



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de Estudios Contables.**

Tesis presentada en opción de grado de licenciado en turismo.

TÍTULO: Procedimiento para la Evaluación de la Satisfacción del Cliente en la
Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos.

AUTORA: Marilyn Alvarez Fernández.

TUTOR: Ing. Siul García Olite

CIENFUEGOS, JUNIO DE 2009.

CURSO 2008-2009

PENSAMIENTO

Medir es comprender, comprender es tener conocimiento, tener conocimientos es tener poder. Desde el principio de su existencia, la peculiaridad que diferencia a los seres humanos de los demás animales es su capacidad de observar, medir, analizar y utilizar la información para generar cambio.

J. H. Harrington.

DEDICATORIA

A mi madre por estar presente en todo momento y darme fuerza, aliento y conducirme siempre por el camino correcto.

A mi esposo por su apoyo incondicional para hacer posible terminara mi carrera.

A mi siempre amigo por su confianza, dedicación y entrega en la realización de este trabajo.

... Y muy especialmente al mejor regalo que me ha dado la vida, mi pequeña hijita.

AGRADECIMIENTOS.

A mi tutor y siempre amigo, por sus ideas, su amistad, empeño, dedicación y entrega y sobre todo por su confianza en que era posible la realización de este trabajo.

A mi madre y a mi esposo por apoyarme y ayudarme con mi pequeña bebita para hacer posible la realización de este trabajo.

A los trabajadores de la Tienda de Efectos médicos y Ópticos por el aporte de información que hizo posible la realización de la investigación.

A las muchachitas del departamento económico de la Sucursal de Turismo y Salud por su apoyo incondicional.

A todos los que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo.
GRACIAS.

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos”, tiene como objetivo elaborar un procedimiento para medir la satisfacción de los clientes en dicho establecimiento, basado en los enfoques y teorías existentes en la actualidad referentes a la gestión de la calidad, que permita utilizar el nivel de satisfacción del cliente como indicador de productividad y de esta forma lograr una mayor certeza a la hora de ver la productividad como una medida del desempeño de los trabajadores.

El procedimiento, visto desde una dimensión general, persigue conocer las necesidades y expectativas de los clientes y a partir de aquí, desarrollar acciones encaminadas hacia la mejora del desempeño en función de las necesidades y las expectativas, para asegurar la calidad enfocada a satisfacer al cliente y transformar las demandas en metas y puntos principales de calidad a través de cada fase del proceso de servicio.

Como resultado de este trabajo se logró aplicar e implementar un procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente que proporciona elementos fundamentales para el enriquecimiento de los programas de capacitación del personal de la unidad en lo relacionado a la medición de la satisfacción del cliente, así como del personal de aseguramiento de la calidad en cuanto a la aplicación del procedimiento.

ABSTRACT

The present project titled "Procedure for the Evaluation of the Satisfaction of the Client in the "Medical and Optical devices Shop of Cienfuegos", must like objective elaborate a procedure to measure the clients` satisfaction in this establishment, based on the existing approaches and theories at the present time referring to the management of the quality, that allows to use satisfaction level like productivity indicator and this form to obtain a greater certainty at the time of seeing the productivity like a measurement of workers performance.

The procedure, seen from a general dimension, persecutes to know the necessities and expectations of clients and from here, to develop actions directed towards the improvement of performance based on the necessities and expectations, to assure the quality focused to satisfy the client and to transform the demands in goals and main points of quality through each phase of the service process.

As result of this work was been able to apply and to implement a procedure of evaluation of the clients` satisfaction that provides fundamental elements for the enrichment of the capacitation programs of the unit personnel in the related to measurement of clients` satisfaction as well as quality provider personnel in application of the procedure.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: Marco Teórico y Referencial	12
1.1. Introducción	12
1.2. Gestión de la calidad en el desarrollo de los procesos	12
1.2.1 La Gestión de la calidad de los procesos	15
1.2.2 Metodología del Cambio radical de procesos	19
1.3. El proceso de medición de la satisfacción de los clientes	24
1.3.1 Elementos que conforman la satisfacción del cliente	25
1.3.2 Satisfacción del Cliente VS Rentabilidad	28
1.4. La Satisfacción del Cliente vía de medición de la productividad en los servicios	29
1.5. Modelos para medir la Calidad de servicio	30
1.6. Los servicios de Óptica: Origen y características	33
1.7. Conclusiones del capítulo	35
CAPÍTULO II: Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos	36
2.1 Introducción	36
2.2 Caracterización General de CUBANACAN Turismo y Salud SA	37
2.2.1 Estructura Organizativa y su funcionamiento	37
2.3 Tienda de Efectos Médico y Ópticos de Cienfuegos	41
2.4 Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente	43
2.4.1 Medición de la Satisfacción del cliente	44
2.4.2 Proceso de Medición de la Satisfacción de los clientes	45
2.4.3 Puesta en práctica de un Plan para Medición de la Satisfacción de los clientes	46
2.5 Conclusiones del capítulo	51
CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos	53

3.1	Introducción	53
3.2	Aplicación del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente	53
3.2.1	Determinación del propósito y evaluación de los requisitos iniciales de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos	54
3.2.2	Proceso de Medición	55
3.3	Levantamiento de información y análisis de datos	58
3.3.1	Análisis e interpretación de los datos	59
3.4	Utilización de los resultados e identificación de mejoramiento	60
3.4.1	Análisis de la satisfacción	60
3.4.2	Plan de acción	61
3.4.3	Análisis Costo-beneficio de la Investigación	63
3.5	Conclusiones del capítulo	63
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES	65

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCION

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener “satisfecho a cada cliente” ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas.

En el mundo actual la satisfacción del cliente es uno de los puntos de referencia del desarrollo de la calidad de una entidad en cualquier sector o país, incluyendo Cuba; pues es éste un factor muy importante para los clientes a la hora de recibir un servicio o producto. Por lo tanto, resulta de vital importancia, entre otros aspectos, desarrollar procedimientos y sistemas que permitan medir el grado en que éstos están satisfechos.

En el caso de Cuba esta realidad es aún más compleja, pues las propias condiciones del país bloqueado, trae consigo que no se cuente muchas veces con los recursos necesarios para el desarrollo de un servicio determinado. Esta situación obliga a optimizar los recursos disponibles, lo que sólo es posible hacer estableciendo una fuerte relación de intercambio entre cliente y proveedor, por lo que éste último debe contar con las herramientas de medición oportunas y confiables que le proporcionen la información necesaria sobre el grado de satisfacción del primero.

Actualmente la representación territorial de la compañía Turismo y Salud SA, en Cienfuegos tiene la necesidad de evaluar la Calidad de los servicios de la Tienda de efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos, para lograr satisfacer las exigencias de los clientes, reducir las quejas y cumplir con los requerimientos establecidos por el mismo Cliente.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se define el siguiente problema científico:

La no existencia de un procedimiento que permita medir la satisfacción del cliente en los servicios de Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos, provoca que no se cuente con los elementos necesarios y resultados más importantes para la mejora de este servicio.

A partir de este problema se define la hipótesis que se refleja a continuación:

El diseño y aplicación de un procedimiento para medir la satisfacción del cliente posibilitará establecer proyectos de mejora en los servicios de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos.

Para dar respuesta a la hipótesis planteada se trazó como objetivo general:

Diseñar y aplicar un procedimiento que permita evaluar el nivel de satisfacción del cliente en los servicios de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos, para proponer acciones de mejora.

Los objetivos específicos que se han trazado en el presente trabajo son:

1. Construir un marco teórico referencial acerca del estado del arte y la ciencia sobre los modelos existentes para medir la satisfacción del cliente, lo cual permita sustentar la investigación y sirva como base para futuras aplicaciones.
2. Determinar qué aspectos resultan importantes para el cliente en los servicios de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos y el nivel de importancia que le atribuyen a los mismos.
3. Diseñar el procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente.
4. Aplicar el procedimiento diseñado.

El objeto de estudio es la evaluación de la satisfacción del cliente en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de la Sucursal de Turismo y Salud SA, en Cienfuegos.

Con vista a alcanzar los objetivos plateados el trabajo fue estructurado en los capítulos siguientes:

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

En el primer capítulo se realiza un Marco Teórico y Referencial del tema en el cual se consideró:

Un estudio en relación con los diferentes enfoques sobre el mejoramiento de la calidad, llegándose a conclusiones referentes sobre la satisfacción del cliente en los servicios de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos, para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA TIENDA DE EFECTOS MÉDICOS Y ÓPTICOS DE CIENFUEGOS.

En el segundo capítulo se ha realizado una Caracterización del objeto de estudio y el análisis de la situación actual, se explica el planteamiento y la respuesta estratégica de la organización, así como, el diseño de un procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA TIENDA DE EFECTOS MÉDICOS Y ÓPTICOS DE CIENFUEGOS.

En el último capítulo se aplicó el procedimiento propuesto para la evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo inicial es, realizar una investigación relacionada con el contenido y los enfoques actuales sobre la evaluación de la satisfacción del cliente y las etapas del desarrollo del mismo.

En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor para el desarrollo del marco teórico en el cual se consideran:

- La gestión de la calidad de los procesos con vistas a analizar el estado actual del proceso de diseño y desarrollo, así como el desarrollo de herramientas y la gestión moderna de la información.
- El proceso de medición de la satisfacción de los clientes con vistas a realizar el estudio de las etapas que dan lugar al surgimiento del mismo desde el análisis de requerimientos hasta su aplicación.
- La gestión de la calidad en el sector de la comercialización con vistas a garantizar las ofertas de servicios ópticos que satisfagan las necesidades reales de los usuarios.

1.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS

Para alcanzar y mejorar continuamente la calidad brindada a los clientes, se requiere establecer canales efectivos de comunicación interna y externa, que permitan a la organización con la participación de todos no sólo captar su satisfacción, sino medir el grado de satisfacción (apartado 8.2.1 de la ISO 9001 y 9004:2000). El cambio en el enfoque en el tratamiento de la interfase con el cliente pasaría inadvertido si no se toma en cuenta la interrelación de los principios de la calidad en que se basa la gestión de la calidad, según las normas ISO 9000 en su versión del año 2000 y 2008.

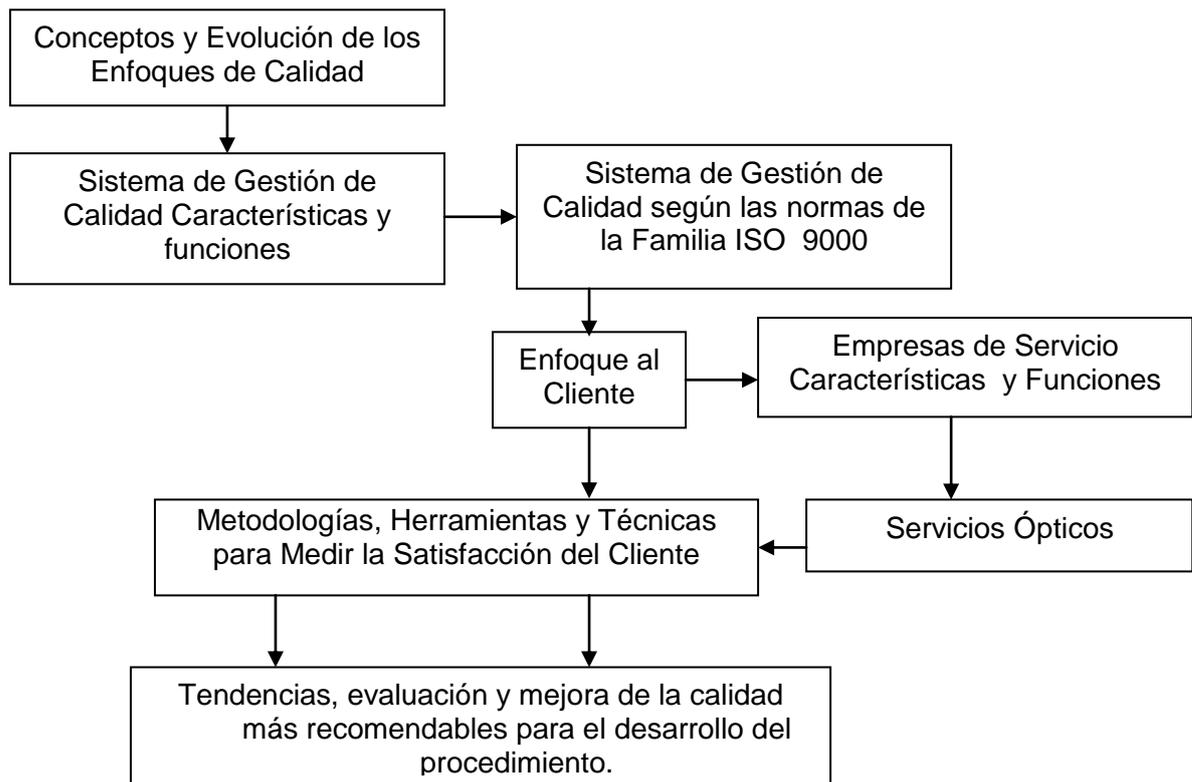


FIGURA 1.1 Hilo Conductor del Marco Teórico

La Calidad se define actualmente en la norma ISO 9000:2005 “Sistema de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario” como la “capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de los clientes y otras partes interesadas”.

Evidenciando las dos características fundamentales de la Calidad como categoría: su carácter relativo, basado en la percepción que varía según la dualidad existente entre quien entrega y quien recibe algo, podríamos decir que es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora, siendo para ello necesario que el producto o servicio posea un conjunto de características (comúnmente expresadas en forma de requisitos) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades del usuario, cliente o receptor. Por otra parte la calidad es dinámica, por cuanto varían las necesidades a satisfacer en el tiempo, garantizando así el constante desarrollo científico-técnico de la sociedad, la mejora continua de la calidad que se nutre de expectativas insatisfechas.

La aplicación de los ocho principios de la Calidad Total en las nuevas normas ISO 9000 parte de la identificación de la cadena de procesos interrelacionados para

lograr resultados más eficientes, requiriendo tanto la gestión de los procesos, como de sus interfases con un enfoque hacia la satisfacción del cliente (interno o externo) en primera instancia como base para el mejoramiento continuo de la calidad.

El tratamiento del cliente requiere establecer canales efectivos de comunicación interna y externa, que permitan a la organización con la PARTICIPACIÓN DE TODOS no sólo captar su satisfacción, sino MEDIR el grado de satisfacción (apartado 8.2.1 de la ISO 9001: 2008 y 9004:2000). El cambio en el enfoque pasaría inadvertido si no se toma en cuenta la interrelación de los principios de la calidad en que se basa la nueva norma.

Es preciso medir para tener los datos suficientes que posibiliten caracterizar el estado actual, tomar decisiones objetivas y poder demostrar, en primera instancia a sí mismos, como ha ido variando en el tiempo, las tendencias y poder trazarse metas y objetivos concretos para elevar el grado de satisfacción de los clientes como expresión más cercano a la realidad en materia de calidad, despojada de cualquier tipo de tecnicismo, frecuente al guiarse sólo, o prioritariamente, por el cumplimiento de los requisitos técnicos del producto.

Cuando se introduce el requisito explícito de MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE en la norma se hace debido a que no es una práctica usual en la mayoría de las empresas, que derivan en la medición de las quejas y reclamaciones, olvidando que estas insatisfacciones raramente son expresadas por las personas, las que por naturaleza o por el cúmulo de amargas experiencias resultantes de quienes se han quejado alguna vez, tienden a no formular sus reclamaciones.

Por eso se considera un espejismo de autocomplacencia argumentar la medición de satisfacción de los clientes por esta vía, lo que no quiere decir que no sea tenida en cuenta. Se trata de evitar que la situación llegue a la insatisfacción de esos clientes, y por tanto es muy importante el papel que juega el desarrollo de la ESCUCHA EFECTIVA DE LA VOZ DEL CLIENTE, ya sea por vía de la combinación de encuestas interactivas, líneas de llamada de cobro revertido, acciones de “puertas abiertas”, visitas post-venta, etc. que permitan a la empresa valorar de forma objetiva y oportuna los factores de insatisfacción, los factores de satisfacción y los de deleite.

