



**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Mejora del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes en la CANEC S.A. Cienfuegos.**

**Autor: Arlet Elena Guzmán Iznaga**

**Tutor: Mr. Sc. Ing. Alexander Brito Brito**

**Curso: 2021 – 2022**



## **Dedicatoria**

A mi abuela Irma Pérez Rodríguez, quien siempre ha estado a mi lado y sabiamente me ha guiado en mi camino.

A mis hijas, que son la inspiración para alcanzar todos mis logros, para levantarme cada mañana, para superarme cada día y para siempre dar un poquito más de mí.

## **Agradecimientos**

A mis padres, por apoyarme siempre, por enseñarme cómo caminar en la vida y por creer en mí.

A mi esposo, quien en todo momento me ha dado todo su amor, entrega y comprensión.

A mi tutor Alexander, por su paciencia y sabiduría, dedicación, esfuerzo y ayuda incondicional y por ser un excelente tutor.

A mi hermana, por estar siempre ahí para mí y para sus sobrinas incondicionalmente.

A Rosa Esther Benavides Aparicio y Annierys Cáceres Hernández, por brindarme toda la ayuda necesaria para la realización de esta tesis.

A toda mi familia, ya que sin ellos no fuera la persona que soy hoy y que siempre han extendido su mano para mí.

A la familia de mi esposo, por su apoyo y ayuda insaciable.

A todos los profesores que han formado parte de mi educación desde pequeña, hasta los días de hoy.

A mis compañeros de clase, expertos en quitarme el estrés y sacarme una sonrisa siempre.

A todas las amistades que he hecho en el camino de la universidad, desde la Central de Las Villas, hasta esta linda universidad Carlos Rafael Rodríguez.

A mi mejor amiga del mundo mundial, Lianet Contreras Marrero, quien siempre me brinda soluciones, por estar presente siempre que lo necesito.

A mis compañeras de trabajo, por apoyarme siempre.

A todos los mencionados y a los que quizá por error olvidé

Gracias.

## **Pensamiento**

"Los científicos sueñan con hacer grandes cosas; los ingenieros simplemente las hacen".

James A. Michener.

## **RESUMEN**

El entorno empresarial se torna cada vez más dinámico y complejo con los cambios bruscos que se desarrollan dentro de la sociedad actual. Para mantenernos a la par del cambiante entorno es necesario que las empresas realicen estudios para diagnosticar y mejorar sus sistemas, logrando con esto mejor preparación acorde con las situaciones actuales.

En correspondencia con lo anterior, la presente investigación se titula: Mejora del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes en la CANEC S.A. Cienfuegos y, y tiene como objetivo, proponer mejoras al procedimiento para evaluar la calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la CANEC S.A. de Cienfuegos.

Se partió de una amplia revisión bibliográfica de la información actualizada sobre el tema existente, sirviendo como base para desarrollar la Fundamentación Teórica, enfocar metodológicamente el trabajo y seleccionar los métodos y técnicas para recoger, procesar y analizar la información necesaria.

Se realizó la presente investigación en el período de 2022 y como resultado se presenta una caracterización global de la entidad, se determinan los factores que impiden el logro de resultados superiores y se proponen medidas de mejora que posibilitan que la calidad del servicio sea mayor.

## **ABSTRACT**

The business environment becomes increasingly dynamic and complex with the sudden changes that take place in today's society. In order to keep up with the changing environment, it is necessary for companies to carry out studies to diagnose and improve their systems, thus achieving better preparation according to current situations.

In correspondence with the above, the present investigation is entitled: Improvement of the procedure to evaluate the quality of the service and the satisfaction of the clients in the CANEC S.A. Cienfuegos and, and aims to propose improvements to the procedure to assess the quality of service and customer satisfaction of CANEC S.A. from Cienfuegos.

It started from an extensive bibliographical review of the updated information on the existing topic, serving as a basis to develop the Theoretical Foundation, methodologically focus the work and select the methods and techniques to collect, process and analyze the necessary information.

The present investigation was carried out in the period of 2022 and as a result a global characterization of the entity is presented, the factors that prevent the achievement of superior results are determined and improvement measures are proposed that allow the quality of the service to be higher.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1: Consideraciones generales sobre evaluación de la calidad de los servicios y	
Satisfacción de los Clientes .....	6
1.1 Consideraciones generales sobre calidad.....	6
1.2 La Gestión de la Calidad.....	8
1.2.1 Sistemas de Gestión de la Calidad según las Normas NC ISO 9000.....	9
1.2.2 Documentación de los Sistemas de Gestión de la Calidad .....	10
1.3. La calidad en los servicios .....	11
1.3.1 La calidad del servicio orientada a la satisfacción de los clientes .....	13
1.3.3. La medición de la calidad de los servicios .....	16
1.3.4. Métodos prácticos utilizados en la medición de la calidad en los servicios .....	18
1.3.5. Modelos matemáticos utilizados en la medición de la calidad en los servicios.....	21
1.3.6. Medición del desempeño .....	25
1.3.7. Medición de la importancia .....	26
1.4 Satisfacción del cliente .....	27
1.4.1. Métodos empleados para conocer la satisfacción de los clientes .....	31
1.4.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente .....	33
Conclusiones parciales del capítulo I:.....	35
Capítulo 2: Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de la Canec S.A.	
Cienfuegos .....	36
2.1. Los servicios de consultoría en el mundo y en Cuba .....	36
2.2.1. Diagnóstico del entorno actual de la CANEC S.A Sucursal Cienfuegos.....	53
2.2.2. Situación de la Calidad del Servicio de la CANEC S.A. ....	57
2.2.3. Revisión de los procedimientos existentes en la literatura .....	61
2.3. Propuesta de un procedimiento para mejorar la calidad del servicio.....	63
2.4. Procedimiento seleccionado para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en	
la CANEC S.A. Cienfuegos.....	64
2.4.1. Identificación de las dimensiones y atributos de la calidad del servicio .....	65
2.4.1.1. Investigación de la literatura .....	65
2.4.1.2. Estudio o examen del servicio .....	65
2.4.1.3. La técnica del incidente crítico .....	66
2.4.1.4. La aplicación de métodos estadísticos multivariados para determinar las dimensiones y	
atributos de calidad.....	67

2.4.1.5. Ponderación de atributos .....	68
2.4.2. Diseño del cuestionario.....	69
2.4.2.1. Diseño y organización del cuestionario. ....	70
2.4.2.2. Selección de la escala de medición .....	70
2.4.2.3. Fraseología empleada en el cuestionario.....	72
2.4.3. Implementación del cuestionario.....	72
2.4.3.1. Diseño de la investigación experimental .....	72
2.4.3.2. Diseño o preparación del Muestreo .....	73
2.4.3.3. Formas de implementación del cuestionario .....	76
2.4.3.4. Determinación de la fiabilidad del cuestionario .....	77
2.4.3.5. Determinación de la validez del cuestionario .....	78
2.4.4. Procesamiento estadístico y análisis de los resultados.....	79
2.4.4.1. Análisis del estado actual de la calidad de los servicios.....	79
2.4.4. Determinación de necesidades, preferencias y exigencias del cliente relacionadas con el servicio .....	81
2.4.5. Control de la calidad en el tiempo. ....	81
2.4.6. Comparación entre instalaciones similares .....	81
2.5. Valoración de la efectividad de las medidas a aplicar .....	82
Conclusiones parciales del capítulo II:.....	83
Capítulo 3: Propuesta de mejora del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la CANEC Cienfuegos S.A.....	84
3.1. El Sistema de Calidad.....	84
3.2. Puntos débiles del procedimiento establecido por la CANEC Nacional para medir la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes .....	86
3.3. Propuesta de mejora para la implementación del Procedimiento de la investigación.....	88
3.3.1. Etapa II: Identificación de dimensiones y atributos.....	87
3.3.2. Etapa III: Diseño e implementación del cuestionario.....	88
3.3.3. Etapa IV: Análisis del estado actual de la calidad de los servicios. ....	90
3.3.4. Etapa V: Mejora del proceso.....	91
3.4. Propuesta de Plan de Mejora.....	92
Conclusiones parciales del capítulo III:.....	92
Conclusiones generales .....	94
Recomendaciones.....	95
Bibliografía .....	96

Anexos ..... 101

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia del servicio al cliente (Iznaga, 2010).

Tanto la investigación como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente mejorarla.

La calidad aplicada a los procesos de servicios es un concepto intangible y abstracto, difícil de definir y evaluar (Cabrera, 2019). En este sector en el mundo se tiene una presión creciente por demostrar que la gestión empresarial posee un enfoque al cliente y que se desarrolla la mejora continua conociendo los criterios de estos, por tanto sus percepciones de calidad o calidad percibida se tienen en cuenta todo el tiempo y esta debe ser evaluada para orientar las acciones a emprender por las organizaciones (Rodríguez y León, 2019).

Entre los servicios en los que se ha evaluado la calidad percibida se encuentran: servicios de restaurantes (Santana, 2018), deportivos (Gálvez, 2011), turísticos (Iznaga, 2010), bibliotecarios, de líneas aéreas, de alojamiento, balnearios, de educación superior y de asistencia de salud (Pérez, 2013), los servicios bancarios (Castañeda, 2015).

La evaluación de la calidad de los servicios se ha extendido a una gran gama de servicios, entre ellos los de Consultoría Económica.

En Cuba una de las Empresas que presta servicios de este tipo, es la Canec S.A., la cual tiene implementado y certificado su Sistema de Gestión de la Calidad, desde hace varios años y cuenta con UEB en todas las provincias. Dicha empresa pertenece al Grupo Empresarial CAUDAL, S.A.

El Grupo Caudal S.A. es un conjunto de empresas dedicadas a la gestión y desarrollo de la actividad aseguradora, re-aseguradora, financiera, de asistencia, inspección y ajuste de averías y de servicios conexos en general. La Organización Superior de Dirección Empresarial CAUDAL S.A se localiza en la calle 43 No. 2210 entre 22 y 24 Playa, La Habana.

La Consultoría Económica CANEC, S.A. fue fundada en 1992 por la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) en el año 1992, la cual tiene la misión de facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación.

La Canec S.A. Sucursal Cienfuegos es una de las que más aporta a los valores de ventas anuales de la Empresa, dicha sucursal tiene una buena solvencia económica, sus ingresos han sido estables durante los últimos 5 años, sus utilidades crecientes, al igual que su Productividad, aunque se observa un pequeño decrecimiento en el año 2020 en la mayoría de sus indicadores debido a la etapa de pandemia por la covid-19, etapa que afectó a todos los sectores del país y se evidencia un sobredimensionamiento de los precios o servicios debido al reordenamiento empresarial cubano.

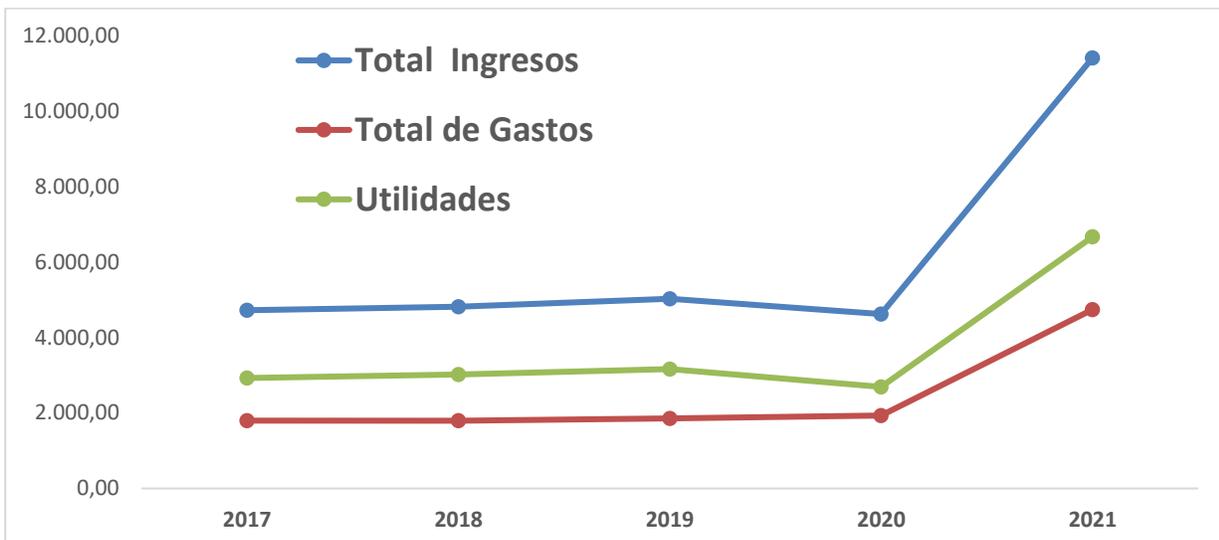


Figura 1: Comportamiento de los Ingresos, Gastos y Utilidades en la Canec S.A

Fuente: Elaboración propia.

La empresa tiene implementado su sistema de gestión de la calidad desde el año 2008, por lo que, para evaluar el desempeño y la eficacia de este sistema para la satisfacción del cliente externo, hay en existencia un grupo de indicadores, los cuales son evaluados por períodos semestrales, recibiendo categorías en una escala de solo 3 puntos: Satisfecho (S), Medianamente Satisfecho (MS) e Insatisfecho (I). Durante los últimos cinco años solo inciden 2 de estos indicadores los cuáles fueron: Cumplimiento de los plazos de entrega de los documentos acordados y Conclusiones del servicio en el tiempo establecido, solo en el año 2021 todos los indicadores fueron evaluados de Satisfecho por nuestros clientes externos.

