto de partir para iniciar la implementación de programas de disminución del despilfarro, aumento de la productividad y consecuentemente el incremento de la rentabilidad (Minaya Cuba and Fernández Bedoya 2018).

La mejora continua implica ordenar a todos los miembros de la organización con una filosofía con el objetivo de elevar los estándares de calidad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los niveles de satisfacción de los clientes, para que de esta forma mejore el desempeño de las organizaciones (Ponce Valencia 2019).

El ciclo de la mejora continua: PDCA, también llamado Ciclo de Deming representa una manera de hacer, una forma de trabajo e incluso una propuesta cultural mediante la cual la organización funciona. Es una metodología de mejora continua de la calidad que consta de cuatro fases: planear (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act); que sirve como una herramienta de gestión válida para cualquier tipo de industria manufacturera y de servicios cuyas fases, en conjunto, se basan en la implementación de procesos, identificación de los problemas junto a la detección de sus causas y soluciones potenciales en búsqueda de la mejora continua de los procesos en evaluación. “El ciclo de Deming o ciclo de mejora actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas” (Espinoza Arias 2019).

El ciclo de Deming representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente, y no con base en apreciaciones, tal como se aprecia en la figura siguiente.

Figura 1.1. Ciclo de Deming.



Fuente: Espinoza Arias (2019).



1.2 Clientes.

Según el estudio de Collins (2006, p. 1) el cliente, es aquel individuo o grupo de ellos que pagan los bienes o servicios de una empresa. Por otra parte, Novelo (2000, p. 26) señala que “un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago”. Con lo antes expuesto, se puede definir cliente como aquella persona que adquiere un bien o un servicio por medio de un pago en un establecimiento determinado.

Según la NC ISO 9000:2005 cliente es aquella organización o persona que recibe un producto. (El cliente puede ser interno o externo a la organización).

Entre algunas definiciones se puede citar: “Es el que utiliza un producto o servicio”. Es una parte esencial del negocio. Es un ser humano con sentimientos y emociones y merece un trato respetuoso. Un cliente no depende de una entidad, la entidad depende de él. Un cliente no es una interrupción del trabajo, es un objetivo. Un cliente hace un favor cuando llega, no se le está haciendo un favor atendiéndolo. El cliente es quien paga el salario de los empleados, sin él se tendría que cerrar las puertas.

La orientación al cliente debe ser la esencia de la cultura de la empresa que tenga pasión por el servicio. No es únicamente labor del director de calidad o del departamento de calidad. Toda la empresa debe estar convencida y desearlo. La cuestión es bien fácil: los clientes son cada vez más críticos con respecto a los servicios recibidos, se sienten ofendidos si se les trata mal. Si se promete algo y no se cumple, no vuelven.

Tipos de clientes.

Se debe, en toda empresa / institución identificar quiénes son sus clientes, tanto los internos como los externos. Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, estos se pueden agrupar en:

Cientes actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Son los que permiten tener una determinada participación en el mercado.

Cientes potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) se pretende dos objetivos que son de vital importancia:

- 1) Retener a los clientes actuales.



2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

Atención al cliente “es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes”, citado en (Pérez, 2007).

Aunque las definiciones antes planteadas hacen referencia a un solo tipo de clientes, vale la pena destacar que con relación a la calidad pueden identificarse dos grandes grupos de clientes:

Un cliente es alguien que ha consumido un producto o servicio. Estos se pueden clasificar según Salazar Soto (2021) en:

Cliente Externo. Estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los mismos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno, y el público en general. Son aquellos que no pertenecen a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

En el estudio de los niveles de satisfacción de los clientes externos se pueden utilizar el uso de tres tipos o grupo de atributos:

- Vinculados a la persona: tales como porte y aspecto, trato, dominio idiomático, diligencia, responsabilidad, etc.
- Vinculados al producto: tales como temperatura, presencia, variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Vinculados al local: tales como higiene, orden, estado técnico, confort, temperatura, atractivo estético, etc.

La evaluación del cliente sobre la calidad de servicio está influida por la naturaleza de las expectativas y por las dimensiones de la calidad de servicio, por lo que se hace necesario aplicar herramientas para la evaluación de dicho servicio y su satisfacción.

Cliente Interno. En toda la empresa hay numerosas situaciones, en las que departamentos, y personas suministran productos a otros. A los que los reciben se les llama “clientes”, a pesar del hecho, no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto. Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores, teniendo como características:

1. Son organizaciones o personas.
2. Buscan satisfacer necesidades a través de un único proveedor, que es su empresa o institución.



3. No escoge ser cliente, está obligado a serlo.
4. Además de ser cliente, es proveedor en algunas ocasiones.
5. Percibe un salario por ser cliente y/o proveedor de servicios.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- Contenido del trabajo: referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto.
- Trabajo en grupo: relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee este tipo de clientes.
- Estimulación: concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.
- Condiciones de trabajo: referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas.
- Condiciones de Bienestar: relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo, etc.
- Según Ramírez Baquerizo (2021) algunas de las definiciones o características que presenta un cliente pueden ser:
 - ✓ El cliente, es la persona más importante para cualquier organización.
 - ✓ Un cliente no depende del trabajador, es el trabajador quien depende del cliente.
 - ✓ Un cliente no interrumpe el trabajo del empleado, es la finalidad su trabajo.
 - ✓ El empleado no le hace un favor al cliente al servirle, servirle es su obligación.
 - ✓ El cliente, merece el trato más amable y cortés.
 - ✓ El cliente, constituye el fluido vital de la organización, sin él la organización no tiene razón de ser.

Los clientes o potenciales clientes de los productos o servicios de la empresa tienen una serie de características que es necesario tener en cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas características hacen del cliente un ser bastante imprevisible, si bien no se debe olvidar que la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades.

El cliente es el centro de la actividad de la empresa y es el patrón que da lugar al beneficio empresarial y se deberán tener en cuenta sus características.



1.3 Servicio al cliente

Collins (2006, p. 07) define servicio al cliente como proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con los objetivos. Por lo tanto, se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes tanto en el nivel de interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio.

Por su complejidad y evolución se encuentran diferentes definiciones de este concepto entre las que se puede citar:

- Son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último (Santoma & Costa, 2008).
- El servicio, está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el producto y el cliente (Daza Rodríguez, Daza Porto, & Pérez Orozco, 2017).
- Es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangible y no culminan con la propiedad de la casa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico (Núñez Tobías & Juárez Mancilla, 2018).
- Es el resultado de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz proveedor-cliente (Fontalvo, De la hoz-Dominguez, & De la Hoz, 2020).
- Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer (Vazquez Casielles, Díaz Martín, & Santos Vijande, 2000).
- Es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción (Ibarra Morales, Meza López, & Valenzuela Sandova, 2020).
- En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio, es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.
- Es el acto por el cual se añade valor al producto. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al producto con el consumidor (Jejen Florez 2021).
- Para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren, no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles (Martínez Gálvez 2021).

Según la autora un servicio no es otra cosa que la acción que se ejecuta con el propósito de satisfacer determinadas necesidades de los clientes.



Los tipos de servicio varían de manera notable. Se les puede clasificar de muchas formas, y existen criterios de autores como Bautista Manosalva and Ortiz Figueroa (2020) que siguen diferentes pautas:

Se clasifican, teniendo en cuenta si afecta a personas o a bienes.

Se clasifican los sistemas basados en la presencia, o no del cliente en el servicio.

Efectos permanentes frente a efectos temporales del servicio. Reversibilidad frente a no reversibilidad de estos efectos. Efectos físicos frente a efectos mentales.

Ofrecen la implicación relativa de los bienes en servicios «puros», servicios con algunos bienes o «entregados» a través de bienes y servicios incorporados a bienes.

Desde una amplia perspectiva corporativa, el servicio al cliente se ha considerado como un ingrediente esencial dentro de la estrategia de marketing.

Existe relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. Se ha concluido que las siguientes estrategias son importantes para mejorar la calidad en la atención al cliente y su satisfacción: mantenimiento de infraestructura, instaurar un protocolo de atención al cliente, capacitar al personal y brindar seguridad hospitalaria (Chiavenato, 2009).

El cliente no puede identificar fácilmente lo que motiva su comportamiento, la definición precisa del servicio al cliente seguirá siendo difícil de encontrar. Sin embargo, se puede obtener cierto entendimiento mediante varias encuestas al consumidor (Moreno, 2021).

La autora puede expresar que la atención que se le da al cliente marca el valor que este le dará al servicio, por lo que es de suma importancia conocer tanto cuáles son los diferentes formas como, las diferentes maneras que tiene el cliente de verlas garantizando así una experiencia satisfactoria.

Características de los Servicios

Según lo expresado por Morán Ruiz (2017) los servicios presentan propiedades como:

Intangibilidad: Por su naturaleza el servicio, es de cierta manera incomprensible, ya que no se puede percibir a través del tacto, olfato, u otro sentido. Y la única dependencia que tiene es de la experiencia personal de los clientes, que es donde la compañía tiene la oportunidad de brindar valor agregado.

Inseparabilidad: Siempre está presente en la relación cliente- organización, y a través del trato personal o factor humano como medio idóneo se logra brindar un servicio.

Heterogeneidad: Ya que el factor humano es el medio idóneo, la variabilidad que hay en el trato personal que reciben los clientes, de empleado a empleado debe ser controlada y estandarizada continuamente por la organización.



Perecedero: No hay producción masiva de servicio, no existe una producción en serie, depende de ese contacto personal, organización-cliente, en donde el resultado es el valor agregado y nunca va a ser igual.

Los beneficios de los servicios, se han visto reflejados de disimiles maneras, según los autores Morillo Moreno and Morillo Moreno (2016) se puede conocer que:

- Durante mucho tiempo resaltaron por ser la fuente principal de crecimiento de los países ricos y en la actualidad también de las naciones pobres, por la proporción que les corresponde del producto interno bruto (PIB).
- Las economías desarrolladas, se han estado moviendo hacia los servicios de forma continua, generando un 75-80% del valor añadido en este sector. Este tipo de producto proporciona más de la mitad del empleo y del valor agregado en la mayoría de los países.

Estos señalamientos reafirman el hecho cierto de la importancia de este sector para la economía mundial y para las naciones en particular las de vías en desarrollo como un canal favorable para su crecimiento.

La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo.

La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica.

Evans (2000, p. 32) define la calidad como “la totalidad de las características y especificaciones de un producto o servicio que tiene importancia sobre su capacidad de satisfacer las necesidades dadas”.

Los investigadores concuerdan con la teoría de Evans (2000) como la más acertada para la investigación ya que maneja el término calidad fundamentado en la satisfacción del cliente.

De igual forma, Kotler y Armstrong (2003, p. 11), señalan que la calidad se puede definir como “ausencia de defectos”, aunque esta definición resulta algo limitada para las empresas centradas en el cliente. Estas empresas o compañías van más allá, es decir, que definen la calidad en términos de satisfacción al cliente.



Con lo antes expuesto se puede definir calidad como el nivel de satisfacción o conformidad del cliente con respecto a las características o especificaciones de un producto o servicio.

De acuerdo a lo antes señalado Grande (2005, p. 337) plantea que las dimensiones de la calidad son:

Accesibilidad. Las empresas de servicios, especialmente, deben facilitar a sus clientes el contacto con ellas y ofrecer la posibilidad de recibir las prestaciones que deseen.

Capacidad de respuesta. Se entiende por tal disposición atender al cliente en determinado momento y ofrecer un servicio rápido. Debido a que los consumidores son cada vez más exigentes en este sentido. Quieren que se les atienda sin tener que esperar. Además, implica la capacidad para resolver los problemas de los clientes de forma satisfactoria.

Comprensión del cliente. Se entiende que las organizaciones orientadas al consumidor se deben esforzar por atenderlos, teniéndolos permanentemente en su punto de mira. Es necesario destacar necesidades y poner todos los medios para tratar de satisfacerlas.

Comunicación. Las empresas deben escuchar a sus clientes e informarles en un lenguaje comprensible. Los conocimientos que el cliente pueda adquirir de sus proveedores de servicio, garantizaran un grado de confianza superior, que el usual.

Cortesía. Esta dimensión explica básicamente la capacidad que debe tener toda empresa de prestar atención, consideración, respeto y amabilidad en el trato con el cliente, y así cumplir con sus requerimientos de manera efectiva.

Credibilidad. Los proveedores de servicios deben proporcionar imagen de veracidad y honestidad. La intangibilidad es una característica de credo. Hacen que los consumidores carezcan de elementos tan objetivos como las características de búsqueda para valorar productos. La credibilidad es una de las características que los proveedores de servicio se ganan a base de tiempo atendiendo satisfactoriamente a los consumidores.

Elementos tangibles. Los componen las instalaciones, los equipos, las personas que laboran dentro de la empresa y su aspecto, y el material de comunicación.

Fiabilidad. Se entiende, la habilidad para ejecutar el servicio promedio sin errores. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son fiables.

Profesionalidad. Capacidad y conocimiento para ejecutar el servicio. Si las demás dimensiones de la calidad son importantes la profesionalidad resulta esencial, pues constituye el beneficio básico del servicio.



Seguridad. Los consumidores deben percibir que los servicios que se prestan, carecen de riesgo, que no existen peligros, ni dudas sobre la bondad de las prestaciones. La empresa, su personal deben inspirar confianza a sus clientes.

La autora expresa que cumplir con estas dimensiones permite alcanzar la satisfacción de los clientes, pues mediante éstas se puede medir la calidad del servicio entregado por la empresa.

Calidad del servicio

Según Galviz, I. (2011): en el sentido más amplio, el servicio es una práctica gerencial que tiene por objetivo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente consistente en "...actividades identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que proveen beneficios individuales o colectivos, y que no están necesariamente atadas a la venta de un producto"

Kottler y Armstrong (2012) La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y su satisfacción.

Pizco (2013), define que: "es el hábito practicado por una organización para interpretar las necesidades de sus clientes y ofrecerles un servicio accesible, ágil, flexible, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, para que el cliente se sienta comprendido".

Perez (2015) La calidad de servicio es un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes.

Monsalve (2015) La calidad del servicio surge por la necesidad de ser competitivos frente a la ampliación de la oferta de los diferentes servicios en el mercado. Todas las experiencias generadas en una visita conllevan a la definición de un servicio de calidad y por ende a la satisfacción que genera el mismo.

Velarde (2016) La calidad de servicio es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción y así mismo la calidad de servicio es un juicio global del consumidor, relacionado con la excelencia y superioridad del servicio. Es así que el cliente lo percibe a través de la confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Berdugo (2016) La calidad del servicio debe estar inmersa en las estrategias de las organizaciones; un servicio de calidad conlleva a fortalecer relaciones con los clientes, aumenta su satisfacción y lealtad, por ende, las ventas y la participación en el mercado, generando mayor crecimiento y rentabilidad.

García (2016) La calidad del servicio es un concepto multidimensional porque los clientes evalúan una variedad de dimensiones.



Albuja (2017) En el ámbito mundial y en el contexto de la globalización, la calidad de servicio cada día cobra mayor relevancia pues si se maneja de forma adecuada hace que las organizaciones logren ventajas competitivas que le generen un valor agregado incalculables para los mismos; considerando además las acciones de fidelización orientadas a incrementar la lealtad de los clientes.