Es frecuente la expresión de “no ofrezco más, porque no lo necesita”, pero cabría la pregunta: “¿y no lo espera?, ¿A caso usted puede pensar como él?”. Muchas veces

factores de deleite han favorecido atenuar, e incluso borra factores de insatisfacción, dando por resultante una percepción satisfactoria.

Es importante considerar en el estudio de los clientes para su segmentación, tanto de los actuales, los que pueden llegar a serlo, o los que alguna vez fueron clientes y dejaron de serlo, para conocer las razones por las que fueron captados por nuestra competencia. Es esencial mirar al cliente como EL ES y no como nosotros quisiéramos que fuera. Al identificar las necesidades de los clientes debe tenerse en cuenta que algunas veces estas no son manifiestas, y por tanto no son explícitas, presentándose un gran reto para la organización, que debe transformar estas necesidades y expectativas en productos y servicios.

1.2.1 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS

Las organizaciones conocen de sobra, que para dar frente a la situación, necesitan accionar sobre los procesos de la empresa que soportan el desarrollo de los productos; por lo tanto, su trabajo se ha centrado en la mejora paulatina de los procesos a lo largo de los años. Sin embargo la forma que tradicionalmente han respondido a estos factores no ha sido la más adecuada, simplemente se han dedicado al desarrollo de nuevos productos y servicios. Rara vez se introducen cambios en los procesos de apoyo a los nuevos productos y servicios.

La experiencia de las empresas de punta demuestra que el éxito en el logro de las metas y los objetivos depende en gran medida de procesos de apoyo largos y complejos, como la planificación del producto, el desarrollo del producto, la facturación, las compras, el abastecimiento de materiales, la distribución y la reutilización de los productos, entre otros. Todos estos procesos de apoyo, a causa de una falta prolongada de atención por parte de los directivos, se han hecho obsoletos, se complican demasiado, se convierten en redundantes y excesivamente caros, están mal definidos y no se adaptan a las demandas de un entorno en constante cambio. La situación ha llegado al punto de que en conjunto, la calidad de los resultados queda muy lejos de la calidad requerida para ser competitivos, a pesar de la avalancha de nuevos productos al mercado.

En función de tal situación muchas empresas se han volcado de lleno a gestionar sus procesos, pero desde una óptica superior a cómo lo venían haciendo hasta ahora. De hecho la concepción misma de procesos que existía ha cambiado

radicalmente, pasando de un enfoque netamente productivo a uno global. Si hasta hace poco se concebía un proceso como el soporte para la producción de bienes tangibles, hoy los principales autores en el tema están de acuerdo en que en estos pueden producirse productos no tangibles, a partir de la existencia del desarrollo de flujos informativos y financieros, al igual que los materiales.

Haciendo un análisis comparativo de los principales autores en el tema hoy, podrá llegarse a la conclusión que, independientemente de las diferencias lógicas que pueden existir entre cada autor, existe un enfoque común al respecto.

Según Harrington, un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno; dichos procesos utilizan los recursos de la organización para suministrar resultados definitivos.

Pall, por su parte, lo define como la organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (producto o servicio). Este concepto es aceptado por Juran.

La ISO, plantea que, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Como puede apreciarse, entre Harrington y la ISO existe una similitud de criterios, ambos parten de la concepción estructural de un proceso, el cual se dice que en su forma más simple están compuesto por actividades y éstas a su vez por tareas. Pall, muestra un enfoque más práctico, dejando atrás la concepción estructural y trabajando más con la esencia ingenieril y cotidiana del concepto. Ahora bien, a partir del conocimiento de lo que es realmente un proceso y cómo los de apoyo deciden muchas veces más sobre el producto por encima de los operarios, cabe entonces preguntarse, ¿cómo debe trabajarse sobre ellos para que los resultados que produzcan sean satisfactorios, lográndose así satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?. La respuesta a la interrogante anterior está en gestionar el trabajo de los insumos, desde una óptica de sistema, de forma tal que esté involucrado en ello toda la organización.

Sobre cómo gestionar procesos en función de la calidad existen diferentes concepciones desarrolladas por diversos autores, cada uno expone sus puntos de

vista a partir de largos y fructíferos años de experiencias de trabajo en el mundo empresarial. Para realizar el presente estudio se decidió tomar tres procedimientos teóricos, el de James Riley, partiendo de que está sustentado por Juran en la última edición de su Manual de Calidad, lo que significa que ha sido ampliamente validado en el mundo empresarial, además de que por las características propias de este texto, los temas que se exponen en él son sometidos a un proceso de revisión informal a lo largo del mundo (presentación previa en reuniones científicas de carácter mundial, entre otros eventos).

El segundo procedimiento seleccionado fue el de Harrington, tomando en cuenta su amplitud prestigio al frente de IBM, Ernst & Young, la dirección del Comité Técnico 136 que desarrolló la Serie 9000 de la ISO y su papel de Presidente Vitalicio de la Sociedad Asia – Pacífico de Calidad. La selección del procedimiento de la ISO se basó en el carácter mundial de esta organización y del rigor con que se diseñan sus normas, a partir de la revisión formal de los temas por Comités Técnicos previamente constituidos por especialistas de punta de todo el mundo.

Entre las primeras empresas que percibieron los beneficios de la gestión de los procesos de la empresa se encuentra IBM Corporation. La gestión de procesos se ha practicado desde hace mucho tiempo en la fabricación. Por ejemplo, en la fabricación de productos el directivo de planta es responsable de esta parte del proceso y se espera que controle, mejore y optimice el proceso de fabricación para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Para lograr estos objetivos se han elaborado conceptos y herramientas indispensables que incluyen la definición de los requisitos del proceso, la documentación paso a paso del proceso, el establecimiento de medidas del proceso, la eliminación de defectos del proceso y el aseguramiento de la optimización del proceso. Reconociendo el valor de estas herramientas en la fabricación y aplicación a los procesos de la empresa, la alta dirección de IBM ordenó que esta metodología de gestión de los procesos se aplicase a todos los procesos importantes de la empresa y no solo al proceso de fabricación.

Los detalles específicos de la metodología presentados en esta sección fueron elaborados en Juran Institute, Inc. Basándose en años de experiencias colectivas en diferentes sectores.

Gestión de la calidad de los procesos o PQM

Podemos decir desde el punto de vista global, que el PQM es un proyecto que se inicia cuando la dirección ejecutiva selecciona procesos claves, identifica propietarios y equipos, y les proporciona declaraciones de misión y metas del proceso. Después de que los propietarios y los equipos se hayan formado en la metodología del proceso, realizan las tres fases de la metodología de PQM: planificación, transferencia y gestión operativa (anexo 1).

Los líderes de aquellas organizaciones que han adoptado el PQM como herramientas de gestión saben que la gestión de la calidad de los procesos es un enfoque de gestión permanente, no un suceso único o un arreglo rápido. También saben que un enfoque constante de los procesos de empresa es esencial para el éxito a largo plazo de su organización.

Por su parte Harrington plantea que la alta gerencia proporciona la visión y dirección, los equipos se encargan de corregir los problemas, los individuos suministran la creatividad, pero los procesos dentro de la organización son los que hacen posible las cosas. Sin importar qué tan competentes sean la gerencia y/o los empleados de una organización, ésta no podrá llegar al éxito si utiliza los mismos procesos de empresa de la década pasada. La metodología de un cambio radical proporciona la guía que ayudará a la organización a mejorar sus procesos críticos. Esto se hará posible al simplificar los procesos críticos de empresa, utilizando herramientas como rediseño de proceso, nuevo diseño de proceso y benchmarking.

La pregunta que todos se plantean hoy, es: ¿la organización debe concentrarse en el mejoramiento continuo o en metodologías que impliquen una ruptura radical (ejemplo: rediseño de procesos, mejoramiento de los procesos de empresa, reingeniería de procesos, etc.) para ser más competitivas? La respuesta es que quien desee sobrevivir debe cumplir con ambas exigencias.

Los equipos de mejoramiento del departamento, los equipos primarios de trabajo, los equipos de tareas, los equipos de trabajo autogestionarios, el control estadísticos de proceso, el despliegue de la función calidad, los sistemas de sugerencias, entre otros, todos tienen un enfoque en el mejoramiento continuo, y en realidad eso es lo que se necesita.

1.2.2 METODOLOGÍA DEL CAMBIO RADICAL DE PROCESOS

El cambio radical de procesos, fusiona modelos como bechmarking, reingeniería de procesos, enfoque en el mejoramiento, nuevo diseño de procesos, innovación de procesos, costos con base en las actividades y análisis del panorama, en una forma lógica de iniciar un cambio drástico y rápido en un simple proceso de empresa.

La fase de simplificación del mejoramiento de los procesos de empresa es la parte más crítica y más interesante. Durante esta fase de la metodología del mejoramiento de los procesos de la empresa es que, en realidad, entran en acción las ideas creativas de los miembros del equipo de mejoramiento de procesos (EMP). La fase de simplificación consiste en seis actividades (anexo 2).

Por la importancia que reviste la fase de simplificación en esta metodología, brindamos una breve explicación de cada actividad que la compone:

- 1- Rediseño de procesos (enfoque en el mejoramiento): Este modelo toma el diseño actual y elimina los desperdicios, mientras reduce el tiempo de ciclo y mejora la efectividad del proceso.
- 2- Nuevo diseño de procesos: Este modelo da una mirada nueva a los objetivos del proceso. Ignora por completo el proceso y la estructura organizacional actual. Aprovecha la ventaja de las últimas técnicas en cuanto a mecanización, automatización e información que se encuentran disponibles, y las mejora.
- 3- Aplicar Benchmarking al proceso: Esta es una herramienta muy popular que compara el proceso actual con los mejores procesos similares disponibles en el mundo.
- 4- Análisis de mejoramiento, costos y riesgos: El EMP puede tener a su disposición diferentes modelos de procesos, ya que cada actividad puede definir diferentes opiniones, con el fin de decidir cuál proceso es el apropiado para la organización, el EMP realiza un análisis de mejoramiento, costos y riesgos de cada uno de los nuevos procesos.
- 5- Selección del proceso preferido: El equipo ejecutivo de mejoramiento (EEM) le corresponde identificar las alternativas llevadas por el EMP que se implementarán para el proceso y el equipo de implementación.

6- Plan de implementación preliminar: En ese momento el EMP prepara un plan de implementación preliminar, este plan incluirá experimentos y programas piloto, con el fin de verificar los estimados de desempeño previsto en la actividad 4.

Según la ISO para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos son, enfoques al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas para con el proveedor.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente.

Finalmente es el cliente quien demanda la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que

contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.

Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el objetivo de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Un enfoque para desarrollar y aplicar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

1. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
2. Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
3. Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
5. Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
6. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
7. Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
8. Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización el Modelo del Proceso de Mejora apoya el enfoque a procesos de gestión de calidad promovido por la ISO 9001:2008 (figura 1.2).

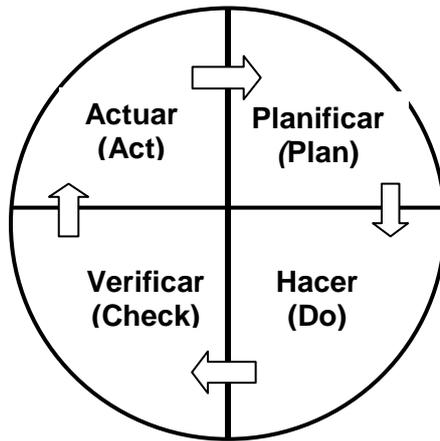


Figura 1.2 El modelo del proceso de Mejora de Deming (PDCA)

Este es el círculo “Planificar – Realizar – Comprobar – Actuar”, puede aplicarse a todos los procesos y puede utilizarse para planificar y llevar a cabo el proceso de cambio.

Por otra parte la otra metodología seleccionada fue la Definición de la Integración para la modelización de las funciones (IDEF, Integration Definition for Function Modeling) por sus siglas en inglés. IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante rectángulos, cajas o cuadros y una serie de flechas. Uno de sus aspectos más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo.

Así vemos las principales ventajas que presenta este sistema:

- Es una forma unificada de representar funciones o sistemas
- Su lenguaje simple pero riguroso y preciso
- Permite establecer unos límites de representación de detalle establecido universalmente.
- Puede ser representada con diversos paquetes informáticos de procesamiento.

Objetivos:

- Modelización de las funciones requeridas por un sistema

- Establecer una técnica de modelización genérica, rigurosa y precisa, concisa, conceptual y flexible.

Aplicabilidad:

- Proyectos que requieran de técnicas de modelización para el análisis, desarrollo, reingeniería, integración o adquisición de sistemas de información.
- Proyecto que incorporen a sistemas técnicas de modelización en un análisis de procesos de negocios o metodología de ingeniería de software.

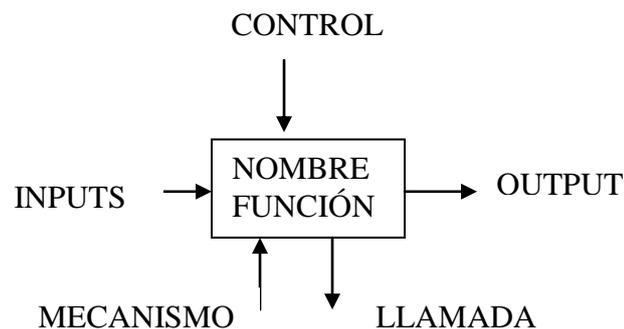


Figura 1.3 Ejemplo de diagrama y la posición de sus flechas.

Donde el nombre del cuadro siempre debe ser un verbo o una frase verbal que sea descriptiva del proceso que el cuadro represente.

Las flechas que entran en el cuadro por su izquierda son las entradas, las entradas son transformadas o consumidas por el proceso para producir los resultados o salidas, desde el punto de vista del gestor las entradas (inputs) pueden ser necesidades, requisitos, estados, etc., y desde un punto de vista más concreto pueden ser documentos tales como, facturas, materiales, etc.

Las flechas que entran en el cuadro por su parte superior son los controles, estos especifican las condiciones requeridas por el proceso para producir resultados correctos, desde el punto de vista del gestor los controles pueden ser las auditorías, inspecciones, procedimientos, etc.

Las flechas que salen del cuadro por su parte derecha son los resultados o salidas, y estos son datos u objetos producidos por el proceso, desde el punto de vista del gestor pueden ser satisfacciones, etc.

Las flechas conectadas a la parte inferior del cuadro representan los mecanismos o recursos, los cuales son de dos tipos, las flechas en dirección hacia arriba identifican

algunos de los medios que apoyan la ejecución del proceso, las flechas de mecanismo o recurso que salen del cuadro hacia abajo son flechas de llamada, las flechas de llamadas posibilitan compartir detalles entre procesos (modelos) o entre partes del mismo proceso. El cuadro llamada ofrece detalles para el cuadro “llamante”, la caja que está llamando. Desde el punto de vista del gestor los mecanismos muestran las interrelaciones con otros procesos, los recursos externos necesarios para el proceso, etc. Estos comprenderán personal no adscrito al proceso que se está representando, sistemas de información, asesores externos, etc.

Analizando las metodologías propuestas por los autores antes mencionados, se aprecia que cada una de ellas hace énfasis en un punto o fase, determinando “la mejora continua”, para lograr así la satisfacción de las necesidades de los clientes; diferenciándose así en sus pasos a seguir para su implantación, se observa que las metodologías anteriormente expuestas no se adecuan al proyecto de estudio en cuestión, por lo que se decide tomar los puntos positivos de cada una de ellas y así llevar a cabo la creación de un procedimiento más adecuado a la situación problemática.

Como puede apreciarse, a través de la mejora continua en los procesos de la empresa, se logra la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, garantizando esto con ayuda del control y evaluación de dichos procesos.

1.3 EL PROCESO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

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

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

1.3.1 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Esta basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por ejemplo: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Método para la evaluación de los elementos

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado:

1) El rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7

- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO

1.3.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE VS RENTABILIDAD

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta que punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique "echar la casa por la ventana".