En el proceso de prestación del servicio existen deficiencias con la entrega de las salidas del servicio y los expedientes al control de calidad en la fecha contratada, lo que conlleva a un

incumplimiento de lo contratado al entregar las salidas fuera de la fecha acordada. Persisten errores en la elaboración de los registros, papeles de trabajo, confección de los expedientes y salidas del servicio.

A pesar de que la CANEC SA cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad - certificado, en conjunto con un Procedimiento de Evaluación de la Calidad del Servicio, existen pérdidas en el mercado de clientes y servicios y dicho procedimiento muestra una falta de dinamismo para los clientes externos.

Dada la **Situación problemática** presentada se identifica el **Problema de la Investigación** de la siguiente forma:

¿Cómo contribuir a la mejora del procedimiento de la evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes en la CANEC S.A. Cienfuegos, para incrementar la profundidad de los análisis de los atributos que inciden en el uso de sus servicios?

**Objetivo general:**

Proponer mejoras al procedimiento para evaluar la calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la CANEC S.A. de Cienfuegos.

Para darle cumplimiento al objetivo general propuesto se han planificado seguir los siguientes

**Objetivos específicos:**

- Realizar una revisión bibliográfica que incluye temas sobre la calidad del servicio, la gestión de la calidad, la satisfacción del cliente, y su importancia; y los procedimientos para medir la calidad del servicio y la satisfacción.
- Caracterizar los servicios de consultoría que se presta en la CANEC S.A. Cienfuegos.
- Analizar el procedimiento de evaluación de la calidad del servicio y satisfacción al cliente de la empresa.
- Proponer mejoras al procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, que se adapte a los servicios que se ofertan en las asociaciones de consultoría jurídica;

**Justificación de la investigación:**

Está dada por los aportes o valores que se presentan a continuación:

- **Aporte Metodológico:** Se muestra por la selección metodológica que integran diferentes enfoques, conceptos, y herramientas pertinentes para la mejora del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

- **Aporte Docente:** Los resultados de la investigación componen una referencia en la enseñanza de esta temática, tanto en la formación de profesionales y su superación postgraduada, como en el proceso de capacitación en las organizaciones.
- **Aporte Social:** Está compuesto por su contribución a los niveles de desempeño en los servicios de calidad y satisfacción del cliente dentro de las organizaciones, lo que muestra un incremento de los beneficios y óptimo desarrollo local.
  - **Aporte Práctico:** Se muestra en la factibilidad y pertinencia demostrada en su implementación en el proceso y organización seleccionada, con resultados satisfactorios y de perspectiva alentadora para su continuidad en mejoras de igual índole.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- Exploratoria
- Descriptiva
- Correlacional

Para alcanzar los objetivos planificados en la investigación se propone la estructura siguiente:

### **Capítulo I. Consideraciones generales sobre evaluación de la calidad de los servicios y Satisfacción de los Clientes.**

En el presente capítulo se realiza una revisión bibliográfica, que incluye temas relacionados con Calidad del servicio, la gestión de la calidad, la satisfacción del cliente, y su importancia. Modelos o procedimientos para medir la calidad del servicio y la satisfacción.

### **Capítulo II. Análisis del procedimiento para la evaluación de la Calidad de los Servicios de la CANEC S.A.**

En este capítulo se caracteriza de manera general los servicios de consultoría en el mundo, en Cuba y en el caso particular de la CANEC S.A., sus servicios, procesos, etcétera; en la misma hay definiciones claras de alcance temático, criterios de selección, vocabulario controlado, normalización de la descripción bibliográfica y procedimientos para análisis de contenido, se analizan las ventajas y desventajas de los procedimientos para seleccionar el más adecuado al tipo de servicio. Posteriormente se describen sus etapas generales y se adecua a los servicios de consultoría para hacer énfasis en el comportamiento de la calidad del servicio en los últimos períodos.

### **Capítulo III: Propuesta de mejora del procedimiento para la evaluación de la Calidad de los Servicios en la CANEC S.A. Cienfuegos.**

En este capítulo se realiza una propuesta de implementación del procedimiento para evaluar la calidad del servicio de la CANEC S.A Cienfuegos, para identificar los aspectos que influyen de manera directa en el criterio de los clientes con respecto al servicio que se brinda. Se definen las propuestas de mejoras al procedimiento vigente, así como una encuesta para su aplicación, para ello se utilizan métodos y herramientas, como son: el cuestionario, método Delphi, entrevistas, revisión y análisis de documentos, estadística descriptiva, análisis de fiabilidad, entre otros.

## Capítulo 1: Consideraciones generales sobre evaluación de la calidad de los servicios y Satisfacción de los Clientes

### 1.1 Consideraciones generales sobre calidad

Para poder lograr una correcta definición del concepto de calidad, es necesario conocer cuando un producto o servicio no posee calidad: reclamaciones, conflictos, insatisfacciones... entonces ¿quién define lo que es calidad? A veces usted piensa que un producto es óptimo y su colega insiste que su calidad es insatisfactoria. ¿Quién será el que tiene la razón? Estas y muchas otras interrogantes surgen siempre que alguien se interesa por procesos que buscan calidad. El hilo conductor utilizado como estrategia de construcción del presente capítulo se muestra en la Figura 1.1, el cual sirve como guía metodológica.

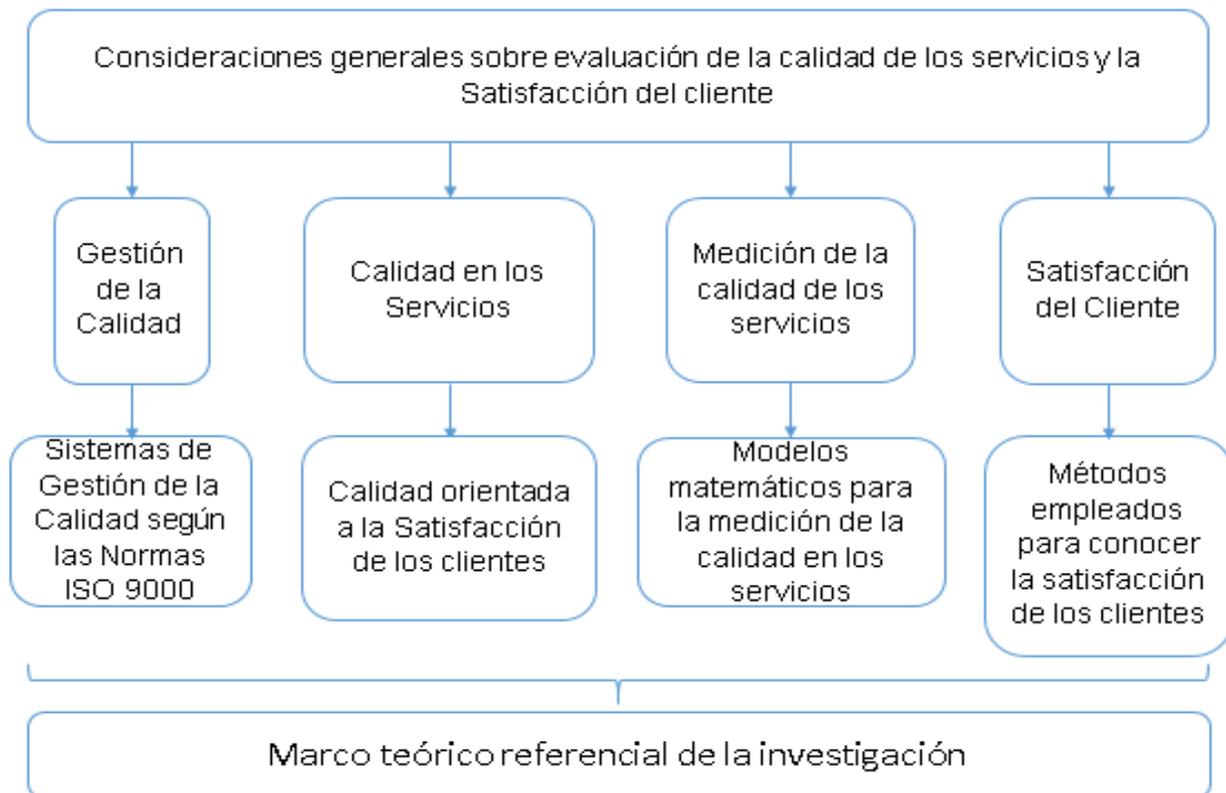


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial.

En la actualidad cada vez son más las empresas que adoptan criterios de calidad, que tienen en cuenta la competitividad del mercado y la serie de costos asociados a la no calidad, unos visibles y otros más ocultos como la pérdida del cliente, de tiempo, de capacidad, de imagen, de entusiasmo de los trabajadores, reducción de la curva de aprendizaje y de la curva de experiencia.

El término “calidad” ha experimentado varios cambios en el transcurso del tiempo, contando con la incidencia de grandes autores o personalidades en el ámbito de la calidad que incorporan

importantes aportes, variando su enfoque y nuevas definiciones. Inicialmente el enfoque era hacia la calidad del producto, después hacia los clientes y posteriormente hacia todos los grupos de interés de la organización hasta llegar a lo que hoy conocemos por “Calidad Total” o “Excelencia”. “La estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general” (Mora, 2011).

El concepto de calidad ha ido pasando desde la calidad del producto, medidos por métodos estadísticos muestrales hasta llegar a la gestión de la calidad total que abarca a toda la Empresa y afecta a todo tipo de bienes y servicios. La calidad se basa en la satisfacción del cliente interno y externo. La calidad es la totalidad de funciones y características de un bien o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas

Para lograr la calidad es necesario un cambio cultural en la empresa, un proyecto de empresa que tenga incluido y arraigado la gestión de calidad total, que además de los controles de calidad sobre el producto, se pueda implantar una certificación de calidad (ISO, BPM, HAZARD, etc.).

El Organismo Internacional de Normalización, la define como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2005).

El significado de la calidad ha adquirido en los últimos años un carácter multidimensional. A los elementos que tradicionalmente lo componen como calidad del producto o servicio, inspección y correcciones, se le han sumado nuevos términos como dirección, empleados, clientes y mejoramiento.

El concepto que se adopta por considerarse más completo, es el que ofrece la Norma ISO 9000: 2015, la que expone que “una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras. La calidad de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y beneficio para el cliente”.

Dentro de los principales beneficios que aporta la calidad tenemos: mejora la satisfacción del cliente, mejora continuamente los procesos relacionados con la Calidad y otros beneficios adicionales son: la reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio y el aumento de la productividad.

En algunas empresas, para lograr estos beneficios, hay en existencia un programa de Gestión de la Calidad, el cual pretende gestionar los procesos y recursos requeridos por la entidad para lograr los resultados deseados.

## **1.2 La Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad se define como parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad (NC ISO 9000:2015) (9001, 2015). Un sistema de gestión de la calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. En este se gestionan los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. Posibilita además a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo (NC ISO 9000:2015) (9001, 2015).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible (NC ISO 9001:2015) (9001, 2015).

ISO 9000 es un conjunto de estándares internacionales para sistemas de calidad, diseñado para la gestión y aseguramiento de la calidad, especifica los requisitos básicos para el desarrollo, producción, instalación y servicio a nivel de sistema y a nivel de producto. ISO 9001 se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente y pueden utilizarse para su aplicación a nivel interno por las organizaciones o para la certificación.

ISO 9004 se centra especialmente en la mejora continua del desempeño y de la eficacia global de la organización. Se recomienda como una guía para organizaciones que persiguen la mejora continua del desempeño, sin afán certificador (Romero Valdés, 2013).

Las normas ISO se revisan cada cinco años para establecer si se requiere una revisión para mantenerla actualizada y relevante para el mercado. ISO 9001, norma de gestión de calidad líder en el mundo, concluyó su proceso de revisión en el mes de septiembre de 2015. La norma ISO 9001:2015 responde a las últimas tendencias y es compatible con otros sistemas de gestión, tales como ISO 14001. Esta presenta una nueva estructura de nivel superior, para que sea más fácil de utilizar en conjunto con otras normas de sistemas de gestión, con una mayor importancia que se da al riesgo.

Esta norma propone un sistema de gestión de la calidad bien definido, basado en un marco de referencia que integra conceptos, principios, procesos y recursos fundamentales establecidos relativos a la calidad, para ayudar a las organizaciones a hacer realidad sus objetivos. Su objetivo es incrementar la consciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para

satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y sus partes interesadas y lograr la satisfacción con sus productos y servicios (NC ISO 9001:2015) (9001, 2015).

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La siguiente figura 4 ilustra cómo los diferentes elementos del sistema analizado pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.

