



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
“José Martí Pérez”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
DESDE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE**

Autor: Elvys Ríos Olivera

Tutor: MCs. Rafael Enrique Viña Echevarría

Junio, 2010
“Año 52 de la Revolución”

SÍNTESIS

La presente investigación se realizó en la TRD Nueva Imagen de Taguasco, la cual se dedica a la comercialización, con calidad y competitividad, de productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente y permitan obtener ingresos en divisas que generen una rentabilidad creciente. Realidad que se manifiesta de manera diferente donde los resultados del diagnóstico fáctico reflejaron deficiencia en la excelencia de los servicios. Por esta razón la investigación se proyectó como objetivo, la evaluación de la calidad de los servicios que presta la Unidad Comercial a partir del nivel de satisfacción del cliente. Se emplearon métodos de nivel teórico los que evidenciaron la importancia de evaluar la calidad de los servicios, y cómo desarrollarla desde la percepción del cliente. Los métodos empíricos permitieron establecer las causas que justifican el problema, integrar técnicas matemáticas y estadísticas para la selección de los clientes, obtención y procesamiento de los resultados, y el establecimiento de las deficiencias más significativas y sus impactos. El estudio del problema identificado dio como resultado que los clientes internos no expresan satisfacción por los servicios que reciben, y los clientes internos poseen un nivel poco adecuado de importancia sobre los servicios que prestan.

SYNTHESIS

This investigation was made in the shop "New Image", in Taguasco, which commercializes, with quality and competition, the products and services to satisfy the client's expectations and gain the necessary income to raise the profitable growing. A different reality was shown, where the results of a tactic study reflected a service deficiency. That is the reason why, the investigation has as main objective, the evaluation of the quality of the service that this commercial entity offers, taking as a point of reference, the client's satisfaction. Some methods were used at a theoretical level, which made evident the importance of evaluating the service quality and how to develop it starting from the client's perception. The empirical methods made possible to establish the causes that support the problem, to integrate the mathematical and statistical techniques for selecting the client's; processing and achieving the final results; establishing the most outstanding deficiencies and their consequences. This study of the identified problem brought out that the internal clients are not pleased by the services. And the internal clients have a not-so-adequate level of importance on the services offered.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	9
1.1 El Perfeccionamiento Empresarial y su relación con el sistema de gestión de la calidad.	9
1.2 La calidad de los servicios. Definición. Evolución tendencial.	13
1.3 Medición y análisis de la satisfacción del cliente en las empresas de servicios.	26
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA TRD NUEVA IMAGEN.	32
2.1. Caracterización del Equipo de Atención Territorial a las TRD en Sancti Spíritus.	32
2.2. Diagnóstico del estado actual de la calidad de los servicios que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco, desde la percepción del cliente.	41
2.3. Instrumentos de medición de la calidad de los servicios según la percepción del cliente.	44
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA TRD NUEVA IMAGEN DE TAGUASCO, DESDE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.	49
3.1 Identificación de los clientes y selección de las encuestas a aplicar.	49
3.2 Resultados de la aplicación de las encuestas a clientes internos y externos.	55
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Con la caída del campo socialista, Cuba se adentra en un escenario económico, político y social más convulso, complejo y dinámico, donde un conjunto de variables nuevas comienzan a establecer una forma de relaciones económicas diferentes a las ya existentes en el entorno empresarial del país. Esto obliga a establecer estrategias novedosas relacionadas con la integración de las empresas estatales a la dinámica internacional, lo que trajo como efecto un redimensionamiento de los objetivos nacionales internos, y un ajuste a su integración al ámbito de la empresa capitalista.

Por tanto las empresas nacionales inician un proceso de reajuste, y se comienzan a implementar un conjunto de acciones estratégicas encaminadas a lograr mayores niveles de actividad sobre la base de los servicios, la competitividad, la influencia de la oferta y la demanda, la calidad de productos y servicios. Todo ello para lograr invertir en otras divisas y generar un grado de liquidez más efectivo que contribuya al crecimiento del producto interno bruto, severamente afectado por la crisis de los noventa.

Por tal razón es el sector de los servicios el que se ve envuelto en esta dinámica de cambios y quien asume los retos de participar en la recaudación y generación de liquidez en divisa. En estas empresas, los servicios constituyen el arma fundamental para el desarrollo de la misma, son intangibles, heterogéneos, su prestación varía de un producto a otro, de un cliente a otro y de un día a otro. Por tanto son experiencias más que objetos, resultando difícil su evaluación, pues depende de la apreciación del cliente.

Uno de estos cambios es precisamente interpretar y aceptar la dinámica de los servicios a partir de la apreciación y criterios de los clientes, como principal variable que evalúa la calidad del mismo, por lo que lograr un servicio de calidad según la define la satisfacción del cliente significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio. La calidad del producto es "lo que recibe" y generalmente puede cuantificarse, la calidad del servicio se refiere "al modo de recibirlo", puede describirse como intangible, es más difícil de

medir que la calidad del producto, pero la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

En este sentido, servicio y calidad son conceptos indisolublemente ligados, sobre todo cuando el primero se pretende medir sobre consideraciones de los clientes y la satisfacción que tienen estos de lo recibido y del modo con que lo han recibido.

Para brindar servicios que los clientes perciban como excelentes, es necesario conocer qué es lo que ellos esperan recibir. El desconocimiento de estos aspectos, puede llevar a la empresa a realizar inversiones innecesarias en temas que no tienen importancia para los usuarios.

Prestar bien el servicio desde la primera vez tiene una mayor connotación ya que:

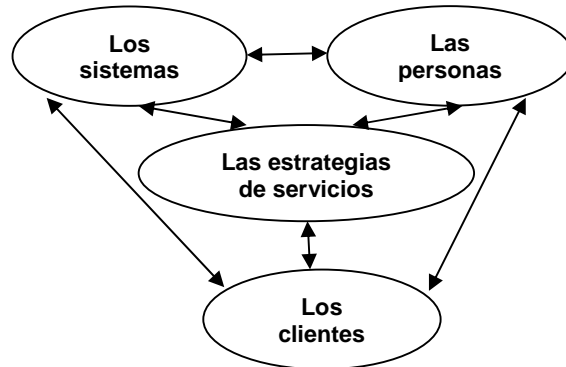
- El cliente carece de la posibilidad de probar el mismo antes de adquirirlo,
- No es posible hacerle una demostración,
- Un servicio defectuoso ni se puede revender ni se puede reparar.

Brindar un servicio de excelencia, solo traerá consecuencias favorables, por lo que se debe tratar de que los clientes, se sientan cada vez más satisfechos, a pesar de que sus exigencias son cada vez mayores, pues en definitiva, satisfacerlos a ellos es lo que determina el éxito empresarial.

El tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio, constituye un reto para toda Organización, independientemente del sector (público, privado), al que pertenece, si es proveedor o fabricante; e independientemente de su naturaleza.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio. Sin embargo, el resultado general de la ejecución de este tipo de negocios depende de aspectos variables como: la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio, lo cual representa la complejidad de su estudio. Esto se evidencia en la relación que tiene que existir entre las capacidades y

recursos que posee una empresa para prestar ciertos servicios y los componentes activos de la sociedad. Este concepto se interpreta a partir del siguiente esquema, donde se ilustra el triángulo del servicio, desde el principio de calidad:



Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan a los clientes. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

En este sentido, la satisfacción del cliente mide cómo se comporta el producto global de una Organización frente a los requisitos del cliente, o sea, no es más que la medida de cómo los clientes perciben la actuación de una empresa como proveedor.

En este sentido a principios del año 1994 tras la despenalización de la tenencia de divisas en la población, se decide por el estado cubano crear la Cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisas TRD Caribe, con el propósito de recaudar moneda libremente convertible para la economía del país. A partir de aquí se inicia un proceso de aperturas de forma masiva de establecimientos comerciales de diversa índole. De igual forma se autoriza la contratación de servicios y a importar o exportar los productos que se requieran para el comercio.

La Cadena de Tiendas TRD Caribe está adscripta al Consejo de Estado y es atendida directamente por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), ajustándose a las normas y procedimientos establecidos por el mismo para el

sistema empresarial de esta institución. Está caracterizada por una amplia y extensa red de puntos de ventas distribuidos a todo lo ancho y largo del país.

De acuerdo a las características y condiciones del sector de los servicios en la actividad comercial de las empresas militares, se aprecia a través de la aplicación de un conjunto de instrumentos empíricos basados en la observación, que existen insuficiencias en los servicios que prestan estas entidades a los clientes, los cuales se expresan en el grado de satisfacción de los mismos, donde coexisten un conjunto de manifestaciones que conducen a la necesidad de estudiar dicha problemática.

Estas manifestaciones se expresan en tres rasgos, que por su importancia sintetizan el problema a investigar. Estas limitaciones son:

- El número de clientes que realizan operación comercial con la entidad está muy por debajo de los que asisten a la misma y reciben un determinado servicio. Este indicador varía de un 50% a un 35 %.
- La variedad de productos que oferta el centro comercial no está en correspondencia con las necesidades y expectativas de los clientes.
- La rapidez con que se efectúa el servicio a los clientes no garantiza la dinámica entre la selección y entrega del producto, provocando que el consumidor se sienta insatisfecho.

En correspondencia con estas limitantes se hace necesario estudiar las causas que originan estas manifestaciones, considerando que los clientes constituyen el único potencial de la TRD Nueva Imagen de Taguasco, para desarrollar su actividad comercial, la cual se centra en la calidad de los servicios que presta a los clientes. En este sentido se estudiarán las variables que inciden en el problema.

Considerando la importancia de la temática abordada y la necesidad de investigar las causales que dan origen a las manifestaciones expuestas, la objetividad de la investigación se centra en la búsqueda de una solución al **problema de investigación**, el cual se expresa en las insuficiencias en los servicios que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco a los clientes externos.

La actualidad del tema se da en la medida en que el estudio de la calidad de los servicios constituye para la entidad una problemática sustancial, la cual encuentra en la ciencia un amplio y variado arsenal de información, donde se describen y argumentan definiciones e interpretaciones acerca de calidad, servicios, satisfacción a clientes. En segundo lugar, la investigación tiene lugar, porque la entidad pertenece al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, sector pionero en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el cual asume la calidad como un eslabón esencial para su desarrollo.

Por tales razones se define como **objeto de estudio** la calidad de los servicios en el Perfeccionamiento Empresarial.

En correspondencia con el objeto de estudio y la caracterización de este que justifica a un nivel factoperceptible el problema planteado se asume como **objetivo general** evaluar la calidad de los servicios que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco a partir del nivel de satisfacción del cliente.

Atendiendo al propósito general, se toma como potencialidad del objeto, el **campo de investigación** relacionado con el nivel de satisfacción que asumen los clientes de los servicios que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco.

Para los efectos que se esperan de la investigación se proyectan como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los presupuestos teóricos y metodológicos acerca de la calidad de los servicios en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, asumido desde la perspectiva de satisfacción del cliente.
2. Diagnosticar a la TRD Nueva Imagen de Taguasco atendiendo a su concepción estratégica y la visión de esta sobre los servicios que presta a los clientes.
3. Aplicar un procedimiento matemático-estadístico para la medición de la calidad de los servicios que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco, desde la percepción del cliente.

4. Valorar el grado de satisfacción que tienen los clientes sobre los servicios que presta la unidad comercial TRD Nueva Imagen de Taguasco.

Atendiendo a estas categorías, y para dar respuesta a los objetivos proyectados se defiende la idea de que se puede evaluar la gestión de la calidad de los servicios considerando los criterios asumidos por los clientes de la TRD Nueva Imagen de Taguasco.

La presente investigación se desarrollará en la TRD Caribe Nueva Imagen de Taguasco, la cual presta servicios al cliente. La población a estudiar la integra la totalidad de los clientes internos y externos que prestan y reciben servicios en la entidad mencionada, considerando que la población de los clientes externos es infinita; para determinar la finitud de la misma, se tomará el promedio de clientes que accede a la unidad comercial en un período determinado (semana). La muestra se selecciona aplicando el muestreo aleatorio simple, argumentado en el diseño metodológico y que en el capítulo 2 de la tesis se establecerá el tamaño de la misma.

El tipo de investigación es exploratoria, porque persigue como propósito, argumentar las causales que dan origen al problema y los efectos resultantes, enfatizando en los aspectos que inciden en la satisfacción del cliente que serán asumidos como indicadores para evaluar la calidad de los servicios.

Son diversos los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, que el autor ha seleccionado:

Del nivel teórico:

- Histórico lógico, para la determinación de la evolución que ha tenido los conceptos relacionados con servicios, calidad de los servicios y satisfacción del cliente en la fundamentación teórica de la investigación.
- Analítico sintético, para realizar una percepción detallada del proceso de evaluación de la calidad de los servicios desde la perspectiva de la satisfacción al

cliente que precise los aspectos de mayor contraste en el marco teórico y en el diagnóstico.

- Inductivo deductivo, permitiendo ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de evaluación de la calidad de los servicios y la medición de la satisfacción del cliente, asumiendo una posición de acuerdo a las características de las entidades.
- De lo abstracto a lo concreto, en el estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomando las ideas positivas de cada una de ellas, respecto a la calidad de los servicios y satisfacción del cliente, y llegar a establecer una posición con relación a la problemática actual que se presenta.
- Sistémico, para estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de evaluación de la calidad de los servicios y el empleo de un método para medir y analizar la información relacionada con la satisfacción del cliente de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora del estado que presenta el proceso de evaluación.

Del nivel estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que posibilitó la selección de técnicas para elegir la muestra y las variables a medir en la investigación, así como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la razonabilidad de los resultados, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio. También se aplicó el cálculo porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

Se utilizaron las tablas bivariadas, gráficos y otros instrumentos estadísticos, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas. Se emplea además una base de datos, sustentada en el método Delphy que permite evaluar los indicadores y variables propuestos en la encuesta a los clientes internos y externos.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la entrevista, los cuestionarios, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto. Los respectivos instrumentos fueron elaborados por el autor de la investigación.

La investigación tiene su significación práctica en los propios resultados que se obtengan a partir de la evaluación de la satisfacción del cliente, porque le permitirá a los directivos del centro comercial tomar decisiones acertadas en cuanto a cómo mejorar la calidad del servicio y lograr una excelencia empresarial.

La investigación posee como novedad científica la exposición e interpretación de diferentes modelos de medición y evaluación de los servicios a partir del criterio que tienen los clientes, y las variables y categorías esenciales a tener en cuenta en el presente estudio para medir la satisfacción de los clientes sobre los servicios que reciben en la entidad objeto de estudio.

La investigación se estructura en tres capítulos. En un primer capítulo se establecerán los referentes teóricos que fundamentan la calidad de los servicios a partir de su concepción en las empresas en Perfeccionamiento Empresarial y la percepción que tienen de dicha calidad los clientes, a través de su estado de satisfacción.

En el segundo capítulo se realizará una caracterización de la entidad comercial, y se diagnosticará de acuerdo a la visión estratégica de los servicios y el comportamiento de la satisfacción del cliente. Además se fundamenta el procedimiento seleccionado para la selección de los clientes, la aplicación de los cuestionarios, su procesamiento y valoración de los resultados.

En el tercer capítulo se expondrán y valorarán los resultados obtenidos. Se ofrecerán además, conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

En el presente capítulo se pretende dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación, con el cual se aspira fundamentar teóricamente el proceso de los servicios, asumido desde su calidad y la percepción que tienen los clientes de este proceso, aplicando los métodos de nivel teórico.

1.1 El Perfeccionamiento Empresarial y su relación con el Sistema de Gestión de la Calidad.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que tiene como objetivo fundamental garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales, organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. Garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Mediante el Decreto No. 281/07 del Consejo de Ministros se establece el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, el cual actualmente está integrado por 18 sistemas, siendo uno de ellos el de Gestión de la Calidad, donde las empresas organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, con el menor costo y la mayor eficacia.

La responsabilidad y compromiso con la gestión de la calidad en la producción de bienes y servicios que brinda la empresa corresponde al director general, los dirigentes de las diferentes áreas de la empresa, de las unidades empresariales de

base y a los colectivos de trabajadores para garantizar la calidad y el papel de la sociedad en la validación de las mismas.