1.4 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE VÍA DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS

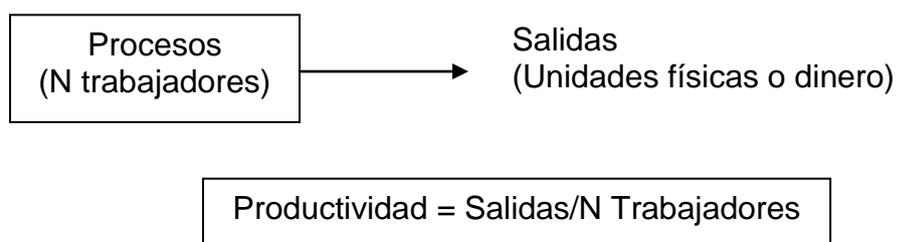
Usualmente por productividad se entiende la relación entre la producción obtenida en un proceso y los factores puestos a contribución para la obtención de aquel resultado.

Un primer paso, indispensable, para esta definición precisa de productividad es la medida, tanto de los resultados como de los factores puestos a contribución, lo que exige se hayan determinado previamente las unidades de medida, de las entradas y las salidas. Cuando al determinar la productividad, la unidad en que se mide el resultado obtenido no es la misma que la utilizada para medir los factores aportados, se obtiene PRODUCTIVIDAD respecto a aquellos factores.

La productividad ha de expresarse siempre en las unidades con que se han medido sus componentes. El factor respecto al cual se mide la productividad viene siempre en el denominador. Así las expresiones: Ton/Kw, Ton/Hora-hombre, Ton/m² nos medirán la productividad de un proceso respecto a los factores energía, mano de obra y espacio, respectivamente.

Aunque como se ve el indicador productividad puede referirse a cualquiera de los factores que intervienen en el proceso productivo. Es muy corriente que al hablar de productividad en general se sobreentienda que se trata de la productividad de la mano de obra, ya que este ha sido utilizado en todos los tiempos como medida del grado de desempeño y de las potencialidades de incrementar las ganancias de los procesos productivos.

La productividad se ha visto expresada como la relación entre las salidas del proceso y la cantidad de trabajadores que de forma directa o indirecta intervinieron en el logro de estas, las salidas son expresadas usualmente en unidades físicas o en su equivalente en valor (precio).



Sin embargo, en la actualidad a la luz de los cambios macroeconómicos que están teniendo lugar no siempre el valor de la productividad es sinónimo de desempeño pues esta puede aumentar o disminuir y no precisamente por cambios en el rendimiento empresarial.

Cuando producto a los cambios de mercado el precio de la producción final aumenta, la productividad tiende a aumentar aún cuando el rendimiento interno, visto en unidades físicas haya disminuido, o por el contrario cuando lo que se incrementa es el precio de la materia prima y no resulta factible, por razones de mercado, el incremento del precio del producto, si el volumen de producción permaneció constante la productividad de la empresa se mantuvo y el rendimiento empresarial fue menor.

Específicamente en el sector comercial de equipamientos electrónicos de alta tecnologías, utilizar la productividad como indicador de desempeño de los trabajadores resulta menos favorable por las formas de comercialización de este tipo de servicio, en primer lugar el volumen de personas a las que se le prestarán servicios no será determinado por el esfuerzo de los trabajadores sino de los encargados de la comercialización del producto, los que muchas veces no pertenecen ni siquiera a la organización, por otro lado la mayoría de las veces ya el servicio ha sido vendido a un precio fijo por lo que cualquier esfuerzo que realice el personal por incrementar el consumo de productos dentro del servicio sólo contribuirá a incrementar los gastos sin afectar los ingresos. Bajo estas condiciones resultaría ocioso o ficticio dividir los ingresos entre el volumen de trabajadores pues estos en realidad poco han hecho en que esta sea mayor.

Sin embargo como evidencian estudios realizados, existe un alto índice de correlación entre la satisfacción lograda en los clientes como salida de cualquier proceso de servicio y el grado de satisfacción de los trabajadores.

1.5 MODELOS PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO

Para hacer una aproximación teórica y conceptual de los modelos de calidad de servicio, es necesario agrupar los aportes realizados a través de dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la norteamericana ó nórdica y la norteamericana o americana (Brogowicz, Selene y Lyth, 1990; Valls, 2004; Duque, 2005).

La escuela nórdica de calidad de servicio, esta encabezada por los aportes realizados por Grönroos (1982, 1988) y Lehtinen (1991). Sus contribuciones se fundamentan en unos modelos que se basan en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. La medida de la calidad de servicio la realizan a partir de la opinión del cliente, éste determinará si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado. Esta escuela se ha focalizado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no es muy aplicada por los investigadores. Grönroos ha sido el máximo exponente de esta escuela.

Por su parte, la escuela americana de calidad de servicio, se encuentra encabezada por los aportes realizados por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) creadores del modelo SERVQUAL. El modelo fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios. El modelo define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad. Esta escuela es la que ha generado mayores estudios consecutivos.

Se encuentran, igualmente, los modelos como el Multinivel, de Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996), que pretende establecer una conceptualización jerárquica. Los aportes de Brady y Cronin (2001) plantearon el Modelo Jerárquico Multidimensional, que parte de los planteamientos de Grönroos (1984), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), Rust y Oliver (1994) y Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996), intentando establecer factores que hacen de la percepción de la calidad del servicio una variable latente. Se encuentran también algunas caracterizaciones de dimensiones, como las de Lehtinen (1982) y Garvin (1984) (ver tabla 1.1).

Existen otros autores que han profundizado en los diferentes atributos que configuran la calidad de servicio y, a partir de un paralelismo con la teoría dual de Herzberg (1967), defienden que existen atributos que provocan satisfacción, atributos que provocan insatisfacción, atributos que provocan ambos o atributos que no provocan ni satisfacción ni insatisfacción (Johnston, 1995; Pizam, 1999). Otro conocido modelo para medir el grado de satisfacción del cliente con un servicio en base a los atributos que lo componen, es el del profesor Noriaki Kano, también

conocido simplemente como modelo Kano. En este modelo también se evalúa doblemente cada atributo: cuando se ofrece en el servicio (modo funcional) y cuando está ausente del mismo (modo disfuncional). La escala aquí utilizada no es ordinal, sino categórica, siendo el cruce de dichas categorías en cada uno de los modos evaluados (funcional y disfuncional) la que clasificaría cada atributo dentro de uno de los seis tipos contemplados en este modelo.

Tabla 1.1. Resumen Cronológico de los más Relevantes Aportes sobre la Medición de la Calidad del Servicio

Año	Autores	Aportes
1980	Oliver	Paradigma Desconfirmatorio
1984	Grönroos	Modelo de Calidad de Servicio
1985, 1988	Parasuraman, Zeithaml y Berry	Modelo SERVQUAL
1989	Eiglier y Langeard	Modelo de Servucción
1992	Cronin y Taylor	Modelo SERVPERF
1993, 1994	Teas	Modelo de Desempeño Evaluado
1994	Rust y Oliver	Modelo de los Tres Componentes
1996	Dabholkar, Thorpe y Rentz	Escala Multinivel de Calidad del Servicio
1997	Philip y Hazlett	Modelo P-C- P
2001	Brady y Cronin	Modelo Jerárquico Multidimensional
2006	Akbaba	Técnica del Factor Incidente Crítico

Pero este no es un campo estático y requiere una continua investigación y revisión de sus modelos que nos permita acercarnos todavía más a las variables que forman parte del proceso de valoración de los servicios y en especial el servicio que queremos medir.

Basados en el planteamiento anterior, debemos abordar la siguiente pregunta

¿Por qué aplicar un diseño nuevo y no utilizar uno ya establecido?

Los pasos a seguir y los problemas más frecuentes a la hora de medir la satisfacción del cliente, desde la definición de lo que se quiere medir, hasta la construcción de un instrumento adecuado y el procesamiento de la información recogida definen el modelo a utilizar teniendo en cuenta también otros factores que inciden en esta definición.

Cuando se trata de algún caso muy específico, como es el de la Calidad de Servicios Ópticos, nos encontramos con problemas particulares asociados a la propia naturaleza del canal a través de cual se presta el servicio. Uno de los más importantes, es definir la *Optometría*, no como una profesión de la salud sino como algo independiente de la Medicina quienes sostengan que esta actividad incursiona en el quehacer médico, incurren en un error por lo que se juega en un campo poco explorado donde no se encuentra una recomendación para la utilización de un modelo para medir la satisfacción del cliente en específico.

Teniendo en cuenta también las características de la organización objeto de estudio la cual se encuentra ubicada en un pequeño establecimiento, con un determinado número de cliente y la particularidad del servicio determinan la utilización de un diseño propio el cual se nutre de varios elementos de los ya establecidos y más utilizados los cuales se muestran en el planteamiento anterior. El diseño creado para este trabajo se establece y define en el segundo capítulo.

1.6 LOS SERVICIOS DE OPTICA: ORIGENES Y CARACTERÍSTICAS

El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente. Es factible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de “servir sin ser vil”.

Los servicios ópticos han alcanzado un elevado y actualizado nivel científico en beneficio y al servicio de toda la población, que ofrece un espacio de actividad muy interesante tanto a hombres como a mujeres, especialmente dedicada al cuidado y prevención de la salud visual.

En la antigüedad no se conocían los lentes de vidrio, en Europa en 1267 el filósofo inglés Roger Bacon formuló la primera afirmación acerca del uso de los lentes, esto ocurrió entre 1210 – 1229 este Fraile Franciscano estudio afondo la obra de la

escuela árabe y en el año 1266 se tallaron las primeras lentes que ahora conocemos. Este gran descubridor planteo también: La óptica será la nueva aptitud fisiológica ante el conocimiento, la que descuenta las creencias tradicionales para oponerles la experiencia del observador quien solo ha visto con sus propios ojos.

En el siglo X los chinos habían utilizado lentes de aumento colocadas en molduras y en Europa entre 1285- 1300 montaron por primera vez las lentes en un armazón y le pusieron un orden de armadura. Las gafas se utilizaron por primera vez en Italia a finales del siglo XIII, sabemos que las usan entre 1304-1374. Con la invención de la imprenta en el siglo XV se incrementó la demanda de gafas y hacia 1629 Inglaterra se concede el derecho a una corporación de fabricantes de gafas. Las gafas más antiguas fueron halladas en 1953 estas son de madera de tilo.

Las gafas se utilizan para montar en ellas las lentes que corrigen los defectos de la visión como son la Miopía, Hipermetropía, Astigmatismo y la Presbicia.

Servicio de óptica en Cuba.

Los dos primeros doctores en la Óptica que trabajaron en la provincia de Cienfuegos fueron el camagüeyano Luís Perna De Palomo en el año 1880-1889 y el matancero Enrique Barnel Reyes 1876-1881, médicos del Hospital Civil y del Cuerpo de Bomberos respectivamente. En Cuba se inaugura la primera Casa Óptica en Santiago de Cuba en 1902. En Cienfuegos, antes del triunfo de la Revolución, existían 4 ópticas. Aproximadamente en el año 1961 se queda solo una óptica integral donde trabajaron sus antiguos dueños hasta su retiro. En el año 2002 se restaura y reinaugura el Centro Óptico de Cienfuegos, creándose además su taller de tallado.

En el año 1997 surge la División de Ópticas Miramar subordinada a la compañía SERVIMED S.A del Ministerio de Turismo, estableciendo a su vez puntos de venta a lo largo del país con el objetivo de recaudar divisas frescas para el país.

Los servicios ópticos están conformados por servicios de optometría, contactología, reparaciones menores y ventas de accesorios. A través del tiempo y de la adquisición de nuevas tecnologías este servicio no se limita solamente a corregir los problemas de la visión sino también pone a nuestro alcance otros productos para embellecer o cambiar nuestro rostro como por ejemplo con lentes cosméticos

(cambian el color de nuestros ojos), armaduras con lentes no graduados, gafas de sol, cordones para gafas y otros accesorios.

1.7 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. En la actualidad los sistemas de gestión de la calidad existentes, independientemente de las características específicas que presentan, están basados en el enfoque de procesos.
2. Los procesos de medición del nivel de satisfacción de los clientes, se basan en la recopilación y análisis de la información relativa a la percepción del cliente, tanto de forma directa como indirecta.
3. Todo producto o servicio destinado a ser adquirido por un cliente debe producir en este un nivel de satisfacción y por tanto la misma puede ser considerada una salida del proceso, además el grado de satisfacción que se alcance siempre será directamente proporcional al esfuerzo del personal del proceso.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA TIENDA DE EFECTOS MEDICOS Y ÓPTICOS DE CIENFUEGOS.

2.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo el diseño del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos; para su conformación de dicho procedimiento se parte de una caracterización del objeto de estudio, en este caso la entidad antes referida, lo cual posibilitará conformar el algoritmo de trabajo de acuerdo a las condiciones específicas de dicha organización.

2.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE CUBANACAN TURISMO Y SALUD S.A

La Compañía CUBANACAN Turismo y Salud S.A, constituida con la denominación de SERVICIOS MEDICOS SERVIMED S.A en la Ciudad de La Habana en Agosto de 1991, es una sociedad mercantil de Cuba cuyo objetivo fundamental es la prestación de los servicios médicos, de salud y calidad de vida a extranjeros y cubanos residentes en el exterior.

Turismo y Salud SA, cuenta con sucursales territoriales en todas las provincias del país las que dirigen y controlan instalaciones creadas para la prestación de los diferentes servicios y venta de productos tales como: Clínicas Antidrogas, Clínicas Internacionales, SPA Club, Balnearios, Farmacias y Casas o Tiendas de Efectos Médicos y Ópticos.

También cuenta con representaciones en el exterior para promover y ejecutar el turismo de salud. Exporta productos farmacéuticos seleccionados, vacunas, cosméticos revitalizantes y curativos, productos elaborados a partir de fangos y aguas minero medicinales y otros relacionados con la salud, la rehabilitación y la revitalización.

Su alianza con suministradores de prestigio internacional y la calidad de sus servicios y productos hace que posea un lugar respetado en el mercado.

2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SU FUNCIONAMIENTO.

Entre las Sucursales Territoriales se encuentra la de Cienfuegos (ver figura 2.1), creada en el año 2006 como resultado del proceso de reorganización que llevó a cabo el Ministerio de Turismo a partir del año 2005.

En 1991 se inicia la prestación de los servicios médicos y de salud a turistas y extranjeros en el territorio en la Clínica Internacional de Cienfuegos, anteriormente ubicada en una pequeña casa en Playa Alegre, luego, en 1993 es trasladada al lugar que ocupa hoy en Avenida 37 y Calle 2. A partir de 1994, con la creación de la compañía SERVIMED S.A, adquiere subordinación Nacional y pasa a formar parte del grupo de compañías que pertenecen al Ministerio de Turismo.

A partir de 1997 se extienden paulatinamente la comercialización de los servicios médicos y la venta de medicamentos, productos farmacéuticos y efectos médicos, en el territorio y en la provincia de Villa Clara, creando consultorios médicos y puntos de venta de Farmacias de Nuevo Tipo en los Hoteles Faro Luna, Rancho Luna y La Unión, en el Santa Clara Libre, Los Caneyes, La Granjita y en Cayo Santa Maria, además en el Rancho de Aguada, único de su tipo en la Autopista Nacional.

Los servicios de Óptica en el territorio eran comercializados por la Óptica Miramar de Cienfuegos desde 1997 con subordinación Nacional. En el año 2003 adquieren independencia económica y financiera. En el 2006 es rediseñado el producto y se convierte en una Tienda de Efectos Médicos y Ópticos para la comercialización de los servicios ópticos y la venta de productos farmacéuticos y efectos médicos, subordinándose territorialmente a la Sucursal de Turismo y Salud S.A en Cienfuegos.

Desde el año 2006, como resultado del proceso de reestructuración, Villa Clara se independiza creando su propia Sucursal Territorial y la nuestra desde el punto de vista organizativo queda estructurada por 3 Unidades de negocio (Farmacia, Servicios Médicos, Efectos Médicos y Ópticos) y 3 áreas administrativas, todos subordinados al director, con una infraestructura comercial y logística capaz de garantizar los objetivos propuestos.

Para el desempeño de sus funciones la Sucursal de Turismo y Salud S.A en Cienfuegos, cuenta con un equipo joven con una alta calificación técnica especializada y profesional, lo cual constituye un activo intelectual importante, además de su capacidad de gestión.