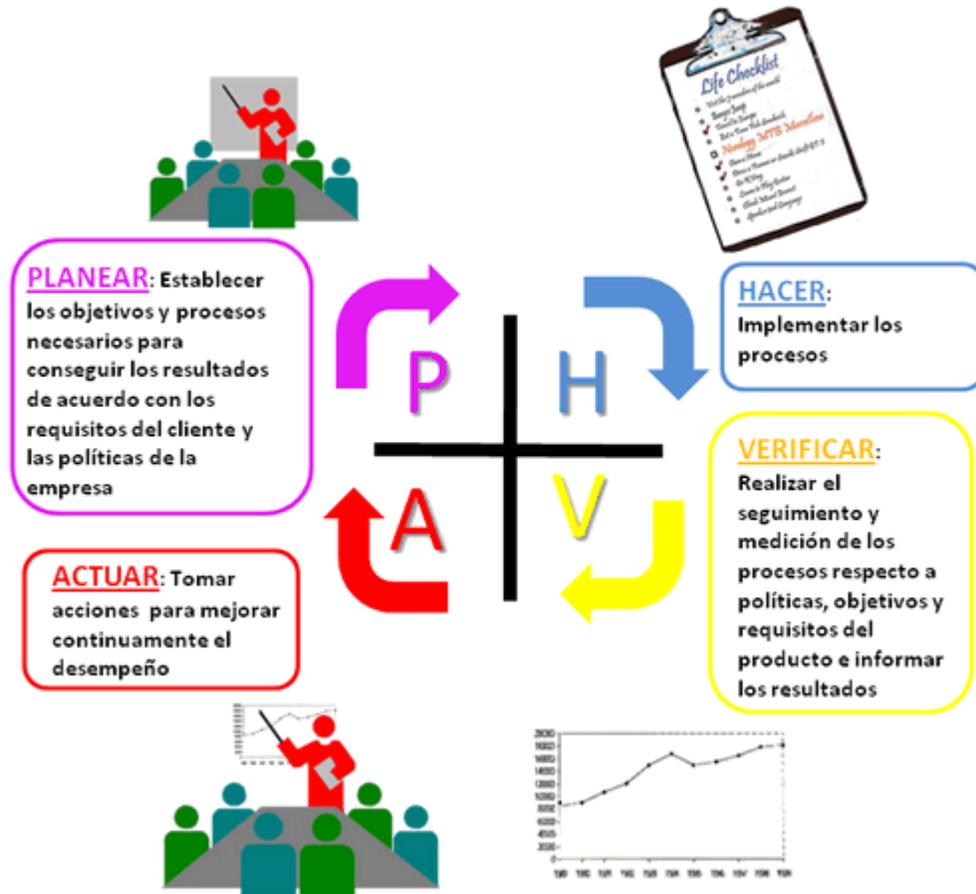


Figura 1.2: Ciclo PHVA

Los sistemas de gestión de calidad se aplican tanto a empresas de producción como a empresas encargadas de brindar servicios. A continuación, se realiza un análisis de las características de esos sistemas en este tipo de empresas.

### 1.2.1 Sistemas de Gestión de la Calidad según las Normas NC ISO 9000

Las normas de la familia ISO 9000, citadas a continuación, se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implantación y la operación de SGC eficaces.

La NC ISO 9000:2005 describe los principios de los sistemas de gestión de la calidad y especifica su terminología.

ISO 10002 es relevante para cualquier organización que desea exceder el nivel de satisfacción del cliente, un requerimiento básico para los negocios de todo tiempo y tamaño, no importando si pertenecen al sector público, privado o se desea implementar voluntariamente

La NC ISO 9001:2000 especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es el logro de la satisfacción del cliente.

La NC ISO 9004:2000 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la efectividad del SGC. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas. Se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección requiera ir más allá de los requisitos de la NC ISO 9001:2000, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

La NC ISO 19011 proporciona guía/orientación relativa a las auditorías de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NC ISO 9001:2015 son:

- Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Las organizaciones deben establecer, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interrelaciones, además de siempre mantenerlo documentado.

### **1.2.2 Documentación de los Sistemas de Gestión de la Calidad**

Según el Informe Técnico ISO/TR 10013:2001 “Directrices para la documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad” tener documentado un SGC tiene los siguientes propósitos y beneficios para una organización:

- a) describe el sistema de gestión de la calidad de la organización;

- b) provee información para grupos de funciones relacionadas, de manera tal que puedan entender mejor las interrelaciones;
- c) comunica a los empleados el compromiso de la dirección con la calidad;
- d) ayuda a los empleados a comprender su función dentro de la organización, dándoles así un mayor sentido del propósito e importancia de su trabajo;
- e) facilita el entendimiento mutuo entre los empleados y la dirección;
- f) provee una base para las expectativas del desempeño del trabajo;
- g) declara la forma en que se llevarán a cabo las actividades para lograr los requisitos especificados;
- h) provee evidencia objetiva de que los requisitos especificados han sido alcanzados;
- i) provee un marco de operación claro y eficiente;
- j) provee una base para la formación inicial de nuevos empleados y la actualización periódica para los empleados actuales;
- k) provee una base para el orden y el equilibrio dentro de la organización;
- l) provee coherencia en las operaciones basadas en procesos documentados;
- m) provee una base para la mejora continua;
- n) provee confianza al cliente basado en los sistemas documentados;
- o) demostrar a las partes interesadas las capacidades dentro de la organización;
- p) provee un marco de referencia claro de requisitos para los proveedores;
- q) provee una base para auditar el sistema de gestión de la calidad;
- r) provee una base para evaluar la eficacia y adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

El principal objetivo de dicho Sistema de Calidad es proveer a la empresa de las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos y, de esta forma, brindarle al cliente un adecuado servicio, con calidad, confianza y seguridad. Para ello también es necesario brindar los servicios con la mayor calidad posible, pero qué es realmente la calidad en los servicios.

### **1.3. La calidad en los servicios**

El concepto de calidad de los servicios se ha tratado de diferenciar del concepto de la satisfacción de clientes. Casi todos los expertos concuerdan que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, en cambio la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo resultante de una evaluación global de un desempeño.

Vista desde la perspectiva organizacional, la calidad en el servicio es la orientación que siguen todos los recursos de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes incluyendo a todos los empleados y no solo a los que tienen trato directo con el cliente (Kotler & Keller, 2012), pues

todas las actividades realizadas por un empleado en la organización repercutirán de alguna manera en el nivel de calidad real o percibida por el consumidor. A partir de esto se construye la reputación, que será buena si el servicio se percibe como de alta calidad, dando como resultado una mayor repetición en las ventas.

Lo cierto del caso es que algunas medidas de satisfacción como de calidad percibida de los servicios, se obtienen comparando las percepciones con las expectativas, con ciertas diferencias sutiles. La satisfacción compara las percepciones de los consumidores con lo que normalmente esperarían, mientras que la calidad percibida de los servicios compara las percepciones de los consumidores con lo que un consumidor debería esperar de una empresa que ofrece servicios de elevada calidad (Thompson, 2006).

Las percepciones de la calidad y los juicios de satisfacción han sido reconocidos como aspectos fundamentales para explicar las conductas deseables del consumidor. Los enfoques generados desde la década de los 80 en torno a la pertinencia de estudiar el concepto de calidad de servicio y su evaluación han generado un paradigma en el cual se ha consolidado como un aspecto clave en el éxito de cualquier modelo de negocio. Los avances en el estudio de la calidad del servicio han permitido encontrar una relación entre sus dimensiones y la satisfacción del usuario/consumidor, así como con la intencionalidad de compra y posterior recomendación lo cual, según Hoffman, repercute en el crecimiento de la cuota de mercado (Pérez, 2013).

La calidad percibida de los servicios, por tanto, es subjetiva, en razón que supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional. En este sentido, la calidad percibida de los servicios, por lo general, es más compleja de evaluar que las de los productos, principalmente las Características distintivas (intangibilidad, variabilidad, perecederos y que son producidos y consumidos simultáneamente), aunque estas pueden variar con mayor vulnerabilidad de un empleado a otro, o de un cliente a otro. Por consiguiente, algunos investigadores, afirman que la calidad de los servicios es un concepto escurridizo y abstracto, difícil de definir y medir; es por esta razón, que se le ha dado importancia a la estandarización de los servicios para proveer una calidad consistente (Torres, 2015).

La Calidad Total-Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general (Vásquez, 2015)

¿Por qué es importante la calidad del servicio?

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas (Mora, 2011)

### **1.3.1 La calidad del servicio orientada a la satisfacción de los clientes**

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. Esta incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente (ISO 9000:2015).

De manera general se establecen algunas especificaciones que deben cumplirse en el proceso de servicio, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Esta interpretación es aún más explícita cuando se considera que el cliente percibe como valioso, además de la prestación del producto o servicio básico en sí, un elemento adicional consistente en:

- Prestaciones añadidas a la principal, ya sean de naturaleza cuantitativa o cualitativa.
- El modo en que se entrega o brinda la prestación principal.
- Una combinación de las anteriores.

Existen diversas maneras para emprender programas de calidad en los servicios, pero se considera que su génesis es común y se fundamenta a partir de los elementos básicos del modelo de Gerencia del Servicio, con el Triángulo del Servicio (Figura 2), que puede ser considerado como la base de los sistemas de calidad centrados en el cliente (Escobar, 2011).

Los tres vértices del Triángulo responden a: la estrategia del servicio, el sistema y la gente, los que convergen en un punto central donde se ubica al cliente. Lo más significativo de este modelo enfocado a las operaciones del servicio, se aprecia la relación recíproca entre sus vértices y el cliente, con vistas a su satisfacción plena (figura1.3).

La **Estrategia** es considerada el sendero a tomar para lograr la mejor oferta de valor en términos de servicio para el cliente de acuerdo a sus necesidades.

El **Sistema** comprende todas las herramientas no humanas (instalaciones, equipos y procedimientos) involucradas en la servucción y prestación del servicio.

El **Personal** lo constituyen todas aquellas personas que hacen parte de la organización y que suponen trabajar en sinergia con una cultura de liderazgo y eficiencia, son el elemento más importante y deben estar orientados hacia la satisfacción de los clientes.

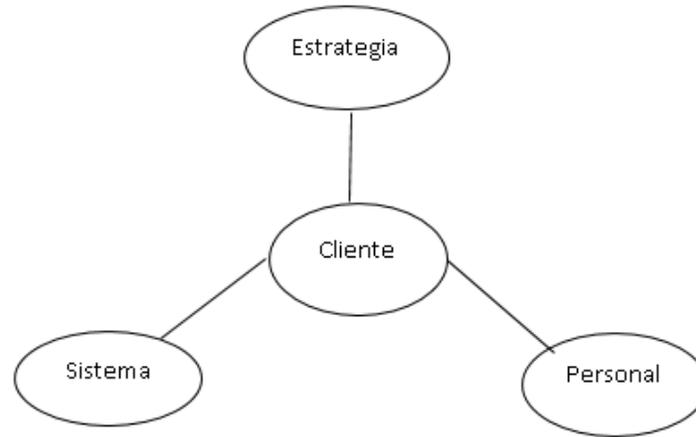


Figura 1.3: Triángulo del Servicio.

Fuente: Escobar, 2011.

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. Estos conceptos resultan útiles para diseñar sistemas de servicios y para resolver problemas relacionados con los mismos, así como que pueden ser empleados en el diagnóstico de problemas y causas que originan un mal servicio.

En una organización dirigida al cliente, ésta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo. Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que debe realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante. Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan. En las empresas orientadas al cliente los trabajadores ponen en práctica ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas. Esto permite que la atención y el servicio sean un solo proceso. El cliente espera calidad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las necesidades se satisfacen con productos y servicios excelentes que deben conocer con detalle los trabajadores

que los ofrecen (habilidad técnica). Las expectativas se satisfacen con el trato que se les ofrece (habilidad interpersonal). El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble (Solórzano y Acéves, 2013).

Toda organización debe construir su triángulo interno ya que esto brinda mayor fuerza en todas las áreas es una forma de apreciar nuestro cliente interno, El recurso humano necesita sentirse útil y ser resueltas sus necesidades básicas. Es por esto que la organización, la cultura y el liderazgo al interior de la empresa deben ser coherentes con esta afirmación (Milena, 2019). Es muy importante que los planes de capacitación que tengan programadas la organización haga énfasis en el triángulo de servicio interno. El mismo se apoya en los tres pilares estructurales de la organización que le proporcionan su imagen e identidad (Figura 1.4). Estos pilares rodean al cliente interno son:

1. Cultura: creencias religiosas, unión, competencias, compañerismo, sentido de pertenencia, servicio al cliente, visión y misión de la empresa.
2. Liderazgo: Desarrollo de cultura de servicio, actuar como guía y colega de sus empleados, tener claro los objetivos de la organización, conocer los procesos de la organización, vela por el bienestar de los empleados y la empresa.
3. Organización: Gerencia de la empresa, supervisores, administradores, planes de capacitación, incentivos y comunicación.

El éxito estará dado por la satisfacción del cliente y los problemas siempre serán solucionables siempre que los procedimientos de trabajo se mantengan en constante desarrollo.

Un cliente interno satisfecho transmitirá satisfacción a sus clientes y por consecuencia la organización tendrá mayores beneficios. Cuando las personas se ven estimuladas, no solo económicamente, sino por la posibilidad de que se cuente con su opinión, su experiencia y sus ideas, renace en ellas el sentimiento de pertenencia, la mentalidad de misión y experimentan, en fin, el orgullo de enfrentar los desafíos, aprender de los reveses y obtener triunfos individuales y empresariales.

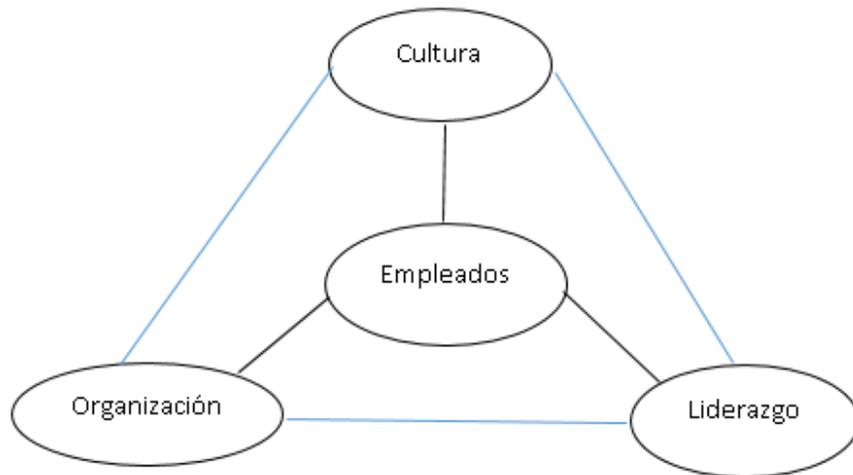


Figura 1.4: Triángulo interno del servicio.