La calidad la define el cliente y es el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos preestablecidos. El concepto "cliente" va más allá del cliente externo, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio. Para que la empresa funcione como un todo de manera efectiva, numerosos procesos interrelacionados son identificados y gestionados, por lo que los receptores de los resultados de esos procesos son también considerados clientes, entendiendo como resultados no solo productos terminados o semielaborados, sino también productos intangibles, tales como informaciones.

Estos clientes internos son quienes exigen la calidad de los resultados recibidos de sus proveedores internos a través de requisitos medibles, que garanticen la calidad.

Gestión de la Calidad

Gestión de la Calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma. La Gestión de la Calidad presenta las particularidades siguientes:

- Referencias específicas a los Principios de Gestión de la Calidad.
- Mayor énfasis en el liderazgo de la dirección.
- Medir la satisfacción del cliente.
- La mejora continua.
- Enfoque de proceso.
- Planificación de la calidad.
- Considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas en la empresa.

La Gestión de la Calidad se basa en la participación de todos los miembros de la empresa, los cuales deben poseer los conocimientos necesarios acordes con la estrategia de la empresa diseñada para realizar con éxito la gestión. Se han identificado ocho principios de la Gestión de la Calidad que deben ser utilizados por la dirección de la empresa:

- Enfoque al cliente. Las empresas dependen de sus clientes y por lo tanto deben tener en cuenta en su estrategia las necesidades actuales y futuras de la sociedad y sus clientes, satisfacer sus expectativas y requisitos.
- Liderazgo. Los dirigentes establecen la unidad de objetivos y la orientación de la empresa, para lo cual deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual los trabajadores se involucren totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.
- Participación de los trabajadores. Los trabajadores a todos los niveles son la esencia de una empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la calidad de la producción de bienes y servicios.
- Enfoques basados en procesos. Para que una empresa funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.
- Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de una empresa debe ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoques basados en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces de los dirigentes de una empresa se basan en el análisis de los datos y las informaciones, tanto cuantitativas como cualitativas.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente ventajosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La gestión de la calidad está presente en todas las etapas del proceso de producción de bienes y servicios (pre-producción, producción y post-producción), en ella se incluyen, en el marco del sistema de calidad, las actividades siguientes:

- La política y objetivos de la calidad.
- La planificación de la calidad.
- El control de la calidad.
- El aseguramiento de la calidad.
- El mejoramiento de la calidad.

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la empresa, y por tanto, deben estar contenidos en los objetivos estratégicos de la misma. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la empresa a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

La planificación de la calidad es el instrumento de dirección que coordina e integra los objetivos de la calidad de la empresa, con los aspectos productivos o de servicios, tecnológicos, administrativos y económicos, potenciando al máximo la satisfacción de las necesidades del cliente. El plan de la calidad se integra al plan anual de la empresa y debe especificar los procedimientos y recursos asociados que deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse al proceso, producto o servicio específico.

El control de la calidad es la parte de la Gestión de la Calidad orientada al análisis del comportamiento de los parámetros del producto o servicio previamente establecidos por el cliente.

El aseguramiento de la calidad es la parte de la gestión dirigida a garantizarle al cliente que se cumplirán los requisitos de calidad del producto o servicio previamente pactado.

El mejoramiento de la calidad es la parte de la gestión de la calidad encaminada a aumentar la capacidad de cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.

En la gestión de la calidad tienen un papel de máxima importancia la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican, para asegurar la calidad en todos los procesos, lo que de ningún modo puede verse como un proceso espontáneo. Necesita de un conjunto de medidas, bien estructuradas, que garanticen los objetivos propuestos en cada caso y que se insertan en el plan general de capacitación de la empresa.

El conjunto de medidas que garanticen la capacitación y entrenamiento de los trabajadores no difieren de las que se requieren para el desempeño del puesto de trabajo, incluir en los planes de adiestramiento además de las temáticas específicas, el conocimiento de las Normas Cubanas ISO 9000:2000.

La empresa implementa un sistema de costos relativos a la calidad, que permita determinar la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad y contribuya a la utilización de la Gestión de la Calidad como una herramienta de dirección. Los costos de calidad son aquellos en que incurre la empresa para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como de las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria.

1.2 La Calidad de los Servicios. Definición. Evolución tendencial.

En las empresas de servicios, éstos constituyen el arma fundamental para el desarrollo de la misma, son intangibles, heterogéneos, su prestación varía de un producto a otro, de un cliente a otro y de un día a otro. Por tanto son experiencias más que objetos, resultando difícil su evaluación, pues depende de la apreciación del cliente.

Una sola acción no asegura que la empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

Un servicio es más considerado como un proceso que un producto. Es por ello que puede decirse, que tanto las actividades que rodean al servicio como al producto final en sí, forman parte de la producción de dicho servicio.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Los servicios son prestaciones que a diferencia de los bienes, no se pueden ver, tocar o almacenar. Aunque la mayoría de los servicios son intangibles, están presentes en casi todas las actividades que realiza el ser humano, siendo los mayores contribuyentes al bienestar de los ciudadanos. Los servicios acompañan a casi todas las actividades de una economía, cualquiera que sea su valor agregado, constituyen el sector más importante y dinámico de la economía de los países.

En el ámbito local, algunos ejemplos de servicios son: las conferencias, un corte de cabello, un concierto, una transferencia bancaria, una cirugía, el transporte que nos lleva de un lugar a otro; en el ámbito internacional, un postgrado que se realiza en el exterior, la asistencia técnica que presta un operario de una empresa que compra una tecnología en un país diferente al suyo, una obra de ingeniería realizada por contratistas de otro país, etc.

La calidad de un servicio, tal como se suministra a un cliente se deriva de la calidad de todo el proceso que tuvo lugar para ofrecer dicho servicio. Esto significa que la calidad se construye no solo, enfocados a los clientes sino también dirigidos hacia dentro de la organización, y de los clientes internos que intervienen en el proceso de prestación del servicio.

Brindar un servicio de excelencia, solo traerá consecuencias favorables, por lo que se debe tratar de que los clientes, se sientan cada vez más satisfechos, a pesar de que sus exigencias son cada vez mayores, pues en definitiva, satisfacerlos a ellos es lo que determina el éxito empresarial.

Definición de Servicio. Sus Características

“Un servicio es el resultado de un proceso”, según el concepto que da la norma ISO 9000 del año 2000. Por su parte, Fernández Hatre apunta: “*un servicio al cliente se da cuando se produce un contacto físico de la empresa con el comprador*”.¹

Un servicio es la satisfacción de las necesidades humanas mediante un contacto interpersonal humano entre quien lo presta y quien lo recibe. Se produce en el instante de prestarlo, ni antes ni después, no se almacena, no se puede mandar ni mostrar por anticipado, la seguridad de su calidad ocurre antes de prestarlo, su prestación requiere interacción humana y la satisfacción depende del resultado percibido.

Es necesario señalar además que el servicio está formado por el paquete de prestaciones integrado por:

- 1. Servicio de base o principal:** Se refiere a la prestación principal dentro del proceso del servicio, es la razón de su existencia.
- 2. Servicios periféricos o de apoyo.** Consiste en los otros servicios que presta la organización y que complementan o tienen relación con el servicio principal.
- 3. Servicios de valor agregado.** Son aquellos servicios libres de costos que acompañan al servicio principal y/o periféricos que cuya función es incrementar el valor de los mismos.

La producción y el consumo de los servicios son inseparables. Normalmente los clientes se encuentran en el lugar donde se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio. Además, el propio usuario es una parte fundamental para la correcta prestación del mismo².

¹Fernández, A. *Calidad en las empresas de Servicio*. Instituto de Fomento Regional, <http://www.ifrasturias.com>

² <http://www.monografias.com/>

Por lo anteriormente expuesto según Rosander (1992), define el servicio como un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y necesidades de los clientes.

Payne (1993), dice que un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones, la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

Larrea (1991), enriquece el término al introducir al prestador de servicio como componente indispensable del mismo. Así, hace uso de este en algunas de las definiciones que propone el servicio:

1. Servicio como bien económico.
2. Servicio como una determinada especie de bien económico.
3. Servicio como prestación principal.

Existen 4 elementos cuya interacción da lugar al servicio. Esto son: el cliente, el soporte físico, el personal en contacto y el sistema de organización interna.

Peel (1991), define al servicio como las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente.³

Es importante notar que no existe un concepto universalmente válido debido a la variedad de elementos que intervienen en él.

En parte se encuentran los recursos humanos, los cuales representan papeles diametralmente opuestos (clientes internos y clientes externos), por otra parte, es indispensable que los recursos humanos cuenten con un soporte físico que puedan ser reforzados por un sistema u organización interna.

³Citado por Antonio Ruibal Lengomin y Yudith RicoViera en su trabajo de Diploma Propuesta para la mejora de la calidad en los servicios del Café Concert Gato Tuerto

Para Chias (1991, p13.) en su libro “ El mercado son personas” define el término servicio como sigue: “ El servicio es resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguidos gracias a medios humanos y materiales puesto a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados”.

El autor, en la definición anterior, hace énfasis en la importancia de la organización interna, ya que considera que aunque la organización cuenta con recursos materiales y humanos, sin la existencia de un sistema que coordine dichos recursos es difícil que el servicio se realice.

Larrea (1991), integra los elementos del servicio en un modelo que refleja la interrelación y la influencia que existe entre cada uno de ellos:

- El qué del servicio (producto)
- El quién del servicio (personal en contacto)
- El cómo del servicio (organización interna)
- El para quién del servicio (cliente)

Según los autores Albrecht y Zemke (1985) muestran una filosofía de servicio a través de un triángulo de servicios. Este triángulo consiste en cuatro elementos: cliente, gente, estrategias que interviene en el servicio y sistemas.

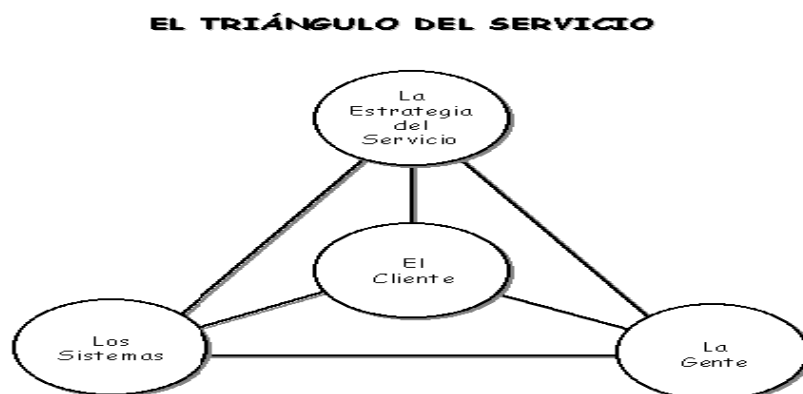


Figura 1.1 Triángulo de los servicios

Fuente: Dra. Idalia Romero Lamorú. Material Básico Gestión de la Calidad

- **CLIENTE:** El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades verdaderas.
- **ESTRATEGIA:** Es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio, tiene dos funciones, la interna que se centra en el interior de la organización y la externa que se enfoca a los clientes.
- **SISTEMA:** Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.
- **PERSONAS:** Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

El centro de atención del triángulo es el cliente, la estrategia que se trace debe estar dirigida a solucionar sus necesidades, para esto es necesario contar con personal competente donde todos los miembros de la organización estén en función del cliente, conscientes de la estrategia a seguir y dependiendo del sistema derivado lógicamente de ella, que pueda garantizar que se efectúen las prestaciones con la calidad requerida.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan a los clientes que los contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

La calidad final de un producto o servicio, tal como se suministra a un cliente, se deriva o depende totalmente de la "calidad interna" con la que se generó. Esto significa que la calidad se construye a través de todas las etapas que intervienen en la prestación del servicio. Cuando entre las metas de una organización está el garantizar la calidad de sus productos o servicios, se debe asegurar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna, la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas.

Los servicios también representan una porción bastante significativa en la actividad económica, pues abarcan sectores importantes, los cuales representan “soluciones” a las necesidades (problemas) de las personas. Desde esta perspectiva los servicios pueden ser vistos como “sistemas de solución de problemas”. En la cotidianeidad de la vida se están continuamente involucrando en los servicios, ya sea como proveedores o como clientes.

El tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio, constituye un reto para toda organización, independientemente del sector (público, privado), al que pertenece, si es proveedor o fabricante; e independientemente de su naturaleza.

Características de los servicios:

Los servicios muestran una serie de características, entre las que se destacan las siguientes:

- No son materiales.
- No se puede almacenar.
- No se pueden inspeccionar previamente.
- Se facilitan simultáneamente con su elaboración.
- En general el cliente toma parte activa en la prestación del servicio.

Estas características quieren decir que el cliente cuando recibe un servicio no maneja nada tangible, por lo tanto no es posible crear un almacén para ellos, además el cliente participa en ocasiones en la prestación del servicio y debe tener confianza en quien se lo suministra, ya que no se realiza ninguna inspección previamente. Por otro lado el servicio debe crear un valor añadido y ser diferenciado.

Calidad de los Servicios.

La Calidad del Servicio se puede resumir en la llamada Ecuación de Calidad, la cual expresa que el nivel de calidad de un servicio es igual a la diferencia que se produce entre la prestación del servicio y las expectativas de los clientes.

Ecuación de Calidad

- Prestación < Expectativas

(Cliente Insatisfecho, mala calidad, el cliente no vuelve).

- Prestación = Expectativas

(Cliente satisfecho, buena calidad, aunque el cliente puede elegir otro establecimiento y destino).

- Prestación > Expectativas

(Cliente muy satisfecho, excelente calidad, cliente fiel).

Los principios en que se basa ésta ecuación son:

- Los clientes llegan al momento de la prestación del servicio con una serie de expectativas de lo que esperan recibir con ese servicio.
- Las expectativas constituyen el parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio.
- La calidad de un servicio se juzga, no en términos de los criterios internos de la empresa, sino en función de cómo la perciben los clientes.

La calidad percibida por los clientes en la realización del servicio, puede mantenerse de forma positiva, en dependencia de la credibilidad de la imagen que la empresa se ha fabricado y que el cliente asume como promesa.

Además, cualquiera de los elementos que conforman la prestación, incide en la percepción del servicio que el cliente se forma, ya que éste se crea una visión general del servicio, o sea, que una percepción negativa de uno de esos elementos, puede provocar que se catalogue al servicio en su totalidad como desfavorable.

Esta percepción negativa que pueda provocar un elemento del servicio, solo se puede contrarrestar con muchos elementos positivos (se calcula que la relación es

de un negativo por doce positivos). De ahí, que cuantos más elementos secundarios al servicio estén contenidos en la promesa realizada al cliente, más posibilidades hay de que generen una percepción negativa. Mientras mayor cantidad de elementos intangibles existan en la prestación, hay mayor probabilidad de generar una imagen negativa, además que cuanto mayor sea el grado de interacción del cliente con el personal, mayor será la posibilidad de riesgo.

Calidad percibida por el cliente:

La calidad percibida por el cliente se clasifica en:

- Calidad esperada: Son las características que los clientes dan por supuestas y que, por tanto, no solicitan explícitamente; se ofrecen y no generan satisfacción; sin embargo, su ausencia provoca insatisfacción.
- Calidad que satisface: Se refiere a aquellas características o peculiaridades que los clientes solicitan. Su ausencia es fuente de insatisfacción.
- Calidad que deleita: Incluye las características que los clientes no solicitan porque no saben que existen. Estas, sobrepasan sus expectativas.

La Calidad de los Servicios, se puede considerar un fenómeno multidimensional. De ahí que diversos autores hayan establecido cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio. Ellas son:

- Los tangibles: Estos son la parte “visible” del servicio; instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto, los cuales indican la naturaleza del servicio mismo, pues, una forma de transmitir que un servicio es de calidad, es su apariencia. Esto conlleva a prestar atención a detalles sin importancia aparente, pero que, en conjunto, impresionan tanto al cliente externo actual y futuro, como al cliente interno. Es simplemente, hacer al servicio más atractivo.
- La fiabilidad: Esta implica, la realización del servicio promedio con formalidad y exactitud, ya que las disculpas son de poco valor para salvar la fiabilidad de la empresa.