Rodríguez (2017) La calidad del servicio se basa en la satisfacción de los requisitos del cliente, confiando en la capacidad de la organización para determinarlos y luego cumplirlos.

Mesía Torres and Costa Angulo (2018), concibe la calidad del servicio como la conformidad del servicio con las especificaciones y expectativas del usuario o cliente.

Münch and Paredes (2018), plantean que la calidad de servicio es el proceso mediante el cual se logra la perfección en la satisfacción absoluta e integral de las necesidades y deseos del cliente, mediante la prestación de un valor agregado y una atención de excelencia.

Por otra parte, Mejías Acosta et al. (2018), afirma que la calidad del servicio es un concepto multidimensional porque los clientes evalúan una variedad de dimensiones; se basa en la satisfacción de los requisitos del cliente y confía en la capacidad de la organización para determinarlos y luego cumplirlos.

De manera general se coincide con el concepto de Valls (2006), por considerarse el más completo; solo agregar que debe lograrse la satisfacción tanto del cliente externo como del interno para el éxito de la organización.

A nivel mundial, las organizaciones cada día se enfrentan a nuevos retos como el ofrecer mejores servicios para la satisfacción de los clientes. Es por ello que una empresa exitosa será aquella que ofrezca el mejor servicio y adopte criterio de calidad, además de seguir de cerca lo que se hace en otras organizaciones (Bento et al., 2019).

Gil López (2020), afirma que “La calidad del servicio, es el cumplimiento de la satisfacción y necesidades que cada uno pueda tener, por ello la calidad es necesaria para obtener un grado de satisfacción lo más elevado posible que sea duradero y alcance los más altos estándares posibles”.

En este sentido, se puede definir la calidad de servicio como la capacidad que tiene una organización de satisfacer al cliente en términos de sus necesidades y expectativas con un producto o servicio que haya requerido a la organización.

En la actualidad no basta con ofrecer productos o servicios que tengan calidad, sino que se deben adoptar las medidas de planificación, organización y control necesarias para dirigir los esfuerzos de una organización en aras de lograr resultados superiores en su desempeño.

Requisitos de la calidad en los servicios

Para definir y entender que es calidad de un servicio se debe optar por el concepto relativo y amplio de la calidad; así como por la aseveración de que el servicio resulta intangible en su gran medida y por supuesto por la clasificación que se haga del servicio objeto de estudio; partiendo del concepto de servicio: salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. (NC ISO 9000: 2015).

La calidad en los servicios está dada por la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. (Larrea, S-F).

- Calidad del servicio= Calidad Percibida - Calidad real
- Calidad percibida = Elementos tangibles + Elementos intangibles

Por tanto:

- Recibido < esperado = cliente insatisfecho = mala calidad
- Recibido = esperado = cliente satisfecho= buena calidad
- Recibido > esperado = cliente encantado= excelencia. Cliente fiel.

Lo no percibido no existe para el cliente.

La calidad del servicio es total o inexistente. El cliente no disocia sus componentes lo juzga como un todo.

La calidad del servicio siempre estará expuesta a varias dificultades; entre ellas:

- Relaciones entre beneficiario y prestador.
- Situaciones que surgen durante el proceso de servicio.
- Condiciones psicológicas en que se encuentre cada persona.
- Calidad intrínseca del producto incluido.
- Entre otras

Los requisitos de la calidad en los servicios están dados por la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. "Generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita. (Universidad de Navarra, S-F).

Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente.



Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento y pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.

Para definir los requisitos de calidad se deben tener en cuenta los siguientes parámetros o criterios:

Tiempo: El tiempo se puede descomponer en:

- Tiempo de acceso.
- Tiempo de espera.
- Tiempo de actuación.

Integridad: Que el servicio se preste completo, con todos sus elementos y componentes.

Previsibilidad: Tiene en cuenta dos aspectos:

- Consistencia.
- Persistencia.

Satisfacción: Quiere decir que la percepción es igual o superior a la expectativa.

Dimensiones de la calidad en los servicios

Las dimensiones de la calidad sirven para medir la calidad del servicio y traducidas a la empresa significan:

- Tangibilidad o elemento tangible: aspecto físico del producto a transportar.
- Fiabilidad/ credibilidad: es la forma de brindar el servicio de manera exacta y segura.
- Capacidad de respuesta: es la capacidad que posee la empresa de brindar un servicio puntual.
- Profesionalismo: es la cualidad que posee la empresa para brindar el servicio basado en personal altamente calificado y entrenado para cumplir su actividad con relevancia.
- Cortesía: capacidad que posee la empresa para mostrar afecto por el cliente externo e interno, basado en el respeto a la sensibilidad de las personas y la forma en que percibe el cliente la atención a su reclamo.
- Seguridad: capacidad del personal basado en sus conocimientos para transmitir seguridad.
- Competencia: capacidad de la empresa para brindar un servicio con calidad, basado en la calificación del personal y el estado del equipamiento.
- Accesibilidad: facilidad de comunicación del cliente con la empresa.
- Comunicación: capacidad de nuestro personal de comprender cuando está siendo entendido por el cliente y hacerle saber que se le está entendiendo.
- Comprensión y conocimiento del cliente (empatía): es mantener una amplia empatía con el cliente colocándonos en su lugar para entender sus necesidades y expectativas.



El valor del servicio viene dado por parte de las posibilidades materiales que están disponibles por la organización que lo brinda y cuando el cliente sienta necesidad y la satisfaga acudiendo a ese lugar. (Soto Paz, 2017)

1.4 Satisfacción del cliente

Uno de los elementos clave del éxito de las organizaciones es la satisfacción del cliente con la organización y sus productos. Por lo tanto, es necesario realizar el seguimiento y medir la satisfacción del cliente.

Se define satisfacción del cliente como percepción del cliente sobre el grado en que sus expectativas se han cumplido. (NC ISO 9000:2015).

Para lograr la satisfacción del cliente la organización debería, en primer lugar, entender las expectativas del cliente. Estas expectativas pueden ser explícitas o implícitas, o no estar articuladas completamente. Las expectativas del cliente, según las entiende la organización, forman la base principal del producto que subsecuentemente se planifica y entrega. (NC ISO 10004:2016).

El grado en que el cliente percibe que el producto entregado y otros aspectos organizacionales cumplen o supera sus expectativas determina el grado de satisfacción del cliente. Es importante distinguir entre el punto de vista de la organización con respecto a la calidad del producto entregado y la percepción del cliente sobre el producto entregado y otros aspectos organizacionales, porque es esta última quien rige la satisfacción del cliente. La relación entre el punto de vista de la organización y el del cliente acerca de la calidad se describe en mayor profundidad en el modelo conceptual de la satisfacción del cliente. Dado que la satisfacción del cliente está sujeta a cambios, la organización debería establecer procesos para realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente con regularidad. (NC ISO 10004:2016).

El tema de la evaluación de la satisfacción del cliente, tanto interno, como externo, ha sido definido como la situación en que los clientes sienten que las características del producto han cumplido sus expectativas. La satisfacción o insatisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que este experimenta después de una compra, como resultado de la inconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia, abordado en la literatura por (Huang, & Sarigollu, 2008).

Existen algunos indicadores que tradicionalmente se han venido empleando en las empresas para medir la satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad del servicio, tales como los índices de quejas y reclamaciones, o las opiniones del personal en contacto con el cliente. No obstante, estas vías sólo pueden usarse como indicadores complementarios ya que la medición de la calidad de



servicio debe realizarse fundamentalmente mediante la consulta al cliente, ya que es el único que realmente puede valorarla.

Herramientas para evaluar la satisfacción de los clientes

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información. (NC ISO 9001:2015).

Existen diversas herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, entre las que se destacan:

Encuestas a los clientes: El sistema más extendido para conseguir la medida de la calidad desde el punto de vista del cliente es el de la realización de encuestas de satisfacción en el momento inmediatamente posterior a la prestación del servicio.

Los 5 ¿Por qué?: Es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. Durante esta fase, los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas. La técnica requiere que el equipo pregunte “Por qué” al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al “Por qué”, la causa más probable habrá sido identificada. Esta técnica es utilizada al intentar identificar las causas principales más probables de un problema.

Gestión de quejas: Es el sistema que tiene la organización para la recogida y gestión de las protestas de los clientes. Es un método pasivo, ya que no se va a preguntarles a los clientes mediante cuestionarios o entrevistas, sino que se espera a que sea el cliente el que se acerque a plantear problemas. Este método sólo recoge sucesos percibidos por el cliente como negativos, no vamos a recibir información sobre lo que hacemos bien. Lo importante es organizar un buen sistema para la recogida y gestión de forma que no se desperdicie esta información. Además, las quejas deben ser interpretadas como oportunidades de mejora ya que facilita la detección de los puntos críticos desde la percepción de los clientes.

La gestión de quejas tiene algunas limitaciones que se deben tener en consideración:

- Sólo se puede considerar de modo indirecto como método de recogida de datos.
- Se debe considerar que tener una buena política de gestión de quejas es necesario, pero no suficiente para ofrecer un buen servicio.
- El juicio sobre la calidad mediante esta técnica depende no sólo de las percepciones subjetivas del cliente sino además de la calidad de los canales de información.



Importancia de la satisfacción del cliente externo.

Según Thompson (2010), si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio, Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Según NC ISO 10004:2016 (2016), La satisfacción del cliente se determina mediante la diferencia existente entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene el cliente del producto según lo entrega la organización, y los aspectos relativos a la organización. Para lograr la satisfacción del cliente la organización debería, en primer lugar, entender las expectativas del cliente. Estas expectativas pueden ser explícitas o implícitas, o no estar articuladas completamente.

En síntesis, a criterio de la autora del presente trabajo, la satisfacción del cliente viene acompañado de un valor agregado que genera beneficios para la empresa. Un cliente satisfecho le brinda a la empresa una forma de propagación de sus productos o servicios sin coste alguno, esta satisfacción se traduce en lealtad, que a su vez crea una preferencia de productos o servicios por encima de otros y el posicionamiento y la permanencia en el mercado con respecto a la competencia.

1.5 Tipos de procesos.

Según Juran (1994), en las organizaciones se dan cita diferentes tipos de procesos que pueden clasificarse como siguen:

- Procesos claves: los que representan la razón de ser de la unidad o departamento, es el objeto principal de actividad
- Procesos de soporte: tienen como misión apoyar a uno o más procesos claves y estratégicos. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor deseado por los clientes

➤ **Procesos estratégicos:** son los que posibilitan los anteriores. Son los responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de los procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Una de las principales características de la gestión por procesos es medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Se elabora un análisis por separado por parte del autor, para así obtener una idea más exacta de lo que se conoce como gestión por procesos, pasando primeramente a definir qué se entiende por proceso y por consiguiente que se entiende por gestión por procesos.

Según, Juran and Gryna (2001), un proceso, es la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema, y está diseñado en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (expectativa de los clientes y satisfacción de los mismos).

La norma NC ISO 9000: (2015), define como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, enfatizándose en que los elementos de entrada para un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos. Dos o más procesos en serie que se interrelacionan e interactúan pueden también considerarse como un proceso.

Teniendo en cuenta todo lo antes mencionado se resume que un proceso, es el conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas (necesidades y expectativas) a partir de diferentes recursos en salidas (resultados deseados).

Mejora de procesos.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La gestión y mejora de procesos resulta una de las buenas prácticas reconocidas, en la actualidad, en el campo de la gestión organizacional, debido a que el mundo ha evolucionado permitiendo que surjan nuevos retos y oportunidades de calidad, tecnología y administración. Por ello las organizaciones enfrentan la necesidad de mejorar la calidad del producto o servicio que brindan u ofertan (Mescua Ampuero, Ampuero Fernández et al. 2020).



También expone Mescua Ampuero, Ampuero Fernández et al. (2020) que la mejora de procesos, conlleva a simplificación administrativa y la satisfacción de los usuarios del Centro de Salud de Morales, siendo lo más resaltante la socialización de los instrumentos de gestión, resultados de gestión, capacitaciones y seguimiento de los procesos de cada área.

Figuerola en 2014 señala que, según Gartner, la mejora de procesos es una de las principales prioridades de una empresa, permitiendo que sea más competitiva, reduciendo costos e ineficacias y mejorando el resultado final, esto lo testifica posteriormente Pérez Palma (2020).

Dos características esenciales de todo proceso son:

1) La variabilidad de los procesos está inmersa a las características de un proceso y de un producto en específico, por lo que un estudio debe considerar que cada producto y cada línea de producción es diferente en comportamiento habla Mallqui Crisante (2018) lo que se ratifica años después por Pumachayco Olivo (2020).

La variabilidad de los procesos son modificaciones apreciables e inapreciables en varias situaciones donde sufren afectaciones las características del producto, proceso o servicio (Moreira Parrales 2021).

Variabilidad estadística. Es la diferencia entre el valor nominal representado por la media de la población o especificación del producto o proceso (μ) y el valor medio del producto o semiproducto producido. La máxima variabilidad permitida entre los límites de control o de tolerancia es de 6σ .

Arellano Messer (2019) concuerda con el hecho de que, cuando la variabilidad se mide estadísticamente, la desviación estándar representa la variación de los datos respecto a la media y es representada con la letra griega " σ ", de ahí el nombre de sigma, antes expuesto por Solís-Granda, Pérez Manzo et al. (2019).

El análisis de esta variación se usa como base para actuar en el mejoramiento del proceso. Frecuentemente, sin embargo, esta acción es inapropiada o contraproducente porque el personal no tiene la comprensión del concepto de causas comunes de variación contra causas especiales de variación.

Para un control y reducción de la variabilidad de los porcentajes de mermas obtenidas se usan las cartas de control, con el fin de identificar si los datos individuales presentan causas comunes y/o causas especiales. Dichos porcentajes de mermas obtenidas se adquieren en cada etapa del proceso de transformación de insumos con valor agregado (Pumachayco Olivo 2020).

La variabilidad a través del tiempo, lo cual es clave para mejorar los procesos, mediante tres actividades básicas como lo estabilizar los procesos (lograr control estadístico) en la medida en que



se detectan, identifican y eliminan las causas especiales de variación, mejorar el proceso al reducir la variación debida a causas comunes y monitorear el proceso para asegurar que las mejoras se conserven y para detectar oportunidades adicionales de mejora (Alarcón Mendoza, Sarmiento Campo et al. 2020).

Variabilidad del proceso: Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados de este expresados a través de mediciones concretas (Alviz Contreras and Daza Hoyos 2020).

2) Repetitividad del proceso: Como elemento clave para su mejora, los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado (Alviz Contreras and Daza Hoyos 2020).

Las características de repetitividad permiten trabajar sobre el proceso y mejorarlo, obteniendo ventajas como:

- Cuantas más repeticiones más experiencia.
- Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el número de veces que se repite el proceso.

Tipos de mejora del proceso.