Fuente: Escobar, 2011

El reconocimiento de la importancia de la cultura organizacional, en los programas de calidad está dado porque al existir una cultura inmadura los procesos que se desarrollan se logran más por presión o por imposición que por convicción. Las condiciones no favorables hacen que lo que se realiza, carezca de datos más fundamentados, es decir, se acata y se acoge a una norma tal como ella lo indica, sin que exista mayor cuestionamiento o sin un proceso analítico de soporte.

Como se menciona al inicio de este epígrafe, la calidad de los servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. Pero, cómo medir la calidad de dichos servicios.

### 1.3.3. La medición de la calidad de los servicios

La importancia de la medición de la calidad percibida hace que sea un tema recurrente en el campo del marketing de servicios. La forma de obtener las evaluaciones del consumidor sobre el grado de excelencia del servicio preocupa tanto a académicos como a directivos.

Lo descrito anteriormente, son los argumentos de los principales exponentes del concepto de calidad percibida del servicio, para señalar que, en un contexto de mercado de servicios, la calidad merece un tratamiento y una conceptualización distinta a la asignada a la calidad de los bienes tangibles (Terán Ayay, 2021).

Con respecto a la medición de la calidad de los servicios Torres y Vásquez, 2015 expresaron: La gestión de la calidad de los servicios se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la

calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto o servicio pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Llegar a medir la calidad del servicio es más difícil que determinar la calidad de productos manufacturados. Por otra parte, que el cliente no se queje no significa que esté satisfecho. Aunque esta afirmación puede aplicarse también a los productos, es mucho más probable que éstos se devuelvan si son insatisfactorios.

Por otra parte, en los servicios, las devoluciones, sólo son un indicador parcial de la calidad. En vez de molestarse, muchos clientes insatisfechos solo deciden no volver. Por consiguiente, la empresa debe tomar la iniciativa y ponerse en contacto con estos para solicitarles su opinión sobre el servicio recibido.

Hoy día, las empresas de servicio existen por y para clientes, tanto internos como externos, los cuales hay que satisfacer. Si no hay satisfacción de los clientes internos (departamentos, directivos y trabajadores) no es posible garantizar la satisfacción del cliente externo.

En primer lugar, es necesario tomar conciencia de que la calidad del servicio interno y externo es la pieza clave para asegurar la continuidad. Es necesario comprender que el capital humano es la base del negocio y partiendo de este principio establecer el método apropiado de gestión y medida de la calidad en el servicio interno. Sólo cuando este es eficaz se cumple con el requisito básico: dar un buen servicio externo y, por tanto, satisfacer al cliente.

En segundo lugar, viene el desarrollo de las técnicas apropiadas para implantar y medir la calidad del servicio, así como, las diferentes dimensiones que forman parte de las expectativas y percepciones de los clientes.

Para medir la calidad del servicio es necesario conocer los elementos básicos de este y sus dimensiones (Alfonso, 2019):

Elementos básicos de la calidad del servicio

**1. Dimensiones de la Calidad del Servicio** (atributos): está compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Por ejemplo, en un servicio de atención al cliente, algunos atributos son fundamentales como: Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.

**2. Servicio Esperado:** Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad.

**3. Factor de Influencia:** Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación con el servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directos e indirectos, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

**4. Servicio Percibido:** Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

**5. Calidad del Servicio Prestado:** La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

**6. El nivel de Satisfacción:** Es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.

**7. Nuevas actitudes:** Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.

**8. Nuevo Comportamiento:** Es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

Dimensiones de la calidad del servicio

Los clientes evalúan la calidad de servicio por medio de 5 componentes:

**Confiabilidad:** Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.

**Respuesta:** Es la capacidad para brindar un servicio puntual.

**Seguridad:** Conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.

**Empatía:** Atención personalizada y cuidadosa a clientes.

**Tangibles:** Aspectos físicos del servicio.

Luego de conocer los elementos básicos de la calidad del servicio y sus dimensiones, es necesario indagar en la web para encontrar los métodos prácticos más usados para medir la calidad de los servicios en la actualidad.

#### **1.3.4. Métodos prácticos utilizados en la medición de la calidad en los servicios**

Para medir la calidad de los servicios, algunos investigadores han vinculado el concepto al estudio de las percepciones y las expectativas. Las expectativas se conciben como los deseos o

necesidades que el consumidor tiene o como su esperanza de servicio antes de que el mismo le sea ofrecido. Las percepciones son las creencias o constataciones objetivas que el consumidor se forja del servicio tras recibirlo.

A través de la medición podemos comparar, aspirar a mejorar, y hacerlo. Pero algunas cosas son menos fáciles de medir que otras, como, por ejemplo, la calidad del servicio, lo cual es supremamente crucial.

Según Pascal (2018), algunos métodos prácticos para medir la calidad del servicio son:

**1- SERVQUAL:** Este es el método más común para medir los elementos subjetivos de la calidad del servicio. A través de una encuesta se les pide a los clientes que califiquen el servicio entregado en comparación con sus expectativas. Sus preguntas hacen referencia a lo que SERVQUAL afirma que son los 5 elementos de la calidad del servicio: RATER, por sus siglas en inglés, fiabilidad, confianza, elementos tangibles, empatía y capacidad de respuesta.

**2- Compras misteriosas:** Esta es una técnica popular que se usa en tiendas, hoteles y restaurantes, pero que también funciona para cualquier otro servicio. Consiste en contratar a un "cliente encubierto" para que pruebe la calidad de tu servicio, o en ponerse un bigote falso e ir tú mismo, por supuesto.

**3- Calificación posterior al servicio:** Esta es la práctica de pedir a los clientes que califiquen el servicio inmediatamente después de su entrega. Con el chat en vivo de Userlike (/), por ejemplo, puedes configurar la ventana de chat para que cambie a una vista de calificación de servicio cuando se acabe la sesión de chat. Los clientes dan su calificación, tal vez comparten algunos comentarios, y luego cierran el chat. También se realiza en soporte telefónico. El representante de servicio te pregunta si estás satisfecho con la prestación del servicio, o te pide que permanezcas en la línea para completar una encuesta automática. Sin embargo, esta última versión es tan molesta, que destruye toda la experiencia de servicio. Se pueden utilizar diferentes escalas para la valoración posterior al servicio. Muchos hacen uso de una clasificación numérica del 1 al 10.

**4- Encuesta de seguimiento:** Con este método le pides a tus clientes que evalúen la calidad de tu servicio a través de una encuesta por correo electrónico. Tiene un par de ventajas sobre la valoración posterior al servicio.

Por un lado, le da tiempo y espacio suficiente al cliente para dar respuestas más detalladas. Puedes enviar una encuesta tipo SERVQUAL con múltiples preguntas en lugar de sólo una, algo que sería muy molesto en una clasificación post-servicio. La Encuesta de seguimiento también proporciona una visión más holística de tu servicio. En lugar de una evaluación caso por caso,

mide la opinión general de tus clientes sobre tu servicio. También es una técnica útil si aún no has implementado la valoración posterior al servicio y deseas tener una visión general rápida del estado de la calidad de tu servicio al cliente.

**5- Encuesta en app:** Con una encuesta en App, las preguntas se hacen mientras el visitante está en la aplicación o en el sitio web, en lugar de después del servicio o por correo electrónico. Puede ser una simple pregunta, por ejemplo, ¿'cómo calificaría usted nuestro servicio?', pero también pueden ser más. Las ventajas principales son la comodidad y la relevancia. SurveyMonkey ofrece algunas herramientas excelentes para implementar algo así en su sitio web.

**6- Puntuación del esfuerzo del cliente (CES):** Esta métrica fue propuesta en un influyente artículo de Harvard Business Review. En él argumentan que mientras que muchas compañías buscan "deleitar" al cliente (exceder las expectativas de servicio), es más probable que un cliente castigue a las compañías por un mal servicio a que las recompense por un buen servicio. Los costos de superar las expectativas de servicio son altos, y está demostrado que los beneficios de hacerlo son marginales. En lugar de deleitar a nuestros clientes, como argumentan los autores, deberíamos facilitarle al máximo la resolución de sus problemas. Ellos proponen medir esto, ya que descubrieron que es lo que tiene mayor impacto positivo en la experiencia del cliente.

**7- Monitoreo de Redes Sociales:** Este método ha ido ganando impulso con el auge de las redes sociales. Para muchas personas, las redes sociales sirven como medio de comunicación. Un lugar donde pueden airear sus frustraciones y ser escuchados. Por esta razón son el lugar perfecto para escuchar las opiniones no filtradas de tus clientes, si tienes las herramientas adecuadas. Facebook y Twitter son opciones obvias, pero también las plataformas de reseña como TripAdvisor o Yelp pueden ser muy relevantes. Buffer sugiere que le pidas a tus seguidores en redes sociales que te mantengan informado sobre la calidad de su servicio.

**8- Análisis de la documentación:** En este enfoque cualitativo lees o escuchas los registros de servicio escritos o grabados. Debes revisar la documentación de las entregas de servicios de baja calidad, pero también puede resultar muy interesante que leas la documentación de los representantes de servicio que siempre se destacan. ¿Qué hacen ellos mejor que los demás?

**9- Métricas de servicio objetivas:** Estas estadísticas proporcionan un análisis objetivo y cuantitativo de tu servicio. Estas métricas no son suficientes para juzgar la calidad de tu servicio por sí mismas, pero juegan un papel crucial en mostrarte las áreas en las que debes mejorar.

Para la utilización de estos métodos, se necesitan herramientas que les permita, una vez escogido el método, recoger y procesar los datos para medir la calidad de los servicios.

### **1.3.5. Modelos matemáticos utilizados en la medición de la calidad en los servicios**

La herramienta bi-escala más divulgada es el modelo SERVQUAL, propuesto por Berry, Parasuraman & Zeithaml.

La gestión de expectativas ha recibido severas críticas, tanto psicométricas como metodológicas. Las limitaciones psicométricas de la escala se enmarcan en la reciente inquietud por el análisis de la fiabilidad y validez de un instrumento de medida definido.

Consecuentemente, un modelo global de calidad del servicio debería incluir otra escala que evalúe la importancia concedida por el cliente a cada potencial atributo del servicio

(Bustamante, 2020) han asumido también esta tesis, para crear así una modificación de su modelo inicial, SERVQUAL revisado con las puntuaciones de importancia, el cual permite una evaluación más real de la satisfacción del cliente, pues permite ponderar su valoración de cada atributo con la importancia que reviste para él.

Esto última recarga aún más el cuestionario, lo que limita su aplicación en servicios donde el cliente se encuentra durante muy poco tiempo en contacto con el personal dedicado a esta labor.

La aplicación del SERVQUAL ha demostrado tener las siguientes desventajas:

- 1) El problema asociado con usar una combinación de atributos con escala positiva y negativa.
- 2) La aparente incapacidad de la escala Likert de 7 puntos, de distinguir diferencias en los niveles de Percepción (P) y Expectativas (E), al ser promediadas estas.
- 3) La utilización de la diferencia P-E, que afecta la confiabilidad y la validez discriminante de la escala, debido a la correlación existente, de hecho, entre la diferencia y cada componente. También están presentes los posibles errores de medición y la restricción en la variabilidad de los componentes.

A estas desventajas se une, además, las características particulares de los servicios. La escala de medida referente a expectativa debe ser presentada al cliente a su llegada al restaurante o al bar Cafetería, antes de recibir el servicio, de forma que él diga que realmente espera del servicio que oferta la instalación. A la salida del cliente se le debe aplicar el mismo cuestionario, ahora para que evalúe cual ha sido su percepción en cada uno de los atributos de la encuesta. Esto resulta muy molesto para el cliente que solo vienen de recorrido y están en contacto con el servicio durante un breve lapso de tiempo.

Tras algunas críticas recibidas sobre el modelo y sus dimensiones; ejecutaron estudios estadísticos, agrupando variables que permitieron reformar el modelo, adquiriendo mayor representatividad logrando encontrar parecidos entre las dimensiones iniciales determinándose 5 dimensiones para medir la calidad de servicio (Obando, 2020):

1. Elementos tangibles: Las instalaciones, edificios, equipos y otros componentes que forman parte del servicio al cliente conforman el soporte físico del servicio, son factor de comunicación y una herramienta para trabajar. Conforman el sistema de prestación de servicios, influyen en la calidad del mismo y están sometidos a evaluación continua por parte de los clientes.
2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar un servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
3. Capacidad de respuesta: disposición de los trabajadores para ayudar al cliente y brindar un servicio rápido.
4. Seguridad: es la atención y conocimiento por parte de los trabajadores y su habilidad para inspirar confianza y credibilidad, agrupando las anteriores dimensiones como cortesía, credibilidad, responsabilidad y profesionalidad.
5. Empatía que es el interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a los clientes, agrupando las anteriores dimensiones como comunicación, accesibilidad y comprensión del usuario.