- La responsabilidad: Es el deseo de servir a los clientes de forma rápida y eficaz. Las empresas cuyos clientes no pueden comunicarse con ellas por tener los teléfonos ocupados, por no responder a sus correos electrónicos, o por existir largas colas de espera al no disponer de personal adecuado o en cantidad suficiente, tienen pocas posibilidades de ser percibidas como responsables.
- La seguridad: Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente, es decir, el resultado de poner a la persona adecuada en el ambiente adecuado. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que es, tanto agradable como instruido, sienten la tranquilidad de estar negociando con la compañía apropiada.
- La empatía: Es el deseo de comprender las necesidades individuales del cliente y de encontrar la respuesta más adecuada, es decir, un compromiso con este que va más allá de la cortesía profesional. El personal de la empresa debería proporcionar al cliente la clase de servicio que ellos, a su vez, desearían recibir, demostrándole un auténtico interés, esmerándose en atender sus necesidades y encontrando el modo de satisfacerlas. Esto constituye la verdadera dimensión de empatía, que presenta una estrecha relación con la responsabilidad.

Beneficios de brindar un servicio con calidad.

Los beneficios que reporta lograr la calidad del servicio ofrecido son:

Reducir los costos: sus costos se reducen, porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas.

Reducir los precios: a medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, la productividad se incrementa, los

precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su menor precio.

Posicionar el servicio: con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo y con creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.

Mantenerse en el negocio: mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio.

Proporcionar más empleos: mejorando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos.

Repetición del ciclo: el haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes, porque estos exigen cada vez más, ya que saben que pueden obtener más.

Los beneficios internos, derivados de los recursos humanos o económicos, son los que repercuten favorablemente sobre la empresa, como consecuencia de acciones y reacciones positivas, generadas en la dinámica interna de la organización.

Estos vienen determinados, porque una orientación a la calidad, favorece la integración y la coherencia empresarial, al igual que la constante adaptación a un entorno permanentemente cambiante, lo que flexibiliza y dinamiza la estructura interna de la organización, evitando los inconvenientes propios de las estructuras rígidas.

Los beneficios externos, económicos o estratégicos, se producen como consecuencia de reacciones positivas del mercado, tanto de los consumidores habituales como del público en general, destacando la lealtad de los clientes. Un aumento de esta fidelidad, repercute de forma importante en los beneficios de una

compañía. Los seis conectadores entre fidelización y rentabilidad son: las ventas de repetición, las ventas cruzadas, los procesos de referencia, el sobreprecio, la reducción de los costos de servir y la reducción de los costos de adquisición de clientes.

Si se habla de los beneficios que trae consigo la prestación de un servicio de calidad, cabe mencionar los beneficiarios del mismo.

Los primeros beneficiarios son las propias empresas, las cuales, al brindar un servicio con calidad, evitan los costos de los trabajos destinados a la corrección de errores. Consecuentemente, aumentan los márgenes de beneficios, incrementando a su vez la productividad y la competitividad de los servicios prestados. Además, repercute favorablemente en la imagen de la empresa, lo que trae consigo una reducción en los gastos de publicidad y facilita las funciones del marketing. Por otro lado, se involucran todos los niveles de la empresa, lo cual favorece el trabajo en equipo en esta labor continua, generando un mayor valor añadido.

Un segundo grupo de beneficiarios son los clientes internos, ya que el aumento de la productividad, puede traducirse en un incremento de salario, además de un aumento de la reputación del empleado. Incluso, se mejora la moral del personal y se facilita la tarea diaria al trabajar con clientes externos satisfechos.

Por supuesto, también se ven beneficiados los clientes externos, pues, aun cuando una reducción en los costos de la compañía, no se traduce siempre en una disminución de los precios, indiscutiblemente se reducirán los errores, lo que conllevará a una mayor satisfacción de los usuarios del servicio.

Medición de la Calidad del Servicio.

La naturaleza subjetiva de los servicios en combinación con un mercado cada vez más exigente ha desarrollado la necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de la calidad de los mismos, así como en su medición y aseguramiento. La medición de la calidad de servicios se ha impuesto en las últimas décadas como algo primordial

para cualquier organización. Su correcta evaluación implica una ajustada definición de las variables que se pretenden medir, un instrumento de medición sensible a dichas variables y un adecuado tratamiento de los datos a partir de los cuales poder extraer conclusiones y llevar a cabo las acciones oportunas.

El concepto de "Calidad" ha variado mucho en los últimos años. Por un lado se referencia a la superioridad o excelencia de un producto o servicio, pero también estamos aludiendo al conjunto de propiedades inherentes a dicho producto o servicio que permiten juzgar su valor, y es en esta última acepción donde más variaciones ha sufrido el término. Mientras que hasta hace unos años la medición de la calidad estaba asociada únicamente a la inspección de la producción mediante técnicas concretas, haciendo hincapié en las características del producto y sin ir nunca más allá del proceso de producción, ahora se hace necesario cimentar todo un sistema de gestión empresarial de forma que ya no resulta suficiente ofrecer un buen producto o dar un magnífico servicio, sino que es necesario tener en cuenta al consumidor/usuario en el logro de los objetivos de calidad.

La estadística ha estado ligada a las mediciones de calidad desde los años 30, cuando Shewart propone en su clásico libro "Economic Control of Quality of Manufactured Products" los hoy famosos Cuadros de Control, para llevar a cabo controles estadísticos de los procesos a partir de mediciones recogidas durante las fases de producción. Desde entonces, la metodología utilizada para medir las distintas facetas que definen la calidad ha ido variando para adaptarse a los nuevos conceptos que han surgido posteriormente.

Los cuestionarios son uno de los principales instrumentos para obtener información sobre la calidad de los servicios. El objetivo de estos cuestionarios sería de forma similar a lo que ocurría con los Cuadros de Control, recoger mediciones concretas de atributos de calidad de un determinado servicio, pero con la salvedad de que dichas mediciones no están referidas a características físicas de un objeto, sino a propiedades intangibles (Gronroos, 1994). Además, se debe tener en cuenta que

quienes realizan estas valoraciones son los usuarios del servicio, cada uno con su propia idiosincrasia, experiencias y expectativas.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio. Sin embargo, el resultado general de la ejecución de este tipo de negocios depende de aspectos variables como la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio, lo cual representa la complejidad de su estudio.

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a si la organización ha cumplido sus requisitos. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

1.3 Medición y análisis de la satisfacción del cliente en las empresas de servicios.

Se dice que los clientes han evolucionado, porque ya no buscan únicamente el precio más bajo o la buena calidad de un producto o servicio. En la actualidad ellos buscan y premian a quienes les entreguen "valor" por su compra o adquisición...⁴

La filosofía y el enfoque de satisfacer, tanto al consumidor interno como al externo, se ha convertido en un arma estratégica del mundo empresarial en la actualidad, su implantación depende de un pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización. Este salto en concepto de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar día a día, procesos y resultados.

Las estrategias desarrolladas están estrechamente relacionadas con las relaciones cliente-proveedor, quiénes son, cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas, son aspectos importantes en el desarrollo del Sistema de Calidad total. Las mejores

⁴ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/valor.htm>

empresas son aquellas que han creado una buena cadena de clientes internos con el objetivo de encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes externos.

- **Clientes Internos:** Son las personas que le prestan servicios a una empresa.
- **Clientes Externos:** Son aquellas personas, a las cuales se le presta un servicio.

La satisfacción es un estado psicológico que se logra al hacer una evaluación sobre la experiencia al recibir el producto o servicio; ésta evaluación es una comparación entre la experiencia vivida y la referencia anterior a la compra⁵.

La lealtad y la satisfacción son muy importantes para la empresa, puesto que se ha demostrado que al aumentar la retención del consumidor se elevan las utilidades. Esto es debido a que es menos costoso conservar a los clientes ya existentes que conseguir nuevos, ya que si se reduce la pérdida de cliente la empresa aumentará sus ventas⁶.

En la industria de servicio es muy común, pasar por alto las necesidades del cliente, tratando de cubrir aspectos tales como reducción de costos, disminución de rotación del personal, entre otras. No se toma en cuenta el alto precio que se paga por perder a un consumidor; en cambio, si la planeación se hace enfocando los esfuerzos para satisfacer al consumidor, entonces se puede decir que el éxito estará garantizado.

Para aplicar el principio de enfoque al cliente se debe indagar y conocer las necesidades y expectativas de los mismos, la organización debe contar con objetivos bien definidos y que los mismos estén vinculados con las necesidades y expectativas de los clientes.

⁵ Martínez- Ribes J. M., Borja Solé y Carvajal P. (1998). **"Fidelizando clientes, detectar y mantener al cliente leal.** España, Barcelona: Gestión 2000.

⁶ Hill N., Brierley J y Mac Dogall R. (2002). **"Como medir la satisfacción del cliente"** México, Editorial Panorama 2da edición.

Los directivos deben comunicarles a todos los miembros de la organización cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes para que la entidad funcione como un todo teniendo en la mira un objetivo común.

La organización debe medir periódicamente la satisfacción de los clientes y tomar medidas en base a los resultados.

Las organizaciones deben garantizar un equilibrio para que no sólo se satisfaga al cliente, sino también a los trabajadores, pues sin ellos no se materializan los objetivos de la entidad, además los directivos, proveedores, accionistas, etc., deben mantener buenas relaciones. Si se aplica de esta manera el principio de enfoque al cliente se podría maximizar las ganancias y aumentar la cuota de mercado, utilizar con más eficacia los recursos de la organización y aumentar la fidelidad del cliente.

En resumen, cuando las organizaciones comprendan que el cliente es la persona más importante en cualquier negocio, que dependen de él, que es su objetivo, que no se relaciona con la afirmación según la cual el cliente siempre tiene la razón, que no es una interrupción al trabajo y que no se le está haciendo un favor al atendersele, entonces se estarán dando los primeros pasos en busca de la calidad.

La organización debe seguir con mucha constancia lo referido a la percepción del cliente, en cuanto a los requisitos que deben ser considerados y cumplidos por la organización.

Como una forma de medir la satisfacción del cliente se encuentra el Índice de Calidad Percibida (ICP) que está basado en una escala de 4 valores. Este índice se mueve en un rango entre 0 y 1 donde si está por encima de 0.6 tiene un valor aceptable.

Según la literatura consultada, los parámetros de medición aceptados son:

- Para un intervalo de $1 \leq ICP \leq 0.9$, el criterio de calidad es satisfactorio.
- Para un intervalo de $0.89 \leq ICP \leq 0.6$, el criterio de calidad es aceptable.

- Para un intervalo de $0.59 \leq ICP \leq 0.01$, el criterio de calidad es deficiente.
- Para un intervalo de $-\infty \leq ICP \leq 0$, el índice de calidad es malo.

Para calcularlo se hace una sumatoria de cada categoría (E, B, R, M) por separado y luego se divide entre el total de preguntas.

$$ICP = 5E + 1B - 1R - 5M / \text{Total}$$

E: Excelente B: Bien R: Regular M: Mal

Para medir la calidad desde el punto de vista del cliente se realizan estudios de satisfacción, el instrumento más utilizado es el de la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes, desarrollando cuestionarios de expectativas y de percepción de calidad. La encuesta, posibilita agrupar vasta información sobre las inquietudes y deseos de un gran número de clientes. De su eficaz elaboración dependen los beneficios que reporta como ahorro de tiempo, recursos y esfuerzos, además de obtener información verdaderamente útil. Las encuestas pueden aplicarse personalmente, de forma telefónica o mediante un modelo escrito de cuestionario.

Tradicionalmente se emplean cuestionarios debidamente estudiados que brindan una referencia de las opiniones que los clientes tienen de la empresa y de los productos o servicios.

Por ejemplo suele ser frecuente valorar de 1 a 5, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno, aspectos tales como: calidad del producto, plazo de entrega, reclamaciones, servicio post venta, atención al cliente, precio, estado de conservación del producto, garantía, etc.

Ante todo se deben definir cuáles son los atributos de calidad del servicio según la opinión del cliente, los cuales además de tener una visión integral sobre el servicio recibido, son capaces de evaluar sus componentes o atributos de forma individual, aunque a veces les cueste trabajo explicarlos con claridad.

Es necesario que la validez e importancia que se les haya asignado a los atributos que se definan por el investigador, esté contrastada con los clientes. El investigador debe conocer el peso que el cliente asigna a la satisfacción o insatisfacción de cada uno de los atributos.

Las encuestas deben ser aplicadas de forma periódica para conocer la evolución de las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio que se les ofrece, en particular, sobre cada uno de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Esto permite erradicar las deficiencias que impidan la plena satisfacción de los mismos, aprovechando a su vez las sugerencias que nos puedan brindar.

Otro de los instrumentos que se utilizan para la retroalimentación de los clientes con la organización y que constituyen otras vías de obtener un perfil de las preferencias de los clientes con relación al servicio y sus actitudes frente al negocio son:

- Entrevistas con grupos focos.
- Contactos informales con clientes.
- Contactos formales y/o informales con el personal que atiende directamente a los clientes, o un sistema de información interna con los empleados.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Libro del cliente.

Para el análisis de la satisfacción de los clientes, los estudios se realizan de tal manera que se tenga la información disponible a tiempo para incorporar las acciones necesarias y contrastar esos resultados con los económicos. Mientras que los resultados económicos representan una media del rendimiento, los resultados de la percepción del cliente son un elemento de predicción.

El análisis de la percepción del cliente permite:

- Conocer el nivel de satisfacción que tiene el cliente con el servicio recibido en la empresa.

- Comparar las necesidades y expectativas del cliente con el rendimiento propio de la empresa.
- Elevar los índices de satisfacción del cliente.
- Identificar posibilidades de mejora.

Los temas que se analizan en la encuesta se clasifican en:

- Temporales: Tiempo de respuesta, tiempo de entrega.
- Psicológicos: Confort, ambiente de la instalación, limpieza.
- Éticos: Cortesía, buen trato, honestidad.
- Fiabilidad: Confiabilidad, disponibilidad, integridad, oferta ajustada a la demanda, precios, sensación de seguridad.
- De comportamiento: Motivaciones, conocimiento, frecuencia de visitas anteriores, lugares visitados, conocimiento del entorno competitivo, fuentes de información, preferencias por determinados servicios.
- Expectativas: Cantidad y calidad de la información, calidad esperada contra calidad percibida.
- Satisfacción: Comparación de algunos atributos, relación calidad precio, grado de satisfacción de los servicios recibidos.
- Intenciones futuras: Volver, recomendar a otros, regresar.
- Menciones: Lo que más y menos gustó, con relación a la imagen que tienen en la mente los clientes.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA TRD NUEVA IMAGEN DE TAGUASCO.

Introducción

En el presente capítulo se abordarán las características organizativas, estructurales y funcionales del Equipo de Atención Territorial de las TRD en la provincia de Sancti Spíritus, y de la Unidad Comercial Nueva Imagen de Taguasco, la cual será objeto de estudio en la presente investigación, dando cumplimiento a su segundo objetivo.

Se argumentan además las causas que originan la problemática, a partir de las manifestaciones observadas. Se fundamenta el método de evaluación que será aplicado para medir la calidad del servicio desde la percepción del cliente, dando cumplimiento al tercer objetivo de investigación.

2.1. Caracterización del Equipo de Atención Territorial a las TRD en Sancti Spíritus.

Por Resolución 859 del 26 de enero de 1994 del Presidente de la Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía se autorizó la creación de la Empresa denominada Cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisa Caribe, cuya denominación en forma abreviada, a todos los efectos legales será TRD Caribe, subordinada al Consejo de Estado, con domicilio legal en Calle 39-A # 4215 e/ 42 y 44, municipio Playa, Ciudad de La Habana, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

TRD Caribe requiere para garantizar su actividad realizar o contratar servicios, importar y exportar la nomenclatura de productos que determine el Ministerio de Comercio Exterior y realizar cualquier actividad de lícito comercio nacional e internacionalmente asociarse con personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras y hacerse representar en el exterior.