Mejoras estructurales. Es necesario cuando el proceso tiene un nivel de funcionamiento muy deficiente en muchos ámbitos, es decir, no alcanza sus objetivos o cuando el proceso tiene un funcionamiento muy desestructurado, es decir, no se siguen procedimientos iguales entre las diferentes personas que lo realizan y no está en una situación estable y de control (Huallpa Paz 2016).

Se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría de mejora entran, por ejemplo:

- La redefinición de destinatarios, la redefinición de expectativas, la redefinición de los resultados generados por el proceso, la redefinición de los intervinientes, la redefinición de la secuencia de actividades.

Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales. Se realizan sobre la base de los elementos que estructuran un proceso, los cuales son:

- Salida y flujo de salida, actividades del proceso y sus secuencias, destinatarios del proceso. Clientes externos u otro proceso, prestatarios del proceso. Clientes internos, recursos del proceso, indicadores del proceso.

Las herramientas y técnicas que se emplean para este tipo de mejoras son de tipo creativo o conceptual, como, por ejemplo, las Nuevas Herramientas para la gestión de la calidad, las encuestas a clientes, la reingeniería, el análisis del valor, el QFD y otras.

Mejoras en el funcionamiento. Cuando el proceso ha funcionado mal y no logra alcanzar sus objetivos es necesario hacerlo más eficiente y eficaz. Para encontrar el problema se recomienda utilizar las siete herramientas clásicas de gestión de la calidad (Huallpa Paz 2016).

Se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea más eficaz o bien que sea más eficiente. Para este tipo de mejoras son útiles las herramientas clásicas de resolución de problemas, los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y otras basadas en datos, además de las herramientas descritas para la mejora de la eficacia, complementadas con herramientas sencillas orientadas a la eliminación de despilfarros. (García Seguí 2022).

Particularidades del servicio al cliente y el enfoque de proceso en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas.

La Unidad Básica juega un papel importante en cuanto al servicio al cliente, ya que se encarga de reparar y dar mantenimiento; brindar los servicios a terceros, de postgarantía y venta.

El servicio de garantía es la reparación gratuita a los equipos electrónicos, electrodomésticos, electromecánicos, accesorios y herramientas eléctricas, durante el plazo de tiempo otorgado y descrito en el Certificado de Propiedad y Garantía, se presta en todo el territorio nacional y se ejecuta por los talleres destinados para este fin. La Cadena de Tiendas CARIBE con el propósito de garantizar la calidad en los servicios y una mejor atención al cliente se propone brindar la solución final al cliente en un plazo de 30 días como máximo.

El servicio de post garantía es el servicio de mantenimiento o reparación que se presta a los equipos comercializados o no por la Empresa cuya garantía comercial haya expirado, y por el cual el cliente debe abonar un importe según las tarifas establecidas.

La Tienda Virtual, también conocida como tienda en línea, tienda online o tienda electrónica, se refiere a los servicios del comercio convencional que usan como medio principal para realizar sus transacciones un sitio web de Internet, motivos por los cuales también reciben el nombre de comercio electrónico. La Tienda Virtual "Mi Pieza" ofrece un canal de distribución sencillo, económico que le facilita la compra a los clientes con rapidez las 24 horas del día, todos los días del año, sin los gastos y limitaciones de una tienda clásica (personal, local, horario, infraestructura, etc.), mientras que se le garantiza al Beneficiario la entrega de la mercancía de forma rápida, oportuna y con altos estándares de calidad.

Los mantenimientos y la reparación tanto del servicio a tercero como interno.



Los clientes en la Unidad Básica son clasificados en clientes externo, es decir, la población y clientes internos que son las tiendas y puntos de ventas del territorio.

Las necesidades de los clientes internos y externos constituyen el motor impulsor de la Unidad Básica a la hora de proyectar los resultados, estableciendo políticas y objetivos a todos los niveles de la misma, condicionando la gestión de los procesos y generando indicadores de eficiencia y eficacia de los mismos, además que permiten establecer instrumentos para la medición de la calidad percibida por los clientes.

Con el objetivo de establecer disposiciones generales para facilitar la planificación de los procesos de forma eficaz, dando cumplimiento a los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión, definir las pautas para el seguimiento y la medición de los procesos antes, durante y al concluir, así como, gestionar los procesos de forma proactiva en la organización.

Conocer la opinión de los clientes es fundamental para toda organización que pretenda ser exitosa, ya a través de ellas se puede conocer las fortalezas y debilidades sobre las cuales se podrán trazar las estrategias de mejoras más convenientes, para garantizar la satisfacción de los clientes.

Contar con un cliente satisfecho, da la posibilidad de contar con un cliente fiel, que acude una y otra vez a nuestras instalaciones. Es por estos motivos que se hace necesario medir su nivel de satisfacción.

1.6 Conclusiones del capítulo

- La atención al cliente constituye un factor esencial para lograr que las organizaciones logren sus objetivos, aspecto que ha propiciado que sea estudiado con fuerza dentro de la administración empresarial.
- El primer elemento de gestión de la calidad en la Unidad Básica es la satisfacción de las necesidades del cliente, siendo este el centro de la actividad de la Unidad Básica, la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades, es el patrón que da lugar al beneficio empresarial, y se deberán tener en cuenta sus características.
- La calidad es un elemento de marcada referencia que no debe ser obviado en ningún sector económico, utilizándose modelos para la evaluación de la calidad y conocer la satisfacción del cliente.



Capítulo II: Descripción del objeto de estudio. Metodología de la Investigación.

En el presente capítulo se caracteriza la entidad objeto de estudio, además, se expone un procedimiento que desde el diagnóstico inicial agrupa las herramientas que permitirán conocer el comportamiento de la satisfacción del cliente de la garantía en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas.

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

El 1ro. De enero de 1994, se crea la cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD), subordinada al Consejo de Estado y atendida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. La División Matanzas se crea el 4 de febrero del propio año, quedando conformada la Unidad Básica de Servicios Técnicos en forma abreviada UBPST de Matanzas, la cual se encuentra ubicada en Carretera Circunvalación km 8 ½, en la Ciudad de Matanzas, Provincia Matanzas, Cuba.

Con la resolución No. 50/2018 se cambia la denominación de la empresa denominada Cadena de Tiendas "TRD CARIBE", integrada al Grupo de Administración Empresarial, por cadena de Tiendas CARIBE, surtiendo efecto el 7 de marzo del 2018.

Objeto social de la empresa:

El Objeto Social de la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas es la reparación y mantenimiento de equipos adquiridos por los clientes tanto interno como externo, para ello cuenta con varios servicios: reparación y mantenimiento al equipamiento interno, garantía, post-garantía, venta de piezas, servicios a tercero y tienda virtual "Mi Pieza".

Una vez teniendo definido y aprobado su objeto social se define la misión como sigue: Con la misión de garantizar con ética y profesionalidad la Climatización, Automatización, así como el servicio de garantía y Post Garantía por toda la provincia, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

La visión, o sea, hacia aquello que se proyecta esta empresa es:

Con la visión de ser una Unidad que marca la preferencia de los servicios por la atención personalizada al cliente, contamos con el capital humano, con un elevado sentido de pertenencia y compromiso capaz de garantizar un servicio con plena orientación al cliente.

Valores y ética de la organización:

Dentro de los valores de la organización se tienen los siguientes: ética, laboriosidad, sentido de pertenencia-consagración-responsabilidad-honradez-honestidad, todo ello se traduce en su comportamiento con el sello de la cultura del buen servir, el trato adecuado y de excelencia, la

respuesta aceptada y rápida su demanda, disposición para incrementar la satisfacción el cliente y con concebir el trabajo como fuente de riqueza, como un deber, la vía honrada para la realización de los objetivos sociales actitud patriótica y revolucionaria. Sentirse reconocido y comprometido con los resultados del equipo de trabajo. Cumplir con el compromiso contraído y asumir las consecuencias de nuestros actos. Rectitud, integridad y dignidad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

Estructura organizativa:

La UBPST está compuesta por un Jefe de Unidad Básica, 4 departamentos principales: Especialista C en Gestión Comercial, Técnico "A" en Gestión Recursos Humanos, Especialista C en Ciencias Informática, Grupo Economía; 7 talleres: Taller de garantía Línea Blanca, Taller de Automatización, Clima y Refrigeración, Taller de Garantía y Post-garantía Matanzas, Taller de Garantía y Post-garantía Cárdenas, Taller de Garantía y Post-garantía Colon, Taller de Garantía y Post-garantía Santa Marta y Taller de Garantía y Post-garantía Jagüey Grande y 1 Tienda virtual " Mi Pieza "

Anexo 1: Organigrama de la organización).

Composición de la fuerza de trabajo:

Los Recursos Humanos disponibles ascienden a 43 trabajadores al cierre del primer semestre de 2023. La composición por categorías ocupacionales es la siguiente:

Tabla 2.1 Composición de la fuerza laboral

Composición de la Fuerza Laboral	Primer semestre 2023
Obreros	4
Técnicos	30
Administrativos	6
Servicios	1
Dirigentes	2
Total	43

Fuente: Elaboración propia

La composición por sexo de la fuerza de trabajo muestra un predominio de hombres, estos representan el 62.79% del personal que labora en la empresa. Esta desproporción se justifica por las características propias de los puestos de trabajo diseñados para la organización.

La estructura por edad se comporta de la siguiente forma: menos de 25 años 13.95%, de 26 a 35 años 16.28%, de 36 a 45 años 40.19% y más de 45 años 25.85%, logrando clasificarla como una fuerza joven con tendencia hacia el envejecimiento.

Según el nivel ocupacional, el 11.63% es Técnico de Nivel Superior (TNS) y el 86.05% Técnicos Medios (TM), ello hace que el 97.68% de la FT sea fuerza calificada. Este comportamiento de la fuerza de trabajo relativamente joven con un alto nivel técnico constituye sin dudas, una de las principales fortalezas con que cuenta la entidad. **(Ver Anexo 2: Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional).**

Los clientes son los siguientes:

La UBPST brinda servicio a toda la provincia con un total de 5000 órdenes al cierre del primer semestre de 2023, desglosado por específico en la tabla que aparece a continuación:

Tabla 2.2 Desglose de las ordenes en el primer semestre de 2023.

Equipos	Cantidad de órdenes
Aire acondicionado tipo Split	284
Plantas eléctricas	15
Calentadores de agua	76
Dispensadores de agua	25
Lavadoras automáticas	1165
Lavadoras semiautomáticas	124
Minibar	17
Neveras	194
Refrigeradores	983
Televisores	581
Batidoras	52
Ventilador	104
Microwave	125
Cafetera eléctrica	39
Motorinas	269

Triciclos	71
Bicicletas eléctricas	190
Ollas Arroceras	69
Ollas de presión eléctrica	271
Hornos electrico	29
Parrillas Eléctricas	14
Planchas	23
Sartén eléctrico	21
Exhibidores	12
Secadoras eléctricas	60
Procesador de alimentos	42
Baterías para autos y motos	145
Total	5000

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para lograr el desarrollo exitoso de las actividades de la organización se necesita el suministro de un sin número de productos.

Los principales proveedores se segmentan en 3 grupos:

- Base Central de Almacenes de Servicios Técnicos (principal proveedor).
- Comunicaciones: ETECSA, ENZONA.
- Material de oficina: Corporación Gráfica, GeoCuba.

Procesos de la empresa:

En la organización se implantó el Sistema de Gestión de la Calidad, el cual abarca todas las actividades que se realizan, permitiendo dirigir y controlar la misma con respecto a la calidad, basada en los requisitos de la norma ISO 9001:2008, la que inicia la admisión de un enfoque basado en procesos.

La organización tiene identificados los procesos que la conforman, siendo 11 los mismos. Se encuentran clasificados en Procesos Estratégicos, Procesos Claves y Procesos de Soporte. **(Ver Anexo3: Mapa de Procesos de la Empresa).**

Los procesos que se incluyen en cada una de las clasificaciones anteriormente relacionadas son:



Procesos claves (1): Reparación de equipos del taller de Línea Blanca.

Procesos Estratégicos (4): Planificación estratégica, Gestión de calidad, Mejora continua y Gestión ambiental.

Procesos de Soporte (6): GPS, RRHH, Economía, Informática, Área Jurídica y Área Técnica.

Para cada uno de los procesos identificados se encuentra elaborada la Ficha de Proceso; en ella se plasma toda la información referida al proceso, desde la definición de su objetivo y alcance hasta la determinación de la secuencia del proceso a través de flujograma (incluidos los procesos subcontratados); su contenido y formato se establece en el procedimiento PG-GPR-04 Medición y Seguimiento de los procesos.

La cartera de Productos que oferta la Unidad Básica de Servicios Técnicos (UBPST), incluyendo los productos en desarrollo son:

- Servicio de Garantía Resolución No. 408/2015
- Servicio Interno Resolución No. 390/2017
- Servicio de venta y post-garantía Resolución No. 345/2015
- Servicio a terceros Resolución No. 276/2022
- Servicio de Tienda Virtual "Mi Pieza" Resolución No. 380/2016

Donde el servicio de garantía es el producto fundamental que conforma la cartera, siendo la misma la razón de ser de la organización.

Peñate Betancourt (2005), se valió de una metodología para identificar y diseñar los procesos en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas, la misma permitió la identificación y análisis de los procesos de la organización, la confección del Mapa de Procesos, la elaboración de los Diagramas de Flujo, la determinación de indicadores de proceso y posteriormente la elaboración de las Fichas de Procesos de los procesos, de ésta manera se logró una mayor calidad del servicio y el aumento de la satisfacción del cliente, además de contribuir a sentar las bases para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la norma NC ISO 9001:2008, existiendo un trabajo continuo por parte del colectivo que integra la Dirección de Desarrollo y Calidad de la empresa en aras de obtener mejores resultados.

2.2 Procedimiento propuesto para el estudio de la Satisfacción del Cliente externo en la UBPST.

En el contexto empresarial cubano de hoy, todos los sectores dedicados a los servicios trabajan en mantener sus niveles de venta, a la medida en que trazan estrategias que le permitan la obtención de mayores ingresos y beneficios. Para lograrlo se debe trabajar enfocado hacia el cliente como el centro de toda atención, conocer sus gustos y preferencias, el ¿qué quieren? y ¿cómo lo quieren?,



para en función de eso, dar respuesta a sus expectativas y deseos. La UBST, está inmersa en un estudio de la satisfacción de sus clientes en busca brindarles un servicio de mayor calidad.