Estructura Organizativa y Organigrama:

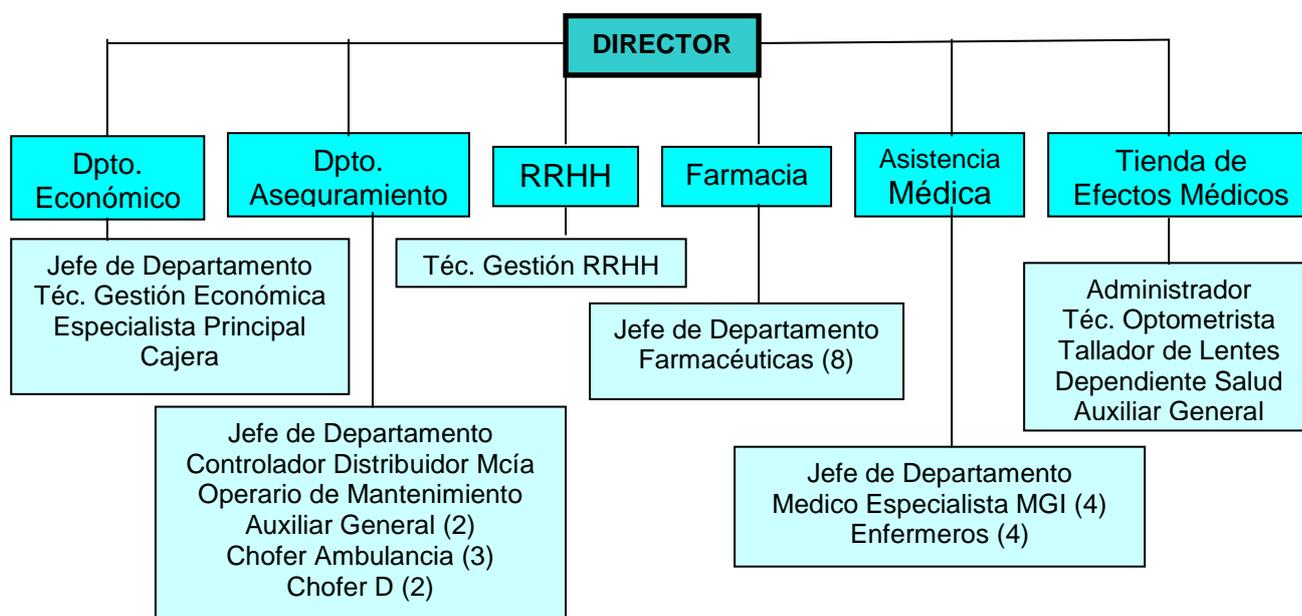


Figura 2.1 Estructura organizativa y organigrama de Turismo y Salud S.A Sucursal Cienfuegos.

Los objetivos estratégicos de Turismo y Salud S.A en Cienfuegos están encaminados a:

1. Mantener los índices de eficiencia de la Sucursal según lo presupuestado a 0.579, evaluar el comportamiento de los gastos por partidas y garantizar que el nivel de cuentas por cobrar vencidas se mantenga por debajo del indicador que establece el MINTUR (10%).
2. Preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del sector.
3. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas por el País y por el MINTUR para el ahorro de los portadores energéticos que permitan reducir el consumo, garantizando no excederse en los indicadores planificados para el año.
4. Mantener una adecuada disponibilidad y conservación de las instalaciones y equipos.
5. Fortalecer la gestión de calidad para incrementar la satisfacción de los clientes, con la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

6. Consolidar un sistema de atención médica al turista que garantice identidad, homogeneidad y altos niveles de calidad asegurando la cobertura de todo el polo turístico.
7. Perfeccionar los pedidos de productos ópticos, efectos médicos y medicamentos priorizando los de mayor demanda, que permitan y aseguren el cumplimiento de los ingresos, disminuir los costos y lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes.
8. Mantener actualizados el plan para Tiempo de Guerra, el plan de situaciones excepcionales y sus aseguramientos, de acuerdo con lo establecido, dando cumplimiento a las indicaciones que se emitan por las instancias superiores.
9. Incrementar la disciplina, el control y la exigencia en la lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades, analizar los resultados de auditorias u otras inspecciones evaluadas de deficientes y malas como corresponde.
10. Lograr el cumplimiento del plan de ingresos por concepto de traslado de pacientes en ambulancia. Velar por una mejor explotación del parque de vehículos automotor y mantenerlos en óptimas condiciones.

MISIÓN:

Satisfacer las necesidades y expectativa de nuestros clientes, ofertando servicios médicos, farmacéuticos y ópticos caracterizados por un alto rigor profesional y una conducta acorde con la ética y los valores de nuestra sociedad.

VISION:

Centro de excelencia en la calidad de los servicios con un alto nivel de desempeño, profesionalidad e integración como organización que permita situarnos entre los mejores del país y poner en alto el prestigio de la salud en Cuba.

Análisis del entorno

Turismo y Salud S.A en Cienfuegos, funciona como un sistema abierto en constante interacción con el entorno, de forma tal que ha ido evolucionando de acuerdo con las profundas transformaciones de su entorno socioeconómico, por lo que deberá seguir mejorando sus procesos para que le permitan adaptarse a los cambios del ambiente, a fin de lograr su supervivencia y permanencia en el mercado.

La actividad de Turismo y Salud S.A en el territorio tiene como factor que condiciona favorablemente su entorno que no existe otra entidad de su tipo que comercialice sus productos; sin embargo, se enfrenta a un entorno de constante cambio y mejora constante de los abastecimientos en el Centro Óptico de Cienfuegos, con productos de similar calidad y precios acorde al nivel de acceso de la población, por lo que debe contar con una filosofía de gestión que no solo esté regida por la calidad total sino que se interese por todo el proceso de venta de sus productos y servicios con un sistemas de gestión que le permitan ir adaptándose a los cambios de su sistema ambiental, a fin de lograr su supervivencia, y permanencia en el mercado.

Participación de mercado

La participación en el mercado es reconocida por la compañía y el territorio como un valioso indicador del desempeño en el mercado competitivo.

La evolución de las diferentes líneas de negocios muestra el siguiente comportamiento:

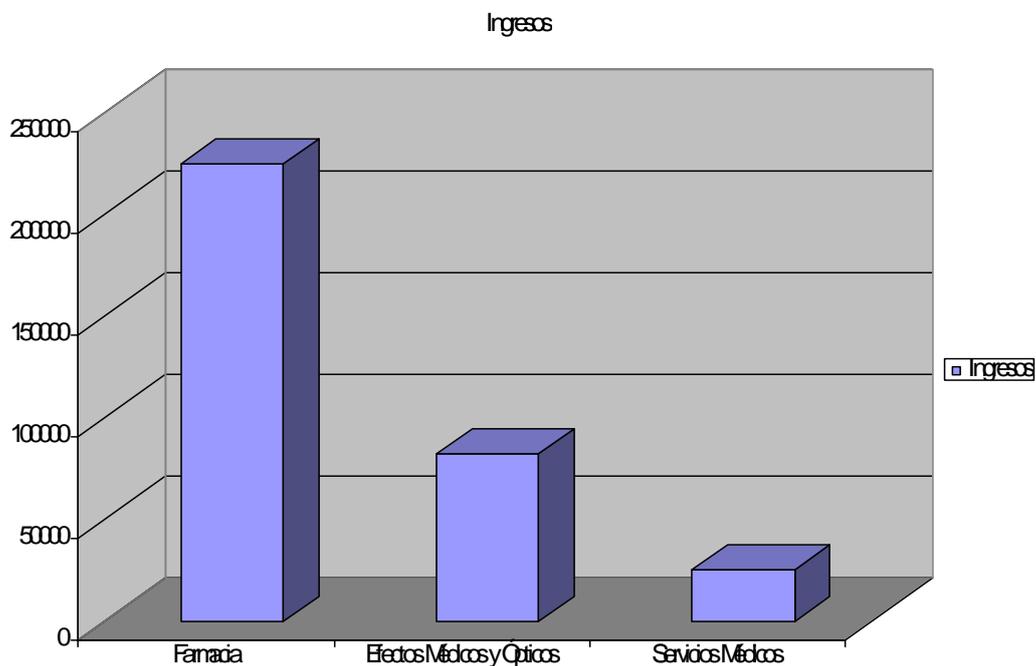


Figura 2.2 Participación en el mercado según ingreso por ventas.

Fuente: Informe de ventas Turismo y Salud S.A Sucursal Cienfuegos. 2008 por líneas de negocios.

2.3 TIENDA DE EFECTOS MÉDICOS Y ÓPTICOS DE CIENFUEGOS.

La Tienda de Efectos Médicos y Ópticos tiene como objetivo de lograr desarrollar una actividad minorista de comercialización de servicios y productos; es un establecimiento en el que se presta servicios de refracción, contactología, venta de gafas de sol, lentes de contacto y cosméticos, armaduras, lentes graduados y otros accesorios; amplia gama de ofertas de productos farmacéuticos con reglones encaminados a elevar la calidad de vida con la comercialización de productos dietéticos, reconstituyente y cosméticos, líneas de productos dirigidas al mejoramiento de la higiene y cuidado del bebé; y de efectos médicos con equipos de uso doméstico de determinación diagnóstica y de signos vitales de uso personal y no profesional que contribuye a la prevención, seguimiento y detención de diversas patologías, comercializa reglones para prevenir lesiones en el sistema osteomioarticular y otras líneas de productos dirigidas a la tercera edad, tanto preventivos como curativos que mejoran su estado de salud e higiene, oferta reglones desechables y de curaciones de uso doméstico que permite los primeros auxilios. Una descripción mas detalladas de las actividades aparecen en el flujograma de la entidad que se muestra en el anexo 3.

Las restricciones existentes para el envío de remesas familiares, la mejora del abastecimiento y calidad de los productos en la red de ópticas nacionales, la prohibición en numerosas empresas de efectuar gastos de personal por este concepto, el desabastecimiento, la falta de gestión para resolver la rotura de nuestro equipamiento para dar terminación a los trabajos (trae consigo demora en la entrega) y el aumento de precio de nuestros productos son algunas de las causas por las que consideramos ha decrecido significativamente el número de clientes, la tabla 2.1 muestra su comportamiento:

Tabla 2.1. Cantidad de Clientes que han recibido Servicios Ópticos desde el año 2003 hasta la fecha.

AÑO	CANTIDAD DE CLIENTES		
	EFFECTIVO (Particulares)	EMPRESAS (Estatales)	TOTAL
2003	2764	1292	4056
2004	2704	945	3649
2005	1907	1620	3527
2006	1717	1398	3115
2007	1488	1368	2856
2008	1548	1328	2876
Cierre Mayo 2009	278	512	790

Fuente: Registro de hechos contables de Óptica Miramar Cienfuegos desde el año 2003 hasta 2005 y contabilidad de Turismo y Salud S.A Sucursal Cienfuegos en la Tienda de Efectos médicos y Ópticos de Cienfuegos a partir del 2006 hasta la fecha.

A pesar la notable disminución del número de clientes que solicitan nuestros productos y servicios, la mayor fuente de ingreso de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos es la venta de lentes terminados, tal y como se muestra en la figura 2.3.

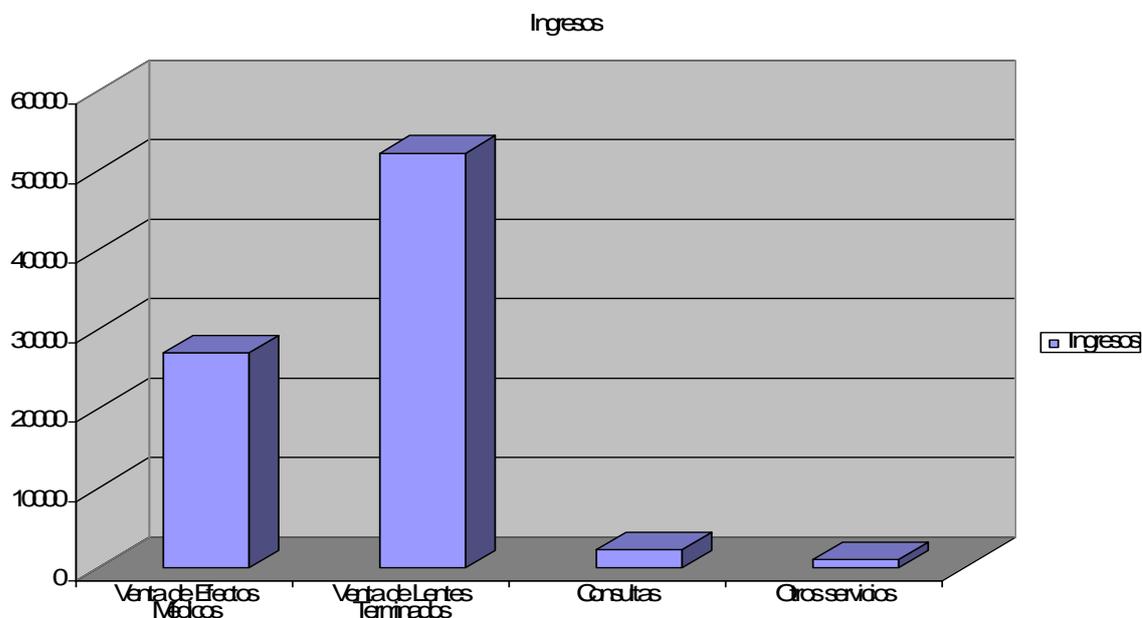


Figura 2.3 Niveles de Ingreso por tipo de servicio y venta de productos.

Fuente: Informe de ventas Turismo y Salud S.A Sucursal Cienfuegos 2008 en la Tienda de Efectos médicos y Ópticos de Cienfuegos por tipo de servicio.

Sus principales clientes estatales son: Cemento Mixta, Materia Prima, Refinería, Los Portales y Servicios Portuarios.

2.4 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El entorno económico actual, cada vez más competitivo, ha forzado a las empresas que conozcan y diseñen planes de trabajo para medir y mejorar la satisfacción de sus clientes y/o conformidades. La mejora en la satisfacción de los clientes, puede suponer:

- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Menor pérdida de clientes.
- Menor tiempo y dinero gastado en solucionar los problemas de clientes insatisfechos.
- Menor tiempo y dinero gastado en mercadotecnia y publicidad para encontrar nuevos clientes.
- Un menor uso de costosos descuentos y promociones (ofertas).
- Más tiempo dedicado a estudiar y anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Un aumento de la satisfacción entre el personal y mayor estabilidad laboral.

Además, puede ser motivo de una diferenciación frente a la competencia. Un cliente satisfecho se mantendrá fiel a su empresa y hará buena publicidad de la misma ayudando a captar nuevos clientes. En cambio, un cliente insatisfecho, además de ser un obstáculo para nuevos clientes puede originar la pérdida de los propios. El primer paso en la mejora de la satisfacción de los clientes es la medición de la situación actual. Debe quedar claro que la medición de la satisfacción de los clientes no puede ser un hecho aislado, debe ser un proceso clave de la organización y por lo tanto con carácter de repetibilidad. Solo un análisis de los datos referidos a varios momentos (tendencia) puede dar una justa medida del camino recorrido por su empresa en la mejora y lo que queda por hacer. La referencia a la satisfacción de los clientes es una constante cuando se trata de dar un enfoque de Calidad Total a cualquier tipo de empresa.

2.4.1 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El concepto

Si en su empresa hay algo o alguien más importante que sus clientes y su satisfacción, necesita reflexionar sobre sus prioridades. La razón de ser de su empresa debe ser satisfacer a sus clientes. En consecuencia, las actividades desarrolladas en la misma deben estar encaminadas en última instancia a lograr este objetivo. Además del producto o servicio básico, el cliente espera conseguir un conjunto de prestaciones, como consecuencia del precio, imagen y reputación del mismo. Esto es lo que se entiende por expectativas del cliente.

Las expectativas del cliente condicionan el servicio y la calidad que el cliente va a percibir:

- PERCEPCIÓN = EXPECTATIVAS = CLIENTE SATISFECHO
- PERCEPCIÓN ≠ EXPECTATIVAS = CLIENTE INSATISFECHO

Tenemos que conocer las expectativas de los clientes con absoluta claridad, saber que es lo que el cliente espera de nosotros.