El modelo SERVQUAL, captura la información directamente de los clientes, mediante la aplicación de dos encuestas estructuradas, que constan de 22 ítems cada una, y valoradas en una escala de Likert de 7 puntos, la aplicación del instrumento se hace en dos momentos: antes y después de recibir el servicio (Tello, 2020). La medición se realiza dos veces, para incluir las expectativas del cliente con relación al servicio y el nivel de calidad percibido posterior al consumo. Al realizar estas mediciones, se pide a los encuestados que indiquen su nivel de agrado o desagrado, para posteriormente identificar las brechas entre el valor de la expectativa (E) y el percibido (P) entre los diferentes ítems; cuando las brechas presentan un mayor valor de P, se establece que se logró satisfacer al cliente en el ítem analizado, en tanto, más alta sea esa brecha más alta será la satisfacción (Obando, 2020).

En consideración a su alto nivel de fiabilidad y validez, el SERVQUAL ha sido utilizado en la investigación y medición de la calidad del servicio en varias industrias de servicios, y además ha sido adaptado a las múltiples necesidades de los sectores donde se aplica (Pascal, 2018).

Tabla 1 <i>Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL</i>
---

<b>Dimensión</b>	<b>Significado</b>
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

### **a) Elementos Tangibles**

Representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos que entran en contacto al contratar el servicio; es decir la apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación.

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.
- Los colaboradores de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

### **b) Fiabilidad**

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa, implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.

Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.

- La empresa realiza bien el servicio.
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

### **c) Capacidad De Respuesta**

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio, es decir representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

- Los colaboradores comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los colaboradores de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los colaboradores de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

#### **d) Seguridad**

Son los conocimientos y atención mostrados por los colaboradores respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

Conocimiento y Atención Mostrados por los colaboradores y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

- El comportamiento de los colaboradores de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los colaboradores de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los colaboradores tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

#### **e) Empatía**

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores, o el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene colaboradores que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Cronin y Taylor también propusieron un modelo alternativo basado en el desempeño (SERVPERF) el cual según ellos funcionaba mejor que el SERVQUAL. Ellos probaron los modelos en 4 industrias diferentes para confirmar su validez y consistencia estructural y concluyeron que el SERVPERF se desempeñaba mejor que el SERVQUAL (Rodríguez, 2009).

Estos autores se basan en el planteamiento de que la conceptualización del modelo SERVQUAL es inadecuada y que la literatura sobre marketing de los servicios parece ofrecer un considerable apoyo a la superioridad de las medidas anteriores de calidad de servicio basadas en el desempeño (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, 2022).

La superioridad de este modelo, según estudios de sus autores, justificó su posterior empleo en la valoración de la relación entre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la intención futura de repitencia, en una fase posterior de su investigación.

La operacionalización del SERVPERF se realiza de una manera sencilla según la expresión:

$$CS_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij})$$

O también afectando la fórmula por una medida de importancia (SERVPERF Ponderado):

$$CS_i = \sum_{j=1}^k W_j (P_{ij})$$

Teniendo en cuenta la necesidad de utilizar un modelo matemático que no recargara tanto el cuestionario y que sea factible de aplicar en los servicios de la CANEC S.A., se decidió utilizar el modelo SERVPERF.

### **1.3.6. Medición del desempeño**

La medición del desempeño tiene una naturaleza exclusivamente evaluativa.

Aquí los investigadores han adoptado escalas y fraseologías ligeramente diferentes. Han medido generalmente si el desempeño ocurre como era esperado. En sus inicios usaron una escala de siete puntos desde “1-pobre” hasta “7-excelente”. El mismo desempeño percibido fue medido en una escala de cinco puntos “muy pobre” hasta “muy bueno” (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, 2022).

En otros experimentos se ha utilizado un continuo de “0-muy inferior” a “100-vastamente superior”. Los investigadores de calidad del servicio han seguido las recomendaciones de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) para medir el desempeño normativo percibido con respecto a las expectativas en una escala de siete puntos “fuertemente de acuerdo” hasta “fuertemente en desacuerdo”.

Según Arianna Rodríguez Méndez, algo interesante es el uso de una escala de siete puntos “inferior-superior” para desarrollar una escala alternativa de calidad del servicio basada en el desempeño para servicios de alojamiento, y obtuvieron una confiabilidad aceptable de la escala.

Aun cuando los investigadores típicamente asumen que los criterios para evaluación del desempeño se corresponden con los utilizados para expectativas, este acuerdo criterial entre los dos constructos no ha sido probado empíricamente todavía. Por ejemplo, quizá un cliente no se imaginaba esperar por más de 10 minutos en la cola.

Sin embargo, suponga que el cliente fue tratado cortésmente mientras esperaba en la cola durante quince minutos y que la experiencia durante la comida fue mucho mejor de lo que inicialmente esperaba. Es dudoso que el cliente desarrolle una insatisfacción respecto al período de espera de quince minutos, que no era su expectativa original. En su lugar, es probable que el cliente desarrolle mayor tolerancia a esperar en la cola debido a que recibió un desempeño sobresaliente en los atributos restantes de la experiencia gastronómica. Así el criterio de evaluación del desempeño por esperar en la línea, en este caso, puede cambiar por un desempeño posterior.

### **1.3.7. Medición de la importancia**

Ha habido un fuerte desacuerdo entre los investigadores sobre el papel de las medidas de importancia en el desempeño y las predicciones de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Aunque muchos investigadores no recomiendan la inclusión de la importancia en los modelos de actitud, otros parecen apoyar la inclusión del atributo importancia en la evaluación de los niveles de satisfacción del cliente.

El concepto de importancia ha recibido considerable atención recientemente. No obstante, a pesar de que los estudios realizados han tratado el concepto de importancia, los beneficios de medir el atributo importancia no han sido completamente discutidos (Zenvia, 2020). En estudios posteriores es necesario determinar con exactitud la contribución del atributo importancia para aumentar el poder predictivo del modelo.

En general en la literatura consultada, se encontraron dos métodos de medición de la importancia:

1. Preguntas directas.

Estas se realizan mediante entrevistas directas con el cliente, donde él pondera cada uno de los atributos del servicio que son objeto de análisis.

## 2. Inferencia indirecta a través de modelos de regresión.

Utilizando la técnica de Regresión Múltiple, podemos determinar los coeficientes Beta ( $\beta$ ) y Beta cuadrado ( $\beta^2$ ), los cuales explican el orden de importancia y la importancia relativa respectivamente. Este método se explicará con más detalles en el siguiente capítulo.

Una vez medidos los parámetros de importancia para la utilización del método escogido, es necesario medir los niveles de satisfacción de los clientes, ya que este parámetro es sumamente importante para la mejora de la calidad.

### **1.4 Satisfacción del cliente**

En la actualidad, el protagonista del mundo de los negocios es el cliente, puesto que éste juega un papel fundamental para el desarrollo de cualquier entidad. Por ello, se cita que los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela (Pérez, 2013).

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

Por tanto, “un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

La satisfacción es considerada como un tipo de respuesta de carácter emocional o cognoscitivo, dada posteriormente al acto del consumo o uso de un bien o servicio y está influenciada significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

El concepto de Satisfacción se entiende por el resultado final de la experiencia del cliente. Si el cliente está dispuesto a regresar a las instalaciones y recomendar a otros el servicio recibido. Atender al cliente con dedicación y servicio individualizado; mostrando el esfuerzo en conocer sus necesidades.

En términos menos formales se puede afirmar entonces que la calidad la define el cliente, es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o

rechazo del producto. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es, ante todo, satisfacción al cliente, lo que presupone que en la organización se trabaje sin fallos (Alonso, 2016).

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 exitosas.

Por ese motivo, 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.

En la doctrina del mercadeo, se emplea el término satisfacción del cliente para medir el grado de conformidad del consumidor al término de una relación comercial. Es decir, para evaluar qué tan contento está con el modo en que invirtió su dinero (Morillo, 2016). Los investigadores más recientes entienden la satisfacción como un estado mental y representa sus respuestas intelectuales, materiales y emocionales ante el cumplimiento de una necesidad o deseo de información (Lizano, 2019).

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "la sensación de placer o decepción de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto o servicio frente a sus expectativas.

La orientación de los sistemas de gestión de la calidad a lograr la satisfacción del cliente requiere medir el grado de satisfacción conseguido. Para medir la satisfacción del cliente se dispone de distintas metodologías y modelos. Fundamentalmente se puede distinguir entre metodologías cualitativas y cuantitativas:

- Las metodologías cualitativas (grupos focales, paneles de clientes, cliente misterioso, etc.) no requieren grandes muestras de población a analizar, aunque normalmente tienen un coste más elevado y sus resultados son más complicados de tratar de manera estadística.
- Las metodologías cuantitativas (encuestas) requieren mayores muestras de población, aunque normalmente tienen un menor coste y sus resultados son más sencillos de tratar de manera estadística.

- La satisfacción del cliente es la base de los SGC. Los clientes necesitan productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización, pero, en cualquier caso, es finalmente el cliente el que determina la aceptabilidad del producto.

Según la Norma ISO 9001:2015, el cliente es la persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

El cliente en la rama administrativa, es aquel que siempre va a estar en la organización, es quien demandó los servicios y productos que las empresas ofrecen y por consiguiente hacer que se consoliden en el mercado y generen ingresos y rendimientos para llegar a posicionarse en un mercado específico (Bernal, 2014).

El cliente es una parte fundamental de la empresa, y se debe responder a sus necesidades y así mismo satisfacerlas. No se debe dejar atrás sino siempre aceptar sus sugerencias y reclamos porque esto permite que la empresa siga creciendo o se estanque y quede por debajo de la competencia. Se debe recordar que un cliente satisfecho recomienda voz a voz el servicio o el producto y un cliente inseguro e insatisfecho puede lograr que la empresa empiece a fracasar y a volverse menos importante respecto a otras que se encuentren en su mismo sector económico.

Existen dos grupos principales de clientes: los clientes externos y los clientes internos. Este último término se usa muy poco, puede referirse a una organización entera, a una unidad de una organización mayor o a una persona. Es necesaria la satisfacción de los clientes internos, para que se mantenga un clima de alta moral y motivación por hacer las cosas bien desde la primera vez, sin defectos.

El cliente externo es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados.

Dentro de los clientes externos se encuentran algunos clientes intermedios que a su vez también tienen necesidades que se deben atender, como por ejemplo los distribuidores mayoristas o detallistas u otras personas que como agentes intermediarios promocionan sus servicios de alguna forma. Una característica principal es que este cliente es muy importante para la organización, por lo tanto, se debe realizar un esfuerzo continuado para captar y fidelizar, estableciendo una relación a largo plazo con él, midiendo periódicamente su satisfacción para reaccionar en seguida si decae. De otra parte, la lealtad de los clientes externos y los

comentarios que hacen a otras personas sobre los servicios o los productos que adquieren, está altamente determinada por su nivel de satisfacción con ellos.

El cliente externo también tiene necesidades que son indispensables para tenerlo satisfecho y feliz; como ser comprendido, bienvenido, sentirse importante, sentir comodidad, confianza y sobre todo sentirse escuchado, ya que si todas estas se ponen en práctica se tendrá un cliente satisfecho y feliz, y con toda seguridad seguirá adquiriendo los productos o solicitando un servicio. En toda organización eficiente y competitiva se darán la misma importancia a los dos tipos de cliente, externo e interno, elementos imprescindibles para llegar a la calidad total. Sin el cliente externo no habría empresa, puesto que no habría beneficio con el que mantenerla; sin el cliente interno, no habría producto ni servicio, por lo que no existiría el cliente externo ni tampoco la empresa.

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.

Los clientes internos son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización.

Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". Esto obliga a que las empresas

desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

El cliente interno debe definir muy bien su función dentro de la organización, debe comprender, creer y vender la misión a todas las personas de la empresa, tiene claro cuáles son sus necesidades y prioridades, teniendo en cuenta esto para hacerlos partícipes de la elaboración de objetivos.

Así mismo es indispensable conocer cuáles son aquellas necesidades que el cliente interno necesita para poder desenvolverse en su trabajo y a su vez satisfacer sus necesidades. A cada uno de nosotros nos gusta que cuando llegamos a algún lado nos muestran una actitud de ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo o una cara amiga; cada una de ellas es lo que debemos ofrecerle a nuestro cliente interno.

Por eso es importante destacar las principales necesidades que tiene el cliente interno dentro de la organización:

Cada quien tiene la necesidad de ser comprendido; esto significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere. (Bernal, 2014).

- Hacerlo sentir bienvenido; la gente necesita sentir que estamos contentos de verla, y que tenemos disposición de contribuir con ellas.
- Hacerlo sentir importante; la autoestima de los clientes internos es importante, cualquier cosa que realices para que lo hagas sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio.
- Que se sienta cómodo; darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.

Llevar una buena relación con los clientes internos nos lleva a mantener una salud mental y una relación de armonía con nuestro entorno.

Después que el cliente interno cumpla y satisfaga todas sus necesidades, es importante empezar a medir su satisfacción por cuanto ofrece información sobre la eficiencia y eficacia de los procesos, también en la medida en que afecta la satisfacción personal y el nivel de apoyo y contribución entre compañeros.

Muchas organizaciones cuentan con el conocimiento y la experiencia para diseñar instrumentos y sistemas evaluativos válidos y confiables de la satisfacción del cliente interno y asesorar sobre la forma de cómo se gestiona y mejora esta realidad del trabajo.

#### **1.4.1. Métodos empleados para conocer la satisfacción de los clientes**

El trabajo en equipo es indispensable y es una fuerza impulsora básica para el éxito del negocio ya que si se realiza con calidad el cliente lo va a percibir y lo valorará. “Brindar un servicio de

calidad” es considerado como el sello definitivo del éxito: si hay calidad, también habrá ganancias.”

Entre los métodos y técnicas empleadas por las empresas para conocer la satisfacción de sus clientes están el sistema de quejas y sugerencias, las encuestas de satisfacción de los clientes, los compradores fantasmas y el análisis de clientes perdidos.