La máxima autoridad de la Cadena es el Director General, al que se subordinan el Vice Director General, los Directivos y Jefes de Departamentos de la Dirección General, así como los Gerentes de las Divisiones y Equipos de Atención Territorial

(EAT).

La Base estructural de la Cadena de Tiendas la constituye los Puntos de Ventas que comprenden las Unidades Comerciales, Puntos de Ventas Externos y Kioscos. Le siguen los EAT y Divisiones, creadas para atender una provincia o territorio que abarque más de una provincia y por último la Dirección General de la Empresa.

La provincia de Sancti Spíritus cuenta con un EAT, que es una extensión de la División Central que controla y ayuda a las unidades comerciales y kioscos distribuidos por toda la provincia, la distribución de la mercancía se realiza desde la División para lo cual cuentan con transporte que las llevan a las unidades comerciales.

El EAT tiene la estructura compuesta por la Gerencia General y una Subgerencia Adjunta a las que se subordinan 9 departamentos, ver el organigrama en el Anexo 1. Además de un Puesto de Mando para la recepción de la información y 21 Unidades Comerciales, 72 Kioscos y Puntos de Ventas.

El Perfeccionamiento Empresarial implantado desde 1987 en el Ministerio de las Fuerzas Armadas y extendido paulatinamente al Sistema Empresarial del Estado por el Decreto Ley No. 187 del 18 de Agosto de 1998 demostró que se pueden alcanzar niveles apreciables de organización, disciplina y eficiencia en la gestión interna de las empresas.

No obstante se hace necesario actualizar y ampliar las disposiciones jurídicas normativas de carácter general sobre el Perfeccionamiento Empresarial que enriquezca en su contenido y en sus proyecciones, las características y exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de manera que se produzca un significativo cambio en lo referente a la gestión integral y la eficiencia empresarial con el objetivo de garantizar la extensión de las experiencias positivas acumuladas en dicha actividad.

La Cadena de Tiendas TRD Caribe rediseña su Estrategia Empresarial 2007-2010 con el objetivo de precisar su problema estratégico y proyectar la solución estratégica

conveniente para elevar el desempeño de la organización, siendo este un programa general de acción para un período medio de tres años que lleva consigo compromisos de: misión, visión y valores que se corresponden con el entorno genérico y específico.

Misión: Comercializar con calidad y competitividad, en nuestras tiendas del barrio por toda Cuba, productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente y permitan obtener ingresos en divisas que generen una rentabilidad creciente con el correspondiente cumplimiento de los aportes al Estado Cubano.

Visión: Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia en calidad y competitividad de los servicios, con clientes satisfechos y trabajadores competentes, motivados y consagrados, que garantizan una gestión transformadora. Estamos abiertos al cambio, protegemos el medio ambiente y contamos con el reconocimiento de toda la sociedad.

Objeto Social:

La actividad fundamental que desarrollará TRD Caribe será el comercio minorista a través de una red nacional de tiendas habilitadas al efecto y sus operaciones serán en divisas libremente convertibles.

Valores compartidos:

- ÉTICA.
- PROACTIVIDAD.
- PROFESIONALIDAD.
- EFICACIA.
- EFICIENCIA.
- RESPONSABILIDAD.
- HONRADEZ.
- HONESTIDAD.

Objetivos estratégicos según Áreas de Resultados Claves:

ARC 1: Calidad

OT 1.1: Lograr el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y su mejora continua.

1. Criterio de medida: Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad (cumplimiento de los indicadores de eficacia).
2. Indicadores:
 - Se logra el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en todos los procesos: Bien.
 - Se logra el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en el 80 % de los procesos: Regular.
 - Si se logra menos del 80 %: Mal.

OT 1.2: Garantizar el control de los dispositivos de seguimiento y de medición para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

1. Criterio de medida: Control de los dispositivos de seguimiento y medición.
2. Indicadores:
 - Si están todos verificados y controlados: Bien.
 - Si alguno está fuera de verificación o no controlado: Mal.

OT 1.3: Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 80 %.

1. Criterio de medida: Nivel de satisfacción del cliente.
2. Grado de evaluación:
 - Si el nivel de satisfacción del cliente es mayor o igual al 80 %: Bien.

- Si el nivel de satisfacción del cliente esta entre el 79 y 75 %: Regular.
- Si el nivel de satisfacción del cliente es menor del 75 %: Mal.

ARC 2: Control Interno

OT 2.1: Mantener certificada la contabilidad en todos los centros contables.

1. Criterio de medida: Certificación de la Contabilidad.
2. Grado de Evaluación:
 - Si todos los Centros Contables mantienen la certificación: Bien.
 - Si al menos un Centro pierde la certificación: Mal.

OT 2.2: Disminuir en un 20 % los hechos de ilegalidades y de corrupción.

Criterio de medida:

1. Programa de inspecciones del Grupo de Fiscalización y Control.
2. Grado de evaluación:
 - Si se cumple el programa al 100 %: Bien.
 - Si se cumple el programa hasta 90 %: Regular.
 - Si se cumple el programa menos del 90 %: Mal.

ARC 3: Logística

OT 3.1: Aumentar la efectividad en el proceso de recepción de mercancías.

1. Criterio de medida: Merma masiva.
2. Indicadores:
 - Si se detecta el 100 % de la merma masiva en la recepción de mercancía: Bien.

- Si se detecta merma masiva fuera del proceso recepción de mercancía inicial: Mal.

OT 3.2: Mantener los indicadores establecidos que permitan el aprovechamiento óptimo de la explotación del transporte.

1. Criterio de medida: Cumplimiento de los indicadores.
2. Indicadores:
 - Si todos los indicadores se cumplen: Bien.
 - Si al menos un indicador se incumplen: Regular.
 - Si más de un indicador se incumplen: Mal.

ARC 4: Venta y Postventa.

OT 4.1: Alcanzar un 35 % de la cuota de mercado ante los principales competidores.

1. Criterio de medida: Cuota de mercado.
2. Grado de evaluación:
 - Si la cuota de mercado es mayor o igual al 35 %: Bien.
 - Si la cuota de mercado oscila entre un 30 y 34.9 %: Regular.
 - Si la cuota de mercado es menor a un 30 %: Mal.

ARC 5: Defensa

OT 5.1: Alcanzar la condición de Listos para la Defensa en la Segunda Etapa.

1. Criterio de medida: Cumplimiento de las etapas cronograma de trabajo.
2. Grado de evaluación:
 - Cuando se cumple el 100% del cronograma: Bien.
 - Cuando el cronograma se encuentra ejecutado hasta el 80%: Regular.

- Cuando el cronograma se encuentra inferior a un 80% de ejecución: Mal

OT 5.2: Elevar el nivel de preparación para situaciones excepcionales.

1. Criterio de medida: Cumplimiento de las etapas cronograma de trabajo.

2. Grado de Evaluación:

- Cuando se cumple el 100% del cronograma: Bien.
- Cuando el cronograma se encuentra ejecutado hasta el 80%: Regular.
- Cuando el cronograma se encuentra inferior a un 80% de ejecución: Mal

ARC 6: Capital Humano

OT 6.1: Garantizar la idoneidad en el desempeño de las funciones de todo el personal.

1. Criterio de medida: Resultados de la Evaluación del Desempeño.

2. Grado de Evaluación:

- Si el 95% del personal está evaluado de bien o muy bien: Bien.
- Si resultan evaluados de bien y muy bien entre el 90-94,9% del personal: Regular.
- Si resultan evaluados de bien y muy bien menos del 90% del personal: Mal.

OT 6.2: Fortalecer el cumplimiento de la política y tratamiento a los Cuadros y Dirigentes Administrativos.

1. Criterio de medida: Resultados de la evaluación de Cuadros y Dirigentes.

2. Grado de Evaluación:

- Si el 100% del personal está evaluado de bien o muy bien: Bien.
- Si resultan evaluados de bien y muy bien entre el 90-99,9% del personal:

Regular.

- Si resultan evaluados de bien y muy bien menos del 90% del personal: Mal.

OT 6.3: Alcanzar el 80% del índice de satisfacción y motivación laboral.

1. Criterio de medida: Nivel de satisfacción y motivación del cliente interno.

2. Grado de Evaluación:

- Si el nivel de satisfacción y motivación laboral es mayor o igual al 80%: Bien.
- Si el nivel de satisfacción y motivación laboral es menor al 80%: Mal.

Resultados del Análisis DAFO

Del análisis de los cuadrantes de la Matriz DAFO y de la interrelación de sus componentes se obtuvieron las **Opciones Estratégicas** siguientes:

1. Seguir creciendo en los barrios.
2. Contratar apartados postales, líneas telefónicas y otros medios para la retroalimentación sobre los clientes, competidores y otros grupos de interés.
3. Perfeccionar las técnicas de control de itinerarios y buscar las variantes más económicas de transportación.
4. Concluir los estudios para aplicar el sistema de pedidos y distribución automáticos.
5. Consolidar y perfeccionar el sistema de pago por comisión sobre las ventas.
6. Perfeccionar el proceso de análisis de la Información.
7. Desarrollar el servicio de garantía y postventa de acuerdo con las condiciones
8. Territoriales (Talleres de garantía, servicios a domicilio en muebles y electrodomésticos, etc.) y las posibilidades de inserción en servicios de posventa a brindar por el comercio minorista y otros proveedores.

9. Crear una cartera estable de proveedores externos.
10. Incrementar marcas de alta y media demanda popular, exclusivas de TRD Caribe.
11. Lograr estructuras intermedias más ágiles e independientes.
12. Inserción en servicios de posventa a brindar por el comercio minorista y otros proveedores.
13. Aumentar las compras de productos nacionales.

Se incluyeron además dos planteamientos que por su naturaleza es indispensable aplicar:

- La protección de la información.
- La aplicación constante y con mayor rapidez de iniciativas y el estudio de la situación de los competidores.

Política Comercial

Esta política establece el compromiso de toda la organización con la gestión y el aseguramiento de la calidad en el suministro de productos y servicios y define los principios de calidad a seguir por todos los ejecutivos y trabajadores en todo momento. Es política de calidad de la División Territorial del Centro:

“Suministrar productos y servicios que satisfagan las percepciones de nuestros clientes con relación a la buena calidad, y a partir de esto, ser los mejores en nuestra clase. Deseamos prestar un servicio ágil, con personal competente, una oferta variada y actual, en un ambiente agradable, y situar en el barrio los productos de alta demanda. Para ello adoptamos progresivamente un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Cubana NC-ISO 9001:2001 que asegure efectividad en nuestros procesos y la mejora continua.”

El EAT y Unidades Comerciales cuentan con un total de 847 trabajadores de los cuales 324 son hombres y 523 son mujeres, de ellos 10 tienen el noveno grado, 726

tienen el nivel medio superior 111 el nivel superior. De estos 745 son blancos, 55 mestizos y 47 negros.

En la TRD Caribe Nueva Imagen cuenta con 21 trabajadores de los cuales 10 son hombres y 11 mujeres, 2 tienen nivel superior, 4 son técnicos medios y los restantes son de nivel medio superior, además la totalidad de los trabajadores son de raza blanca.

La Tienda TRD Caribe Nueva Imagen se creó el 31 de julio de 1995, con dirección en Camilo Cienfuegos # 100, Taguasco, y cuenta con la siguiente estructura organizativa, ver Anexo 2:

- Almacén
- Economía
- Piso de Venta
- Gerencia
- Comercial
- Informática
- Puntos de Venta

Esta Unidad Comercial perteneciente a la EAT de Sancti Spíritus se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2000.

2.2. Diagnóstico del estado actual de la Calidad de los Servicios que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco, desde la percepción del cliente.

A continuación se muestra los resultados del diagnóstico realizado a la TRD Nueva Imagen de Taguasco para conocer la influencia del comportamiento de las ventas y los servicios prestados, en la satisfacción del cliente.

Para ello se utilizaron los métodos empíricos relacionados con la observación, el análisis documental, y la encuesta desarrollada por la Unidad Comercial a los

clientes externos. Estos métodos fueron seleccionados para valorar el estado de cumplimiento de dos de los objetivos estratégicos relacionados con la satisfacción del cliente:

Primeramente se valoró el objetivo estratégico 1.3 relacionado con el área de resultado clave de calidad, orientado a alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 80 %. Para valorar este indicador, se consideran las acciones tenidas en cuenta por la entidad para evaluar este objetivo, ellos son:

- Evaluar los niveles de satisfacción del cliente utilizando las técnicas más novedosas que en cuanto al tema se refieren. (Encuestas).
- Controlar, analizar y dar solución a las quejas de los clientes, que llegan por diferentes fuentes (verbales, devoluciones, libros de quejas y sugerencias, entre otros).
- Exigir y controlar la adecuada atención al cliente y la correcta aplicación del SPC en cada Unidad Comercial.

Al valorar la encuesta, Anexo 3, aplicada por la Unidad Comercial el 18 de diciembre de 2009, a 331 clientes, los resultados reflejan una evaluación por debajo del 80%, lo que evidencia que los clientes externos no están lo suficientemente satisfechos de los servicios que brinda la TRD Nueva Imagen.

Los principales criterios que asumen los clientes y que debilitan el logro del objetivo están relacionados con:

- El 62% de las opiniones expresadas están dirigidas a que no son bien atendidos, y los dependientes no prestan interés a la presencia de los clientes.
- El 99% de los clientes plantean que al entrar a la tienda no son recibidos con frases educativas, los saludos no son devueltos por parte de los vendedores, y en ningún caso les dan las gracias o les expresan vuelta pronto.
- Sólo el 27% son orientados en su compra.

- El 87.9 de los clientes califica la oferta de los productos que comercializa la TRD de Regular.

A partir de estos resultados fue necesario valorar el comportamiento de las ventas, como respuesta al cumplimiento del objetivo 4.1 del área de resultado clave de venta y posventa, el cual se proyecta a alcanzar un 35 % de la cuota de mercado ante los principales competidores, asumiendo como acciones:

- Evaluar la influencia del comportamiento del macroentorno en el municipio en la cuota de mercado con periodicidad semestral.
- Evaluar el comportamiento del microentorno del municipio para identificar las barreras que impiden alcanzar la cuota de mercado planificada.
- Diseñar e implementar estrategias comerciales de acuerdo a los resultados de la evaluación del macro y microentorno en el municipio.
- Evaluar las normativas del merchandising con la periodicidad programada.
- Garantizar la participación en las juntas comerciales a nivel de División.
- Lograr que todo el personal vinculado a la venta tenga los conocimientos necesario de: técnicas de ventas y merchandising en las U/C, PVE, KIOSKOS.
- Lograr en cada UC que la Producción Nacional alcance el 35 % de participación.

El resultado más significativo se observa en el incumplimiento del plan de venta durante el año 2009, Anexo 4, el cual se comportó en un decrecimiento de las ventas en un 3.71%, valor muy por debajo al comportamiento histórico observado en la Unidad Comercial al compararse con los períodos precedentes, en los cuales hubo sobrecumplimiento en todos los años, desde el 2004 hasta el 2008.

Al analizar otros indicadores relacionados con las ventas se observa que en las ventas por secciones, Anexo 5, los mayores porcentos de ingresos se corresponden en los productos electrodomésticos, peletería, y artículos de higiene personal, los

cuales responden a las necesidades más elementales de los clientes. En el resto de las secciones los porcentos de ventas son muy bajo, de lo que se infiere que la Unidad Comercial no desarrolla estrategias de servicio que satisfaga al cliente y que lo induzca a realizar compras más dinámicas.

Estos resultados mostrados por el diagnóstico expresan el bajo nivel de satisfacción que tienen los clientes de los servicios que reciben de la TRD Nueva Imagen de Taguasco, y como esto impacta en los resultados económicos de la propia entidad, la cual no logra superar los estándares establecidos como criterios de medida en dos de los más importantes objetivos proyectados para el año 2009.

Este aspecto determina la necesidad de realizar una evaluación más profunda y detallada de la satisfacción del cliente, asumiendo una muestra con un nivel menor de dispersión que beneficie la calidad de los servicios prestados y que se corresponda con los resultados económicos.