Para ello, se consultaron una serie de procedimientos de la literatura especializada como los referidos por Segura Domínguez (2006), los mismos son:

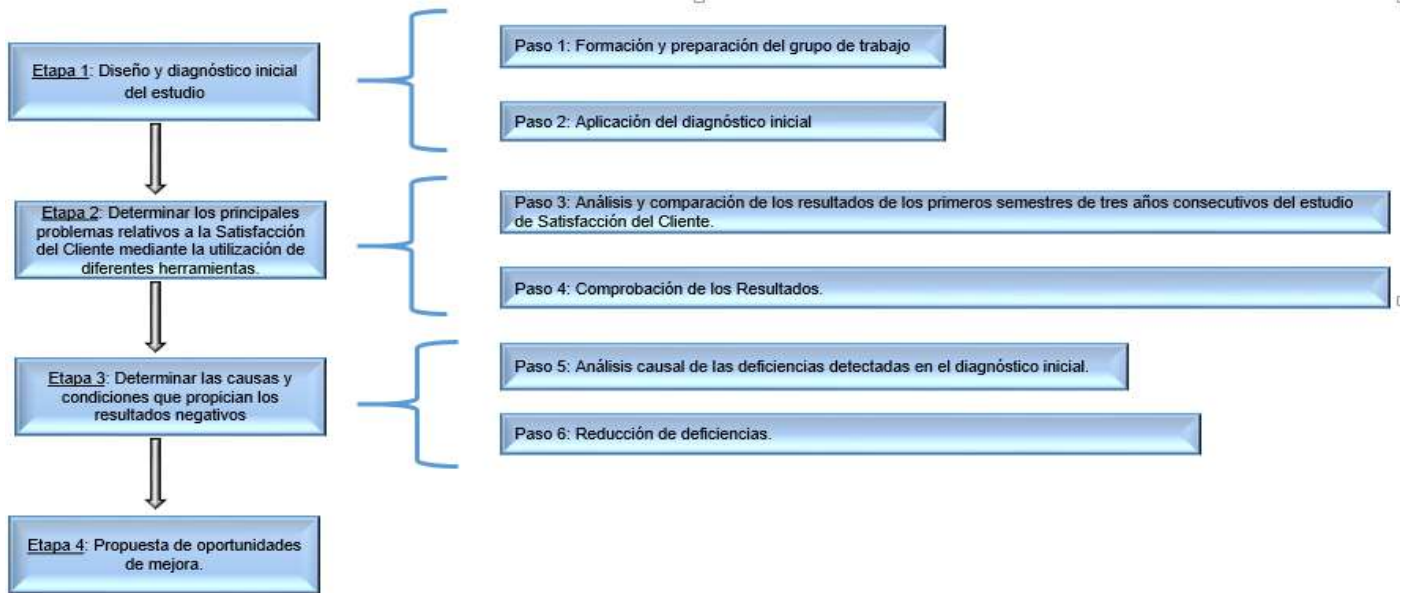
- Pin González E, Zenea Montejó M, Herrera Torres, F. (2002). Metodología para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial.
- Braidot N, Formento H, Nicolini J. (2003). Diagnóstico para PyMEs industriales y de servicios.
- Valls Figueroa W, Vigil Corral E, y otros (2002). Metodología para el diagnóstico y evaluación de la calidad.
- Ramírez Betancourt (2011). Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión

Además, se consultaron otras aplicaciones en diferentes sectores de servicios estatales y cuenta propia, tales como:

- Alvares Marín (2017). Evaluación de la calidad de la gestión de los servicios en la Casa del Habano “El Monarca”.
- Carballo Vega (2017). Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la heladería El Bolazo.

A continuación, se expone el diseño metodológico de investigación, para lo cual se decidió utilizar el procedimiento del autor Ramírez Betancourt (2011) por ser explícito en la exposición de las herramientas a utilizar en el presente trabajo y adecuado para cumplimentar el objetivo de la presente investigación.

La propuesta del procedimiento es la descripción de cómo se va a realizar la investigación, o la determinación de las estrategias, procedimientos y herramientas a utilizar, para dar respuesta al problema. A continuación, se plantea y se describen con detalle cada una de los pasos propuestos en el presente trabajo. En la figura 2.2 se muestran los pasos del procedimiento a realizar.



Fuente: Elaboración propia.

Etapa I: Diseño y diagnóstico inicial del estudio.

Paso 1. Formación y preparación del grupo de trabajo.

Esta etapa comprende la formación de un equipo de trabajo integrado por no más de diez personas y en su mayoría miembros del Consejo de Dirección. Además, deben poseer conocimientos de la temática a abordar en la investigación, dominio de las diferentes actividades que se desarrollan en la organización y poseer amplios conocimientos sobre la Satisfacción del Cliente.

Igualmente se desarrolla un proceso de capacitación que abarca todos los niveles, el cual debe comenzar a nivel estratégico o de la alta gerencia, nivel que requiere la totalidad de las temáticas propuestas y mayor tiempo de capacitación.

A nivel operativo o de proceso, la capacitación debe ser más práctica y concreta, mostrando las herramientas para la mejora del servicio.

Paso 2. Aplicación del diagnóstico inicial.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos y en relación con el diagnóstico inicial, se emplean un conjunto de técnicas propias basadas en la Metodología de la Investigación.

Se emplean los métodos generales de análisis, síntesis, deducción e inducción, en relación con métodos de la investigación tales como: revisión de documentos, observación, entrevista y encuesta. Además, se utilizan las técnicas estadístico-matemáticas y las facilidades que ofrece el paquete de programas computarizados de la familia Microsoft.



A continuación, se relacionan de manera detallada los métodos y técnicas que se emplearán, así como sus intenciones, su forma de aplicación y análisis de los resultados que consecutivamente se verán expuestos.

Revisión de documentos:

Esta es una técnica que se ejecuta directamente examinando documentos existentes, con el objetivo de recopilar información para el desarrollo de la investigación. Se revisarán documentos históricos, relacionados con el objeto de estudio, el progreso de la organización y los servicios a clientes externos específicamente.

Para describir la gestión en la organización en el período de aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, así como el Sistema de Control Interno implementado se consulta además otra documentación tal como:

- Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
- Último diagnóstico de Perfeccionamiento Empresarial (2022).
- Estrategia General de la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas.
- Plan de Negocios de los años 2021, 2022 y 2023.
- Informe de Gestión del primer semestre de 2022.
- Memorias de la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas 2021 y 2022.
- Estudio de Satisfacción Laboral de tres años de la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas.

Observación:

El método expuesto se despliega seleccionando aspectos que den respuesta a los objetivos concretos de la investigación. Se utiliza para recopilar información inicial, mediante la percepción directa y el registro de elementos relevantes, partiendo de una guía de aspectos ocasionales que intervienen en la actividad a desarrollar.

Dentro de las particularidades que tiene el método, tales como la estrecha vinculación del observador con el objetivo de la observación, se definieron las dificultades principales a la hora de su aplicación:

- Subjetivas: Relacionadas con la personalidad.
- Objetivas: No dependen del observador.

Durante la elaboración y ejecución de las observaciones se tienen en cuenta las siguientes etapas:

- Formación del objetivo y contenido de la observación.



- Obtención de permisos para el acceso al medio donde se llevará a cabo la observación.
- Selección del procedimiento a seguir.
- Preparación de los documentos y personal involucrado.
- Realización de la observación.

Este método se puede realizar de maneras diferentes, entre las cuales están:

Abierta: Los sujetos conocen que son observados. El observador no se oculta.

Cerrada o Secreta: El observador está oculto, se ayuda de medios técnicos, siendo más objetiva, aunque se dificulta la obtención de los medios.

Participante: Se considera al observador como un miembro más del grupo de observados, lo que propicia un ambiente más natural. No siempre es posible la participación del investigador.

En el caso de esta investigación se realizará una observación abierta del cliente externo; puesto que los sujetos tienen conocimiento del trabajo que se realiza.

Muestreo:

El muestreo es una técnica utilizada como herramienta de investigaciones científicas, cuya función fundamental es determinar una parte de una población o universo de estudio que se desea investigar. Obtener una muestra adecuada significa lograr una visión simplificada de la población en general.

La autora propone utilizar en esta investigación un muestreo aleatorio simple para población finita, aplicado en los talleres existentes en los diferentes municipios de la provincia. El procesamiento de esta encuesta se llevará a cabo utilizando el paquete de programas SPSS¹ para Windows versión 22. Se trabajará con un error muestra de un 5% y un nivel de confianza del 95%.

El cálculo del tamaño de la muestra con distribución normal para poblaciones finitas se realizará aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2 (N - 1) + K^2 * P * Q}$$

Donde:

N: Población.

K²: percentil de probabilidad será igual a 1,96 aproximadamente 2.

P: probabilidad del éxito.

¹Programa Estadístico para las Ciencias Sociales



Q: probabilidad de fallo.

Para el cálculo de la muestra se tomará como criterio de partida el de varianza máxima, es decir tomando $p = q = 0,5$.

e^2 : precisión del 5% = 0,05

Encuesta:

Las encuestas son métodos que se utilizan en la obtención de información específica de una población determinada, mediante el uso de cuestionarios estructurados.

Estos cuestionarios cuentan con una serie de preguntas que se presentan al encuestado para obtener respuestas. Es un instrumento muy manejable porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios deben ser celosamente desarrollados y testados antes de ser utilizados a gran escala. En cuestionarios preparados de manera poco cuidadosa pueden descubrirse diversos errores.

Actualmente, existen al menos cuatro tipos de encuestas, que permiten obtener información primaria, por lo que se hace necesario que los investigadores de mercados conozcan cuales son y en qué consiste cada uno de ellos.

Tipos de encuestas:

- Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad, que no son más que aquellas entrevistas personales o directas con cada individuo encuestado. Tienen como ventaja que son controladas y guiadas por el encuestador.
- Encuestas telefónicas: consisten en una entrevista vía telefónica a cada encuestado.
- Encuestas postales: el procedimiento a seguir es enviar un "cuestionario" a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo envíen a la empresa o a un casillero de correo.
- Encuesta por internet: en este tipo de encuesta se coloca un cuestionario en una página web o se envía a los correos electrónicos de un grupo de encuestados previamente seleccionados.

Para favorecer los resultados de esta investigación y medir la calidad percibida para el cliente, se aplicará una encuesta con vista a la determinación del nivel de satisfacción del cliente en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas, la misma incluye el análisis estadístico de los datos obtenidos, como fuente para la toma de decisiones por la Dirección en la ejecución y control de acciones para la mejora continua del servicio brindado.

La revisión de esta encuesta permite señalar aspectos negativos que limitan su efectividad como instrumento de medición de la calidad del servicio, entre las cuales se destacan:

1. Tiene un carácter muy general, en primer lugar, desde el punto de vista de que es una encuesta que se aplica a todos los servicios de la UBST, independientemente de su tipología y en segundo



lugar, desde el punto de vista del cuestionario que la compone, los aspectos abordados no permiten al encuestado hacer una valoración lo suficientemente objetiva de los mismos, por presentarse en muchos casos de forma vaga e imprecisa.

2. Los diferentes atributos que se miden a través de la encuesta no abarcan con suficiente amplitud el contenido de las dimensiones que tradicionalmente se utilizan para medir la calidad del servicio.

3. La periodicidad definida no garantiza una sistematicidad en el monitoreo de la satisfacción de los clientes, ya que se aplica una vez al año.

No obstante, las dificultades señaladas anteriormente, el resultado de estas encuestas es el único referente que puede servir como punto de partida para hacer un diagnóstico de la situación de la UBST en relación al criterio de sus clientes respecto a la calidad del servicio que reciben en el mismo y, por otra parte, permitirá comparar sus resultados con los obtenidos en esta investigación en la medida en que sus diferentes objetivos permitan tal comparación.

Método Inducción – Deducción:

La inducción es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción es una forma de razonamiento, mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad

Método Análisis – Síntesis:

El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y la síntesis es la operación inversa, la unión entre las partes previas analizadas, posibilita descubrir relaciones de dependencia y características generales entre los elementos de la realidad en interacción uno con otro.

Enfoque de Sistema:

Consiste en el análisis de los fenómenos u organizaciones como un todo, y simultáneamente, como un conjunto de partes independientes, descubriendo las sinergias que se producen entre éstos y dan al conjunto nuevas cualidades.

Métodos Estadístico-Descriptivos:

Estadística Descriptiva se refiere a la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información (medidas descriptivas) que caracterizan la totalidad de los mismos. La Estadística Descriptiva es el método de obtener de un conjunto de datos, conclusiones sobre sí mismos y no sobrepasan el conocimiento proporcionado por éstos. Puede utilizarse para resumir o describir



cualquier conjunto ya sea que se trate de una población o de una muestra, cuando en la etapa preliminar de la inferencia estadística se conocen los elementos de una muestra.

Métodos de Estadística-Inferencial:

Estadística Inferencial se refiere al proceso de lograr generalizaciones acerca de las propiedades del todo, población, partiendo de lo específico, muestra. Las cuales llevan implícitos una serie de riesgos. Para que éstas generalizaciones sean válidas la muestra debe ser representativa de la población y la calidad de la información debe ser controlada, además puesto que las conclusiones así extraídas están sujetas a errores, se tendrá que especificar el riesgo o probabilidad que con que se pueden cometer esos errores. La estadística inferencial es el conjunto de técnicas que se utiliza para obtener conclusiones que sobrepasan los límites del conocimiento aportado por los datos, busca obtener información de un colectivo mediante un metódico procedimiento del manejo de datos de la muestra.

La Entrevista:

Es la técnica más eficaz para lograr obtener información, esta presenta dos direcciones, una en que se informa, se explica, se interroga al usuario y otra en la que se recibe la información correspondiente. Además, el establecimiento de un proceso de comunicación generalmente de forma oral, entre dos o más personas, en la cual una o más resultan entrevistadoras (Guías en el proceso de comunicación) y los demás entrevistados (Guiados en el proceso de comunicación). Comúnmente las entrevistas se realizan de modo individual o grupal.

Existen diferentes tipos de entrevistas:

Abierta: En la que se propone un tema y se deja hablar libremente al entrevistado, para que exprese sus consideraciones al respecto. Cerrada: Se clasifica como tal, aquella entrevista donde las preguntas se enuncian de tal manera que el interlocutor sólo tiene que responder si o no.

Semi abierta: Se definen como semi abiertas, aquellas en las que se hacen al entrevistado un número determinado de preguntas cortas. Este tipo de entrevista es la que se utiliza en dicha investigación. En la generalidad de los textos de Metodología de la Investigación, se plantea que la entrevista tiene diferentes momentos o fases en su realización, las cuales se expondrán seguidamente.

Fases de la entrevista. Preparación: esta fase incluye la preparación de un plan de entrevista, que garantice la autorización superior, buscar datos sobre el entrevistado, conocer el lugar donde se va a efectuar y la preparación del analista para la entrevista. Ejecución: esta fase consta de tres momentos:

➤ El juicio: incluye la puntualidad, el uso de ropas adecuadas, introducción, presentación y la explicación de un analista para la entrevista.



- El medio: en esta etapa debe escucharse sin interrumpir, no discutir si hay alguna contradicción, mostrarse interesado, deben hacerse preguntas a nivel adecuado y controlar el tiempo de la entrevista.
- El fin: aquí debe dejarse planteada la posibilidad de una próxima entrevista, el agradecimiento por la atención prestada y deberán leerse las notas tomadas para cualquier corrección.

Explotación: en esta fase se hará lo más rápidamente el ordenamiento, registro y análisis de la información, con vista a no perder detalles de la entrevista.

Técnicas de Trabajo Grupal:

Para poder concebir acciones dirigidas a la mejora a mediano plazo del clima organizacional de los trabajadores de la entidad objeto de análisis, así como para profundizar en los análisis realizados, se emplearon un conjunto de técnicas de trabajo en grupos, para lo cual se seleccionó un grupo de trabajadores que voluntariamente se incorporaron al trabajo de investigación.