- Sistemas de quejas y sugerencias: Muchas entidades emplean diferentes medios para conocer las quejas y las sugerencias de sus clientes, como buzones, números de teléfonos especiales, tarjetas o formularios para llenar con sugerencias o quejas, entre otros.
- Encuestas de satisfacción de los clientes: las encuestas constituyen un método directo empleado, en forma sistemática o no, para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y constituyen una fuente de inestimable valor para estos fines.
- Compradores fantasmas: Forma que consiste en emplear personas que se hagan pasar por clientes y conozcan bajo esta simulación diferentes aspectos de la atención.
- Análisis de clientes perdidos: es una forma también para medir la satisfacción mediante el conocimiento de los problemas confrontados por aquellas personas que han decidido cambiar de establecimiento, marca o producto.

El empleo de diversas escalas, el uso de cuestionarios estructurados y el análisis estadístico forman parte del instrumental técnico aplicado independientemente de la perspectiva teórica desde la que se estudia la satisfacción del cliente.

Se han hecho además estudios con vistas a mostrar las interrelaciones entre la satisfacción y la conducta de recompra. Aunque está bastante extendida la medición de la satisfacción de los clientes mediante encuestas y diversos tipos de escala.

Típicamente, la satisfacción ha sido medida en una sola escala general con siete, cinco, tres e incluso dos puntos definidos como “satisfecho” (*satisfied*) y “no satisfecho” (*not satisfied*).

Oliver (1981) argumentó que esta última escala nominal no puede sondear con precisión los niveles de satisfacción debido a que no proporciona grados de satisfacción. Halstead (1989) usó una escala “muy satisfecho” (*very satisfied*) “muy insatisfecho” (*very dissatisfied*) de cuatro puntos, mientras que en los estudios de Tse & Wilton (1988) aparece una similar de cinco puntos.

En la investigación futura, es posible que la dimensionalidad de la satisfacción del cliente reciba mayor atención. Estudios pasados muestran una tendencia al enfoque en evaluaciones cognitivas de los clientes basados en niveles de satisfacción.

Esta práctica de medición incluye escalas emocionales como una medida complementaria de la satisfacción del cliente. Este movimiento hacia mediciones multidimensionales de la satisfacción del cliente debe mejorar la validez y confiabilidad de la escala, lo que aporta diversos beneficios.

#### **1.4.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente**

Teniendo en cuenta que existen diversos beneficios que las empresas u organizaciones pueden obtener al lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, resumidos en tres grandes beneficios, nos proporcionan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

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

#### Niveles de Expectativas versus Niveles de Satisfacción.

Si las expectativas de un cliente coinciden con los niveles de satisfacción, se ha llegado al Umbral de Satisfacción. Si las expectativas están por encima de los niveles de satisfacción se ha generado un efecto de disonancia negativo, el cual deja un sinsabor en el cliente, caso contrario ocurre cuando logramos que los niveles de satisfacción estén por encima de las expectativas pues hemos generado un efecto de disonancia positivo que equivale al deleite en el cliente.

La satisfacción a partir de calidad según la define el cliente es lo que permite comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio. Si la calidad del producto es tangible (lo que recibe), la calidad del servicio puede describirse como intangible (se refiere al modo de recibirlo). Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

Según Drummond (1995), las conductas de los clientes que afectan sus percepciones de la Calidad del servicio son las siguientes:

- **Respuesta:** La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, es algo que difícilmente agregue valor para el

cliente. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

- **Cortesía:** Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además, invitado a regresar. No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.
- **Comunicación:** Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que le estamos hablando. Es espantoso esperar para que luego alguien nos comunique que está en el lugar equivocado o a la hora equivocada, etc.
- **Accesibilidad:** ¿Dónde estoy cuando me necesitan?; ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo? No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.
- **Amabilidad:** Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad. Debemos ser amables, especialmente cuando nos cuesta, porque después de todo, somos siempre la misma clase de personas sin importar a quien estamos atendiendo.
- **Credibilidad:** Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas es falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.
- **Flexibilidad:** Debemos esforzarnos por entender qué es lo que nuestro servicio significa para el cliente.
- **Satisfacción del usuario:** Evaluar el grado en que el usuario está satisfecho con los servicios de la biblioteca.
- **Imagen:** El Profesional, debe recordar siempre que están tratando con personas y no objetos, demostrando siempre ante las mismas correcciones en sus modales, lenguaje, vestimenta, etc.
- **Exhaustividad:** Consiste en recuperar en una búsqueda toda la información que a uno le interesa.

Con el objetivo de determinar las dimensiones de la calidad del servicio percibido por el cliente, se ha propuesto utilizar un modelo matemático que nos permita desarrollar tal fin en la CANEC S.A de Cienfuegos.

### **Conclusiones parciales del capítulo I:**

De los análisis realizados en la literatura sobre estas temáticas, se han arribado a las siguientes conclusiones:

1. La calidad y su gestión en las organizaciones adquieren cada vez más relevancia. Constituye un interés latente acercarse a criterios de los clientes y definir acciones que orienten la mejora continua para responder a sus demandas y a las del cambiante entorno, en empresas productoras de bienes y/o prestadoras de servicios.
2. La calidad de los servicios es fundamental para brindarle al cliente el servicio esperado, el cual corresponda con sus expectativas, esta debe estar orientada a la satisfacción de los mismos.
3. En los últimos años es evidente el crecimiento del sector de los servicios, estos tienen características complejas en relación con los productos, en cuanto al entendimiento de la calidad. En función de ello, se han identificado varios modelos que la explican, resultando entre los más empleados: el SERVQUAL y, una de sus aplicaciones, el SERVPERF.

## **Capítulo 2: Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de la Canec S.A. Cienfuegos**

En este capítulo se caracteriza de manera general los servicios de consultoría en el mundo, en Cuba y el caso particular en la Canec S.A. Cienfuegos, sus servicios, con procesos, distribución en planta, etc., en la misma hay definiciones claras de alcance temático, criterios de selección, vocabulario controlado, normalización de la descripción bibliográfica y procedimientos para análisis de contenido, se analizan las ventajas y desventajas de los procedimientos para seleccionar el más adecuado al tipo de servicio. Posteriormente se describen sus etapas generales y se adecua a los servicios de consultoría para hacer énfasis en el comportamiento de la calidad del servicio en los últimos períodos.

### **2.1. Los servicios de consultoría de la CANEC S.A.**

Las empresas consultoras o empresas de consultoría son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general.

Las áreas de especialización más comunes son:

- calidad
- comunicación
- contable y gerencial
- cultura e identidad organizacional
- desarrollo económico
- diseño organizacional
- estrategia y organización
- imagen organizacional
- ingeniería
- inmobiliaria
- internacionalización
- logística
- marketing y estudios de mercado
- medio ambiente
- recursos humanos
- tecnologías de información y comunicación

En el área económica y contable, las empresas de consultoría son de dimensiones y organizaciones muy variadas, van desde microempresas de carácter personal, con pocos

profesionales que se dedican a temas muy específicos, hasta empresas que tienen una historia de varias décadas, y que cuentan con equipos multidisciplinares conformados por varias centenas de profesionales los que se complementan con profesionales de otras áreas, como sociólogos, economistas, arquitectos, médicos salubristas etc. y trabajan en muchos países, en los 5 continentes.

La academia cubana asume la formación de esos profesionales sobre la base del perfeccionamiento continuo, con la finalidad de garantizar que el egresado se encuentre "en condiciones de asumir plenamente los imperativos profesionales y sociales de su participación efectiva en el desarrollo transformador nacional y su inserción en el ámbito mundial".

En el contexto actual, el entorno laboral y profesional se vuelve cada vez más competitivo y obliga a los profesionales a enfrentar la definición de su identidad y la gestión de su imagen como un elemento crítico.

En nuestro país existen varias empresas dedicadas a la labor de consultoría jurídica y auditoría. Una de ellas es CANEC S.A., la cual fue fundada en 1992 por la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) y constituida el 18 de febrero de 2004 en una sociedad mercantil de capital 100% cubano bajo la modalidad de Sociedad Anónima, por acciones nominativas, siendo su socio mayoritario la ANEC, con personalidad jurídica independiente y capital propio, estando en la actualidad subordinada en su gestión, a la Organización Superior de Dirección Empresarial CAUDAL S.A. Se rige por los preceptos del código de comercio y las leyes concordantes de la República de Cuba, para prestar servicios de consultoría económica y auditoría, a personas jurídicas y naturales, cubanas y extranjeras.

Es la empresa líder en el mercado cubano en la prestación de servicios de auditoría y consultoría de perfil económico. La experiencia de sus profesionales, y la presencia en todo el territorio nacional a través de las sucursales provinciales, permiten emprender proyectos de gran alcance y disponer de capacidad de respuesta para dar solución a la vez, a diferentes requerimientos del cliente.

Son agentes de cambio y contribuimos a la implantación del modelo económico de nuestro país.

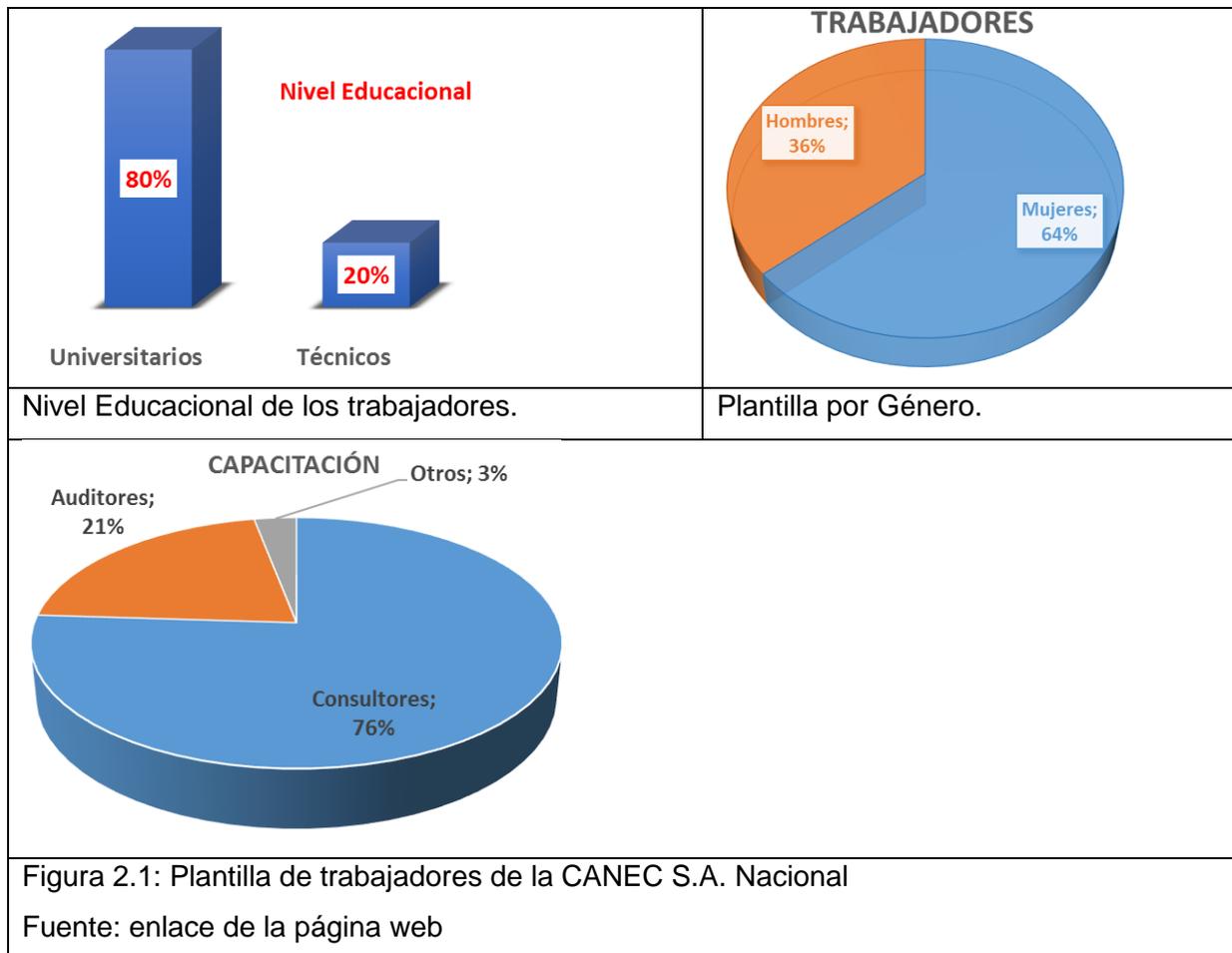
Su **Misión** es: Potenciar la gestión de la organización cliente aportando al desarrollo y confiabilidad de sus negocios, con servicios de auditoría y consultoría de perfil económico, ejecutados de manera efectiva por profesionales de elevada experiencia y calificación.

Su **Visión** es: Somos reconocidos a nivel nacional e internacional como una empresa efectiva, competitiva, creativa e innovadora, con calidad certificada en la prestación de servicios de perfil

económico por profesionales capacitados, comprometidos y motivados, que aportan a la mejora y crecimiento permanente de las organizaciones y al desarrollo económico de nuestro país.

Es **Política** de CANEC trabajar por la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, disponiendo de un capital humano competente que ofrece los servicios de consultoría y auditoría mediante el eficaz funcionamiento de un Sistema de Gestión conforme a las normas y las legislaciones aplicables, comprometido con la innovación y la mejora continua, la preservación de la seguridad y salud de sus trabajadores y del medio ambiente.