Para dar respuesta al objetivo de investigación tres, se procede a valorar la satisfacción del cliente, a partir de un instrumento de medición con un mayor nivel de exactitud que ha de revelar la calidad de los servicios que presta la Unidad Comercial objeto de estudio.

2.3. Instrumentos de medición de la calidad de los servicios según la percepción del cliente.

Muchos autores se refieren al proceso de medición de la calidad de los servicios como un proceso donde se derivan la interpretación de la calidad del servicio a partir de lo que piensan y creen los clientes. Por tal razón existen diferentes modelos que organizan este proceso. En la presente investigación se asumen estos modelos a partir de una integración de los mismos. El procedimiento que se analiza, parte de la organización del proceso que se ilustra en el Anexo 6.

Este procedimiento transita por varias etapas, las cuales son muy importantes para poder obtener, procesar y analizar los criterios asumidos por los clientes acerca de la calidad de los servicios que recibe.

Etapas para la aplicación del procedimiento.

Primera etapa: Identificación y selección de los clientes que ofrecerán los criterios acerca del nivel de satisfacción que tienen sobre el servicio que reciben.

En esta fase se identifican aquellos clientes, que por determinadas características reciben frecuentemente un servicio de la Organización. Para la selección de la muestra se emplean varias técnicas:

- Selección del tamaño de la muestra.
- Selección del grupo muestral.

Para ello puede emplearse un método estadístico de corte probabilístico o no probabilístico. El muestreo no probabilístico, es el que se realiza sin utilizar rigurosas técnicas estadísticas y está sustentado básicamente en el criterio de selección del investigador. En este caso, el investigador procura que la muestra sea significativa. De este modo, la representatividad de la muestra es subjetiva y por ende, generalmente está influenciada por las preferencias del investigador y no del todo por los factores que se tienen en cuenta en el muestreo probabilístico.

Debido a su basamento estadístico matemático, el muestreo probabilístico, permite obtener una muestra aleatoria que tenga las mismas características que la población y donde cada elemento de ella tiene igual probabilidad de ser seleccionado.

La mayoría de los autores aseveran que un procedimiento viable lo constituye el muestreo aleatorio simple, mediante el cual se eligen por sorteo “n” elementos de una población de tamaño “N”. Este tipo de muestreo probabilístico es utilizado cuando las unidades muestrales son homogéneas, con respecto a la característica poblacional en estudio; o sea, cuando no se espera que existan grandes variaciones en los valores de las características asociadas a las unidades muestrales.

La selección de una muestra se puede realizar de dos formas:

- Permitiendo que un individuo sea seleccionado en más de una ocasión, en este caso se dice que la muestra se ha extraído con reposición.

- Limitando que un individuo pueda ser seleccionado más de una vez, selección que se conoce como, sin reposición.

La utilización del muestreo estadístico permite: Mayor rapidez para recolectar la información, procesarla, analizar los resultados y dar conclusiones; menor costo al trabajar solamente con una parte la población y mayor calidad, ya que se pueden emplear algunos instrumentos para incrementar la supervisión de los controles.

Como se explicó anteriormente, el primer paso para la selección de la muestra consiste en definir la población sobre la cual se realiza la investigación de campo, y el segundo paso consiste en tomar una decisión sobre el tamaño de la muestra.

Para la determinación del tamaño de la muestra se emplearon las fórmulas siguientes:

$$n_o = \frac{Z^2 (1-\alpha) x P (1 - P)}{d^2}$$

Esta fórmula se utiliza cuando el muestreo aleatorio simple es con reposición o en poblaciones infinitas, la fórmula siguiente se utiliza cuando el muestreo aleatorio simple es sin reposición o en poblaciones finitas.

$$n = \frac{\frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}}{N}$$

El tamaño de la muestra depende de:

1 – α = nivel de confianza

P (1 - P) = varianza de la variable

P = proporción de elementos con la característica estudiada

d = error máximo admisible

N = tamaño de la población

Otros autores plantean que el muestreo simple estratificado es más conveniente. Sin embargo a criterio del autor, por la relación con el análisis muestral que se realizará

en la presente investigación, se asumirá el procedimiento estadístico por variable o sistémico, argumentado anteriormente.

Segunda etapa: Se seleccionan o elaboran las encuestas.

La encuesta evalúa la satisfacción del cliente interno en su desempeño y también identifica áreas donde el servicio puede mejorar, cumpliendo con el objetivo general de esta investigación.

El beneficio más notorio de la aplicación de dicho cuestionario está estrictamente relacionado con una disminución de los costos. A partir de conocer las percepciones de los clientes el Centro puede redirigir sus estrategias comerciales con mayor exactitud y así evitar costos en tiempo y capital que no redundan en una mayor satisfacción.

Para la elaboración del cuestionario se han de tener en cuenta las variables que son significativas para dar cumplimiento al objetivo de la encuesta y obtener la información que se precisa de los clientes. Estas variables deben expresarse en variables cualitativas y cuantitativas para su procesamiento.

Tercera etapa: Procesamiento de los datos.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se emplean diferentes técnicas, en dependencia de los tipos de variables empleadas. Para un paquete de información derivada de las variables cualitativas, el análisis debe tener presente:

- **Análisis de la fiabilidad de la escala:** Muestra el grado de confiabilidad de un número de variables que se agrupan por tener la misma escala de valores. En el modelo de la encuesta que se aplique puede emplearse el coeficiente de medición Alpha de Cronbach.

Los valores de Alpha oscilan entre 0 y 1, mientras el coeficiente Alpha se acerque más a la unidad, da la medida que la confiabilidad de las respuestas recogidas es buena. Existen bases datos en soportes informáticos que recogen este procedimiento.

- **Análisis de frecuencias:** Muestra el número de personas que se inclinan hacia determinadas respuestas y el por ciento que representa del total.
- **Análisis de componentes principales:** Convierte información estadística muy compleja en otra equivalente pero más manejable (menos variables) sin pérdida significativa de información.

Esta misma técnica puede emplearse también para información obtenida de variables cuantitativas, pero se pueden emplear tablas bivariadas, sistemas informáticos de procesamiento de datos matemáticos, entre otros. Terminado este proceso de medición se procede entonces a establecer las valoraciones pertinentes para interpretar y explicar cada uno de los criterios asumidos por los clientes y determinar la calidad del servicio.

CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA TRD NUEVA IMAGEN DE TAGUASCO, DESDE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.

En el presente capítulo se expondrán los resultados obtenidos de la Evaluación de la Calidad de los Servicios que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco a partir del criterio que tienen los clientes externos e interno, dando cumplimiento al tercer objetivo de investigación.

3.1 Identificación de los clientes y selección de las encuestas a aplicar.

En este epígrafe se expondrán los resultados de las técnicas empleadas en la selección de los clientes que serán encuestados para medir el nivel de satisfacción que ellos poseen acerca de los servicios que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco, y de esa manera poder evaluar su calidad.

Como se expresó en el Capítulo 2, para la selección de la muestra, primeramente se ha de determinar el tamaño de la población (N), considerando que la población de clientes que asiste a la TRD Nueva Imagen tiene una proporción infinita, dada que un mismo cliente puede acudir a la Unidad Comercial en más de una ocasión en tiempo determinado, el autor asume un criterio de estimación poblacional a partir de la selección de dos días de una semana, con índices pico de afluencia.

Se toma un día de la semana con el menor índice de afluencia de clientes externos, y un día de la semana con mayor índice de afluencia de clientes externos. Estos valores se promedian y se determina la población que asiste a la Unidad Comercial en un día. Esta cifra se multiplica por las semanas que tiene el mes, y por los meses que tiene el año, para establecer los niveles de población, en correspondencia con el periodo que se quiera analizar.

Para el desarrollo de la investigación, se asume una población diaria de 325 clientes, para la cual se tienen en cuenta como base de estimación el criterio del custodio, considerando que el día de menor afluencia de público es el sábado, con un estimado de 200 clientes, y el día de mayor afluencia de público es el lunes, con un estimado de 450 clientes. Para determinar la

cantidad de personas que asiste a la Unidad Comercial el lunes y el sábado, se aplicó la técnica de los promedios o media aritmética, donde se suman las cifras límites, se dividen entre 2, y se obtiene el intervalo requerido.

En el caso de los clientes internos, la población es finita, pues la constituye la plantilla de trabajadores que laboran en la Unidad Comercial, la cual asciende a 21 empleados.

En un segundo momento se pasa a determinar el tamaño de la muestra. Este análisis partirá del procedimiento argumentado en el Capítulo 2, aplicando el muestreo aleatorio simple.

Este procedimiento permite elegir por sorteo “n” elementos de una población de tamaño “N”, haciendo la selección con reposición o sin reemplazo. El tipo de muestreo probabilístico con reemplazo es utilizado cuando las unidades muestrales son homogéneas, con respecto a la característica poblacional en estudio; o sea, cuando no se espera que existan grandes variaciones en los valores de las características asociadas a las unidades muestrales.

En la presente investigación se pretenden determinar criterios de clientes sobre el nivel de satisfacción que poseen en relación con la calidad del servicio que presta la TRD Nueva Imagen de Taguasco, se asume que cada cliente puede tener opiniones diferentes que pueden influir sobre los resultados, es más factible aplicar la segunda variante del muestreo aleatorio simple, el cual determina una muestra sin reposición. Este procedimiento limita a que un individuo pueda ser seleccionado más de una vez, u otros individuos que posean la misma característica, ubicados en un mismo intervalo de selección muestral.

Este procedimiento, en la investigación, se empleará únicamente para la selección de los clientes externos. Para seleccionar el cliente interno, el autor utilizará el procedimiento no probabilístico intencional, ya que la población es finita y se asume como criterio aquellos clientes internos que más interactúan con el público.

3.1.1 Aplicación del procedimiento de selección muestral de los clientes externos.

Para la determinación del tamaño de la muestra, como ya se argumentó, se aplicará el procedimiento sin reposición, para el cual la literatura científica propone como forma de cálculo:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Sin embargo, este procedimiento no permite determinar la muestra directamente, sino que debe calcularse el tamaño de la muestra con remplazo, primeramente y después minimizar el riesgo de seleccionar un cliente que repita la característica que se está estudiando. Para calcular la muestra con reposición, la fórmula es la siguiente:

$$n_0 = \frac{Z^2 (1-\alpha) \times P (1 - P)}{d^2}$$

Las variables empleadas en la fórmula deben ser definidas inicialmente, sobre la base de estimaciones, considerando las características que se van a estudiar de la población, la heterogeneidad de los clientes, y la variabilidad de opinión que pueden existir en cada individuo.

Primeramente se determina el valor de Z que expresa el riesgo que el investigador acepta sobre un individuo de la población que posea las características que se han de estudiar, y que quede fuera de la muestra. Para ello es preciso calcular el nivel de confianza (1- α), donde $\alpha = 95\%$, valor de confianza asumido que expresa que la muestra selecciona posea las características a estudiar.

Entonces $Z = 1 - 95\% = 5\% \approx 0.05$

Obtenido el riesgo aceptable a asumir por el investigador, se establece el valor de Z, de acuerdo a los niveles de riesgos, ver Tabla 1.

Nivel de riesgo	Valor Z
1%	2.58
5%	1.96
10%	1.645
15%	1.44
20%	1.28
25%	1.15
30%	1.04

Tabla 1. Valores de Z asociados a los niveles de riesgos.
Fuente: Auditoría, tomo II, páginas 338-339.

En segundo lugar se determina el valor de P, que se corresponde con la proporción de individuos de la población que el investigador estima, poseen las características a estudiar. La característica que se pretende estudiar en los clientes es su nivel de satisfacción, que se expresa en dos opiniones: opinión favorable u opinión desfavorable.

Para determinar este valor, el autor de la investigación estima que el 95% de la población a estudiar posee una opinión clara y objetiva, por tanto el valor de P = 0.95.

Por último la estimación del error tolerable máximo admisible por el investigador (d), que consiste en el nivel de error que se asume a la hora de planear el tamaño de la muestra, ignorando la existencia de otras variables o características que pueden influir sobre la satisfacción del cliente y distorsionar los resultados. En este caso el autor asume un intervalo de error tolerable admisible de $0.05 \leq d \leq 0.10$. Como este error puede expresarse en un rango medio del intervalo, se estima que $d = 0.075$.

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times 0.95(1 - 0.95)}{(0.075)^2} = \frac{3.8416 \times 0.0475}{0.005625} = 32$$

De acuerdo a este procedimiento, el tamaño de la muestra con reposición asciende a 32 clientes. Pero como se busca una muestra lo más exacta posible, con un mínimo de error y de dispersión, se calcula sin reemplazo:

$$n = \frac{32}{1 + \frac{32}{325}} = \frac{32}{1.09846153846} = 29$$

El tamaño de la muestra sin reposición obtenida es de 29 clientes, los que serán encuestados para medir el nivel de satisfacción que tienen sobre los servicios que recibe de la TRD Nueva Imagen de Taguasco.

Para seleccionar los clientes que serán encuestado, se calcula un intervalo de muestreo, donde se divide el tamaño de la población (N) entre el tamaño de la muestra (n), resultado de 10. Es decir, cada 10 clientes que asisten a la unidad comercial, se selecciona uno y se le aplica la encuesta elaborada, hasta completar los 29 clientes a muestrear. Para desarrollar esta técnica el investigador seleccionará un día de la semana con mayor afluencia de clientes y aplicará la encuesta.

3.1.2 Aplicación del procedimiento de selección muestral de los clientes internos.

Para la selección de los clientes internos se asumirá el criterio de selección no probabilístico intencional. Este procedimiento es el que se realiza sin utilizar rigurosas técnicas estadísticas y está sustentado básicamente en el criterio de selección del investigador. En este caso, el investigador procura que la muestra sea significativa. De este modo, la representatividad de la muestra es subjetiva y por ende, generalmente está influenciada por una intención del investigador y no del todo por los factores que se tienen en cuenta en el muestreo probabilístico.

En este criterio el investigador asume dos elementos que le permiten justificar su selección:

1. La población es finita, y no está sujeta a influencias externas de opiniones.
2. Los clientes internos a seleccionar serán aquellos que tienen una interacción directa con los clientes externos, es decir, son intermediarios entre el producto que se oferta y el cliente que demanda, por tanto son los sujetos del servicio.

Para el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta los aspectos señalados, por tanto, está integrada por 10 clientes internos, y ésta quedó conformada por:

- Subgerente de Venta (1)
- Dependientes (5)
- Cajeros vendedores (2)
- Custodio (1)
- Almacenero (1)

3.1.3 Elaboración de las encuestas a clientes internos y externos.

Para conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes sobre los servicios que brinda la TRD Nueva Imagen de Taguasco, se elaboraron dos encuestas, ver Anexos 7 y 8. Una encuesta orientada a evaluar el grado de satisfacción que poseen los clientes externos (Anexo 7) que contribuya a elevar la calidad de los servicios recibidos y su satisfacción. Una segunda encuesta (Anexo 8) dirigida a evaluar el grado de satisfacción que poseen los clientes internos, sobre los servicios que prestan a la población que contribuya a elevar la calidad de los mismos y su satisfacción laboral.

La encuesta a clientes externos cuenta con siete ítem, los que evidencian el grado de satisfacción del cliente externo ante el servicio que recibe de la Unidad Comercial. El ítem 3 es el que mayor importancia tiene dentro de la encuesta, porque contiene 15 variables que miden el estado de satisfacción y refleja la calidad de los servicios prestados.

La encuesta a clientes internos cuenta con siete ítems, donde se miden aspectos de comunicación, satisfacción laboral, control y calidad del producto y servicios que prestan. En el ítem 6 se incorporan a la encuesta 10 variables relacionadas con las condiciones de la Unidad Comercial, dinámica del servicio y comunicación con el cliente externo, que al triangularlo con las opiniones de los clientes externos, precisarán conclusiones que darán respuesta al objetivo de investigación.

Se espera, según los criterios de los encuestados y los resultados obtenidos, poder llevar a cabo la toma de decisiones respecto al tema con efectividad y de esta forma conseguir beneficios tanto en términos humanos como económicos.