Las técnicas empleadas fueron:

- Tormenta de Ideas
- Trituración de Ideas. La técnica de Tormenta de Ideas consiste en aplicar los principios del trabajo en grupo de forma tradicional, listando las tareas en un panel o pizarra para posteriormente, de forma diferida someterlas a juicio y llegar a la solución de la tarea encomendada al grupo.

De esta manera:

- Todas las ideas se listan tal y como la enuncia el proponente.
- No se critican ni analizan las ideas, en el momento de su generación. El juicio es diferido.
- No se rechaza idea alguna durante la sesión de producción creativa del grupo.

Una vez obtenido un listado de ideas, cuya magnitud garantiza la cantidad de propuestas necesarias para tener una buena idea, se procede a aplicar la técnica de Trituración de Ideas, propuesta por Orlando Carnota, la cual consiste en hacer un análisis exhaustivo de las ideas aportadas durante la sesión de generación creativa. Para hacer más efectiva la “Trituración” se emplearon los seis tipos de pensamiento, enunciados en el texto “Seis Sombreros para Pensar” de K. Blackard, a saber:

- Objetivo.
- Creativo
- Emotivo
- Negativo
- Positivo
- Integrador



Etapa II: Determinar los principales problemas relativos a la Satisfacción del Cliente mediante la utilización de diferentes herramientas.

Paso 3. Análisis y comparación de los resultados de los primeros semestres de tres años consecutivos del estudio de Satisfacción del Cliente.

Para obtener los resultados del análisis se buscarán para cada año:

- Mejores atributos.
- Mejores Talleres.
- Peores resultados por atributos.
- Peores Talleres.

Una vez concluido el análisis la autora utilizará diferentes gráficos que permitirán visualizar los resultados. Los mismos se reafirmarán a través de una práctica que se lleva a cabo anualmente en la organización nombrado Emulación 2 de diciembre, donde los aspectos que se tienen en cuenta avalan o refutan el efecto de los estudios realizados a través de los años, proporcionando los resultados ascendentes y descendentes que obtienen los talleres.

Paso 4. Comprobación de los Resultados.

Método de los expertos o método del coeficiente Kendall.

Los resultados negativos que más afectan la Satisfacción del Cliente Externo se sintetizarán utilizando el método de los expertos o método Kendall.

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica i dado por el experto j , considerando que: $i: 1, 2, 3, \dots, k$; $j: 1, 2, 3, \dots, M$; K , cantidad de características a evaluar; M , cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica i , de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^K A_{ij}$$

Es necesario calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

$$\omega = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2 (K^3 - K)}$$

Siendo: Δ , desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables; Δ^2 , desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

La expresión para calcular Δ es la siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^K (A_{ij} - T) \quad \text{Siendo: } T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K}$$

Si $\omega \geq 0.5$, hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método.

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítica.

Etapas III: Determinar las causas y condiciones que propician los resultados negativos.

Paso 5. Análisis causal de las deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial.

Para la realización de este análisis causal se utilizará el diagrama causa – efecto, exponiendo las deficiencias detectadas en la etapa inicial de la investigación como parte del diagnóstico y los resultados arrojados por el método utilizado.

El Diagrama Causa- Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa 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.

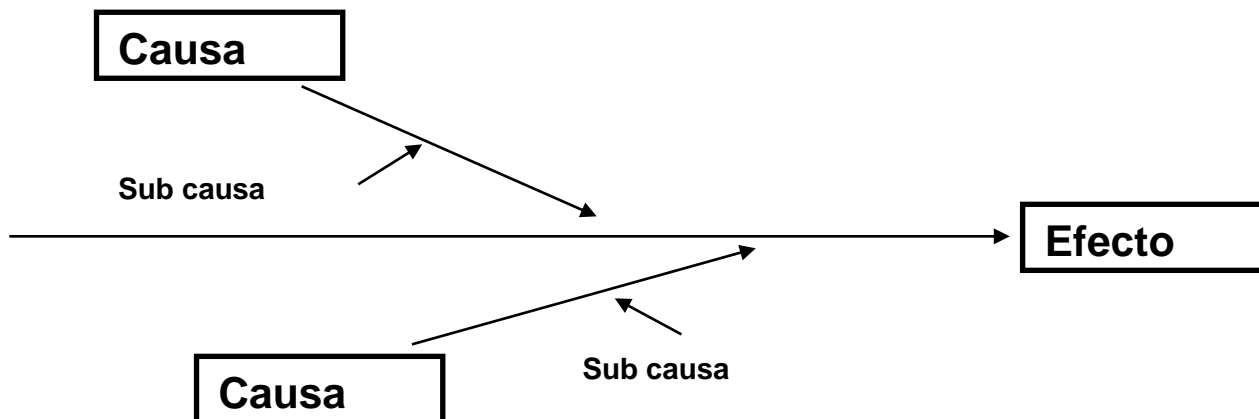
Pasos para su utilización:

- Identificar el problema
- 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 o método Kendall

➤ Determinación de la primera pequeña expansión para buscar las causas de los eventos causales mediante una tormenta de ideas.

Donde se resume a través de un diagrama causa efecto los problemas estructurales del proceso.

Figura 2.1 Diagrama Causa y Efecto.



Fuente: Kaoru Ishikawa

Los pasos para realizar un diagrama de causa y efecto son:

1. Determinar el atributo que se pretende estudiar.
2. Se traza una flecha horizontal con sentido de izquierda a derecha y a esta flecha se le da el nombre del problema a estudiarse.
3. Dibujar varias flechas secundarias las cuales van dirigidas hacia la flecha asignada al tributo a estudiarse y a cada una de estas flechas se le asigna el nombre de una de las variables del proceso identificadas, sin repetir asignación.
4. Iniciar el análisis, lo que consiste en determinar para cada una de las variables del proceso identificadas, las causas que en efecto pueden generar variación en la calidad y ocasionar la variación en el atributo estudiado. Cada una de las causas potenciales determinadas deben escribirse junto a la flecha secundaria a la que corresponde.
5. Se analiza el diagrama, se determina por medio de análisis en cuáles causas potenciales es necesario intervenir y se definen los planes de acción al respecto.

Paso 6. Reducción de deficiencias.

Para la reducción de las causas que provocan las principales deficiencias o determinar aquellas de más relevancia se puede utilizar el método Delphi.

Dentro los atributos más deteriorados las actividades que los respaldan utilizando la ronda Delphi que no es más que solicitar y comparar múltiples rondas de juicios anónimos de los miembros del equipo



sobre una decisión o problema. Cada ronda proporciona a los miembros un resumen acerca de lo que los miembros del equipo dijeron en la ronda anterior y solicita una nueva ronda de comentarios. Al final de varias rondas, su equipo debería arribar a un consenso. Se pueden utilizar de 9 a 25 expertos.

Pasos para desarrollar el método:

1. Definir la tarea.
2. Establecer un criterio de selección.
3. Identificar a los expertos.
4. Realizar primera ronda de opiniones.
5. Repetir el proceso hasta lograr un consenso.

Primera ronda: Se analiza y concilia la propuesta de deficiencias obtenidas de los aspectos y se determinan y se confecciona la propuesta a votar por los expertos.

Segunda ronda: Se les envían las deficiencias a los expertos (sin ordenar) y se les pide que digan si o no son las deficiencias que consideran afectan el servicio. Esto se realiza colocando un 1 a la característica positivas y 0 a las negativas, sin argumentar.

Se calcula el coeficiente de concordancia:

$$Cc = 1 - \frac{Vn}{Vt} * 100$$

Siendo:

Cc: coeficiente de concordancia Delphi

Vn: votos negativos

Vt: votos totales

Cc: coeficiente de concordancia establecido

Tercera ronda: Pedirle a los expertos ponderar en orden de importancia. Se le da el mayor valor a la más importante.

$$\bar{x}_1 = \sum \frac{A_1}{10}$$

$R = \text{valor mayor} - \text{valor menor}$

Si el rango de variación es bajo se considera que hay concordancia.



Cuarta ronda: ¿Está usted de acuerdo? Se le da al experto ya las deficiencias ordenadas y debe valorar dándole el mayor valor a la más importante.

Se da por aprobadas aquellas deficiencias que obtengan más de 0.80, las cuales serán objeto de análisis en la etapa posterior.

Etapa IV. Propuesta de oportunidades de mejora.

En esta etapa quedará mediante el uso de técnica grupal (tormenta de ideas) con el grupo de trabajo una propuesta de oportunidades de mejora en forma de plan de actividades que permitan a corto y mediano plazo eliminar o disminuir las deficiencias detectadas, utilizando los métodos de triangulación y comparaciones, en aras de lograr elevar la Satisfacción del Cliente Externo en la Unidad Básica de Servicios Técnicos, las cuales serán presentada ante la dirección de la empresa.

2.3 Conclusiones parciales del capítulo.

- En la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas existe un trabajo continuo y organizado por parte del colectivo que integra el Grupo de Comunicación y Mercadotecnia y la Dirección de Desarrollo y Calidad, identificando las causas de las insatisfacciones de los clientes y proponiendo acciones que permitan elevar el ISC.
- Con la realización del estudio de percepción de los clientes externos se determina las causas que afecta el servicio que ofrece la entidad, quedando evaluado el porcentaje de satisfacción; además, se analizarán el número de quejas y reclamaciones que realizan estos clientes en la provincia. Esto se realizará a partir de la puntuación de las encuestas, resumen de quejas y reclamaciones.
- Con vistas a complementar el procedimiento anterior desde el diagnóstico inicial, y como parte de los instrumentos metodológicos a aplicar en esta investigación, se propone el empleo de un conjunto de herramientas, métodos y técnicas, tales como: Revisión de documentos, entrevistas, encuestas, Medición de la Calidad Percibida, Kendall, Causa-Efecto y Ronda Delphi, con el objetivo de potenciar la Satisfacción del Cliente.
- La investigación permite un análisis de la calidad del servicio que se brinda y a su vez mejorar y perfeccionar los métodos y estilos de trabajo en pos de garantizar un servicio mejor a todos los clientes.



Capítulo III: Aplicación del procedimiento propuesto y análisis de los resultados.

Partiendo del problema científico expuesto en la introducción, en el presente capítulo se aplican diferentes herramientas, desarrolladas a partir del procedimiento elaborado para la investigación. Con este capítulo se le da respuesta a un objetivo específico de la investigación con vista a incrementar la satisfacción del cliente de la garantía en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas. Quedando determinado un plan de acciones encaminadas a disminuir o eliminar las insatisfacciones y deficiencias detectadas.

3.1 Procedimiento para elevar la Satisfacción del Cliente en la Unidad Básica de Servicios Técnicos de Matanzas.

Etapa I: Diseño y diagnóstico inicial del estudio.

Paso1. Formación y preparación del grupo de trabajo.

La experiencia en el desarrollo de la actividad y los conocimientos adquiridos a partir de investigaciones anteriores fueron los principales aspectos a tener en cuenta para la formación del grupo de trabajo.

Se decide que por las características del trabajo este equipo este compuesto por 10 personas, en su mayoría miembros del Consejo de Dirección y personal de la empresa con más de quince años de experiencia en la organización, los cuales pueden aportar nuevos conocimientos teniendo en cuenta la experiencia en el desarrollo de la actividad, conocimientos adquiridos a partir de investigaciones realizadas con anterioridad y su capacidad de creación en momentos que lo requieran. Así se evaluará la posibilidad del avance del servicio y se establece la trayectoria a seguir en el programa de mejora con vistas a incrementar la satisfacción del cliente.

La mayor parte de los integrantes del equipo dominaban las técnicas y herramientas elementales para el desarrollo del procedimiento, no obstante se realizó un proceso de formación previo, con acciones de capacitación sobre Calidad de los Servicio, Satisfacción del Cliente y las herramientas a utilizar, con el fin de lograr una preparación homogénea en el equipo de trabajo de manera que todos contribuyan de igual forma al éxito de la investigación, además de lograr una reducción de los problemas y trabajar de manera más específica sobre los que más inciden en la insatisfacción del cliente y las propuestas de acciones.

La misión de este grupo de trabajo, además, puede resumirse en:

- Contribuir a mejorar de la empresa.
- Brindar sus experiencias y conocimiento para facilitar la investigación y la aplicación de las herramientas de trabajo.



- Dar criterios que permitan llegar a soluciones factibles en la solución de los problemas detectados.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

Paso 2. Aplicación del diagnóstico inicial.

En relación al diagnóstico inicial y en aras de dar cumplimiento a los objetivos establecidos, se emplean diferentes métodos de investigación relacionados a continuación:

- Revisión de documentos.
- Observación.
- Técnicas estadístico-matemáticas.
- Facilidades de paquetes informáticos con programas a fines al proyecto.

Como parte del diagnóstico inicial de la investigación y para conocer los niveles de satisfacción de los clientes en periodos anteriores se revisan documentos y estudios de los años 2021, 2022 y 2023 vinculados con el tema. Entre los documentos revisados están: resúmenes de quejas durante los años mencionados, resultados económicos financieros de la organización, auditorias y controles internos realizados por diferentes áreas de la organización, resúmenes de visitas de supervisión y monitoreo, además se revisaron encuestas de satisfacción del cliente externo de los años 2021, 2022 y 2023. La revisión de estos documentos permite conocer de forma preliminar a las diferentes áreas de estudio.

Se decide, en conjunto con el grupo de trabajo, utilizar el cuestionario de satisfacción del cliente que emplea la empresa, ya que esto facilitará la comparación con otros años.

Resultados de las encuestas aplicadas.

Con el propósito de evaluar la herramienta propuesta se realizan encuestas para medir el nivel de satisfacción del cliente residencial.

Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente.

Se aplica una encuesta que permite evaluar el Índice de Satisfacción del Cliente en los 6 talleres que prestan servicio en los diferentes municipios de la Provincia. **(Ver Figura. 3.1 Encuesta de Satisfacción del Cliente)**

La muestra de clientes a encuestar se determina a través de la fórmula de proporciones para población finita. Se trabaja con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2 (N - 1) + K^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{5000 * 2^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (5000 - 1) + 2^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 370$$

Según el tamaño de la población (5000 clientes al cierre del primer semestre del 2023) la cantidad de clientes a encuestar asciende a 370 personas, desagregándose por los diferentes talleres de la provincia. Aplicándose un total de 351 encuestas válidas en toda la provincia, anuladas 19 cumpliéndose satisfactoriamente el plan de muestreo previsto. Para la aplicación de estas encuestas se contó con el apoyo de especialistas del grupo de marketing en coordinación de la autora.