Se debe tener en cuenta que las expectativas son variables entre los distintos segmentos de clientes y entre los diferentes grupos de productos para un mismo segmento de clientes y dependen de una serie de factores, como pueden ser:

- Factores motivados por los clientes: como necesidades propias de las personas, comentarios entre usuarios, etc.
- Factores motivados por la relación empresa – cliente: como experiencias de consumo anteriores, precio, comunicación realizada por nuestra empresa, etc..

Algunos de los errores más habituales en la gestión de las expectativas de los clientes son los siguientes:

- Desconocer cuales son las expectativas de los clientes o actuar solo en suposiciones basadas en impresiones particulares o intuiciones, crear expectativas por encima de las que la empresa está realmente en condiciones de entregar.

- Falta de transparencia en los elementos que complementan un producto o servicio (ejemplo: características que vienen reflejadas en la letra pequeña de un contrato).

2.4.2 PROCESO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

A continuación se describe paso a paso el proceso de medición de satisfacción de los clientes como se muestra en la figura 2.4.

Diagrama de procesos

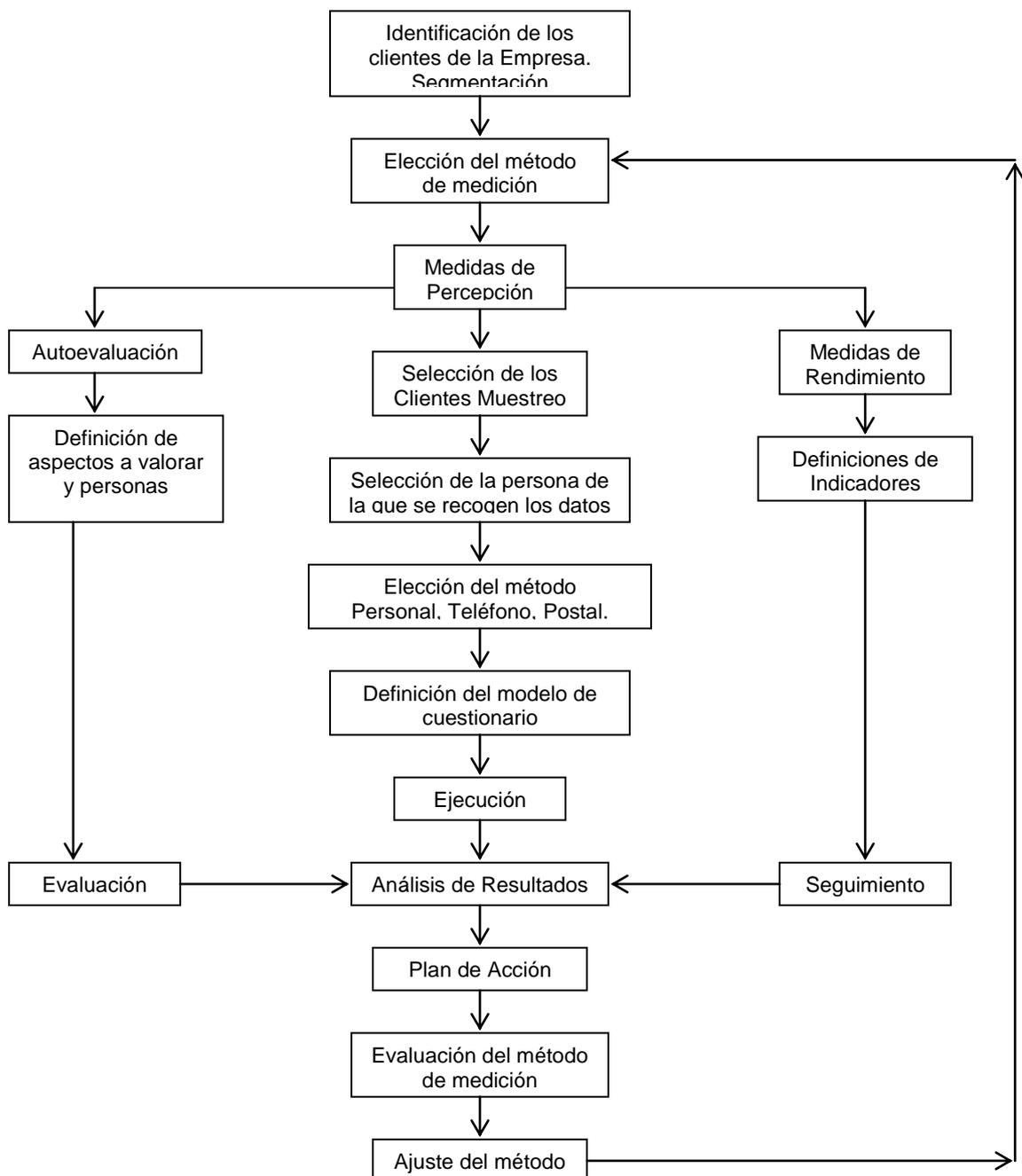


Figura 2.4 Diagrama de proceso de medición de satisfacción de los clientes

2.4.3 PUESTA EN PRÁCTICA DE UN PLAN PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Identificación de los Clientes en la Empresa

El Cliente externo, exigente, destino de los productos y/o servicios generados por la empresa y al que van dirigidas el 100% de nuestras atenciones y sonrisas. En las empresas industriales y de servicios es habitual agrupar los clientes en tres grupos:

- Cliente final: usuarios de los productos o servicios.
- Cliente intermedio: fabricantes, distribuidores o intermediarios que tras procesar o no nuestros productos los distribuyen al usuario final.
- Asesores: son aquellos que aconsejan e influyen en las personas que toman la decisión final de la compra.

El Cliente interno, que forma parte de su propia organización, igual de exigentes que el “otro” cliente, destinatario de su trabajo diario pero al que se le da menos importancia por la sencilla razón de ser de casa. Deben relacionar mentalmente el cliente interno de cada uno de ustedes. Son todos los demás, con lo que se relaciona en su trabajo y a su vez ustedes son clientes internos de otros departamentos y personas etc.

Elección del método de medición

Elección del Método

Se distinguen tres métodos de medición de la satisfacción de los clientes, que clasificados por el nivel de fiabilidad de la información que suministran y la necesidad de recursos éstos son Autoevaluación, medidas de rendimiento y medidas de percepción.

Tabla 2.2. Métodos de medición

	Autoevaluación	Medidas de Rendimiento	Medidas de Percepción
Recursos	Bajo	Medio	Alto
Fiabilidad de Información	Bajo	Medio	Alto

Autoevaluación por parte del equipo directivo

Se trata de un primer nivel de muy escasa utilidad dentro de la medición de la satisfacción de los clientes. Consiste en valorar por parte del personal responsable de la empresa lo que piensa el cliente.

Ventajas:

- Simplicidad

Inconvenientes:

- Dependencia de la subjetividad de las personas que realizan la valoración.
- Desconocimiento de los aspectos realmente valorados por los clientes.

Medidas de rendimiento

Se trata de la medición de lo que piensa el cliente, mediante el análisis de indicadores existentes en la propia empresa. Supone un avance con respecto a la autoevaluación, ya que se trata de datos objetivos.

Indicadores

La dificultad más importante que encuentra una empresa que pretende medir la satisfacción de los clientes por este método es encontrar los indicadores adecuados. La solución debe ser particular en cada empresa ya que la selección de los indicadores y la ponderación de los mismos se encuentran muy influenciadas por el tipo de cliente de la misma.

Una vez establecidos los indicadores adecuados, para cada uno de ellos se debe delimitar un responsable y un plazo para su seguimiento.

Ventajas:

- Se realiza sobre la base de datos objetivos.
- No es necesaria la colaboración del cliente.

Inconvenientes:

- Desconocimiento de los aspectos realmente valorados por los clientes.

Medidas de percepción

Se trata de la obtención de las opiniones de los clientes, directamente de los mismos. Por ello es importante definir el modo de obtención de la opinión del cliente, establecer de quien recogerla: de un comprador, de un usuario, de un prescriptor, etc. Una encuesta bien hecha de empresa menos cliente contribuye a consolidar las relaciones puesto que demuestra un interés por lo que piensa el cliente, nuestra preocupación por él y nuestro deseo de mejorar para dar siempre el mejor servicio.

Selección de los clientes

Esta etapa consiste en la selección de los clientes de los que se va a recoger la opinión; se pueden recoger datos de todos los clientes o solo de una parte de los mismos. En esta etapa es necesario determinar:

- En base a qué criterio se va a seleccionar a los clientes a los que se les va a solicitar su opinión (componentes de la muestra).
- A cuántos clientes se les va a solicitar su opinión (tamaño de la muestra).

Con relación a los criterios con los que la empresa puede seleccionar la muestra, los clientes de los que se recojan los datos pueden ser, entre otros:

- Aquellos a los que se les factura por encima de un volumen determinado.
- Aquellos que solicitan por primera vez los servicios de la entidad.
- Aquellos que compran un determinado tipo de servicio o producto.
- Aquellos que realizan compras unitarias por encima de un determinado valor.
- Seleccionados al azar.

Con relación al tamaño de la muestra

La aplicación de las técnicas estadísticas nos permite determinar el tamaño de la muestra que debemos tomar para estimar el resultado en la población total con un determinado nivel de confianza.

Elección del método para la obtención de la opinión de los clientes

Básicamente se distinguen tres métodos de encuesta diferentes: por correo postal, personal y por teléfono. La elección tendrá en cuenta los puntos fuertes y débiles, que se recogen a continuación, La tabla siguiente incluye un cuadro comparativo entre las tres modalidades comentadas:

Tabla 2. 3 Comparación de encuestas.

COMPARACIÓN DE MODALIDAD DE ENCUESTA			
Indicador	Tipo de Encuesta		
	Postal	Telefónica	Personal
Complejidad de la información buscada	Media	Escasa	Elevada
Tiempo disponible	Mucho	Poco	Mediano
Recursos disponibles	Escasos	Medianos	Muchos
Fiabilidad	Escasa	Moderada	Alta

En la elección del momento en el que se va a realizar la recogida de la opinión de los clientes existen varias posibilidades:

- Medición inmediata a la compra: presenta ventajas de una menor distorsión de la opinión del cliente por terceros y la posibilidad de adoptar medidas correctivas a corto plazo.
- Medición demorada: permite la evaluación más meditada por parte del consumidor.

Además, es necesario definir una periodicidad, a elegir entre tres meses y un año, para la medición de satisfacción de los clientes.

Definición del modelo del cuestionario

El cuestionario es la pieza clave de cualquier sistema de medición de la satisfacción de los clientes. La redacción de un cuestionario es un trabajo a desarrollar normalmente por un especialista o sino por un grupo de trabajo crítico, puesto que no es tan sencillo como parece. Debe cumplir unas condiciones que no son complicadas pero que son absolutamente necesarias:

- Que sea fácil de comprender.
- Que no de lugar a la duda en ningún momento.
- Que sea rápido de rellenar, porque a nadie le gusta estar mucho tiempo rellenando una encuesta.
- Que sea útil para el que lo va a analizar, es decir que aporte resultados medibles.
- Que sea práctico, es decir, que permita descubrir los intereses de los clientes, sino no tiene objeto.

Ejecución

Método que seleccionemos o bien con personal propio ó después vendrá el lanzamiento del cuestionario con personal subcontratado, o bien por otros medios que en estos momentos no creemos que habría que detallar a fondo. Lo que sí es importante es que el cliente perciba que nuestro interés y nuestro deseo es mejorar la satisfacción que él ha de percibir. Por ello todo debe de ir encaminado a detallar los servicios con las atenciones que podemos tener además del producto porque como ya hemos dicho anteriormente puede ser éste un factor de diferenciación cada día más importante en este mundo de competencia tan fuerte que existe. Durante esta etapa la empresa debe prestar mucha atención a las reacciones de los clientes, con objeto de solucionar los problemas que pudieran aparecer y tomar las acciones correctoras necesarias.

Análisis de los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos deben ser revisados y analizados en profundidad por parte de la dirección de la empresa con objeto de detectar:

- Las posibles desviaciones.
- Los puntos fuertes y débiles.
- Las áreas de oportunidad.

Tras asimilar sus debilidades, la empresa deberá, a continuación, establecer las correspondientes acciones de mejora. Para ello, en primer lugar y tras enumerar las acciones a desarrollar, se aconseja fijar prioridades, en función de aspectos como:

- Incidencia en la estrategia de la empresa.
- Grado de dificultad de desarrollo e implantación.
- Volumen de eficiencia o ahorro económico a obtener con la mejora.

Plan de acción

Posteriormente, para cada acción será preciso delimitar un responsable de su desarrollo, fijar plazos para la realización de sus diferentes fases y analizar los recursos necesarios para su implantación (material y humana), analizando su costo. Por último, tan importante como lo dicho hasta ahora es la fase de seguimiento y control de la implantación de mejoras. Para ello se recomienda fijar fechas periódicas para que se reúnan los responsables de las diferentes acciones, en equipo, y comentar el grado de avance de los desarrollos e implantaciones y analizar las posibles incidencias que puedan surgir.

Evaluación y ajustes del método de medición de la satisfacción de clientes

Una vez realizada la medición de la satisfacción de los clientes y analizados los resultados obtenidos, su empresa debe reflexionar sobre el método utilizado y sobre los ajustes que pueden realizarse sobre el mismo para mejorar los resultados. Para ello tendrá que evaluar diferentes indicadores del proceso de medición de satisfacción de los clientes que le permita valorar los resultados obtenidos. Estos indicadores pueden ser: número de encuestas contestadas, adecuación del sistema de obtención de los resultados de indicadores, etc. No olvidar que el proceso de medición de la satisfacción de los clientes debe tener carácter de repetibilidad.

2.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. Las características de Turismo y Salud SA, Sucursal Cienfuegos y del mercado en que opera le permiten mantener su desarrollo alcanzado hasta ahora pues dispone de condiciones infraestructurales, recursos humanos calificados y posibilidades económicas para ello.
2. Las condiciones del entorno donde la empresa se desempeña y el papel que juega la Sucursal de Turismo y Salud SA, en Cienfuegos en él exigen la mejora continua de la calidad de los servicios y productos que comercializa y la apertura de nuevos negocios que garanticen el crecimiento y la efectividad

económica de la organización en el futuro, y el afianzamiento de los ya existentes.

3. La información del nivel de satisfacción del cliente es utilizada de la siguiente forma:

- El reporte de la medición de la satisfacción del cliente es información de entrada en los procesos de revisión por la dirección y de análisis de datos, y con base en ello se inician acciones correctivas, preventivas o de mejora.
- El nivel de satisfacción del cliente y la información de las acciones correctivas, preventivas y de mejora que se requieran se dan a conocer al personal a través del proceso de comunicación interna.

4. La medición de la satisfacción del cliente es una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA TIENDA DE EFECTOS MEDICOS Y ÓPTICOS DE CIENFUEGOS.

3.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar los resultados de la aplicación práctica del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos; expuesto en el Capítulo II del presente trabajo.

3.2 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Una organización exitosa es aquella que está atenta a las necesidades de sus clientes y se adecua a ellas para satisfacerlas e incluso superarlas. Una mayor competencia por el lado de la oferta ha generado un cliente más exigente y menos leal a las marcas. Se cuenta con mayor información proveniente del mercado, y se tiene mayor acceso a la competencia. Actualmente, el cliente espera un trato personalizado, con esmero y amabilidad. La Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos es consciente de la necesidad de tener clientes satisfechos, como parte fundamental de su política de mejora continua.

Por tanto, con objeto de mejorar la satisfacción del cliente, la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos; debe actuar sobre los dos agentes fundamentales que la determinan:

- Expectativas: La Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos; debe actuar desde su proceso comercial informando adecuadamente sobre los requisitos del producto y servicio a proporcionar y documentando los mismos. El director de la Sucursal de CUBANACAN Turismo y Salud S.A en Cienfuegos, como responsable último de la gestión comercial de la empresa, debe adecuar las citadas expectativas procurando su definición correcta con objeto de aproximarse lo más posible a lo que la empresa puede proporcionar.
- Rendimiento: Valoración personal de la calidad del producto y servicio efectuada por el cliente. Actuando sobre los factores determinantes de dichos parámetros conseguiremos aumentar el grado de satisfacción.