Los cuestionarios a los clientes se realizaron dentro del centro, y fueron aplicadas mediante entrevistas personales a los clientes externos e internos, según el tamaño de la muestra, durante todo el mes de abril del 2010 para conocer sus percepciones

acerca de la calidad del servicio recibido. Estas encuestas pueden verse en los Anexos 7 y 8.

3.2 Resultados de la aplicación de las encuestas a clientes internos y externos.

Las encuestas fueron aplicadas a la totalidad de la muestra seleccionada, no existiendo impedimentos que pudieran distorsionar los resultados. Se aplicaron 29 encuestas a clientes externos y 10 encuestas a clientes internos, las cuales se procesaron a partir de una base de datos elaborada en Microsoft Excel, aplicando la Técnica Matemática de la Comparación por Pares.

En esta herramienta se introducen los indicadores evaluados, de acuerdo a los clientes encuestados, obteniéndose las frecuencias absolutas y relativas del comportamiento de los criterios asumidos, tanto por los clientes internos como externo, así como su variación en correspondencia con las escalas valorativas asumidas.

Finalmente se observan los resultados a través de una matriz que refleja el estado que presentan los servicios que ofrece la TRD Nueva Imagen de Taguasco a partir del criterio de satisfacción que poseen los clientes que reciben el servicio y quienes lo ofertan.

3.2.1 Estado de opinión de los clientes externos.

La encuesta aplicada a los 29 clientes externos (Anexo 7) perseguía como objetivo, evaluar el grado de satisfacción que poseen éstos sobre los servicios que presta a la población la TRD Nueva Imagen de Taguasco, que contribuya a elevar la calidad de los mismos y su satisfacción.

La encuesta tiene 7 ítem, donde se resumen las categorías más esenciales afines con la satisfacción al cliente, iniciando con la obtención de datos relacionados con la edad y sexo de los clientes, siendo estas variables importantes a la hora de reconocer el valor del servicio recibido.

Para el reconocimiento de la edad se utilizaron 5 intervalos de edades, manifestándose en la muestra seleccionada una variedad balanceada entre una y otra categoría, observándose en la tabla que sigue:

Intervalo	Cantidad	Por ciento
[0-25]	7	24%
[26-35]	6	21%
[36-45]	5	17%
[46-55]	6	21%
[56)	5	17%

Esta misma característica se observa en la selección con relación al sexo, ya que el 51.7% de los encuestados se corresponden con el sexo femenino, es decir 15, y el 48.3%, siendo 14 los encuestados del sexo masculino. Resulta significativo este resultado, cuando históricamente a las unidades comerciales asisten más clientes mujeres que hombre, como elemento cultural de la actividad de compras.

A partir de este análisis socio - demográfico, se procede a valorar el primer ítem de la encuesta, donde se analiza la frecuencia con que el cliente acude al Centro Comercial. El 44.8% asegura hacerlo frecuentemente. El mayor porcentaje, representado por 16 clientes expresan hacerlo de manera ocasional. Se infiere que en este criterio está influyendo la competencia de dos Centros Comerciales más que posee la comunidad de Taguasco: la Unidad Comercial Panamericana y ARTEX.

En el ítem 2, 12 clientes expresan que no encontraron lo que buscaban, infiriendo un 41.4% de insatisfacción. Este criterio revela que un número considerable de clientes que asisten al Centro Comercial no efectúan operación de compra, al no encontrar el producto que buscaban o el servicio deseado.

El ítem 3 evalúa a partir de 15 indicadores, el criterio de satisfacción que tiene el cliente externo del servicio que recibe, ver Anexo 9. Estos indicadores están relacionados con el ambiente del local, la calidad del producto y el servicio recibido.

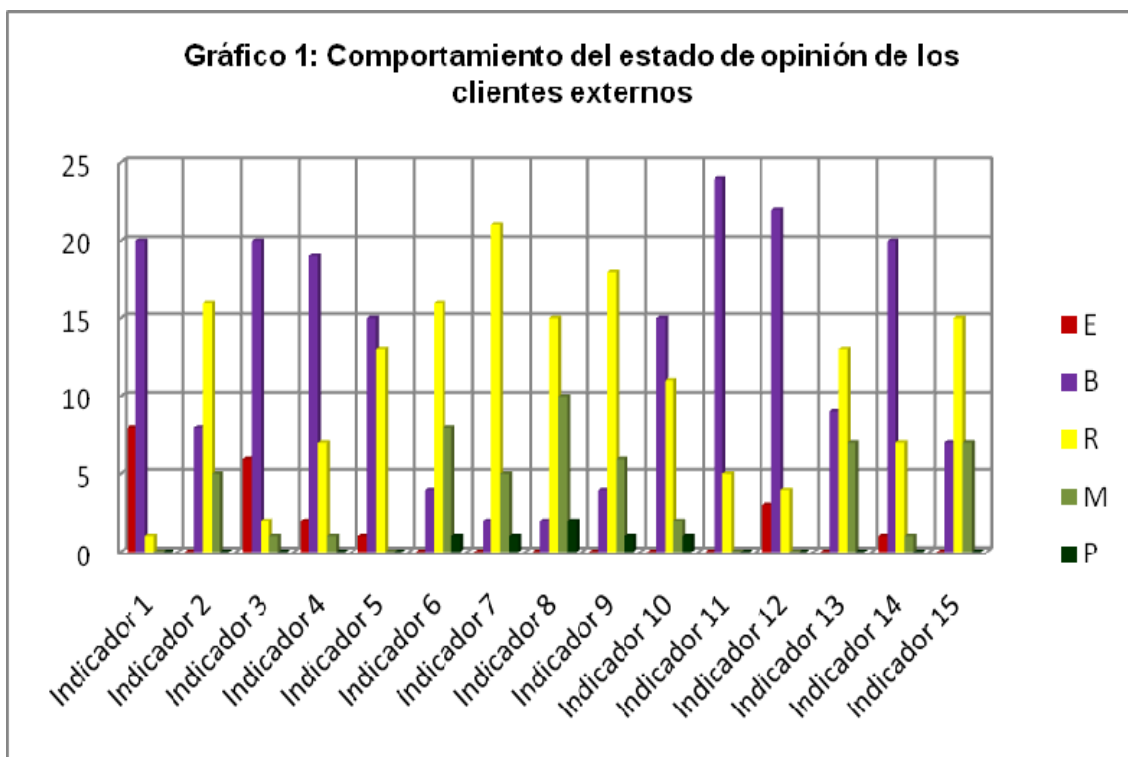
Para el procesamiento de los indicadores seleccionados se tomaron 5 medidas cualitativas de Excelente, Bien, Regulares, Mal y Pésimas. Para procesar estos

critérios a través de la base de datos, se le asignaron a estas medidas, criterios cuantitativos de 5, 4, 3, 2 y 1, estableciendo la relación de la manera que sigue:

Excelente	5
Bien	4
Regular	3
Mal	2
Pésimo	1

La relación entre estos criterios cualitativos y cuantitativos se tuvo presente en el diseño de la base de datos. Los cuantitativos para introducir los criterios de las encuestas, ver Anexo 9, característica 1. Los valores cualitativos se observan en el resto de los resultados.

Si se observa el Anexo 9, la Tabla 4, relacionada con la matriz de resultado, se puede apreciar que ninguno de los indicadores evaluados obtuvo un criterio de excelencia, lo que devalúa la calidad de los servicios prestados por la Unidad Comercial.



Los indicadores que obtuvieron evaluación de Bien son los relacionados con las condiciones higiénicas del local (1), la organización (3), exhibición de las mercancías (4) y visibilidad de los precios (5), así como el trato de los cajeros y vendedores (11, 12) y la atención y respuestas a las reclamaciones realizadas (14).

Los clientes externos consideran de Regular las señales de orientación (2) que deben recibir al llegar a la Unidad Comercial para realizar una compra provechosa, así como la rapidez del servicio (10), las explicaciones que da el vendedor de la mercancía que oferta (13) y el estado del ambiente y climatización de los locales de venta (15).

De Mal se evalúan, a consideración del investigador, los indicadores más importante a la hora de analizar la calidad del servicio, y son los relacionados con la calidad de la mercancía (6), mantenimiento de la oferta de productos de alta demanda (7), correspondencia entre el precio y la calidad del producto (8), y la variedad del surtido (9).

Se asumen estos indicadores como lo más significativo al relacionarlos con las sugerencias realizadas por los clientes, las cuales giran alrededor del deterioro de estos aspectos y la necesidad de mejorarlos, siendo las más importantes y coincidentes:

- Mejorar la calidad de los productos que ofertan y poner precios más asequibles.
- Mantener los surtidos de mayor demanda.
- Ampliar las capacidades de los locales de venta.
- Incrementar la superación del personal en temas relacionados con la satisfacción del cliente.
- Establecer mejores relaciones internas de venta entre el almacén y el piso.
- Establecer horas pico de ahorro de energía en horarios de menor afluencia de público a la Unidad Comercial que no afecte la climatización de los locales.

- Empleo de frases de educación formal para la atención del cliente.

En estos mismos indicadores existieron opiniones que los calificaban de Pésimo, pero fueron considerados de poco significado.

Asumiendo estos resultados, si se determina el Índice de Calidad Percibida (ICP), atendiendo al grado de satisfacción que poseen los clientes externos, se evalúa de **Malo**, porque está por debajo de 0, lo que determina que los servicios de calidad que ofrece la TRD Nueva Imagen están por debajo del intervalo de aceptación propuesto para el análisis a través de esta técnica, el cual establece que dicho intervalo debe oscilar entre: $0 \leq ICP \leq 1$, y los resultados obtenidos son:

$$ICP = \frac{E + B - R - M}{TOTAL} = \frac{0 + 7 - 4 - 4}{15} = (0.067)$$

Para este indicador analizado anteriormente, los datos se han tomado de la matriz de resultado, Anexo 9, Tabla 4.

En el ítem 4 el 65.5% de los clientes externos encuestados expresan estar satisfecho con el servicio que reciben, y solamente 9, para un 31% manifiestan estar insatisfecho, solo 1 cliente manifestó estar muy satisfecho con la calidad del servicio recibido.

El 100% de los clientes encuestados expresan que volverán a visitar la Unidad Comercial, recomendando el servicio solo 25 clientes, que representan el 86%. 4 clientes expresan que no recomendarían a otras personas asistir a la Unidad Comercial.

De los resultados obtenidos se infiere que los clientes están satisfechos con los servicios que recibe de la Unidad Comercial, sin embargo existen aspectos que atentan contra la excelencia de los servicios, entre los que cabe citar:

- Mala calidad de los productos que se ofertan.
- Inestabilidad de los surtidos de mercancía de alta demanda.
- Insuficiente relación entre la calidad del producto y el precio de venta.

- Mala ambientación, organización y climatización de los locales de venta.
- Deficiente atención, rapidez y comunicación de los vendedores con respecto a los clientes.

3.2.2 Estado de opinión de los clientes internos.

La encuesta aplicada (Anexo 8) a los 10 clientes internos, perseguía como objetivo evaluar el grado de satisfacción que poseen estos, sobre los servicios que prestan a la población que contribuya a elevar la calidad de los mismos y su satisfacción laboral.

La encuesta está estructurada en 7 ítem, donde se emplearon preguntas cerradas, las cuales infieren el estado que presentan la calidad de los servicios que presta su Unidad Comercial a los clientes de la comunidad de Taguasco.

Los dos primeros indicadores del primer ítem de la encuesta obtuvieron respuestas del 100% de los encuestados a favor de que si existe una comunicación asertiva entre subordinado y jefe en el ambiente laboral, y que reciben capacitación y entrenamiento relacionado con temas de calidad de servicios y satisfacción al cliente.

Este resultado se contrapone al criterio de los clientes externos, los cuales sugieren que se les ofrezcan a los vendedores de la Unidad Comercial capacitación en los temas señalados, como resultado del deficiente trato que reciben de los mismos.

El 100% de los clientes internos encuestados manifiestan conocer los principales problemas que inciden en su área de trabajo, además de contar con continuos controles y verificaciones de los superiores sobre el proceso de atención al cliente.

En el ítem 2, el 90% de los trabajadores encuestados expresan que el local y el puesto de trabajo donde laboran poseen buenas condiciones de trabajo, y el 10% plantea que estas son excelentes. Sin embargo en la encuesta de los clientes externos estos manifiestan que la Unidad Comercial debe ampliar las

capacidades de los locales de venta, así como están insatisfechos con la organización, ambientación y climatización del lugar.

Relacionado con la variedad de los productos que se ofertan en la Unidad Comercial, 6 manifiestan que ésta es buena y 4 la valoran de regular. En cuanto al surtido el 90% manifiesta que estos son buenos, y el 10% expresa que es regular. Este criterio contradice la opinión de los clientes externos, los cuales expresaron que la oferta es mala y los surtidos son pocos y no responden a la demanda de la población.

El 100% está de acuerdo en que el principal problema está relacionado con el surtido y mantenimiento de los productos estrellas, pero solo como atenuante en el cumplimiento del plan de venta, no tienen en cuenta la necesidad del cliente.

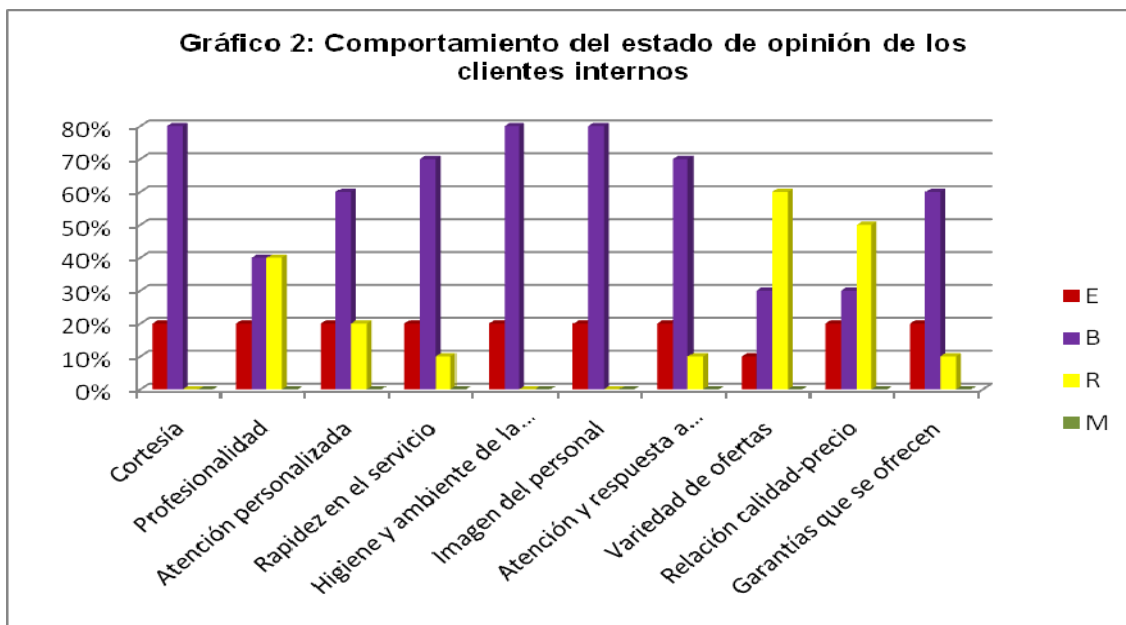
En el ítem 3 relacionado con la satisfacción que sienten en su desempeño laboral, 8 manifiestan estar satisfechos y 2 muy satisfechos, lo que representa el 80% y 20%, respectivamente.

Sin embargo existen criterios que divergen con este resultado, al existir un 40% de los encuestados que expresan no estar motivados, a través de incentivos proporcionados por la entidad en cuanto a la mejora de sueldo, superación u otros de tipo material. El 60% si manifiesta estar motivados por estos incentivos.

Existe un criterio generalizado en que la Dirección ejerce un alto nivel de exigencia sobre el cumplimiento de las tareas asignadas.