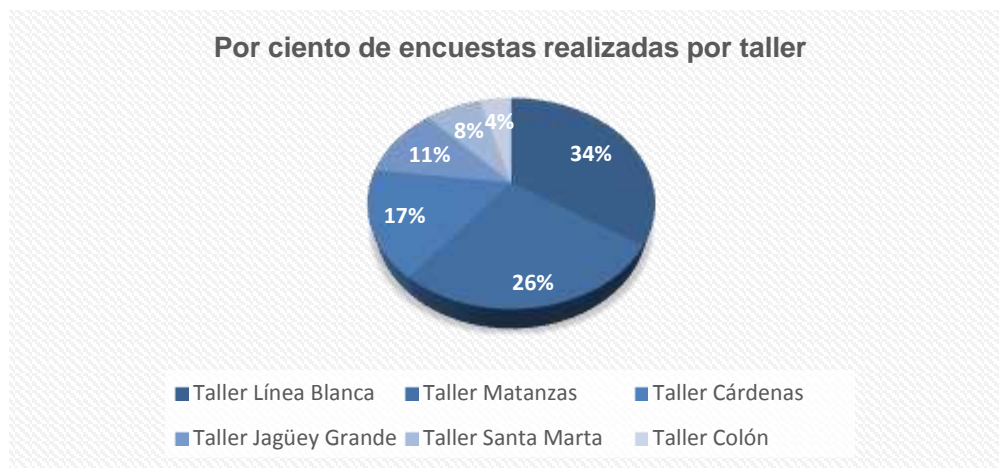
La población encuestada por talleres quedó determinada de la siguiente manera:

Tabla 3.1 Encuestas realizadas.

Talleres	Válidas	Anuladas	Encuestas
Taller Línea Blanca	119	8	127
Taller Matanzas	92	5	97
Taller Cárdenas	59	2	61
Taller Jagüey Grande	41	0	41
Taller Santa Marta	24	4	28
Taller Colón	16	0	16
Total	351	19	370

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3.1 Por ciento de encuestas realizadas por taller.



Fuente: Elaboración Propia

A las encuestas se les realiza las pruebas de fiabilidad y validez con el objetivo de conocer su consistencia, o sea, si realmente está midiendo lo que se pretende medir. Para esto se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 22.0, obteniéndose un coeficiente de fiabilidad (α de Cronbach) igual a $\alpha = 0,792$ lo que indica que la encuesta utilizada está libre de errores aleatorios. El coeficiente de correlación es igual a 1, $R^2 = 1$, el cual indica la validez del instrumento y la ausencia o mínima presencia de errores aleatorios y sistemáticos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del análisis en el SPSS Versión 22.0

Prueba de fiabilidad y validez

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	370	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	370	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,792	15

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

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado
1	1,000 ^a	1,000

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3,597	2,568	4,878	2,311	1,900	,662	14

Satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	19	5.14	5.14	5.14
	SI	351	94.86	94.86	100,0
Total		370	100,0	100,0	

El cliente da una evaluación cuantitativa de 3,59 en la escala utilizada de 1 a 5, por lo que el cliente promedio se encuentra satisfecho, no obstante, existen valores mínimos de 2,56, existiendo un 5,14% de clientes no satisfechos; por lo que se puede inferir que de una población de 370 clientes encuestados en el primer semestre 19 no están satisfechos.

Prueba de significancia ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	5,698	13	,438	1,063	,391 ^b
Residuo	146,799	356	,412		
Total	152,497	369			

a. Variable dependiente: CONTROL

b. Predictores: (Constante), IT13, IT4, IT5, IT11, IT2, IT9, IT7, IT6, IT10, IT1, IT3, IT12, IT8

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Atención en la recepción de nuestro taller	4,62	,486	370
Condiciones de nuestros talleres	4,01	,769	370
Apariencia de los empelados	4,75	,566	370
<i>Rapidez en la respuesta o la solución del equipo</i>	<i>3,00</i>	<i>,818</i>	<i>370</i>
<i>Tiempo de realización del servicio</i>	<i>2,61</i>	<i>,807</i>	<i>370</i>
Información sobre los servicios que se prestan en el taller	3,82	,526	370
<i>Estabilidad en el servicio de reparación o mantenimiento de los equipos</i>	<i>2,78</i>	<i>,831</i>	<i>370</i>
Trato recibido en nuestro taller	4,37	,483	370
<i>Respuesta a quejas y reclamaciones</i>	<i>2,57</i>	<i>,978</i>	<i>370</i>
<i>Atención y tramitación para la reparación o reposición de los equipos dañados</i>	<i>3,33</i>	<i>,807</i>	<i>370</i>
<i>Calidad de la reparación realizada</i>	<i>2,95</i>	<i>,747</i>	<i>370</i>
Horario de atención de los talleres	4,88	,327	370
Información adicional sobre el funcionamiento y cuidado de su equipo	3,67	,495	370
En general como usted valora los servicios prestados en el taller	3,60	,643	370

Desde el año 2000 se realiza el estudio de percepción y expectativa del cliente externo en la Unidad Básica de Servicios Técnicos. A partir de homogenizar en todo el país los estudios de los clientes

externos se decide establecer un procedimiento único para la determinación del Nivel de Satisfacción (NSC) del cliente externo mediante la aplicación de una encuesta. Incluye el análisis estadístico de los datos obtenidos, como fuente para la toma de decisiones por la Dirección en la ejecución y control de acciones para la mejora continua del servicio brindado.

Para la medición del NSC, se dispone de 15 preguntas que tienen en cuenta 4 atributos generales, los mismos se definen a continuación:

- Apariencia de las instalaciones y el personal.
- Fiabilidad y capacidad de respuesta.
- Seguridad en el servicio.
- Atención personalizada.

Figura:3.1 Encuesta de Satisfacción del Cliente

		ENCUESTA DE LOS SERVICIOS DE GARANTÍA Y POST GARANTÍA				R-18/PD-GCM-06
						Folio: (1)
<input type="checkbox"/> Garantía <input type="checkbox"/> Post Garantía						
Estimado Cliente: Con el objetivo de que nuestra División mejore la Calidad de sus Servicios es importante conocer su opinión. Por favor, conteste a nuestras preguntas:						
No.	Aspectos	Muy Bueno	Bueno	Medio	Bajo	Muy bajo
		5	4	3	2	1
Apariencia de las instalaciones y el personal.						
1	Atención en la recepción de nuestro taller					
2	Condiciones de nuestros talleres					
3	Apariencia de los empelados					
Fiabilidad y capacidad de respuesta.						
4	Rapidez en la respuesta o la solución del equipo					
5	Tiempo de realización del servicio					
Seguridad en el servicio.						
6	Información sobre los servicios que se prestan en el taller					
7	Estabilidad en el servicio de reparación o mantenimiento de los equipos					
8	Trato recibido en nuestro taller					
9	Respuesta a quejas y reclamaciones					
10	Atención y tramitación para la reparación o reposición de los equipos dañados					
Atención personalizada.						
11	Calidad de la reparación realizada					
12	Horario de atención de los talleres					
13	Información adicional sobre el funcionamiento y cuidado de su equipo					
14	En general como usted valora los servicios prestados en el taller					
<p>¿Se siente satisfecho con el servicio recibido?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>Recomendaciones o sugerencias para mejorar nuestros servicios.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>						
GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN						

Fuente: SAPC

Para la medición de los aspectos cualitativos, se cuenta con una pregunta abierta que permite conocer la percepción del cliente sobre las causas de su insatisfacción y sus sugerencias para mejorar los servicios.

Pregunta de control: ¿Se siente satisfecho con el servicio recibido?

Se utiliza una escala Likert (1: mala-5: excelente), Sampieri, 2003, con el objetivo de conocer las opiniones acerca del servicio al cliente, para mejorar su satisfacción y aumentar la eficiencia de la organización.

Para determinar el nivel de Satisfacción del Cliente se definen los siguientes criterios:

Índice de Satisfacción	Nivel de Satisfacción
De 90 a 100	Muy alto
De 75 a 89	Alto
De 60 a 74	Medio
De 45 a 59	Bajo
Menor de 45	Muy bajo

Los resultados de las valoraciones de los clientes a nivel de los 6 talleres se muestran en la tabla 3.2

Tabla 3.2 Resumen por talleres del ISC y NSC por Atributos.

Atributos	Miden	Descripción	Preguntas	Índice	Nivel
1	Apariencia de las instalaciones y el personal.	Condiciones del taller y trato del personal hacia el cliente.	Preguntas 1,2,3	76.94	Alto
2	Fiabilidad y capacidad de respuesta	Necesidades del cliente solucionadas en los términos comprometidos por el taller.	Preguntas 4,5	73.51	Medio
3	Seguridad en el servicio	Capacidad de respuesta del personal.	Preguntas 6,7,8,9,10	73.71	Medio
4	Atención personalizada	Solución y/o reparación del equipo en el taller.	Preguntas 11,12,13,14	80.88	Alto

Fuente: Resultados del estudio de la Calidad Percibida por el Cliente en el primer semestre del 2023.



Inciden con resultados positivos de manera general los atributos:

- Atención personalizada. (Índice = 80.88alto).
- Apariencia de las instalaciones y el personal. (Índice = 76.94 alto).

Los atributos que más problemas presentaron atendiendo al criterio otorgado fueron:

- Seguridad en el servicio. (Índice = 73.71 medio).
- Fiabilidad y capacidad de respuesta. (Índice = 73.51 medio).

Los resultados de esta encuesta permiten además conocer el nivel de satisfacción por talleres.

Tabla 3.3 Tabla Comportamiento del ISC y NSC por Talleres primer semestre 2023

Talleres	Primer semestre 2023	
	Índice	Nivel
Taller Línea Blanca	77,23	Alto
Taller Matanzas	85,64	Alto
Taller Cárdenas	75,63	Alto
Taller Jagüey Grande	91,36	Muy Alto
Taller Santa Marta	43,28	Muy bajo
Taller Colón	66,35	Medio

Fuente: Resultados del estudio de la Calidad Percibida por el Cliente en el primer semestre de 2023.

Como conclusión podemos observar que el taller más deteriorado es Santa Marta (43.28) seguido por Colón (66.35) con un nivel medio.

Los talleres que alcanzaron nivel de satisfacción alto son: Matanzas (85.64), Línea Blanca (77.23) y Cárdenas (75.63).

Como se aprecia en la tabla anterior un taller arrojó un nivel de satisfacción muy alto, resultando ser Jagüey Grande (91.36).

En general la puntuación obtenida fue Medio, con un índice de 73,24 a partir de la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes.

Independientemente del resultado obtenido se hace necesario continuar insistiendo y trabajando sobre la base del conocimiento de las insatisfacciones y las necesidades, que permita garantizar un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes externos en la UBST, a nivel provincial en posteriores períodos.

Etapla II: Determinación de los principales problemas relativos a la Satisfacción del Cliente Externo mediante la utilización de diferentes herramientas.

Paso 3. Análisis y comparación de los resultados de tres años del Estudio de Satisfacción del Cliente Externo.

Se realizó una comparación de los resultados obtenidos en los primeros semestres de 2021, 2022 y 2023, valorando el comportamiento del NSC por atributos y talleres, partiendo de los estudios de calidad percibida por el cliente externo en la UBST, para seleccionar los peores y mejores atributos y los talleres más y menos relevantes. Distinguiendo las causas que provocan los resultados favorables y desfavorables que son reincidentes en el período analizado, con el fin de analizarlas, y proponer acciones y actividades que le den solución a las mismas y así apoyar el incremento de los indicadores estudiados.

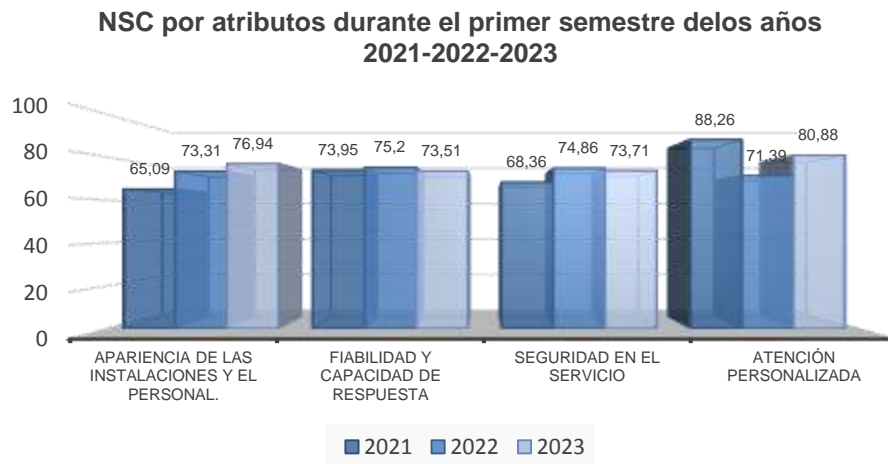
Tabla 3.4 Comparación del ISC y NSC en los primeros semestres de los años 2021, 2022 y 2023 por atributos.

		2021		2022		2023	
Atributos	Miden	Índice	Nivel	Índice	Nivel	Índice	Nivel
1	Apariencia de las instalaciones y el personal.	65,09	Medio	73,31	Medio	76.94	Alto
2	Fiabilidad y capacidad de respuesta	73,95	Medio	75,2	Alto	73.51	Medio
3	Seguridad en el servicio	68,36	Medio	74,86	Medio	73.71	Medio
4	Atención personalizada	88,26	Alto	71,39	Medio	80.88	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos a partir de los estudios realizados derivaron una estabilidad en el comportamiento de los niveles de satisfacción del cliente en un atributo, manteniéndose durante los tres años, la seguridad en el servicio con nivel Medio y un ligero decrecimiento de sus niveles durante el primer semestre del 2023. La apariencia de las instalaciones y el personal y la atención personalizada incrementaron sus niveles en el último período analizado, no siendo así con la fiabilidad y capacidad de respuesta que, de un nivel alto, decreció a un nivel medio, evidenciando que aún existe falta de información y calidad en las reparaciones y poco compromiso por parte del personal en cuanto a la gestión de los horarios de atención a la población.

Gráfico 3.2 Comparación de los ISC por atributos



Fuente: Elaboración propia

Además de evaluar el comportamiento de los ítems se valora el comportamiento de los Niveles de Satisfacción del Cliente por talleres durante los primeros semestres de los años estudiados, como se muestra en la Tabla 3.5.