3.2.1 DETERMINACIÓN DEL PROPÓSITO Y EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS INICIALES EN LA TIENDA DE EFECTOS MEDICOS Y ÓPTICOS DE CIENFUEGOS.

Antes de iniciar la medición de la satisfacción de los clientes, el especialista de calidad de la Sucursal, quien fue el personal asignado para liderar la investigación aseguró que la organización cuenta con lo siguiente:

- Facilidad de acceso a los clientes (vía telefónica).
- Disponibilidad de los registros de clientes en los archivos de la unidad.
- Disponibilidad de una computadora capaz de operar Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS 15.0 para Windows.

Planteamiento de los objetivos del estudio.

En la aplicación se deberá contar con objetivos claros relacionados con el incremento de la satisfacción de los clientes, en este caso son:

- La detección de factores de insatisfacción.
- El Incremento del nivel de venta.
- La identificación de oportunidades de mejora.
- Identificar las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacer a sus clientes.
- Poseer una estimación de lo que esperan sus clientes.
- Medir cuál es el grado de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios que ofrecemos, obteniendo una retroalimentación básica para establecer acciones de mejora relacionados con el cliente externo.
- Alinear su estrategia, políticas, procesos así como las habilidades y actuaciones de su personal con la satisfacción del cliente.

3.2.2 PROCESO DE MEDICIÓN

La medición de la satisfacción del cliente se realizará de forma directa, mediante el envío de la encuesta a los clientes. Antes de proceder a la definición y lanzamiento de la encuestas, La Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos debe establecer el público objetivo al que van dirigidas. El director establece un criterio de selección previo, en función de:

- Elección del tipo de cliente: Independientemente de quien sea el consumidor del servicio, La Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos puede definir como clientes a diferentes colectivos.

Cliente usuario final de sus productos

- Cliente Estatal : Pertenece al sector estatal , empresas, organizaciones
- Cliente Particular: Pertenece al sector residencial, persona que solicita el servicio.

Selección del Colectivo

- Clientes tipo por nivel de facturación.
- Selección por áreas geográficas.
- Elección del destinatario de la encuesta según su puesto y nivel de responsabilidad en la empresa: compras, directores, producción, calidad, etc.

Contenidos de la Encuesta

La encuesta de satisfacción se inicia con una serie de preguntas sobre las características de los clientes, seguidas de una serie de cuestiones concretas a evaluar por el cliente según los criterios indicados.

Por último, la encuesta de satisfacción incluye una serie de conceptos o atributos puntuables, sobre la calidad del producto y/o servicio ofrecidos, que el cliente valorará de 1 a 5 (1: Deficiente, 2: Malo, 3: Satisfactorio, 4: Bueno, 5: Muy Bueno). Ver anexo 4

Identificación del tamaño de muestra

Para la primera medición el cálculo del tamaño de muestra podrá hacerse usando valores prefijados por no disponerse de información previa. Dado que se está usando una escala Likert de cinco puntos, Vavra (1997) recomienda usar una desviación estándar 1.4142. Por otro lado, el nivel de confianza de 95% y el error tolerable 5%, son considerados estándares en mediciones de este tipo. Posteriormente se podrá utilizar datos más exactos producto de la experiencia adquirida, lo cual permitirá la reducción del tamaño de la muestra.

Muestra inicial para la identificación de los requerimientos de satisfacción de los clientes

Ya sea que se utilice el método censal o el método estadístico, siempre se necesitará sacar una muestra inicial para identificar cuáles son los requerimientos de satisfacción de los clientes y así medirlos adecuadamente en el cuestionario final.

Aplicando un muestreo estratificado aleatorio Ingresamos los datos del archivo a una hoja Excel que llamamos “clientes”, creando tantos grupos como estratos se tengan, incluimos a cada cliente dentro de uno, y sólo uno de los estratos enumerando a los clientes dentro de cada estrato. Consideramos 30 clientes como mínimo teniendo en cuenta el teorema del límite central el cual da una distribución normal que nos permite asignar probabilidades a intervalos de valores de $\bar{\chi}$. Independientemente de la forma de distribución de la población, la distribución de $\bar{\chi}$ es aproximadamente normal con media μ y variancia σ^2/n siendo n grande, es decir, el teorema del límite central exige un mínimo de 30 observaciones para que la muestra sea representativa. Tomando de cada estrato una cantidad proporcional al tamaño del mismo y en el caso de haber fracciones lo redondeamos al entero inmediato superior, lo que elevó ligeramente el número original de clientes, según se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Selección de los clientes por estratos

Estratos	Porcentaje del Total	Distribución de Clientes	Número final de Clientes
Cliente Estatal	70%	21	21
Cliente Particular	23%	7	7
Clientes Internos	7%	2.1	3
Total	100%	30	31

Escogidos los tamaños de muestra por estrato, se reajustó el tamaño de muestra total a 31 personas.

Generamos números aleatorios en la hoja Excel antes creada y con los números generados en esta hoja, seleccionamos a los clientes para cada estrato, si se obtuvieran números aleatorios que ya fueron considerados previamente en ese estrato, se generan nuevamente tantos números como sea necesario.

Una vez desarrollada la primera sesión de trabajo, se realizó el análisis y resumen de cada una de las opiniones vertidas por ellos, dando lugar a un grupo de requerimientos de satisfacción insipientes mostrados en el anexo 5.

Validación del instrumento

Para la validación de la encuesta, implicó que se cumplan con los tres requisitos: redacción, entendimiento y cumplimiento de los objetivos de medición. De esta manera se asegura que el cuestionario mida exactamente lo que se quiere medir. Para ello fue recomendable hacerlo revisar por algunas personas de amplios conocimientos de investigación de mercado o aplicación de encuestas.

Seleccionamos diez expertos que cumplan con al menos una de las siguientes características:

- Amplia experiencia dirigiendo estudios de mercado
- Amplia experiencia en el área de Marketing y que haya realizado estudios de mercados de satisfacción al cliente.
- Amplia experiencia e estudios psicológicos y manejo de pruebas psicométricas.

- Amplia experiencia en la confección de cuestionarios o instrumentos de medición.

Se confeccionó un cuestionario para que cada uno de los expertos califique cada instrucción mediante un “Sí” o un “No” y las afirmaciones de 1 a 5, 1 es el más bajo y 5 el más alto, todo con respecto a la redacción, entendimiento y cumplimiento de los objetivos de medición (con relación al elemento de satisfacción). Un modelo de este cuestionario para expertos se muestra en el anexo 6.

Los resultados de esta sesión de trabajo con los expertos, mostrados en el anexo 7, fueron procesados con el Software estadístico SPSS versión 15.0, determinándose que realmente en las afirmaciones existe concordancia entre los expertos, ver anexo 8, pues para un nivel de confianza establecido del 5% la prueba arrojó como resultado que para un p-valor de 1%, es aceptable la concordancia.

Adicionalmente, se determinó el nivel de importancia de cada criterio según el orden de mayor o menor rango, mostrándose que el primer requerimiento más apreciado por los expertos es estar satisfecho por el servicio que brinda la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos en general. En segundo lugar está el servicio de garantía seguido por la posibilidad de que atiendan con el menor tiempo de demora posible al personal y la atención amable al cliente, así como el nivel de preparación de los empleados.

Muestra del cliente para el cuestionario final

Para seleccionar a los clientes que conforman la muestra definitiva, el muestreo partió que de una población total de 2'876 personas registradas oficialmente en los archivos de la entidad, encontramos 1'548 como clientes particulares (Efectivo) y un total de 1'328 como clientes estatales (Empresas), debían ser muestreadas 451 clientes, en función de los cálculos realizados en el anexo 10.

3.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez cumplido los requisitos anteriormente expuestos, así como la disponibilidad de recursos físicos y humanos, se procederá a aplicar el cuestionario al resto de los integrantes de la muestra, ver anexo 11.

3.3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

El análisis final dependerá de la información que se quiera obtener

Se deberán realizar los siguientes análisis como base:

- Promedio Total
- Análisis de Frecuencia
- Análisis de preguntas abiertas

El análisis de los promedios estará enfocado en identificar los elementos de satisfacción que tengan los puntajes más altos y los más bajos, puesto que ellos serán los que estén contribuyendo más claramente con la satisfacción e insatisfacción de los clientes respectivamente. Aquellos elementos del cuestionario con puntajes cercanos a tres, se identificarán como evidentes oportunidades de mejoras en el servicio, puesto que el cliente se muestra indiferente con respecto a este elemento de satisfacción, estos resultados están procesados en el Software estadístico SPSS 15.0 y mostrados en el anexo 11.

En el análisis de la frecuencia procesada en el SPSS 15.0 de igual manera mostrados en el anexo 11, consideramos toda afirmación que tenga un promedio de puntuación menor a tres es considerada como un valor crítico de insatisfacción (FCI) y toda afirmación que obtenga un promedio de puntuación superior o igual a tres es considerada como un elemento de satisfacción factible de ser mejorado (ESFM).

Para este análisis y para facilitar la comprensión de los resultados, es valido considerar los resultados 1 y 2 (Deficiente y Malo) como insatisfacción y los resultados 4 y 5 (bueno y Muy bueno) como satisfacción. Estas clasificaciones pueden ser referidas como Bottom two y Top two respectivamente.

Con estos resultados se puede identificar las afirmaciones que representan mayores niveles de satisfacción para los clientes al tener un mayor Top two y las afirmaciones que representan mayores niveles de insatisfacción al tener un mayor Bottom two.

De las respuestas a la pregunta abierta se identifican aquellas que más se repiten. Estos datos pueden servir para corroborar los resultados obtenidos en el análisis de datos numéricos, asimismo, estos resultados pueden ser fuente de nuevos elementos de satisfacción e insatisfacción para posteriores evaluaciones.

3.4 UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS E IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Acciones inmediatas

Todo FCI identificado deberá ser atendido de manera inmediata de forma que se reduzca su efecto negativo, es decir, se convocaría a una tormenta de ideas de las posibles acciones de aminoramiento, seguido de una jerarquización de las ideas generadas y por último implementación de las acciones, en el análisis estadístico realizado (ver anexo 11) se detectaron como verdaderos requerimientos críticos de FCI al Servicio de garantía en primer lugar seguido de los Precios con respecto a la calidad brindada y por último la preparación del personal y el resto ESFM.

3.4.1 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN

Información directa

Los principales problemas de satisfacción presentados son:

- La alta variabilidad de los precios con respecto a la calidad brindada.
- La ineficiencia en la respuesta de las garantías.
- El bajo nivel de preparación del personal en el área de venta.

Por último se realizó una identificación de las causas raíces donde se determinó que lo principal apunta a la gestión del proceso para la entrega de los trabajos terminados, ya que después de efectuada la refracción al paciente y la selección de la armadura se solicitan los lentes graduados al almacén central en la Habana, a través de una orden de trabajo que solo podrá ser procesada luego de recibir este documento original, este producto es despachado y enviado al almacén de la Sucursal y posteriormente este trabajo semi terminado es entregado al laboratorio de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos para efectuar su corte, monta y aplicación de tinte, solo entonces el cliente finalmente recibirá su lente terminado.

El problema se analizó usando un diagrama causa – efecto, ya que este es aplicable en cualquier proceso en donde se requiera solucionar un problema o en donde se desee implementar una mejora, en la figura 3.1 se muestra el resultado del análisis.

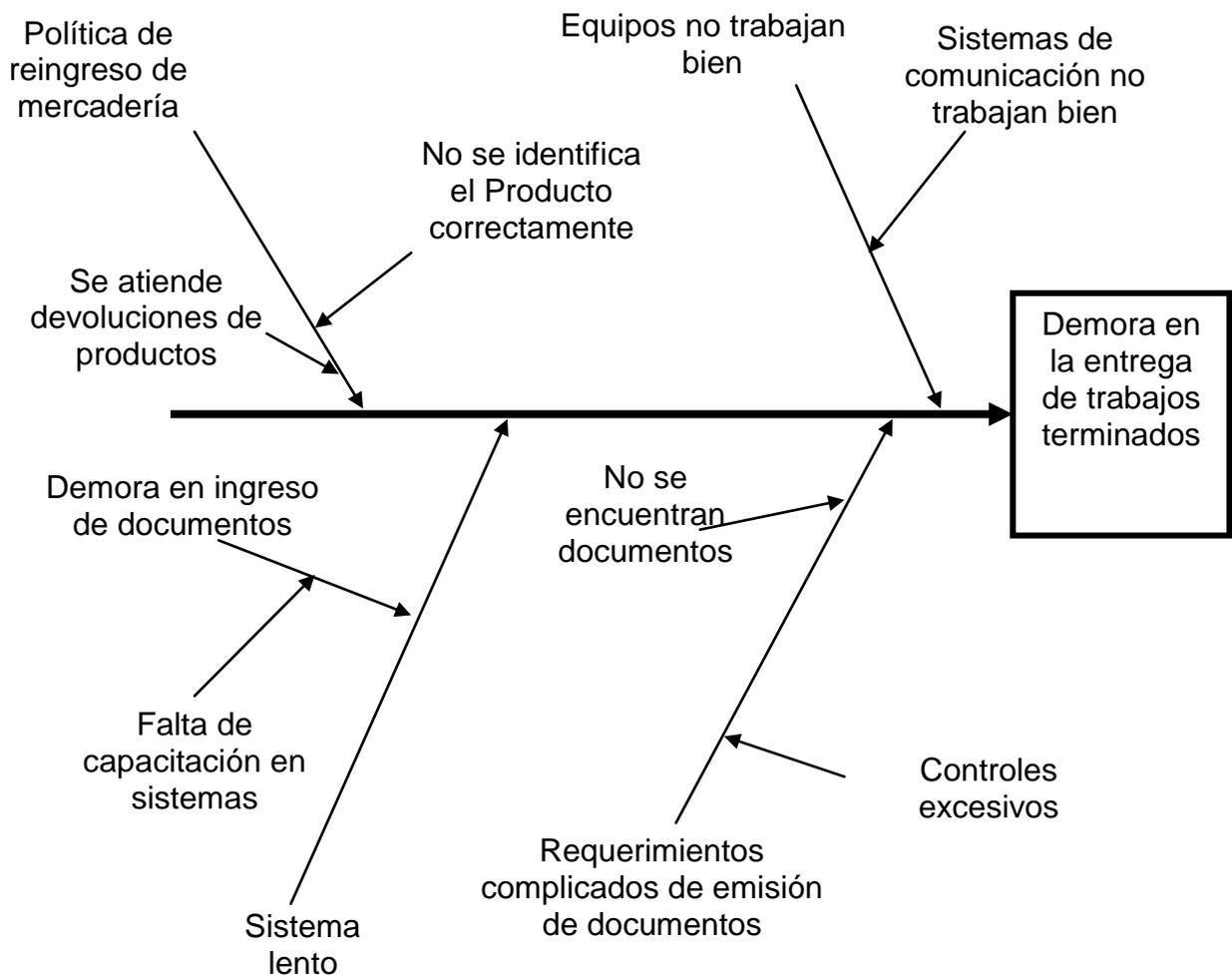


Figura 3.1 Diagrama causa – efecto para la gestión de ventas

Se ha podido indicar el nivel de comprensión del problema, sobre el cual quedó propuesta una discusión para actuar en la corrección de la calidad y realizar un documento vivo en el que se irá acumulando información, junto a esto, en las recomendaciones de acciones de mejoramiento se indicó que mediante la libre generación de ideas, se identificará y jerarquizarán las acciones destinadas a eliminar estas causas raíces.