Los resultados más significativos están en el ítem 6, el cual reúne 10 indicadores que miden la relación cliente interno-externo. Para el procesamiento de esta información se asumió una escala valorativa 5, 4, 3 y 2, los que se hacen corresponder con valores de Excelente, Bien, Regular y Mal, para su introducción en la base de datos utilizada, ver Anexo 10.

Si se observa la matriz de relación entre los indicadores y las categorías o criterios de medidas (Anexo 10, Tabla 4), se aprecia que estos giran en considerar de Excelente y Bien la totalidad de los indicadores evaluados.



Los clientes internos consideran de Excelente y Bien, el 70% de los indicadores valorados, cuyos aspectos están relacionados con la cortesía en el trato a los clientes externos, la atención personalizada, la imagen del personal, rapidez en el servicios, la ambientación e higiene del local de trabajo, atención y respuestas a reclamaciones, y las garantías que se ofrecen, elementos que fueron evaluados por los clientes externos de Regular y Mal.

De Regular fueron evaluados el 30 % de los indicadores examinados, que giran en torno de la profesionalidad, la variedad de oferta, y la relación calidad precio de los productos.

Sin embargo estos mismos aspectos fueron evaluados de Regular y Mal por los clientes externos, lo que más influyó en su insatisfacción sobre los servicios que recibe de la Unidad Comercial. De estos resultados se infiere la gran diferencia que existe entre la visión que tiene el cliente interno de los servicios

que presta en relación a la visión del cliente externo sobre el servicio que recibe.

A pesar de considerar la calidad del servicio que prestan de Excelente y Bueno, proponen sugerencias, tales como:

- Estabilizar los surtidos estrellas.
- Mayor calidad de los productos.
- Mejor oferta de los surtidos estrellas.
- Ahorro de corriente.
- Mejorar la climatización.
- Mayor oferta.

Si los resultados obtenidos se comparan con el ICP, se aprecia que a pesar de que el mayor número de opiniones giraron en torno a una calificación de Bien, la calidad se evalúa de **Deficiente**, porque está por debajo de 0.6, límite interno del intervalo que expresa que la calidad puede ser Aceptable.

$$\text{ICP} = \frac{\text{E} + \text{B} - \text{R} - \text{M}}{\text{TOTAL}} = \frac{0 + 7 - 3 - 0}{15} = 0.4$$

Los datos obtenidos para el análisis anterior se tomaron del Anexo 10, Tabla 4: matriz de resultado.

A pesar que los clientes internos expresan un grado de satisfacción favorable de las condiciones laborales, de los servicios que prestan y de la calidad de los productos que ofertan, existen insatisfacciones que pueden mejorarse. Los aspectos más significativos que se infieren de las valoraciones realizadas están:

- La inestabilidad y bajo nivel de surtidos estrellas establecidos por la alta demanda de la población y sus precios asequibles.
- La deficiente calidad de los productos que se contrapone al precio con que se vende, generando en los clientes externos manifestaciones de insatisfacción.

- La no correspondencia entre la alta demanda de la población de los productos estrellas y la oferta insuficiente.
- Los programas de ahorro de energía eléctrica y el establecimiento de apagones en horarios de mayor afluencia de cliente provoca que el servicio sea Deficiente.

Analizando que las principales deficiencias están dadas por las políticas comerciales y de distribución de la Delegación Nacional de TRD Caribe y las disposiciones establecidas por el MINFAR, al cual pertenece, la TRD Nueva Imagen puede extender al Equipo de Atención Territorial de Sancti Spíritus, las inquietudes señaladas en esta investigación, en virtud de atenuar las debilidades presentes en la prestación de servicios, sobre la base de la insatisfacción del cliente, y contribuir al establecimientos de medias de mejoras que garanticen una excelencia en la calidad de los servicios.

CONCLUSIONES

La sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la calidad de los servicios en el Perfeccionamiento Empresarial, permitió asumir como un criterio de evaluación de la calidad, la perspectiva de la satisfacción del cliente, así como la identificación de un conjunto de herramientas y técnicas para su medición.

El diagnóstico realizado permitió caracterizar con un nivel de profundidad la organización estratégica que define a las empresas dedicadas a la recuperación de divisas, enfatizando en la TRD Nueva Imagen de Taguasco, estableciendo las causas que determinan las insuficiencias en la prestación de servicios a clientes a partir del estado de satisfacción de estos.

Para la medición de la calidad de los servicios, a partir de la satisfacción que tienen los clientes de la TRD Nueva Imagen de Taguasco, se aplicó un procedimiento matemático que combina técnicas estadísticas con técnicas matemáticas en la selección de los clientes, elaboración, recogida y procesamiento de la información y en el análisis de los resultados.

La evaluación realizada dio como resultado que los clientes externos no están satisfechos con de los servicios que reciben en la TRD Nueva Imagen de Taguasco, criterios que se sustentan en la opinión de los clientes internos, los cuales valoran sus servicios como de poco adecuados.

RECOMENDACIONES

Valorar los resultados obtenidos con la Dirección de la TRD Nueva Imagen de Taguasco, para la elaboración de acciones de mejoras que contribuyan a incrementar la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

Proponer a la Delegación Central y Nacional de las TRD una estrategia encaminada a modificar o flexibilizar las políticas comerciales establecidas que contribuyan a mejorar la calidad de los productos que venden y los precios, teniendo en cuenta la relación oferta - demanda.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, Héctor (1997): Curso de Turismo y Calidad ISO 9000, Escuela Oficial de Turismo de la Generalitat de Cataluña, Universidad de Gerona.
- B. Martin, William. (1992). Calidad en el servicio al cliente. Guía para la excelencia en el servicio. México: Iberoamericano.
- Crosby, Philip. B (1992): "Calidad sin Lágrimas", El Arte de Administrar sin Problemas, CECSA, México.
- Crosby, Philip B. (1990). "Hablemos de la calidad". Mac Graw Hill.
- García Vichot, Esther (2003): Conferencia Aplicación de las ISO 9000: 2000, Una exigencia del mundo de hoy, Oficina de Normalización de Cuba.
- Hatre Fernández, Alfonso. (2000). "Calidad en las empresas de servicio". Centro para la Calidad en Asturias.
- Hayes, Bob E. (1995). "¿Cómo medir la satisfacción del cliente? Desarrollo y utilización de cuestionarios".Ed. Gestión 2000.
- Hill N., Brierley J y Mac Dogall R. (2002). "Como medir la satisfacción del cliente" México, Editorial Panorama 2da edición.
- Joseph M, Juran. Juran y la planificación para la calidad., Editorial Díaz de Santos.
- Larrea Pedro "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia" España, 1991, Editorial Díaz de Santos.
- Martínez- Ribes J. M., Borja Solé y Carvajal P. (1998). "Fidelizando clientes, detectar y mantener al cliente leal. España, Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez Fernández de Velasco, José A. (1994). "Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente". Calidad Total. México: Esic.
- Pozo Rodríguez, José M; Rodríguez Cotilla, Zoe. (2001). "La calidad como ventaja competitiva de las organizaciones". Material elaborado para la impartición de Cursos de Postgrado. UH: Facultad de Economía.
- Romero Lamorú, Idalia; Solís Corvo, María. (2004 – 05). "Técnicas estadísticas multivariadas aplicadas a la gestión de la calidad de los servicios". Material elaborado para la impartición de la asignatura Gestión

de la calidad en los servicios y análisis multivariado. Aplicación del SPSS.
UH: Facultad de Economía.

- Ruibal Lengomin, Antonio; Rico Viera, Yudith. “Trabajo de Diploma”
Propuesta para la mejora de la Calidad en los Servicios en el Café Concert
Gato Tuerto”.

Sitios Consultados

- <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>
- <http://www.ceoecant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>
- <http://www.eprints.rclis.org>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/herramientas-estadisticas-de-control-de-calidad.htm>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>
- <http://www.philipcrosby.com.mx/philip.htm>

Estructura organizativa del Equipo de Atención Territorial a las TRD de Sancti Spíritus.



ANEXO 2

Estructura organizativa de la TRD Nueva Imagen de Taguasco.



Encuesta a Clientes. Unidad Comercial TRD Nueva Imagen de Taguasco.

Cuestionario:

1. ¿Cómo calificarías la situación ambiental de la Tienda?

----- Buena.

----- Mala.

----- Regular.

¿Qué sugieres para que esté más bonita y acogedora?

2. ¿Se siente usted a gusto cuando entra a realizar una compra?

----- Si.

----- No.

----- ¿Porqué?

3. Cuándo entra usted a la Unidad es recibido con frases educativas como:

----- Buenos días.

----- Buenas tardes.

----- Gracias.

----- Hasta luego.

4. ¿Al llegar al Departamento en que usted desea adquirir un producto el vendedor se percata de su presencia?

----- Si.

----- No.

----- No sé.

- Lo orienta en su compra.
- Lo ayuda a seleccionar su producto.
- Le da nuevas sugerencias.
- El se dedica a otras cosas.

Mencione a su consideración quién se destaca:

En su buen trato _____

En su mal trato _____

5. ¿Cómo considera usted la oferta de productos en nuestra Unidad?

- Buena.
- Mala.
- Regular.

6. ¿Considera usted algún producto de primera necesidad que se encuentre ausente en el mercado? Menciónelo.

Resultados de la encuesta aplicada por la TRD Nueva Imagen de Taguasco.

TOTAL DE ENCUESTADOS: 331 CLIENTES

1. ¿Cómo calificarías la situación ambiental de la Tienda?

BUENO		REGULAR		MALO	
325	98.2%	6	1.8%		

Sugerencias realizadas:

- que el personal cambie el carácter,
- pintar la unidad comercial,
- arreglos del piso,
- mantener iluminación y climatización.

2. ¿Se siente usted a gusto cuando entra a realizar una compra?

SÍ		NO	
127	38.4%	204	61.6%

El cliente no es bien atendido y se obvia su presencia.

3. Cuándo entra usted a la Unidad es recibido con frases educativas como:

Todas las respuestas son nulas porque ninguna encuesta ofrece las opciones valorativas marcadas.

4. ¿Al llegar al Departamento en que usted desea adquirir un producto el vendedor se percata de su presencia?

VALORES	CANT	%
Sí	91	27.5
No	203	61.3

No se	37	11.2
Lo orienta en su compra	91	27.5
Lo ayuda a seleccionar el producto		
Le da nuevas sugerencias		
El vendedor se dedica a otras cosas	240	72.5

Los criterios sobre el buen trato son:

Odeiby 101

Anayli 105

Los criterios sobre el mal trato son:

Lianet 95

Yaneisy 79

5. ¿Cómo considera usted la oferta de productos en nuestra Unidad?

BUENO		REGULAR		MALO	
53	16.0%	266	80.4%	12	3.6%

6. ¿Considera usted algún producto de primera necesidad que se encuentre ausente en el mercado? Mencíonelo.

- Detergente 300
- Toalla 272
- Frazada de invierno 311

ANEXO 4**Comportamiento histórico del crecimiento anual de las ventas.**

UM: MILES DE CUC

PERIODOS	PLAN	REAL	CRECIMIENTO ANUAL (%)
2004	483.8	488.7	1.0
2005	477.3	564.8	18.3
2006	565.6	575.7	1.8
2007	564.9	705.7	24.9
2008	690.6	807.7	16.9
2009	922.5	888.3	(3.71)

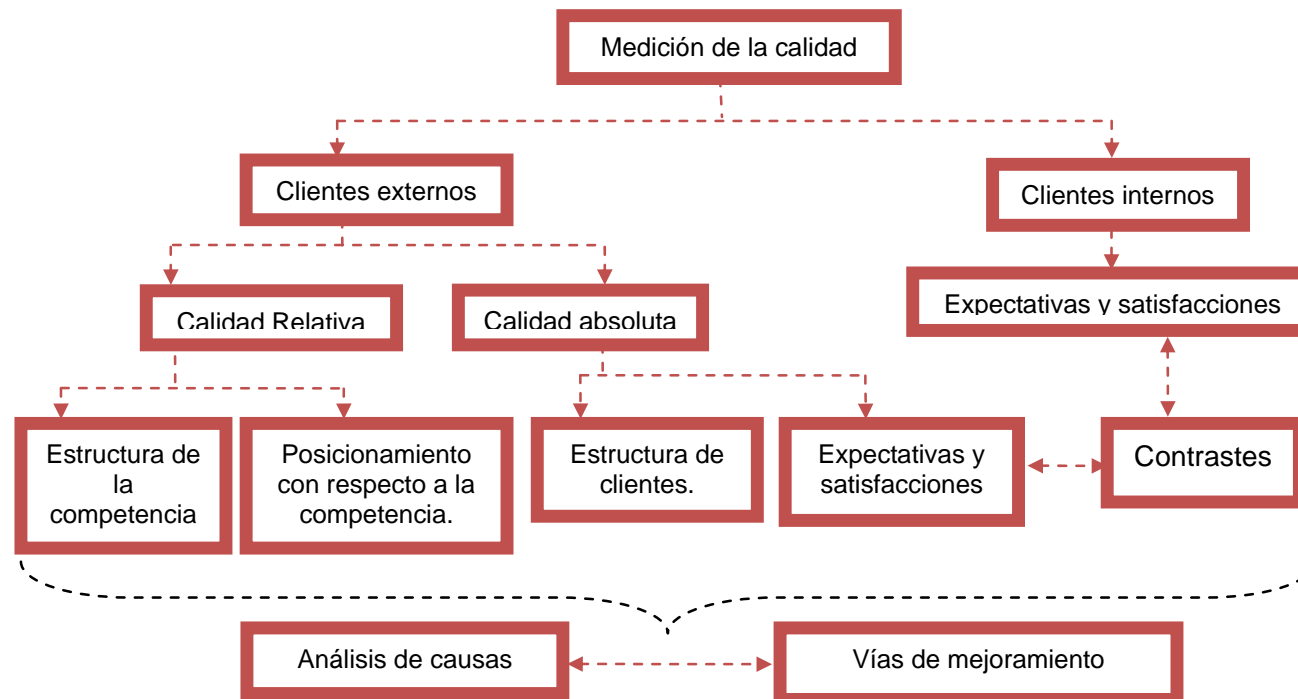
ANEXO 5

Ventas por Sección.

Sección	M.C	Imp.	Imp.	%
Gerencia: Nueva Imagen				
1.- ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	2.33	\$71,427.04	\$166,238.05	18.71%
2.- ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	1.99	\$76,989.52	\$153,570.55	17.29%
3.- PELETERIA	2.55	\$45,726.18	\$116,790.40	13.15%
4.- ALIMENTOS	1.94	\$43,440.54	\$84,215.42	9.48%
5.- PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	2.69	\$25,363.18	\$68,130.30	7.67%
6.- BEBIDAS Y LICORES	2.32	\$28,503.22	\$66,157.50	7.45%
7.- CONFECCIONES DE HOMBRE	2.98	\$15,649.75	\$46,578.00	5.24%
8.- FERRETERIA	2.59	\$17,895.17	\$46,396.80	5.22%
9.- CONFECCIONES DE MUJER	2.57	\$13,226.40	\$33,945.25	3.82%
10.- TEJIDOS Y MERCERIA	3.03	\$7,426.08	\$22,491.64	2.53%
11.- CONFECCIONES DE NIÑO Y JOVENCITO	2.44	\$5,070.90	\$12,390.95	1.39%
12.- MUEBLES Y COLCHONES	2.18	\$5,289.66	\$11,521.95	1.30%
13.- CANASTILLA Y BEBITOS	2.17	\$4,935.26	\$10,729.70	1.21%
14.- AJUARES DE CASA	2.67	\$3,476.34	\$9,294.20	1.05%
15.- CONFECCIONES DE NIÑA Y JOVENCITA	2.48	\$3,322.19	\$8,252.95	0.93%
16.- JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS	2.35	\$3,225.96	\$7,578.60	0.85%
17.- TODO POR UN PRECIO	2.53	\$2,656.73	\$6,726.85	0.76%
18.- CIGARROS Y TABACOS	2.49	\$2,040.53	\$5,077.55	0.57%
19.- BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA	2.39	\$1,606.10	\$3,842.75	0.43%
20.- FARMACIA	2.34	\$1,453.28	\$3,399.25	0.38%
21.- PIEZAS Y ACCESORIOS PARA AUTOS, MOTOS Y BICICLETAS	2.37	\$1,418.88	\$3,367.15	0.38%
22.- ARTICULOS PARA LLUVIA Y SOL.	2.33	\$598.90	\$1,392.65	0.16%
23.- INSUMOS	2.24	\$56.46	\$126.50	0.01%
24.- ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO	2.32	\$28.58	\$66.30	0.01%
25.- UTILES DE RECREACION Y DEPORTIVOS	2.25	\$13.31	\$30.00	0.00%
Subtotales x	Marg. 2.33	Costo Total \$380,840.14	Ingreso Total \$888,311.27	% 100%

ANEXO 6

Modelo de investigación a aplicar.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7

Encuesta a Clientes Externos.

Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción que poseen los clientes externos (población), sobre los servicios que prestan a la población la TRD Nueva Imagen de Taguasco que contribuya a elevar la calidad de los mismos y su satisfacción.

Estimado(a) cliente:

Nos interesa mucho conocer sus opiniones y sugerencias acerca de esta Unidad Comercial, lo que nos permitirá ofrecerles un servicio más eficiente. Por su colaboración, gracias.

Datos sobre los clientes:

1. Edad:

- a) ___ Hasta 25 años
- b) ___ De 26 a 35 años
- c) ___ De 36 a 45 años
- d) ___ De 46 a 55 años
- e) ___ Más de 55 años

2. Sexo:

- a) ___ F
- g) ___ M

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta:

1. ¿Con qué frecuencia viene Ud. a comprar a esta unidad comercial?

- a) ___ Frecuentemente.
- b) ___ Ocasionalmente.

2. ¿Encontró lo que buscaba?

- a) ___ Sí
- b) ___ No.

3. Lea detenidamente las preguntas que aparecen a continuación y marque con una cruz la letra que se corresponda con su criterio en cada una de ellas. (E=Excelente, B=Buena, R=Regular, M=Malo, P=Pésimo)

Preguntas:	E	B	R	M	P
Condiciones higiénico ambientales					

Señales para orientar al cliente					
Organización de la tienda					
Exhibición de la mercancía					
Visibilidad de los precios					
Calidad de la mercancía					
Mantenimiento de la oferta de productos de alta demanda					
Correspondencia entre el precio y la calidad de los productos					
Variedad del surtido (tallas, colores, modelos, equipos, productos)					
Rapidez del servicio					
Trato de los vendedores					
Trato de los cajeros					
Explicación del vendedor sobre la mercancía que oferta					
Atención y respuesta de sus reclamaciones					
¿Cómo evalúa usted la iluminación y la climatización de la tienda?					

4. ¿Cómo usted evaluaría su satisfacción respecto al servicio recibido?

_____ Muy satisfecho ___ Satisfecho _____ Insatisfecho _____ Muy insatisfecho

5. ¿Volvería visitarnos?

Sí _____ No _____

6. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

Sí _____ No _____

7. ¿Qué nos recomienda para mejorar nuestro servicio?

Resultados de la Encuesta.

EDAD										SEXO			
Hasta 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años		De 46 a 55 años		Más de 55 años		F		M	
7	24%	6	21%	5	17%	6	21%	5	17%	15	51.7%	14	48.3%

Ítem 1:

Indicadores	Frecuentemente		Ocasionalmente	
¿Con qué frecuencia viene usted a esta unidad comercial?	13	44.8%	16	55.2%

Ítem 2:

Indicadores	Sí		No	
¿Encontró lo que buscaba?	17	58.6%	12	41.4%

Ítem 3:

Ver anexo 9

Ítem 4:

Escalas valorativas	Cant.	%
Muy satisfecho	1	3.4
Satisfecho	19	65.5
Insatisfecho	9	31.1
Muy insatisfecho	-	-

Ítem 5:

Indicadores	Sí		No	
¿Volvería a visitarnos?	29	100%		

Ítem 6:

Indicadores	Sí		No	
¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?	25	86.2%	4	13.8%

Ítem 7:

Recomendaciones dejadas:

- Mejorar la calidad de los productos que ofertan y poner precios más asequibles.
- Mantener los surtidos de mayor demanda.
- Ampliar las capacidades del local.
- Superación del personal en la satisfacción al cliente.
- Establecer mejores relaciones internas de venta entre almacén y el piso.
- La climatización de la unidad comercial.
- Atender al cliente con frases de educación formal.

ANEXO 8

Encuesta a Clientes Internos.

Objetivo. Evaluar el grado de satisfacción que poseen los clientes internos (trabajadores), sobre los servicios que prestan a la población en la TRD Nueva Imagen de Taguasco que contribuya a elevar la calidad de los mismos y su satisfacción.

Estimado(a) cliente:

Nos interesa mucho conocer sus opiniones y sugerencias acerca de esta Unidad Comercial, lo que nos permitirá evaluar el servicio que ofrecen. Por su colaboración, gracias.

Asuntos a tratar:

1. Valora los aspectos relacionados con la comunicación, motivación, superación y relaciones con superiores y subordinados.

INDICADORES	SÍ	NO
¿Consideras que existe una comunicación asertiva entre usted y el jefe inmediato en su ámbito laboral?		
¿Recibes una capacitación y entrenamiento que permita ofrecerle al cliente la atención esperada?		
¿Se siente motivado a través de incentivo (sueldos, cursos, recursos materiales) que ofrece la organización?		
¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?		
¿Cuenta la agencia con algún Departamento de control y verificación del proceso de atención al cliente?		
¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?		

2. Valora las condiciones de su puesto de trabajo, del surtido y variedad de productos.

Indicador	Excelente	Buenas	Regular	Malas
¿Cómo son las condiciones de su puesto de trabajo?				
¿Cómo consideras la variedad de productos que se ofertan en la tienda?				
¿Cómo consideras el surtido del tu Departamento?				

3. ¿Cómo se siente en su desempeño como trabajador?

____ Muy satisfecho
____ Satisfecho
____ Insatisfecho
____ Muy insatisfecho

4. ¿Qué problemas pudieran estar incidiendo para que no se cumpla el plan de venta?

____ Ausencia de productos estrellas.
____ Mal surtido del piso de venta.
____ Mala gestión de venta.
____ No realizar cambios.

5. ¿Cómo consideras el nivel de exigencia del personal de dirección en hacer cumplir cada una de las tareas que a cada uno le corresponde?

____ Muy exigente
____ Exigente
____ Poco exigente

6. ¿Cómo calificas su relación con el cliente, asumiendo una escala de valor 2 el más bajo y 5 el más alto?

Indicadores	2	3	4	5
Cortesía				
Profesionalidad				
Atención personalizada				
Rapidez en el servicio				
Higiene y ambiente de la institución				
Imagen del personal				
Atención y respuesta a reclamaciones				
Variedad de ofertas				
Relación calidad-precio				
Garantías que se ofrecen				

7. ¿Qué sugerencias propones para mejorar el trabajo de la Unidad Comercial?

Resultados de la aplicación de la Encuesta.

Ítem 1:

INDICADORES	SÍ		NO	
	C	%	C	%
¿Consideras que existe una comunicación asertiva entre usted y el jefe inmediato en su ámbito laboral?	10	100		
¿Recibes una capacitación y entrenamiento que permita ofrecerle al cliente la atención esperada?	10	100		
¿Se siente motivado a través de incentivo (sueldos, cursos, recursos materiales) que ofrece la organización?	6	60	4	40
¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?	10	100		
¿Cuenta la agencia con algún Departamento de control y verificación del proceso de atención al cliente?	10	100		
¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?	10	100		

Ítem 2:

Indicador	Excelente		Buenas		Regular		Malas	
	C	%	C	%	C	%	C	%
¿Cómo son las condiciones de su puesto de trabajo?	1	10	9	90				
¿Cómo consideras la variedad de productos que se ofertan en la tienda?			6	60	4	40		
¿Cómo consideras el surtido del tu Departamento?			9	90	1	10		

Ítem 3:

Indicador	Cantidad	Por ciento
Muy satisfecho	2	20
Satisfecho	8	80
Insatisfecho		
Muy insatisfecho		

Ítem 4:

Indicador	Cantidad	Por ciento
Ausencia de productos estrellas	10	100
Mal surtido del piso de venta		
Mala gestión de venta		
No realizar cambios		

Ítem 5:

Indicador	Cantidad	Por ciento
Muy exigente	3	30
Exigente	7	70
Poco exigente		

Ítem 6:

Ver anexo 10

Ítem 7:

- Estabilizar los surtidos estrellas.
- Mejor oferta de los surtidos estrellas.
- Ahorro de energía.
- Mejorar climatización.
- Mayor oferta
- Mayor calidad de los productos.

ANEXO 9

Resultado del procesamiento de las Encuestas acerca del criterio que tienen los Clientes Externos de los servicios recibidos.

1. Entrada de las Encuestas.

Número de clientes:	29																												
Número de indicadores:	15																												
Indicadores	Clientes externos																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Condiciones higiénicas	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4
Señales de orientación	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3
Organización	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
Exhibición de la mercancía	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Visibilidad de los precios	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Calidad de la mercancía	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
Mantenimiento de la oferta	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Precio-calidad	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	2
Variedad de surtido	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2
rapidez del servicio	4	2	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	1	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
trato a los vendedores	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Trato de los cajeros	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Explicación del vendedor sobre la mercancía que oferta	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	4	3
Atención y respuesta de reclamaciones	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Iluminación y climatización	4	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3

2. Frecuencia absoluta de los criterios de medidas por indicador.

Frecuencias absolutas de categorías por indicador						
Indicadores	Categorías					Total
	E	B	R	M	P	
Condiciones higiénicas	8	20	1	0	0	29
Señales de orientación	0	8	16	5	0	29
Organización	6	20	2	1	0	29
Exhibición de la mercancía	2	19	7	1	0	29
Visibilidad de los precios	1	15	13	0	0	29
Calidad de la mercancía	0	4	16	8	1	29
Mantenimiento de la oferta	0	2	21	5	1	29
Precio-calidad	0	2	15	10	2	29
Variedad de surtido	0	4	18	6	1	29
rapidez del servicio	0	15	11	2	1	29
trato a los vendedores	0	24	5	0	0	29
Trato de los cajeros	3	22	4	0	0	29
Explicación del vendedor sobre la mercancía que oferta	0	9	13	7	0	29
Atención y respuesta de reclamaciones	1	20	7	1	0	29
Iluminación y climatización	0	7	15	7	0	29

LEYENDA PARA LA ENTRADA:

- 5 EXCELENTE
- 4 BIEN
- 3 REGULAR
- 2 MAL
- 1 PÉSIMO

3. Resultados valorativos por indicador de los clientes.

Puntos de corte y escala								
Indicadores	Categorías				Promedio	N- Promedio	Todos iguales	Categoría
	E	B	R	M				
Condiciones higiénicas	-0.60	1.82	100.00	100.00	50.31	-41.78		B
Señales de orientación	-100.00	-0.60	0.94	100.00	0.09	8.44		R
Organización	-0.82	1.26	1.82	100.00	25.57	-17.04		B
Exhibición de la mercancía	-1.48	0.60	1.82	100.00	25.23	-16.70		B
Visibilidad de los precios	-1.82	0.13	100.00	100.00	49.58	-41.05		B
Calidad de la mercancía	-100.00	-1.09	0.49	1.82	-24.69	33.22		M
Mantenimiento de la oferta	-100.00	-1.48	0.82	1.82	-24.71	33.24		M
Precio-calidad	-100.00	-1.48	0.22	1.48	-24.95	33.48		M
Variedad de surtido	-100.00	-1.09	0.70	1.82	-24.64	33.17		M
rapidez del servicio	-100.00	0.04	1.26	1.82	-24.22	32.75		R
trato a los vendedores	-100.00	0.94	100.00	100.00	25.24	-16.71		B
Trato de los cajeros	-1.26	1.09	100.00	100.00	49.96	-41.43		B
Explicación del vendedor sobre la mercancía que oferta	-100.00	-0.49	0.70	100.00	0.05	8.48		R
Atención y respuesta de reclamaciones	-1.82	0.60	1.82	100.00	25.15	-16.62		B
Iluminación y climatización	-100.00	-0.70	0.70	100.00	0.00	8.53		R

4. Matriz de resultado.

Matriz de relación indicadores-categorías					
Indicadores	Categorías				
	E	B	R	M	P
1. Condiciones higiénicas		X			
2. Señales de orientación			X		
3. Organización		X			
4. Exhibición de la mercancía		X			
5. Visibilidad de los precios		X			
6. Calidad de la mercancía				X	
7. Mantenimiento de la oferta				X	
8. Precio-calidad				X	
9. Variedad de surtido				X	
10. Rapidez del servicio			X		
11. Trato a los vendedores		X			
12. Trato de los cajeros		X			
13. Explicación del vendedor sobre la mercancía que oferta			X		
14. Atención y respuesta de reclamaciones		X			
15. Iluminación y climatización			X		

ANEXO 10

Resultado del procesamiento de las Encuestas acerca del criterio que tienen los Clientes Internos de los servicios que prestan.

1. Entrada de las Encuestas.

Número de clientes:	10									
Número de indicadores:	10									
Indicadores	Clientes internos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cortesía	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Profesionalidad	4	5	3	3	4	4	3	4	3	5
Atención personalizada	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4
Rapidez en el servicio	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5
Higiene y ambiente de la institución	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Imagen del personal	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Atención y respuesta a reclamaciones	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5
Variedad de ofertas	3	5	3	3	4	3	3	4	3	4
Relación calidad-precio	3	5	3	3	4	3	3	4	4	5
Garantías que se ofrecen	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5

LEYENDA PARA LA ENTRADA:

- 5 EXCELENTE
- 4 BIEN
- 3 REGULAR
- 2 MAL

2. Frecuencia absoluta de los criterios de medidas por indicador.

Frecuencias absolutas de categorías por indicador					
Indicadores	Categorías				Total
	E	B	R	M	
Cortesía	2	8	0	0	10
Profesionalidad	2	4	4	0	10
Atención personalizada	2	6	2	0	10
Rapidez en el servicio	2	7	1	0	10
Higiene y ambiente de la institución	2	8	0	0	10
Imagen del personal	2	8	0	0	10
Atención y respuesta a reclamaciones	2	7	1	0	10
Variedad de ofertas	1	3	6	0	10
Relación calidad-precio	2	3	5	0	10
Garantías que se ofrecen	3	6	1	0	10

3. Resultados valorativos por indicador de los clientes.

Puntos de corte y escala								
Indicadores	Categorías				Promedio	N- Promedio	Todos iguales	Categoría
	E	B	R	M				
Cortesía	-0.84	100.00	100.00	100.00	74.79	-17.39		B
Profesionalidad	-0.84	0.25	100.00	100.00	49.85	7.55		R
Atención personalizada	-0.84	0.84	100.00	100.00	50.00	7.40		B
Rapidez en el servicio	-0.84	1.28	100.00	100.00	50.11	7.29		B
Higiene y ambiente de la institución	-0.84	100.00	100.00	100.00	74.79	-17.39		B
Imagen del personal	-0.84	100.00	100.00	100.00	74.79	-17.39		B
Atención y respuesta a reclamaciones	-0.84	1.28	100.00	100.00	50.11	7.29		B
Variedad de ofertas	-1.28	-0.25	100.00	100.00	49.62	7.79		R
Relación calidad-precio	-0.84	0.00	100.00	100.00	49.79	7.61		R
Garantías que se ofrecen	-0.52	1.28	100.00	100.00	50.19	7.21		B

4. Matriz de resultado.

Matriz de relación indicadores-categorías				
Indicadores	Categorías			
	E	B	R	M
Cortesía		X		
Profesionalidad			X	
Atención personalizada		X		
Rapidez en el servicio		X		
Higiene y ambiente de la institución		X		
Imagen del personal		X		
Atención y respuesta a reclamaciones		X		
Variedad de ofertas			X	
Relación calidad-precio			X	
Garantías que se ofrecen		X		