Cuenta con aproximadamente 1012 trabajadores, de ellos 657 mujeres que representan el 64% y 370 hombres, que representan el 36% del total. De ellos, hay 810 universitarios que representan el 80% y 202 técnicos, que representan el 20% del total. Y, además, en términos de capacitación profesional, actualmente la CANEC Nacional cuenta con 766 Consultores, 209 Auditores y Otros (Figura 2.1: Porcentaje de hombres y mujeres, con respecto al Nivel Educativo y capacitación empleadora).



Además, tiene más de 20000 contratos completados y el Por ciento de Satisfacción al cliente externo es del 98.1%. Se identifica por la amplia cartera de servicios económicos que presta y la calidad certificada, que da respuesta a las necesidades de los clientes y facilita la mejora de su desempeño. Dentro de los servicios que presta se encuentra el de Servicios Internacionales que comprende servicios de contabilidad, auditoría financiera y teneduría de libros, el asesoramiento en cultura fiscal u tributaria, así como la asesoría (asistencia técnica) o realización en las diferentes etapas de la ejecución de las inversiones con un determinado grado de incertidumbre relativo a su viabilidad y eficacia.

Cuenta con 16 sucursales, distribuidas por las cabeceras provinciales de todo el país. Entre ellas, se encuentra la CANEC S.A. Cienfuegos, empresa destacada por sus resultados financieros y ampliamente reconocida a nivel nacional, por obtener el premio de la Calidad y la Certificación de su Sistema de Gestión de Calidad.

La Consultoría tiene adecuadamente identificados los procesos de negocios en cinco áreas de impacto: Gestión Empresarial, Contabilidad, Auditoría, Negocios y Capacitación en las cuales transcurre la gestión de la Innovación.

Igualmente tiene identificados sus procesos estratégicos y de apoyo, en todas sus áreas, donde se gestiona la innovación, concentrada, fundamentalmente en las de tipo de procesos, organizativa y de mercadotecnia (Figura 2.2: Mapa de procesos).

**MAPA DE PROCESOS  
CANEC S.A.**



Figura 2.2: Mapa de procesos.

Fuente: Resolución No. 102/21.

La empresa describe en su Organigrama, sus niveles de subordinación y la distribución de sus sucursales con sede en las capitales provinciales de todo el país (Ver Anexo 1).

Según el Informe de los Resultados de la Gestión, la Empresa se propuso un total de 7 objetivos de trabajo con 26 indicadores de medidas, en el período corresponde evaluar el comportamiento de todos los indicadores.

El indicador **Ventas netas** al cierre del mes de junio de 2022 se cumple al 115.6 % al alcanzarse la cifra de 75,218.35 MP, de un plan previsto de 65,040.02 MP, lo que representan 10,178.33 MP de sobre cumplimiento y 10,440.41 MP por encima del año anterior.

A continuación, se muestra el comportamiento por sucursal como se describe en el Informe de los Resultados de la Gestión:

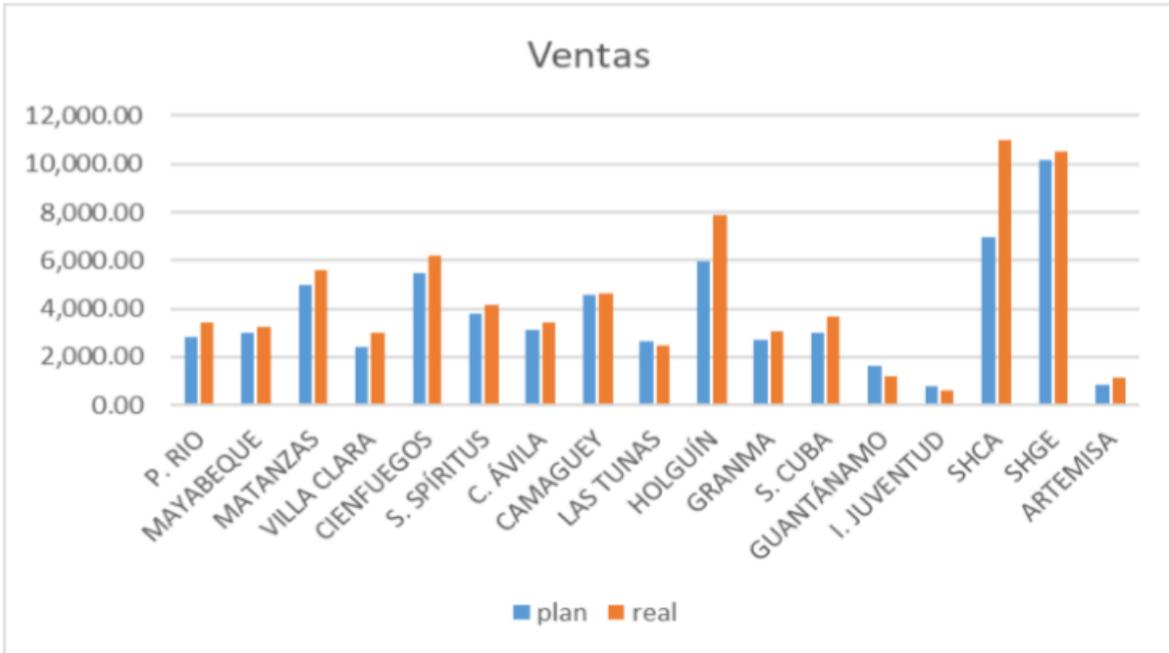


Figura 2.3: Comportamiento de las ventas por sucursal.

Fuente: Informe de los resultados de la Gestión.

SHCA (Sucursal Habana Consultoría Auditoría) y SHGE (Sucursal Habana Gestión Empresarial) se encuentran en los primeros lugares.

Como se puede apreciar no alcanzan cumplir las ventas planificadas:

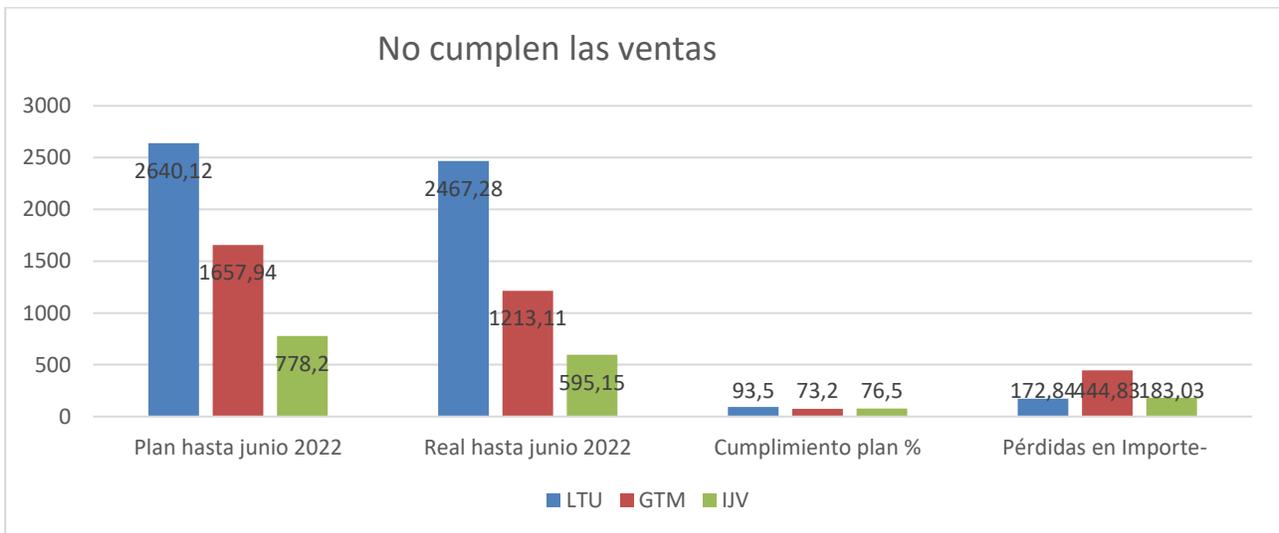


Figura 2.4: Sucursales que no cumplen las ventas.

Fuente: Informe de los resultados de la Gestión.

Cumplen y decrecen:



Figura 2.5: Cumplen las ventas pero decrecen

Fuente: Informe de los resultados de la Gestión.

Incumplen y decrecen:

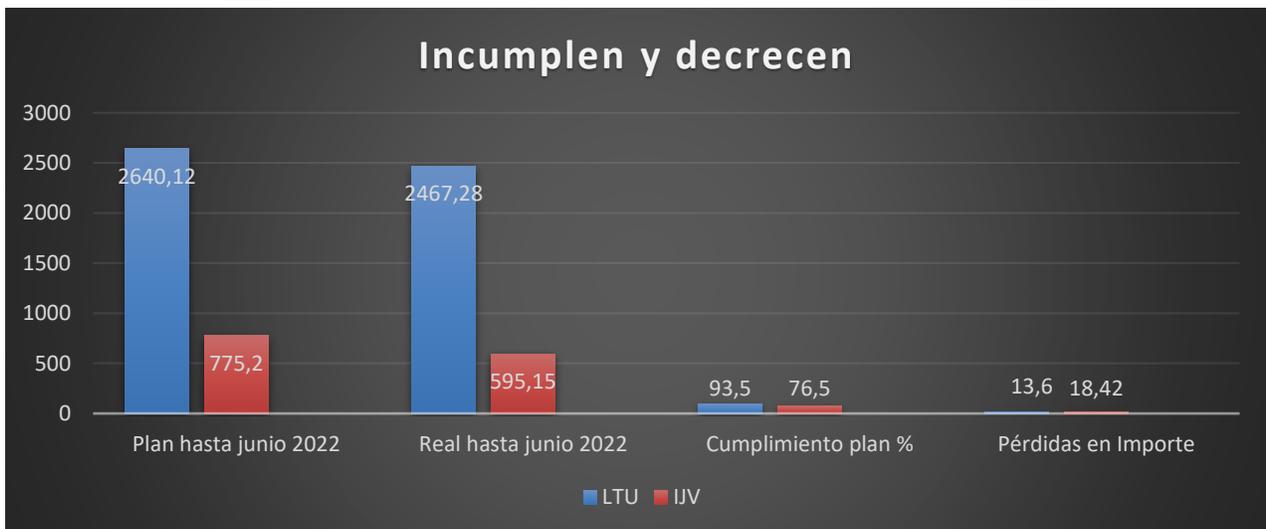


Figura 2.6: Incumplen las ventas y decrecen

Fuente: Informe de los resultados de la Gestión.

Las principales causas del incumplimiento son:

- Falta de financiamiento de las empresas.

- Tener incompletas las plantillas de cargos (consultores y/o auditores).
- Renegociaciones de servicios, disminuyendo precios y aumentando ciclo de cobro para garantizar la continuidad de los mismos.
- En el caso de la Isla de la Juventud, en el mes de enero se produjo una agudización de la situación epidemiológica del territorio relacionada con la Covid 19, que no se ha podido remontar.

Según el Informe de los Resultados de la Gestión, hasta el mes de junio de 2022 el plan de **ingresos del exterior** se cumple al 156.9 % excediendo en 9.0 MUSD el plan previsto de 15.8 MUSD, previendo que siga incrementándose la cifra alcanzada hasta el momento.

Las **utilidades** acumuladas al cierre del mes de junio de 2022 se cumplen al 124.8 %, con 6,404.55 MP por encima del plan, este resultado se logra por el sobre cumplimiento del plan de ingresos y la ejecución en menor medida del plan de gastos.

No obstante, no cumplen las utilidades planificadas las sucursales:

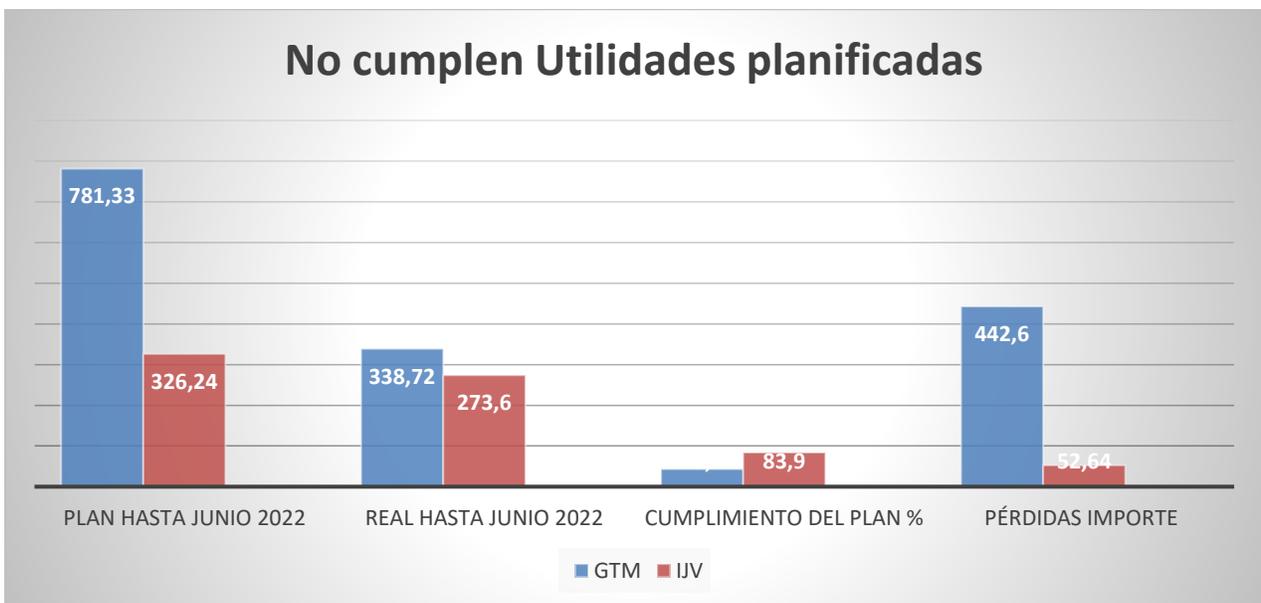


Figura 2.7: Sucursales que no cumplen las utilidades planificadas.