3.4.2 PLAN DE ACCIÓN

Sobre la base de las disposiciones establecidas del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos, se tomaron los resultados expuestos en el análisis de la satisfacción y se desarrolló el plan de acción que se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2: Plan de acción. Basado en el análisis de la satisfacción del cliente. Realizado el 1 de Junio del 2009

No.	Acciones correctivas y Acciones preventivas	Responsables	Fecha de Cumplimiento
1.	Establecer Servicios Adicionales.	Director Sucursal	Julio del 2010
2.	Revisión de tiempo de entregas de trabajos terminados en contratos.	Administrador	Permanente
3.	Exigir al proveedor agilidad en el proceso y garantía de existencia de productos.	Director Sucursal	Inmediato
4.	Ampliar Servicios. Negocio/Satisfacción Cliente	Director Sucursal	Inmediato
5.	Extensión de Garantía	Director Sucursal.	Inmediato
6.	Plan de Capacitación	Administrador	Permanente
7.	Medición resultados Procesos	Administrador	Permanente
8.	Establecer Política Atención al Cliente. Registrar Incidencias	Especialista de Calidad	Permanente
9.	Medir Satisfacción de Clientes (encuestas, indicadores)	Especialista de Calidad	permanente
10.	Incentivar en la Atención de Clientes. Objetivos en base a la satisfacción Clientes	Especialista de Calidad	Permanente
11.	Difundir Política de Atención al Cliente	Especialista de Calidad	Permanente
12.	Revisión periódica del Plan de Ventas. Reajustar presupuestos de Venta.	Director Sucursal Administrador	Octubre del 2009
13.	Identificar los elementos de valor de Cliente y sus expectativas	Especialista de Calidad	Permanente

3.4.3 ANALISIS COSTO – BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los costos asociados al presente trabajo incluyen:

- Gasto de papel (aproximadamente un paquete anual por un valor de 7.00 CUC)
- Gastos de combustible por visitas a clientes dentro y fuera del municipio (aproximadamente 100 L a un precio unitario 0.65 CUC para un importe anual de 65.00 CUC).

Los beneficios asociados al presente trabajo incluyen:

- Mantener y ganar clientes (esta contribución, aunque significativa, no es fácilmente cuantificable).
- Contribución importante a la implantación, certificación y mejora del sistema de gestión de la calidad de la organización.

Consejo para la construcción/ interpretación

- Aunque es deseable que los beneficios sean más grandes que los costos, no existe una respuesta única de cual es la relación ideal de beneficio a costo.
- Los beneficios tales como la moral de los empleados, las responsabilidades legales, y la seguridad pueden ser beneficios escondidos que no son evidentes en el análisis original.

3.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. La implementación del procedimiento de satisfacción del cliente posibilita que La Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos pueda contar con los requerimientos críticos esenciales emanados por sus propios clientes y analizados estadísticamente para futuras decisiones de mejora a tomar con respecto a la gestión de la calidad.
2. Queda demostrado que el despacho y /o entrega de los productos es un factor primordial a solucionar debido a que tiene una fuerte influencia en los requisitos críticos de satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

1. El satisfacer a los consumidores, es esencial para el existencia moral de CUBANACAN Turismo y Salud SA Sucursal Cienfuegos, los clientes esperan que el producto o el servicio satisfaga una necesidad, y no que les cree problemas. Lograr mayores y mejores niveles de satisfacción como quedó plasmado significa para la empresa mayores niveles de rentabilidad. Para ello es menester conocer cuales son las necesidades de los usuarios, adaptándose a las mismas y procediendo luego a su medición.
2. El procedimiento propuesto se sustenta en cuatro pasos fundamentales para la medición de la satisfacción del cliente, la determinación de los requisitos relacionados con el servicio, la recopilación de la información necesaria para la evolución de la satisfacción del cliente, el análisis de la satisfacción propiamente dicha y el desarrollo del plan de acciones.
3. La aplicación sistemática del procedimiento propuesto en la unidad objeto de estudio estará determinado por el flujo autónomo y coordinado por la administración de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos.
4. La validez de la hipótesis se demuestra mediante la aplicación del procedimiento propuesto, el cual ha posibilitado la evolución de la satisfacción de los clientes de la entidad objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

1. El proceso de medición de la satisfacción del cliente y la identificación de acciones de mejoramiento correspondientes no se termina aquí, es este un proceso continuo y por lo tanto se debe repetir periódicamente de acuerdo a las necesidades de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos para determinar posibles cambios en los niveles de satisfacción de los clientes, así como para evaluar los resultados obtenidos con las acciones de mejoramiento.
2. Se recomienda garantizar el compromiso de la gerencia hacia el desarrollo sostenido de las actividades de trabajo, en función del poder que ésta ejerce sobre todos los componentes activos del sistema, mediante un adiestramiento que facilite el cambio.
3. Desarrollar un sistema de gestión de base de datos automatizado e ingresar el Sistema para medir la Satisfacción del Cliente para optimizar el tiempo de análisis.
4. Aplicar este procedimiento de satisfacción del cliente a todas las unidades de CUBANACAN Turismo y Salud SA Sucursal Cienfuegos, con vista a tener un conocimiento general de toda la organización e implementarlo en futuras herramientas automatizadas de gestión.

Bibliografía

- Albretch, K. (1994). *La revolución de los servicios* (p. 218). La Habana: Departamento de BME Capacitación INTUR.
- Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. (2005). *Universia Business Review*, (7).
- Bienvenido a Firefox. (n.d.). Retrieved June 13, 2009, from <http://es-ar.www.mozilla.com/es-AR/firefox/3.0/firstrun/>.
- Bruyn, C. (2005). *Sistemas de calidad en el turismo* (p. 158). Madrid España: ESIC Editorial.
- Canales, M. (2006). *Metodología de investigación social* (p. 287). Santiago de Chile: LOM.
- Cantú, H. (1999). *Desarrollo de una cultura de la Calidad* (p. 332). México, DF: McGraw-Hill.
- Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. (2005). *Universia Business Review*, (5).
- Cáravez Santana, Yamil (2004).. *La Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS). Una necesidad en la economía de servicios*. Cienfuegos
- Chamorro, A. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX(43), 167-186.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. (2002). *Administración y control de la calidad* (p. 203). México, DF: Grupo Editorial Latinoamericana.
- Figueras, M. (2000). *El Turismo en Cuba*. La Habana.
- García, S. (2003). *Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas ISO 9001:2000 para los servicios de auditoría de de la Consultoría Económica CANEC UEB Cienfuegos*. Cienfuegos.
- González, E. (2008). *Aplicación de un procedimiento para la mejora del proceso de Alojamiento en el Hotel Gran Caribe Jagua*. Cienfuegos.
- Gutiérrez Castillo, Orlando, & Gancedo Gaspar, Nélica. (2001). Estrategia de desarrollo del turismo en Cuba: resultados, retos y perspectivas. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 85-106.
- Handszuh, H. (2006). La OMT y la calidad en el turismo. *Hosteltur*, 124.
- Harrington, J. (1999). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (p. 309). Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ISO. (2001.). *NC ISO 9004:2001. Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño*.
- ISO. (1995). *ISO/TR 10013. Guía para la documentación de los Sistemas de Gestión de la Calidad* (p. 32).
- ISO. (2005). *NC ISO 9000-2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario* (p. 75). Retrieved June 13, 2009, from <http://es-ar.www.mozilla.com/es-AR/firefox/3.0/firstrun/>.

- ISO. (2008). *ISO 9001-2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*.
- Juran, M (2001). *Manual de Calidad de Juran* (p.115). España: Mc Graw Hill.
- Laffite, N. (2005). *Manual de Alojamiento*. La Habana, Cuba: Mintur.
- Laffitte, N. (2006). *Manual de regiduría de pisos. Cadena de turismo Islazul* (p. 89). La Habana, Cuba: Mintur.
- Liquidano Rodríguez. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, (220), 145-178.
- MINISTERIO DE TURISMO. (n.d.). Retrieved March 2, 2009, from http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm.
- Pons, R. (1998). *Gestión para la calidad total*.
- Quiñones Montoro, Maricela, & Supervielle Milburn, M. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. *Revista Galega de Economía*, 14(002).
- Risco Yera, & Mundet i Cerdán. (2005). El turismo como estrategia de desarrollo en Cuba. *Estudios geográficos*, 66(258), 293-318.
- Rodríguez, G, Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Senllé , A. (2000). *Calidad y Liderazgo* (p. 271). España: Gestión 2000.
- Setó, D. (2006a). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. (p. 168). Madrid España: ESIC Editorial.
- Setó, D. (2006b). Estado del arte de la Calidad en el Turismo. *Hosteltur*, 117.
- V Congreso del PCC. (1997). *Resolución Económica*. Editorial Política.
- Van-Verseveld, C. (n.d.). *Gestión de la fidelización de los clientes*. *Icemd*.
- Zeithami, V. (2004). *Calidad Total en la gestión de los servicios* (p. 198). Madrid España: Díaz de Santos, S.A.

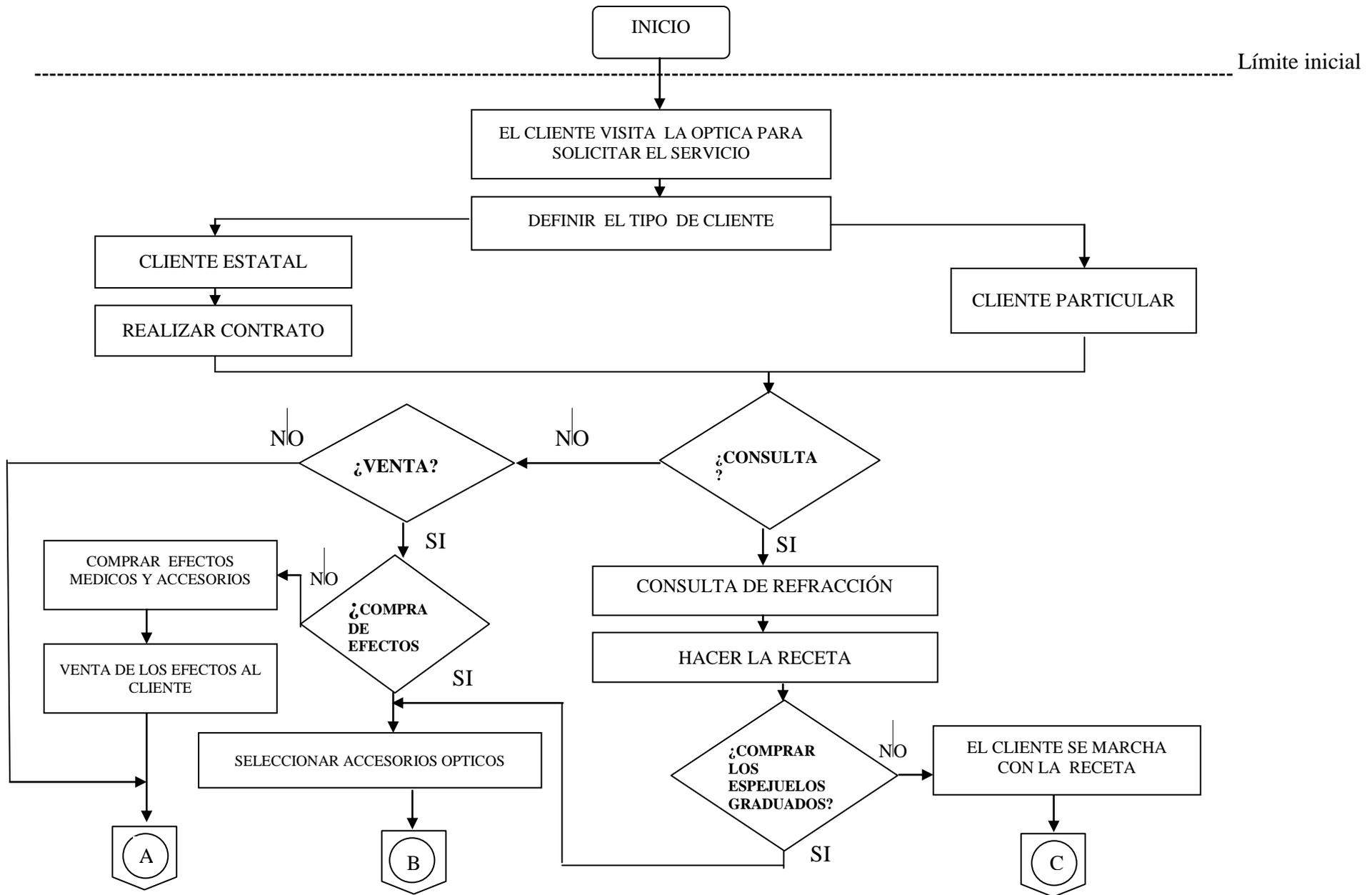
Anexo 1: Gestión de la Calidad de los Procesos (PQM)

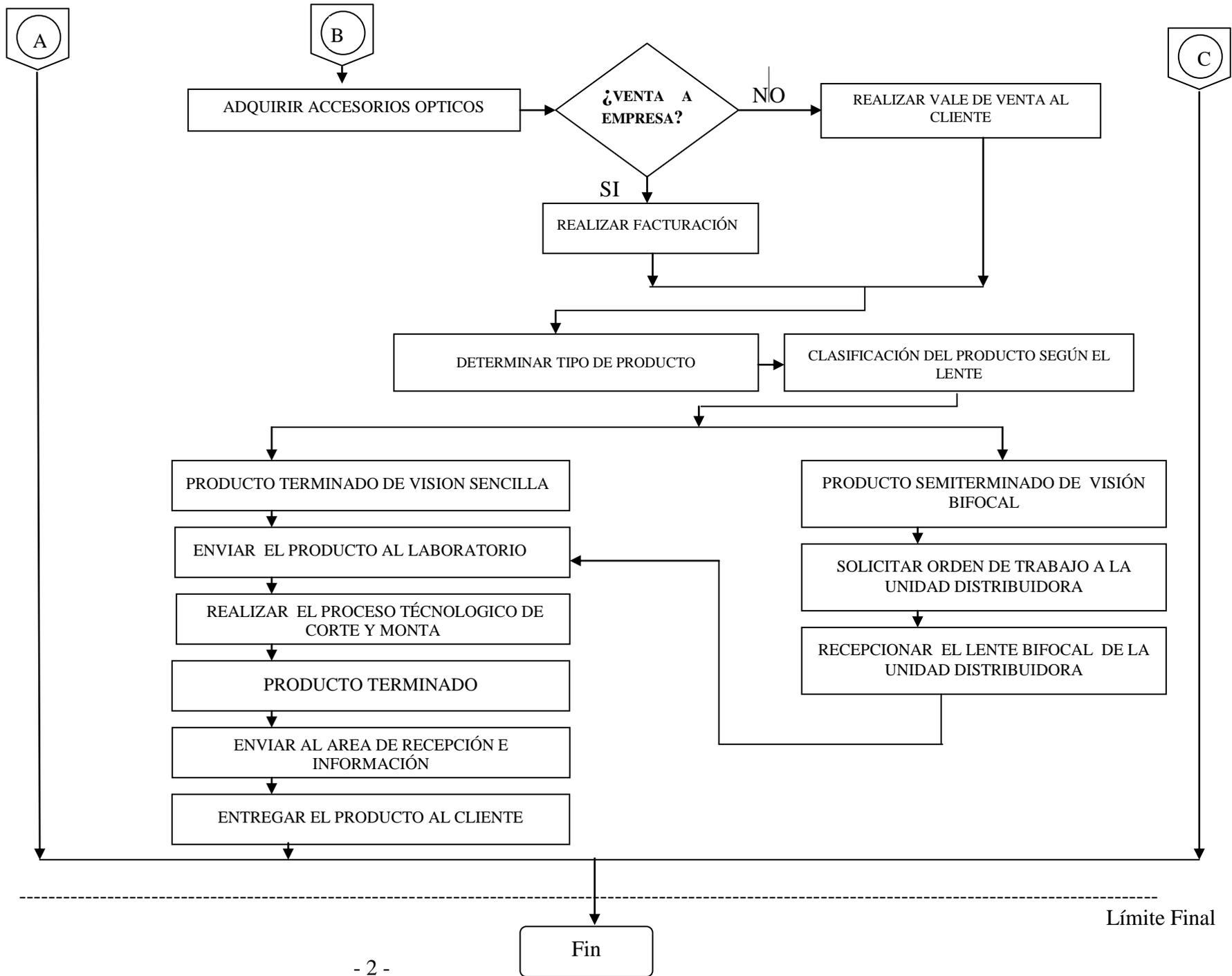
Fases	Actividades
Planificación:	<p>Es la que tiene lugar el diseño o rediseño del proceso, esto implica cinco pasos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Definir el proceso actual2. Determinar las necesidades de los clientes y el flujo del proceso3. Establecer las mediciones al proceso.4. Realizar análisis de las mediciones y de otros datos. <p>Diseñar el nuevo proceso. La salida es el nuevo plan del proceso.</p>
Transferencia:	<p>Es en la que los planes desarrollados en la primera fase se trasladan del equipo del proceso a las fuerzas operativas y se ponen en operación:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Planificar para prevenir los problemas de implantación2. Planificar para la acción de implantación3. Desplegar el plan del nuevo proceso
Gestión Operativa:	<p>La fase de gestión de operación empieza cuando el proceso se pone en operación. Las principales actividades de gestión de la operación son:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Control de la Calidad del Proceso2. Mejora de la Calidad del Proceso3. Revisión y Evaluación periódica del proceso.