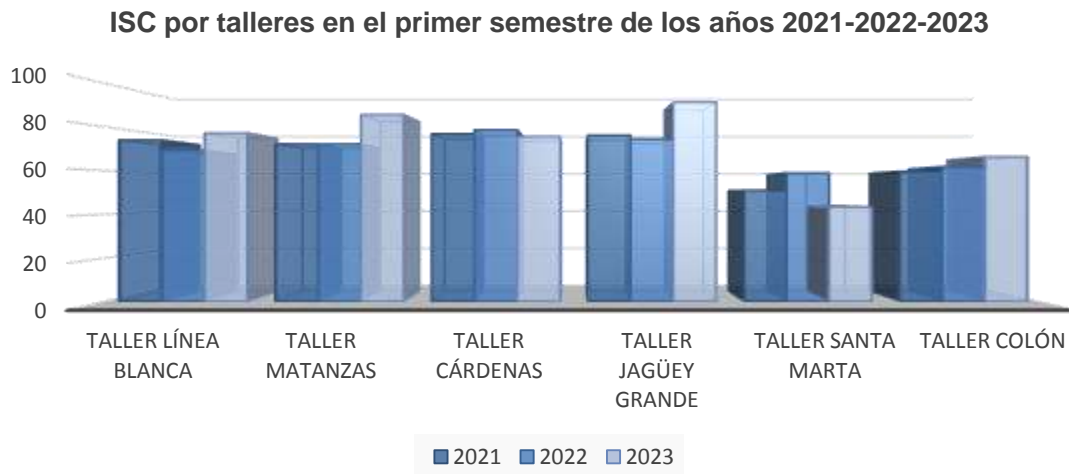
Tabla 3.5 Comparación de los ISC y NSC por talleres durante el primer semestre de los años 2021-2022-2023

Talleres	2021		2022		2023	
	Índice	Nivel	Índice	Nivel	Índice	Nivel
Taller Línea Blanca	73,99	Medio	69,25	Medio	77,23	Medio
Taller Matanzas	72,19	Medio	72,19	Medio	85,64	Alto
Taller Cárdenas	76,83	Alto	78,68	Alto	75,63	Alto
Taller Jagüey Grande	76,17	Alto	74,42	Alto	91,36	Muy Alto
Taller Santa Marta	50,94	Bajo	58,97	Bajo	43,28	Muy bajo
Taller Colón	59,66	Medio	61,8	Medio	66,35	Medio

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento del NSC por talleres en los años estudiados, se comportan indistintamente, provocando que, al finalizar el primer semestre de 2023, de los 6 talleres estudiados, uno haya crecido de un Nivel Alto a Muy Alto, dos hayan obtenido un nivel alto, comportándose dos de ellos sin variar el nivel medio y solo el taller de Santa Martha decreció de un nivel bajo a uno muy bajo. Como se gráfica a continuación:

Gráfico 3.3 ISC por talleres en el primer semestre de los años 2021-2022-2023



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que para el cierre del primer semestre de 2023 hubo cierta estabilidad en los niveles de satisfacción del cliente en diferentes talleres, el grupo de trabajo considera que aún existen insatisfacciones provocadas por causas internas de la UBST descritas por los clientes, las cuales serán analizadas con más profundidad posteriormente, y se tendrán en cuenta para las propuestas de acciones.

Paso 4. Determinación de los problemas esenciales.

En este paso con el apoyo del equipo de trabajo, luego de realizar el análisis y comparación de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas se comenzó mediante una Tormenta de Ideas a listar los principales problemas y las causas más frecuentes que inciden de forma negativa en la satisfacción del cliente, siendo las siguientes:

- Déficit de recursos (Piezas de repuesto, Insumos, etc).
- Falta de capacitación.
- Incumplimiento en los compromisos de servicios.
- Falta de medios de transporte.
- Demora en la reposición de los equipos dañados por falta de importaciones.
- Insuficiente información sobre los nuevos servicios a través de los medios de comunicación.
- Morosidad en la respuesta de quejas y reclamaciones.
- Trato recibido por el personal de los talleres de la UBST.

Aplicación del método del coeficiente Kendall.

El grupo de expertos está conformado como se muestra a continuación:

- Directora de la División.
- Subdirectora.
- Jefe de la unidad básica.
- 6 jefes de talleres.
- Especialista comercial.

Todos con no menos de siete años de experiencias y capacitados para ejecutar los estudios necesarios en la investigación que se está realizando.

Se presentan al grupo de expertos los principales problemas determinados en el trabajo realizado para determinar las más relevantes que incidieron negativamente y afectaron la satisfacción del cliente, para ello se utilizó el método Kendall, cuyos resultados se presentan a continuación en la tabla 3.6:

Tabla 3.6 Método Kendall

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
Déficit de recursos (Piezas de repuesto, Insumos, etc).	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	13	-33	1080,77
Falta de capacitación	8	8	7	6	8	7	8	8	8	4	72	26	682,52
Incumplimiento en los compromisos de servicios.	7	6	5	6	7	3	5	5	7	6	57	11	123,77
Falta de medios de transporte.	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	20	-26	669,52
Demora en la reposición de los equipos dañados por falta de importaciones.	4	3	3	3	5	4	4	4	2	3	35	-11	118,27
Morosidad en la respuesta de quejas y reclamaciones	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	43	-2,88	8,27
Insuficiente información sobre los nuevos servicios a través de los medios de comunicación	6	5	6	8	2	6	6	6	4	8	57	11	123,77
Trato recibido por el personal de los talleres de la UBST	8	7	8	6	6	8	7	7	6	7	70	24	582,02
TOTAL											$\sum \sum A_i$	367	3388,88

Fuente: Elaboración propia.

Se conformó una tabla con la puntuación que cada miembro emitió según su criterio y se realizó una suma horizontal por características. Se calculó el coeficiente Kendall para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Determinado a partir de la expresión:

$$\omega = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2 (K^3 - K)}$$

$$\omega = \frac{12 * 3388,88}{10^2 (8^3 - 8)} = \frac{40666,50}{100(512 - 8)} = \frac{67675.64}{50400} = 0,807 \approx \mathbf{0,8}$$

Este coeficiente Kendall resultó mayor que 0,5 existiendo concordancia entre los expertos.

Los principales problemas relativos a la satisfacción del cliente externo residencial fueron los resultados obtenidos con la aplicación de este método donde se hace necesario prestarle suma importancia a 4 deficiencias que inciden de manera negativa:

- Déficit de recursos (Piezas de repuesto, Insumos, etc).
- Falta de medios de transporte.
- Demora en la reposición de los equipos dañados por falta de importaciones.
- Morosidad en la respuesta de quejas y reclamaciones.

Paso 5. Análisis causal de las deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial.

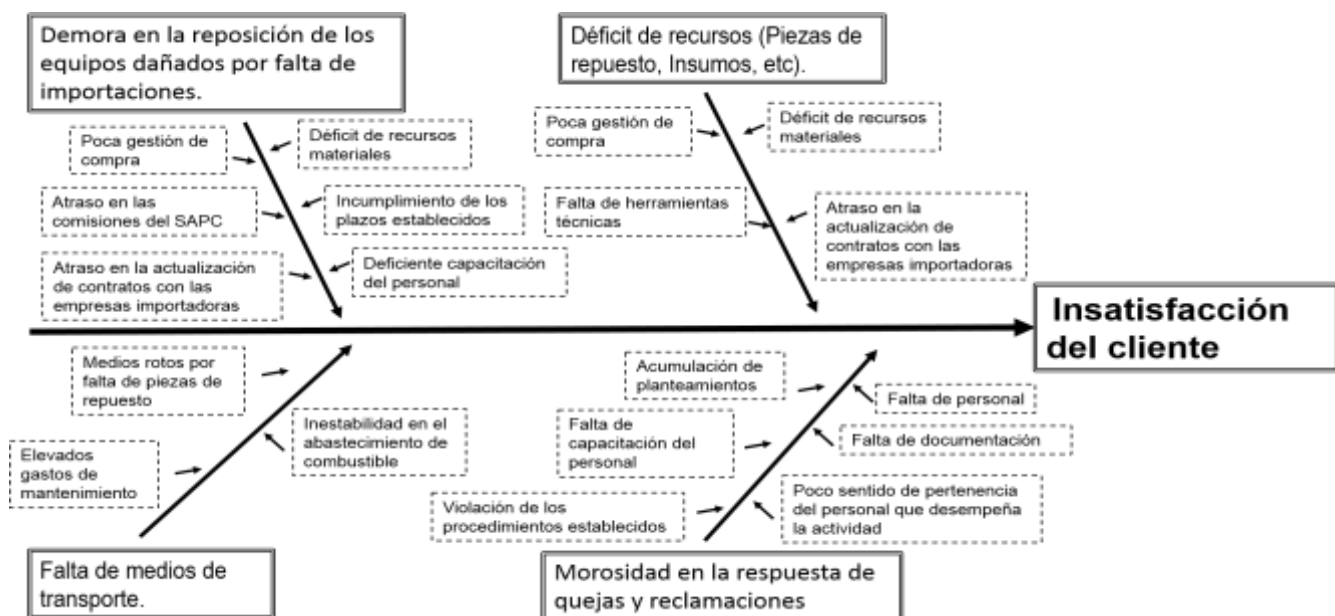
Se utilizó para la realización de este análisis causal el diagrama causa – efecto, exponiendo de forma gráfica las principales deficiencias, sus causas y subcausas, partiendo de los resultados obtenidos del trabajo grupal. Quedando definido como problema fundamental o característica de calidad afectada, la Insatisfacción del cliente.

Causas y subcausas que inciden de forma negativa en la satisfacción de los clientes

1. Déficit de recursos (Piezas de repuesto, Insumos, etc).
 - Poca gestión de compra.
 - Falta de herramientas técnicas.
 - Déficit de recursos materiales.
 - Atraso en la actualización de contrato con las empresas importadoras.
2. Falta de medios de transporte.
 - Medios rotos por falta de piezas de repuesto.
 - Elevados gastos de mantenimiento.
 - Inestabilidad en el abastecimiento de combustible.
3. Demora en la reposición de los equipos dañados por falta de importaciones.

- Poca gestión de compra.
 - Atraso en las comisiones del SAPC.
 - Atraso en la actualización de contrato con las empresas importadoras.
 - Déficit de recursos materiales.
 - Incumplimiento de los plazos establecidos.
 - Deficiente capacitación del personal.
4. Morosidad en la respuesta de quejas y reclamaciones.
- Acumulación de planteamientos.
 - Falta de capacitación del personal.
 - Violación de los procedimientos establecidos.
 - Falta de personal.
 - Falta de documentación.
 - Poco sentido de pertenencia del personal que desempeña la actividad.

Figura 3.2: Diagrama causa efecto.



Fuente: Elaboración propia.

Etapa III: Determinar las causas y condiciones que propician los resultados negativos.

Paso 6. Ronda Delphi.

Se realizó el método Delphi para comprobar la selección de los problemas más deteriorados que resultaron en la Etapa II, siendo ocho las deficiencias entregadas a los miembros para determinar si

son o no de gran influencia en las insatisfacciones de los clientes como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.7 Ronda Delphi

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total +	Total -	Votos Totales	(Vn/Vt)	1- (Vn/Vt)
Déficit de recursos (Piezas de repuesto, Insumos, etc).	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	1	10	0,1	0,9
Falta de capacitación	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	8	10	0,8	0,2
Incumplimiento en los compromisos de servicios.	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4	6	10	0,6	0,4
Falta de medios de transporte.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	8	2	10	0,2	0,8
Demora en la reposición de los equipos dañados por falta de importaciones.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8	2	10	0,2	0,8
Morosidad en la respuesta de quejas y reclamaciones	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	10	0,1	0,9
Insuficiente información sobre los nuevos servicios a través de los medios de comunicación	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	7	10	0,7	0,3
Trato recibido por el personal de los talleres de la UBST	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	5	5	10	0,5	0,5
TOTAL										$\sum \sum A_i$					4,8

Fuente: Elaboración propia

Se realizaron los cálculos de concordancia entre los expertos como se expone en el capítulo anterior, resultando un coeficiente mayor a 0,8 solamente cuatro de los ocho indicadores, lo que demuestra que no existe concordancia entre los expertos en cuatro de los mismos. Posteriormente se organizaron los resultados en consecuencia al nivel de importancia que le otorgaron.

Tabla 3.8 Ronda Delphi

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Δ	Δ /10
Déficit de recursos (Piezas de repuesto, Insumos, etc).	4	4	4	3	4	1	1	3	1	4	29	2,9
Demora en la reposición de los equipos dañados por falta de importaciones.	1	2	1	4	2	3	3	2	3	3	24	2,4
Falta de medios de transporte.	3	3	3	1	3	4	4	1	4	1	27	2,7
Morosidad en la respuesta de quejas y reclamaciones	2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	20	2
												10

Fuente: elaboración propia

$$\bar{X} = 2,5$$

$$R = 2.90 - 2.00 = 0.9$$

Con la obtención de los resultados de este método, quedaron organizados por su nivel de importancia de acuerdo al criterio del grupo de trabajo de la siguiente forma:

1. Déficit de recursos (Piezas de repuesto, Insumos, etc).
2. Falta de medios de transporte.
3. Demora en la reposición de los equipos dañados por falta de importaciones.
4. Morosidad en la respuesta de quejas y reclamaciones.

Constituyendo éstas las causas fundamentales del problema principal que no es otro que la insatisfacción del cliente externo. Partiendo del hecho de que se han tenido en cuenta los primeros semestres en tres años anteriores para la realización de los planes de acciones propuestos y continúan surgiendo entre las preocupaciones y causas de insatisfacción entre los clientes.

Etapas IV. Propuesta de oportunidades de mejora.

En esta etapa quedará determinada una propuesta de oportunidades de mejora en forma de plan de actividades que permitan a corto y mediano plazo eliminar o disminuir las deficiencias detectadas, en aras de lograr elevar la satisfacción del cliente en la Unidad Básica de Servicios Técnicos Matanzas.

Tabla 3.9 Plan de acciones para la mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

No.	Acciones	Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento
1	Capacitación a través de cursos a todos los trabajadores que trabajan directo con el cliente.	Especialista de capacitación	Director Dirección Capital Humano	20/12/2023
2	Priorizar la disponibilidad del transporte y combustible dando atención diferenciada a los carros que atienden la garantía	Jefe Transporte Energético	Director UBST	Permanente
3	Garantizar el mantenimiento sistemático al parque automotor.	Jefe Transporte Energético	Directora de la División	Permanente
4	Lograr un aseguramiento logístico a tiempo de cada recurso y material	Director ATM	Directora de la División	Permanente
5	Cumplir con el mecanismo establecido a través del Servicio de Atención al Cliente para la atención a las quejas y reclamaciones	Técnico del SAPC	Comercial de la División	Permanente
6	Disminuir el tiempo entre la solicitud de servicios y su ejecución.	Jefe de Taller	Director de la UBST	Permanente
7	Cambiar los equipos defectuosos.	Comercial	Director de la UBST	Semanal
8	Disminuir el tiempo promedio de respuesta a las garantías	Jefe Taller y Comercial	Director de la UBST	Semanal
9	Garantizar que se realicen las reparaciones con la calidad requerida para evitar reincidencia del cliente.	Jefe de Taller	Director de la UBST	Diario
10	Trabajar en los municipios con mayor incidencia de quejas y reclamaciones.	Jefe de Taller	Director de la UBST	Permanente
11	Darle seguimiento al estado de los equipos dañados enviados a reparar al taller	Jefe de Taller	Director de la UBST	30 días c/mes
12	Cumplir con los términos establecidos para la confección y tramitación de las órdenes de trabajo	Jefe de Taller	Director de la UBST	Permanente

13	Asignar transporte para las visitas a clientes y traslados de equipos	Director UBST	Directora de la División	Semanal
14	Capacitación sobre los servicios prestados por la UBST	Recepcionista y controlador-Facturador	Jefe de Taller	Semestral
15	Estimular a los trabajadores para crear sentido de pertenencia con la organización	Sindicato	Director de la UBST	Anual
16	Lograr que se trabaje sobre la base de la innovación y nuevas técnicas	Técnico	Jefe de Taller	Diario

Fuente: Elaboración propia

3.2 Conclusiones parciales del capítulo.

- En la Unidad Básica de Servicios Técnicos Matanzas existe un trabajo continuo y organizado por parte del colectivo de la División, identificando las causas de las insatisfacciones de los clientes y proponiendo acciones que permitan elevar el nivel de satisfacción del cliente.
- Con la realización del estudio de percepción de los clientes se determinó el nivel de satisfacción del cliente, sobre el servicio que ofrece la UBST, quedando evaluado el porcentaje de satisfacción; además, se analizarán el número de quejas y reclamaciones que realizan este sector de clientes en la provincia.
- Con vistas a complementar el procedimiento anterior desde el diagnóstico inicial, y como parte de los instrumentos metodológicos a aplicar en esta investigación con el objetivo de potenciar la satisfacción del cliente, se propone el empleo de acciones encaminadas a darle solución a las insatisfacciones derivadas de las encuestas realizadas, haciendo énfasis en los talleres que presentaron más deterioro en los niveles de insatisfacción entre los clientes.
- Se elaboró un plan compuesto por un total de 16 acciones encaminadas a elevar el nivel de satisfacción del cliente, donde los directivos tienen que acometer tareas puntuales y darle solución y seguimiento en las fechas determinadas.



Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación, permite dar cumplimiento al objetivo general propuesto, así como concluir que:

1. Partiendo de la revisión bibliográfica, se confecciono el marco teórico, en los diferentes aspectos con enfoque en la satisfacción del cliente, donde se llegó a la conclusión de que la calidad está estrechamente relacionada con el cliente ya que son quienes valoran los servicios en cuanto a eficacia y eficiencia en las organizaciones.
2. La caracterización de la empresa objeto de estudio, facilita la comprensión del funcionamiento de la entidad, pues esclarece los principales objetivos y funciones de la misma.
3. La aplicación del procedimiento propuesto permite determinar las causas de las insatisfacciones del cliente externo y las acciones propuestas desarrolladas por la UBST en los primeros semestres de los tres años para mejorar la satisfacción del cliente externo no han logrado su objetivo, persistiendo la insatisfacción en sus clientes.
4. Con la aplicación de la encuesta diseñada por la organización para la evaluación de la satisfacción del cliente externo se obtuvo que los atributos, seguridad en el servicio y fiabilidad y capacidad de respuesta, fueron los que menos puntuación alcanzaron por los clientes.
5. Se elaboró una nueva propuesta de acciones a dar cumplimiento y seguimiento por parte de los responsables determinados en la misma partiendo de las principales causas y subcausas determinadas en el estudio realizado.



Recomendaciones

1. Presentar ante la dirección de la Unidad Básica de Servicios Técnicos de la División de la Cadena de Tiendas Caribe en Matanzas los resultados del presente trabajo y divulgar los mismos en los talleres que la forman.
2. Realizar un estudio en el taller Santa Marta a fin de mejorar la situación que en él se presenta.
3. Desarrollar acciones de capacitación y actualización para los directivos de la Unidad Básica sobre la satisfacción del cliente interno y el rol de esta en el desempeño de la organización y de su imagen.

Referencia Bibliográfica

1. Acosta, G., Martha, I., & Acevedo Suárez, J. A. (2001). Diseño del servicio al cliente. *Centro de Estudio Tecnología de Avanzada (CETA) y Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO)*.
2. Albrecht, K. (1990). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*.
3. Alvarez-Heredia, F. (2013). Faizal Gea Gea E. *Gerencia de hospitales e Instituciones de salud Bogota: ECOE Ediciones*.
4. Arias, A. (2016). La gestión de la calidad: conceptos básicos. *Cuaderno de*.
5. Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: an introduction*. Pearson Educación.
6. Arteaga Flores, S. A. (2021). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la tienda Interbank, Lurín-2019.
7. Bautista Manosalva, D., & Ortiz Figueroa, J. C. (2021). Propuesta de sistema de gestión de calidad en las empresas de servicios hoteleros—"Hotel Las vegas" SAC, basado en la ISO 9001: 2015—Cajamarca 2019.
8. Bruni, P. (2017). La satisfacción del cliente. *DIRECTOR QA/RAURI*. Obtenido de <https://www.thema-med.com/wp-content/uploads/2017/10/LASATISFACCI%C3%93N-DELCLIENTE.pdf>.
9. Cabalín Silva, D., Navarro Hernández, N., Zamora Silva, J., & San Martín González, S. (2010). Concepción de estudiantes y docentes del buen profesor universitario: facultad de medicina de la Universidad de La Frontera. *International Journal of Morphology*, 28(1), 283-290.
10. Carbellido, V. M. N., & Valadez, A. R. J. (2005). *ISO 9000: 2000: Estrategias para implementar la Norma DE calidad para la mejora continua/strategies for implementing quality norm for the best continual*. Editorial Limusa.
11. Casielles, R. V., Martín, A. M. D., & Vijande, M. L. S. (2000). Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicio turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 39-56.
12. Collins, A. (2006). *Aprendizaje cognitivo* (Vol. 291).
13. Crosby, P. (1996). Hablemos de Calidad. In. Editorial Interamericana de México.
14. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
15. Daza-Rodríguez, M. E., Daza-Porto, M. I., & Pérez-Orozco, A. B. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 5(1), 20-26.

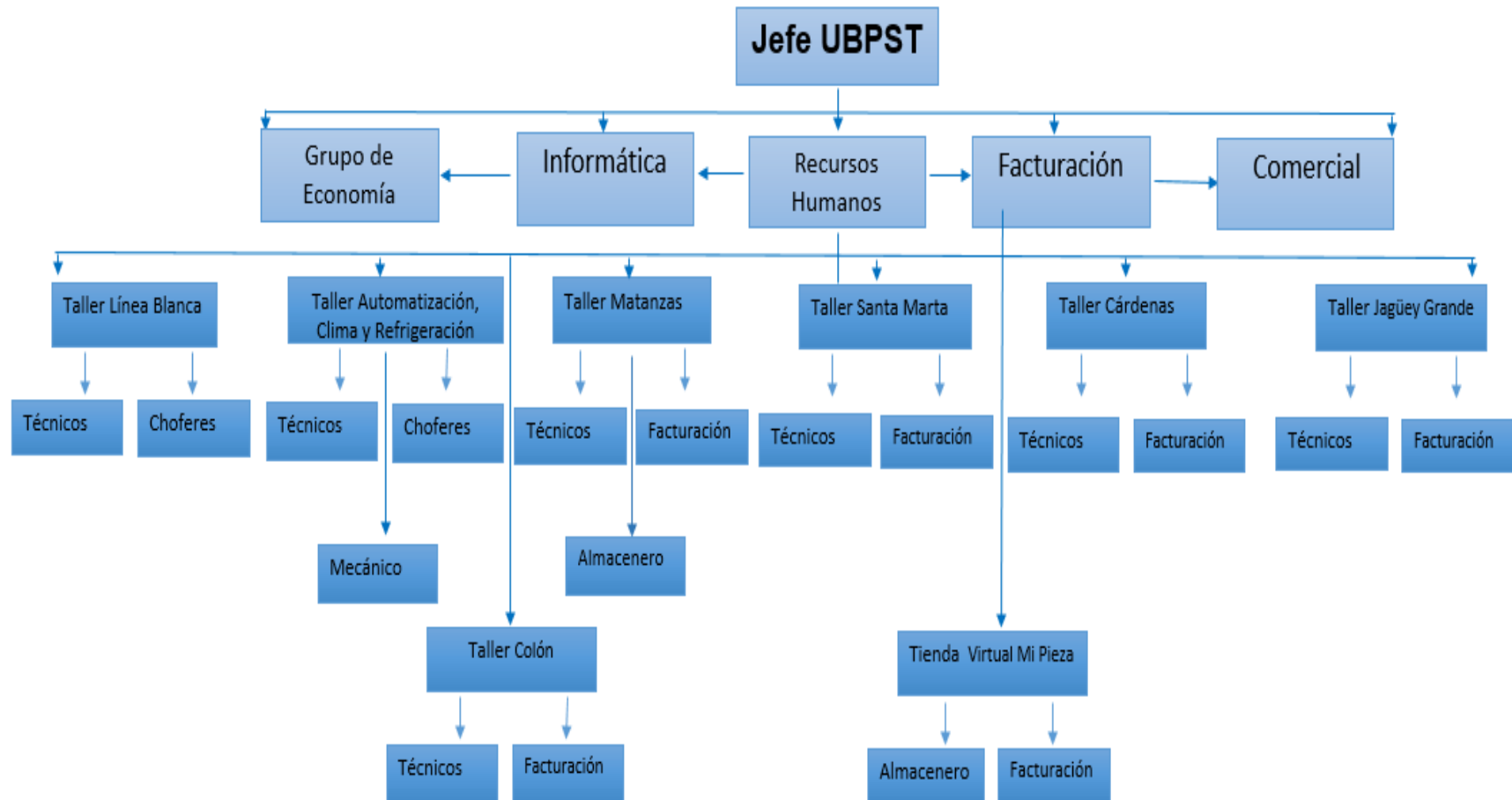
16. Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. . Ediciones Díaz de Santos, S.A.
17. Evans James, R., & Lindsay William, M. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. Edit. Thomson Editores. México, p. 32.
18. Florez, L. K. J. (2021). La importancia de la calidad y el servicio. *Revista Neuronum*, 7(2), 37-41.
19. Fontalvo, T., Dominguez, E., & Hoz, E. (2020). A method for evaluating the quality service of a user unit in a water service company in Colombia. *Technological information*, 31 (4), 27-34. In.
20. Fuchs, V. R. (1968). *The service economy*.
21. Galviz, I. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. Maracaibo: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
22. García, Y. (2016). *Elaboración del texto básico para la asignatura optativa "Calidad en el servicio"* Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos].
23. *Gestión de la Calidad. Satisfacción del Cliente Directrices para el seguimiento y la medición. Modelo conceptual de la satisfacción del cliente*, (2016).
24. González, S. G. (2018). *Diagnóstico de la calidad de la gestión en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes"* Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"].
25. Gryna, F. M., & Juran, J. (1993). *Manual de control de calidad*.
26. Ildelfonso Grande, E. (2014). *Marketing de los Servicios*. In: ESIC.
27. ISO, N. (2005). *9000 Nc-Iso 9000: 2005 Sistemas De Gestión De La Calidad-Fundamentos Y Vocabulario. Nc Iso, 9000*.
28. Juran, J., & Gryna, F. (2001). *Quality Control Handbook*. 5ta ed., Ed. *Mc Graw-Hill/Interamericana de España, Madrid, Cap, 3(6)*, 13.
29. Juran, J. M. (1994). *El próximo siglo de la calidad. Progreso de la calidad.*, 27, 29.
30. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Philip Kotler-principles of marketing*. In: New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
31. Kottler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. (Prentice Hall, Ed. 8, ilustrada ed.).
32. Krudthong, S. (2017). A measurement of customer satisfaction towards service quality in a small sized hotel: a case of Silom Village Inn, Bangkok,ailand.
33. Martínez Gálvez, E. L. (2021). *La calidad en el servicio y el nivel de satisfacción del cliente*
34. MJuran, J. (1992). *Planificaciónde departamentalde lalocalidad*. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0130.1984tb.00048>

35. Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*(78), 160-173.
36. Morales, L. E. I., López, B. I. M., & Sandoval, A. V. (2021). Evaluación de la calidad percibida en el servicio al cliente. Aplicación del modelo Dineserv. *TRANSITARE*, 6(1), 71-96.
37. Moreno, L. (2021). *Gestión de la calidad en alojamientos turísticos* Universidad Nacional de La Plata].
38. Moreno, M. C. M., & Moreno, M. d. C. M. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 111-131.
39. NC-ISO, N. N. (2015). 9000: 2015 Sistemas de gestión de la calidad. *Fundamentos y vocabulario. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.*
40. Norman, R. T. (1984). Un enfoque de gobiernolocalparaaelentorno mundial., 10(1), 53-61.
41. Novelo , S. A. (2000). 101 Preguntas y respuestas acerca de la calidad y la mejora continua, editor: México. In (pp. p. 26): Panorama.
42. Nunez Tobias, L. N., & Juarez Mancilla, J. (2018). Comparative Analysis of Service Quality Evaluation Models Based on Their Dimensions and Their Relationship With Customer Satisfaction. *3C EMPRESA*, 7(1), 49-59.
43. Pazmiño Lucio, H. A., & Veintimilla Vargas, V. d. P. (2016). *Diagnóstico del impacto en la calidad de la educación como consecuencia de la normativa vigente 2010-2015, en la renovación del personal académico en las instituciones de educación superior de la Provincia del Pichincha* Quito, 2016.].
44. Perez-Benites, W. E., Serrano-Aguilar, J. F., Colcha-Ortiz, R. V., & del Carmen Moreno-Albuja, M. (2022). Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de Acuerdo a la Normativa Legal. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 1077-1088.
45. Quispe Pérez, Y. (2015). Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el servicio de traumatología del hospital nacional hugo pesce pescetto Andahuaylas-2015.
46. Ramírez Baquerizo, D. T. (2021). *La calidad del servicio en la satisfacción del cliente en el sector hotelero* La Libertad: universidad Estatal Península de Santa Elena, 2021].
47. Regina Berdugo-Correa, C., Alberto Barbosa-Correa, R., & Margarita Prada-Angarita, L. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *Dyna*, 83(197).
48. Ruiz, E. M. (2017). La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo Santillana. *Espirales. Revista multidisciplinaria de investigación*, 1(9), 3-3.

49. Salazar Soto, D. D. (2021). "LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE Y SU INCIDENCIA EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL, CANTÓN PEDRO CARBO, PERIODO 2015–2020 Jijipijapa. UNESUM].
50. Santomá, R., Batallé, P., Rovira, X., Costa, G., & Vila, M. (2008). Determinación de los aspectos de gestión que llevan a la cadena hotelera a mejorar la calidad de su servicio. *Revista de Circulación Internacional* (14).
51. Segura Domínguez, A. (2006). *Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de Sistema de Gestión de la Calidad. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas: sn, 2006 Tesis de Maestría*].
52. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario, (2015)
53. Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23(3), 35-48.
54. Taguchi, G., Elsayed, E. A., & Hsiang, T. C. (1989). *Quality engineering in production systems*. McGraw-Hill College.
55. Thompson, I. (2010). Satisfacción del cliente Disponible en <http://es.wikipedia.org>. In: Consultado.
56. Velarde Mamani, C. W., & Medina Gutiérrez, D. J. (2016). Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016.
57. Zeithaml, V., Berry, LL y Parasuraman, A. (1996). Las consecuencias conductuales de la calidad del servicio. [Revista de marketing]. 60(2), 31.46.

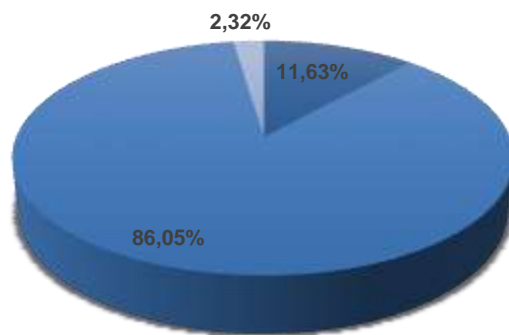
Anexos

Anexo 1: Organigrama de la organización



Anexo 2: Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional

Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional



■ Técnico de Nivel Superior ■ Técnicos Medios ■ Otra categoría

Anexo 3: Mapa de procesos.