Anexo 2: Metodología del cambio radical de procesos

Fases	Actividades
<p>Fase I: Organizarse para el mejoramiento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos críticos de las empresas. 2. Seleccionar los propietarios del proceso 3. Definir límites preliminares 4. Conformar y entrenar equipos de mejoramientos de procesos 5. Encajonar el proceso 6. Determinar mediciones 7. Desarrollar planes de administración de proyectos y cambios
<p>Fase II: Comprender el proceso</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar diagramas de flujo de proceso 2. Preparar el modelo de simulación 3. Implementar sobre la marcha en ensayo de procesos 4. Ejecutar el análisis de costos y tiempo del ciclo de proceso 5. Implementar soluciones rápidas 6. Alinear el proceso con los procedimientos
<p>Fase III: Simplificar el proceso</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseño de procesos (enfoque en el mejoramiento) 2. Nuevo diseño de procesos (reingeniería de procesos, innovación de procesos, análisis del panorama). 3. Aplicar benchmarking al proceso 4. Análisis del mejoramiento, costo y riesgos 5. Selección del proceso preferido 6. Plan de implementación preliminar
<p>Fase IV: Implementación, mediciones y controles</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan finalizado de implementación 2. Implementación de nuevos procesos 3. Mediciones en pleno proceso 4. Sistemas de retroalimentación 5. Costo de la calidad deficiente
<p>Fase V: Mejoramiento continuo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar 2. Hacer 3. Verificar 4. Actuar

Anexo 3: Flujo grama del proceso de la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos.





Anexo 4: Cuestionario para conocer incidentes críticos

Guión para la Encuesta Incidentes Críticos de Satisfacción e Insatisfacción

Introducción

Buenos Días / Tardes, Compañero(a).

Estamos realizando un estudio por encargo de la dirección de la empresa CUBANACAN Turismo y Salud S.A, Sucursal Cienfuegos, que se refiere a la calidad del servicio que brinda la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos, para así mejorar la atención a sus clientes.

Le agradeceríamos poder contar con unos minutos de su tiempo para responder a las siguientes preguntas.

Pregunta 1

Describanos brevemente qué aspectos o situaciones le generaron satisfacción cuando visitó la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos

Específicamente:

¿Qué es lo que le agradó del servicio?

¿Qué es lo que lo convirtió en “agradable”?

¿Qué aspectos del producto y/o servicio le parecieron “bueno”?

¿Qué otros aspectos le generan satisfacción?

¿Hay algún otro aspecto adicional positivo que quisiera mencionarnos?

Anexo 4: Cuestionario para conocer incidentes críticos (continuación)

Pregunta 2

Describanos brevemente qué aspectos o situaciones le generaron insatisfacción cuando visitó la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos

Específicamente: ¿Qué es lo que no le agradó del servicio?

¿Qué aspectos del producto y/o servicio le parecieron malos?

¿Qué otros aspectos más le generaron insatisfacción?

¿Hay algún otro aspecto adicional negativo que quisiera mencionarnos?

Anexo 5. Identificación de los Requerimientos de Satisfacción de los Clientes.

Recopilación de las opiniones de los clientes

Requerimientos de Satisfacción de los Clientes	
1.	¿Cómo son los precios con respecto a la calidad brindada?
2.	Considera Ud. que el tiempo de atención en general es adecuado
3.	¿Cómo considera Ud. el servicio de garantía?
4.	¿Qué nivel de orientación avalúa Ud. que existe sobre el servicio brindado?
5.	¿Cómo considera Ud. el cumplimiento de los servicios contratados?
6.	Nivel de preparación del personal que lo atiende
7.	¿El personal lo atiende amablemente?
8.	¿ En general se siente usted satisfecho con el servicio que el brinda la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos?

Anexo 6: Modelo de evaluación del cuestionario a ser realizada por los expertos.

MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre: _____

Fecha: _____

Evaluación de las Instrucciones

“A las afirmaciones se responde de 1 a 5, 1 es el más bajo y 5 el más alto.”

Criterios de evaluación:

	Si	No
1. Las Instrucciones se encuentran bien redactada		
2. Las instrucciones son fáciles de entender		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios:

Afirmación 1:

¿Cómo son los precios con respecto a la calidad brindada?

Criterios de evaluación:

	Si	No
3. La afirmación se encuentra bien redactada		
4. Teniendo en cuenta el grupo objetivo al que se le aplicará el cuestionario, considera que es de fácil comprensión y entendimiento.		
5. El elemento de satisfacción que se pretende medir es el precio acorde con la calidad del producto en venta o servicio prestado en el establecimiento, la afirmación cumple el objetivo de medición.		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios

Anexo 6: Modelo de evaluación del cuestionario a ser realizada por los expertos (continuación).

Afirmación 2:

¿Considera Ud. que el tiempo de atención en general es adecuado?

Criterios de evaluación:

	Si	No
6. La afirmación se encuentra bien redactada		
7. Teniendo en cuenta el grupo objetivo al que se le aplicará el cuestionario, considera que es de fácil comprensión y entendimiento.		
5. El elemento de satisfacción que se pretende medir es la rapidez de la atención en el establecimiento y/o entrega de trabajos terminados, la afirmación cumple el objetivo de medición.		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios

Afirmación 3:

¿Cómo considera Ud. el servicio de garantía?

Criterios de evaluación:

	Si	No
6. La afirmación se encuentra bien redactada		
7. Teniendo en cuenta el grupo objetivo al que se le aplicará el cuestionario, considera que es de fácil comprensión y entendimiento.		
5. El elemento de satisfacción que se pretende medir es la eficiencia en el cumplimiento de las garantías en el establecimiento, la afirmación cumple el objetivo de medición.		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios

Anexo 6: Modelo de evaluación del cuestionario a ser realizada por los expertos (continuación).

Afirmación 4:

¿Qué nivel de orientación avalúa Ud. que existe sobre el servicio brindado?

Criterios de evaluación:

	Si	No
6. La afirmación se encuentra bien redactada		
7. Teniendo en cuenta el grupo objetivo al que se le aplicará el cuestionario, considera que es de fácil comprensión y entendimiento.		
5. El elemento de satisfacción que se pretende medir es el nivel de atención especializada en la orientación al cliente en el establecimiento, la afirmación cumple el objetivo de medición.		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios

Afirmación 5:

¿Cómo considera Ud. el cumplimiento de los servicios contratados?

Criterios de evaluación:

	Si	No
6. La afirmación se encuentra bien redactada		
7. Teniendo en cuenta el grupo objetivo al que se le aplicará el cuestionario, considera que es de fácil comprensión y entendimiento.		
5. El elemento de satisfacción que se pretende medir es la constancia y calidad en el cumplimiento de los contratos en el establecimiento, la afirmación cumple el objetivo de medición.		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios

Anexo 6: Modelo de evaluación del cuestionario a ser realizada por los expertos (continuación).

Afirmación 6:

Nivel de preparación del personal que lo atiende

Criterios de evaluación:

	Si	No
6. La afirmación se encuentra bien redactada		
7. Teniendo en cuenta el grupo objetivo al que se le aplicará el cuestionario, considera que es de fácil comprensión y entendimiento.		
5. El elemento de satisfacción que se pretende medir es la profesionalidad en el desarrollo de los servicios en el establecimiento, la afirmación cumple el objetivo de medición.		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios

Afirmación 7:

¿El personal lo atiende amablemente?

Criterios de evaluación:

	Si	No
6. La afirmación se encuentra bien redactada		
7. Teniendo en cuenta el grupo objetivo al que se le aplicará el cuestionario, considera que es de fácil comprensión y entendimiento.		
5. El elemento de satisfacción que se pretende medir es el trato amable del personal en el establecimiento, la afirmación cumple el objetivo de medición.		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios

Anexo 6: Modelo de evaluación del cuestionario a ser realizada por los expertos (continuación).

Afirmación 8:

En general, ¿se siente Ud. satisfecho con el servicio que le brinda la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos?

Criterios de evaluación:

	Si	No
6. La afirmación se encuentra bien redactada		
7. Teniendo en cuenta el grupo objetivo al que se le aplicará el cuestionario, considera que es de fácil comprensión y entendimiento.		
5. Con esta afirmación se pretende evaluar el nivel de satisfacción general de los servicios en La Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos, la afirmación cumple el objetivo de la medición.		

En caso de responder “No”, indique sus comentarios

Anexo 7. Resultados de las votaciones de los expertos.

Características demandadas del futuro producto.	VOTACIÓN									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1. ¿Cómo son los precios con respecto a la calidad brindada?	3	4	2	3	3	5	3	4	3	2
2. Considera Ud. que el tiempo de atención en general es adecuado	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5
3. ¿Cómo considera Ud. el servicio de garantía?	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3
4. ¿Qué nivel de orientación avalúa Ud. que existe sobre el servicio brindado?	3	5	5	5	5	3	4	4	5	5
5. ¿Cómo considera Ud. el cumplimiento de los servicios contratados?	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5
6. Nivel de preparación del personal que lo atiende	3	5	3	5	2	4	5	5	5	5
7. ¿El personal lo atiende amablemente?	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5
8. En general, ¿se siente Ud. satisfecho con el servicio que le brinda la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 8. Prueba W de Kendall para determinar la concordancia estadística de los expertos.

Rangos

	Rango promedio
CRITER1	2.05
CRITER2	5.05
CRITER3	5.55
CRITER4	4.25
CRITER5	4.15
CRITER6	4.30
CRITER7	4.75
CRITER8	5.90

Estadísticos de contraste

N	10
W de Kendall ^a	.342
Chi-cuadrado	23.924
gl	7
Sig. asintót.	.001

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 9. Procedimiento de muestreo utilizado para determinar la cantidad de clientes a encuestar.

Cálculo del tamaño de muestra. [Arístides Calero]

$$n = \frac{\left[\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} * P * (-P) \right]^2}{1 + \frac{1}{N} * \left[\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} * P * (-P) \right]^2 * \frac{1}{N}}$$

donde:

α - error asociado al nivel de confianza en la decisión (asumido 5%).

d – error absoluto a considerar en el cálculo (asumido 5%).

P – proporción en función del tamaño de muestra (asumido 0,5 porque ofrece el mayor tamaño de muestra posible).

N – tamaño de la población (2'876 clientes).

A partir de la ecuación anterior, el tamaño de muestra calculado fue de aproximadamente 451 personas.

Anexo 10. CUESTIONARIO FINAL PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Buenos días/tardes Compañero(a)

Estamos realizando un estudio por encargo de la empresa CUBANACAN Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos, con la finalidad de evaluar la calidad del servicio a sus clientes, para poder atenderlos mejor. Le agradeceríamos poder contar con unos minutos de su tiempo para evaluar algunos criterios.

A continuación tiene Ud. algunas afirmaciones sobre el servicio que recibe en la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos quisiéramos que la califique utilizando una escala que va del 1 al 5, donde 1 es la más baja calificación y 5 la más alta.

Atención al personal	1	2	3	4	5
En general, ¿se siente Ud. satisfecho con el servicio que el brinda la Tienda de Efectos Médicos y Ópticos de Cienfuegos?					
¿Cómo considera Ud. el servicio de garantía?					
Considera Ud. que el tiempo de atención en general es adecuado.					
¿El personal lo atiende amablemente?					
Nivel de preparación del personal que lo atiende.					
¿Qué nivel de orientación avalúa Ud. que existe sobre el servicio brindado?					
¿Cómo considera Ud. el cumplimiento de los servicios contratados?					
¿Cómo son los precios con respecto a la calidad brindada?					

Detállenos aquellos aspectos que deberíamos mejorar

¡Muchas Gracias por su participación!

Anexo 11. Análisis e Interpretación de los Datos

FIABILIDAD

[DataSet1] C:\Trabajo_Universidad\Tesis de diploma 2009\Tesis Marilyn\CUBANACAN_Turismo_Salud_S.A, Sucursal Cienfuegos. sav

Scale: TODAS LAS VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	451	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	451	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,573	,588	8

Anexo 11 Análisis e Interpretación de los Datos (continuación)

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Precios con respecto a la calidad	2,14	1,166	451
Tiempo de demora	3,02	1,158	451
Servicio de Garantía	2,07	1,128	451
Nivel de Orientación	2,99	1,124	451
Servicios Contratados	2,97	1,169	451
Preparación del personal	2,18	1,165	451
Atención del personal al cliente	3,53	1,149	451
Satisfacción en General	3,07	1,140	451

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Covariances	,071	,113	,182	,275	1,611	,048	8

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		572,468	450	1,272		
Within People	Between Items	9,019	7	1,288	,969	,452
	Residual	4188,676	3150	1,330		
	Total	4197,695	3157	1,330		
Total		4770,163	3607	1,322		

Grand Mean = 3,00

ANEXO 11. Análisis e Interpretación de los Datos (continuación)

Frecuencia

[DataSet1] C:\Trabajo_Universidad\Tesis de diploma 2009\Tesis Marilyn\CUBANACAN_Turismo_Salud_S.A, Sucursal Cienfuegos. sav

Statistics

		Precios con respecto a la calidad	Tiempo de demora	Servicio de Garantía	Nivel de Orientación	Servicios Contratados	Preparación del personal	Atención del personal al cliente	Satisfacción en General
N	Valid	451	451	451	451	451	451	451	451
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,50	3,53	2,51	3,57	3,53	2,50	3,55	3,56

Anexo 11. Análisis e Interpretación de los Datos (continuación)

Tablas de Frecuencias

Precios con respecto a la calidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	106	23,5	23,5	23,5
	Satisfecho	117	25,9	25,9	49,4
	Bueno	126	27,9	27,9	77,4
	Muy bueno	102	22,6	22,6	100,0
	Total	451	100,0	100,0	

Tiempo de demora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	118	26,2	26,2	26,2
	Satisfecho	99	22,0	22,0	48,1
	Bueno	112	24,8	24,8	72,9
	Muy bueno	122	27,1	27,1	100,0
	Total	451	100,0	100,0	

Servicio de Garantía

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	109	24,2	24,2	24,2
	Satisfecho	109	24,2	24,2	48,3
	Bueno	129	28,6	28,6	76,9
	Muy Bueno	104	23,1	23,1	100,0
	Total	451	100,0	100,0	

Nivel de Orientación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	110	24,4	24,4	24,4
	Satisfecho	95	21,1	21,1	45,5
	Bueno	127	28,2	28,2	73,6
	Muy bueno	119	26,4	26,4	100,0
	Total	451	100,0	100,0	

Anexo 11. Análisis e Interpretación de los Datos (continuación)
Servicios Contratados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	109	24,2	24,2	24,2
	Satisfecho	110	24,4	24,4	48,6
	Bueno	118	26,2	26,2	74,7
	Muy bueno	114	25,3	25,3	100,0
	Total	451	100,0	100,0	

Preparación del personal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	102	22,6	22,6	22,6
	Satisfecho	126	27,9	27,9	50,6
	Bueno	120	26,6	26,6	77,2
	Muy bueno	103	22,8	22,8	100,0
	Total	451	100,0	100,0	

Atención del personal al cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	97	21,5	21,5	21,5
	Satisfecho	127	28,2	28,2	49,7
	Bueno	109	24,2	24,2	73,8
	Muy bueno	118	26,2	26,2	100,0
	Total	451	100,0	100,0	

Satisfacción en General

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	106	23,5	23,5	23,5
	Satisfecho	111	24,6	24,6	48,1
	Bueno	110	24,4	24,4	72,5
	Muy bueno	124	27,5	27,5	100,0
	Total	451	100,0	100,0	