Fuente: Informe de los resultados de la Gestión.

La Isla de la Juventud, aun cuando no cumple el plan de utilidades planificadas, no se sobregira en el índice de gastos/ingresos planificados, de 0.58 centavos, ejecutó 0.54, siendo las ventas la causa del incumplimiento de las utilidades.

La sucursal Guantánamo de un índice de gastos/ingresos planificado de 0.53ctvos, ejecutó 0.71centavos, para un sobregiro de 0.19 centavos, no solo no cumple los ingresos, sino que también se sobregira en los gastos.

A nivel de sucursal solo cumplen con el ciclo de cobro planificado las Sucursales PRI, VCL, HOL, IJV

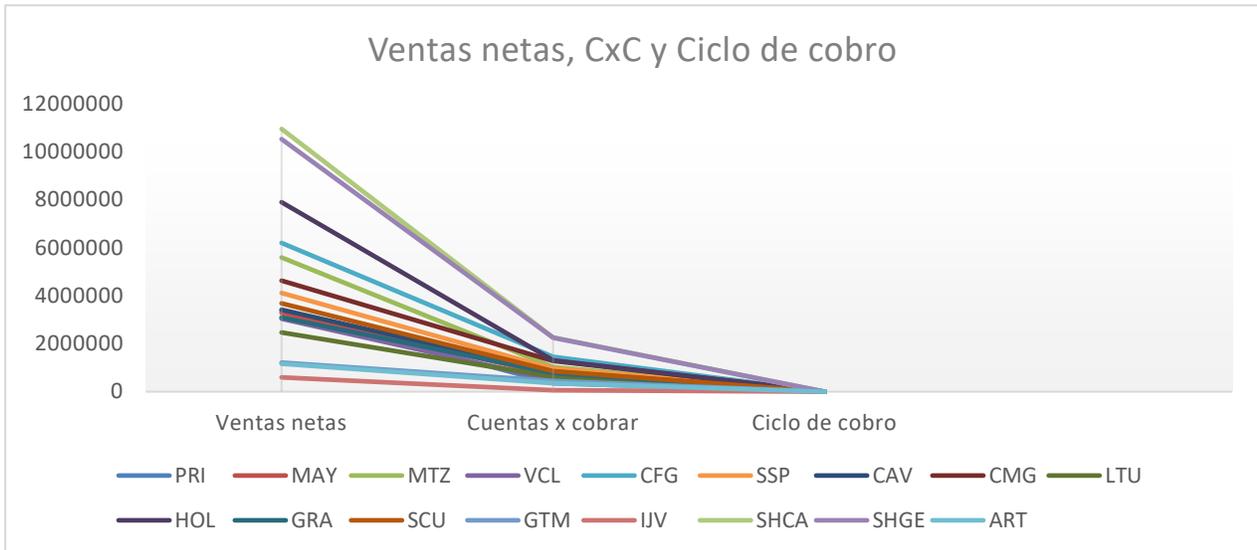


Figura 2.8: Comportamiento por Sucursal de Ventas netas, Cuentas por cobrar y Ciclo de cobro.

Fuente: Informe de los Resultados de la Gestión.

La Sucursal Cienfuegos tiene \$6.198.580,50 de ventas netas, sus cuentas por cobrar son de \$1.454.047,00 y su ciclo de cobro es de 42 días.

Como se puede apreciar la situación más crítica se encuentra en:

- GTM con un saldo de 68659.20 cup a más de 90 días.
- SSP con 12150.00 cup entre 61 y 90 días.
- ART aun cuando su ciclo está a 54 días, fuera de termino tiene 45036.00 cup entre 31 y 60 días.

Los ingresos por exportaciones al cierre del mes de junio de 2022 ascendieron a 2, 673,220.00 pesos que representan el 150.29 % de cumplimiento, no obstante, es importante señalar que aun cuando los resultados son favorables en relación al plan, existe un decrecimiento en 570,360.56 pesos en relación con igual periodo de 2021. La siguiente tabla muestra el comportamiento por sucursal:

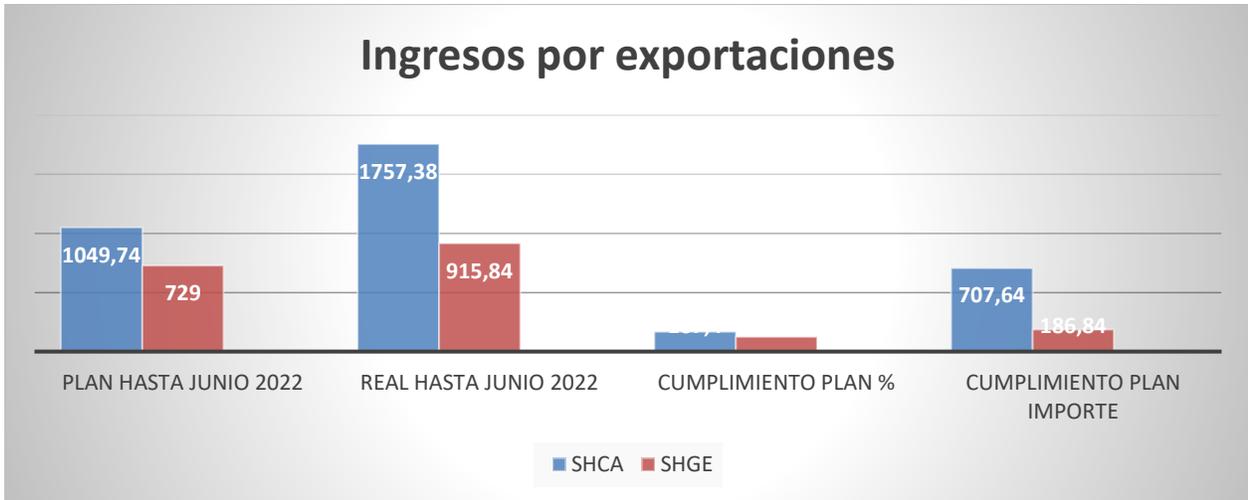


Figura 2.9: Ingresos por exportaciones, solo en las sucursales de La Habana.

Fuente: Informe de los Resultados de la Gestión.

El nivel de participación por sucursal es el siguiente:



Figura 2.10: Valor en MLC y CUP de los Ingresos por exportaciones.

Fuente: Informe de los Resultados de la Gestión.

Al cierre del semestre se han prestado 189 servicios dirigidos a segmentos priorizados de un total de 1101, representando un 17.17 % del total, como se describe en la Resolución No.102/21.

Sucursales más destacadas	GRA, SCU y HOL
Sucursales menos destacadas	ART(0), IJV(0), CFG(2.25%), CMG(2.94%), AHGE(2.99%), PRI(3.33%), MAY(3.33%)

Al cierre del semestre se han prestado 1,101 servicios, de los cuales 349 corresponden a sectores priorizados, representando el 31.70 % del total de servicios contratados.

En relación a igual periodo del año anterior se crece en un 84.66%, que representan 160 servicios más contratados que en el 2021.

Las Sucursales que más y menos se destacan en la prestación de servicios en los sectores priorizados son:

Sucursales más destacadas	SCU(68.0%), PRI(67.7%), CMG(51.47%), CAV(50.0%), ART(50.0%)
Sucursales menos destacadas	IJV(0%), SHCA(6.67%), CFG(39.71%), LTU(15.25%), GRM(18.31%), GTM(18.18%)

De las 17 sucursales, 11 no cumplen con la explotación de la cartera por encima del 30%. La empresa explota la cartera de servicios al 84.62 %

6 Sucursales (SHGE, SHCA, MTZ, CFG, HOL y GRM) > 30 % BIEN

6 Sucursales (PRI, MAY, SSP, CAV, CMG y LTU) 22÷30 % REGULAR

5 Sucursales (ART, IJV, VCL, SCU y GTM) > 22 % MAL

Hasta el cierre del semestre no se han ejecutado al menos un servicio los siguientes:

- Auditoría de desempeño o gestión
- Asesoría en la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial
- Asesoría en la constitución y formación de cooperativas No Agropecuarias
- Actualización de los registros del subsistema de capital humano
- Asesoría en la elaboración de planes anuales
- Revisión de expedientes de importación
- Revisión de expedientes de exportación
- Asesoría en materia fiscal y tributaria

Durante el semestre se aplicaron 694 encuestas obteniéndose un índice de satisfacción general del 98.24 %. Como se puede observar existe un ligero decrecimiento de 1.26% respecto al primer semestre del 2021.

Es importante destacar que durante el período no todas las Sucursales, logran más del 97% de satisfacción planificado, ellas son: VCL (94.4%), CFG (96.70%), CMG (92.05) y LTU (94.4%)

Encuestas aplicadas en el período: 694

Índice semestral de satisfacción del cliente externo: 98.24%

Indicadores	MS	S	I
1 Atención recibida durante la negociación y contratación del servicio	667	27	0
2 Cumplimiento de los requisitos contratados	657	36	0
3 Cumplimiento de las etapas de Ejecución del Servicio	646	48	0
4 Oportunidad en la entrega de los documentos acordados	632	48	0
5 Calidad de los documentos entregados	646	34	0
6 Nivel de competencias, profesionalidad y comportamiento ético del equipo de Consultores y/o Auditores actuantes	656	24	0
Comunicación con otros funcionarios de CANEC S.A. que intervienen en la ejecución del servicio	647	32	0
Relación calidad-precio	604	63	3
<b>TOTAL</b>	<b>5155</b>	<b>312</b>	<b>3</b>

Figura 2.11: Resultados de las encuestas aplicadas.

Fuente: Informe de los resultados de la Gestión.

Al cierre del mes de junio se habían concluido un total de 872 servicios, de ellos terminados en tiempo 852 para un 97.71 % cumplimiento.

Las sucursales que inciden negativamente en este resultado son: SHGE, MAY, CMG y GRA.

En el período la conformidad del servicio se comportó al 97.17 % cumpliéndose el indicador.

Las sucursales que no alcanzaron el índice planificado fueron: SHGE (91.58%), MAY (90.42%), SCU (90.36 %) y GTM (87.50 %).

Se concluyeron 888 servicios y se ejecutaron 2762 controles a contratos, salidas y expedientes de servicio, se identificaron un total de 116 no conformidades.

La calificación promedio obtenida fue de 4.73.

El % de NC identificadas por controles realizados fue de 4.2.

No reportan NC las sucursales: IJV, MTZ, CGF, SHCA y ART.

Principales incidencias detectadas que atentaron contra la calidad del servicio:

- errores en el modelo anexo al contrato de servicio.
- errores en las descripciones de las características del servicio a prestarse,
- falta de cuidado al realizar el control de calidad de la contratación y no verificar que el formato de servicio establecido en el procedimiento no estaba incorporado al sistema informático protrack,
- falta de preparación por parte de compañeros del área de auditoría para prestar servicios de consultoría,
- no se terminan los estudios previstos por falta de información del cliente.
- el diseño y contenido de los papeles de trabajo (pt) no cumplen con el formato establecido en el anexo d del pc-4-09 procedimiento identificación servicio y elaboración expediente.
- entrega oportuna de los expedientes para su cierre.
- incorrecta codificación y ordenamiento de los documentos.
- errores de redacción, ortografía, mecanografía y presentación de las salidas.

Según el Informe de los Resultados de la Gestión, la encuesta aplicada al cierre del primer semestre de 2022 arroja un índice de satisfacción laboral general del 93.6%, lográndose un incremento del 2,8% respecto al cierre del 2021 (90.8) y un 2,2% respecto a igual periodo del año anterior (91.4), cumpliéndose con el objetivo propuesto. La muestra es representativa ya que se encuestaron 593 trabajadores, representando un 73.4% del total de la Empresa.



Figura 2.12: Índice de Satisfacción Laboral por Sucursal.

Fuente: Informe de los resultados de la Gestión.

En 10 de las 17 Sucursales incrementan el % de satisfacción respecto a igual período del año anterior, de ellos 14 de ella obtuvieron más del 90%. En el gráfico anterior se resalta en rojo las Sucursales con más bajo índice de Satisfacción Laboral al cierre del I semestre del 2022.

Luego de una revisión de la empresa nacional, se observa que la Sucursal Cienfuegos se encuentra en segundo lugar con mayores ingresos, utilidades, con un índice de satisfacción aceptable, aunque por debajo de lo planificado, pero para lograr mejorar estos indicadores, es necesario conocer esta sucursal

## **2.2. Caracterización de la CANEC S.A Sucursal Cienfuegos.**

La Consultoría Económica CANEC, S.A. Cienfuegos, perteneciente al Grupo CAUDAL y fundada igualmente por la ANEC, radica en Calle 33 no. 5207(Altos) entre 52 y 54 Cienfuegos.

Es la empresa líder a nivel nacional y provincial por los resultados obtenidos, y reconocida por sus premios a la calidad y su Sistema de Gestión certificado, como se menciona anteriormente.

Su **Misión** consiste en “Facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación”.

Mientras que proyecta su **Visión** en “Somos reconocidos como una empresa eficiente y eficaz de servicios profesionales de perfil económico que satisface las necesidades de los clientes, trabajadores y proveedores, manteniendo una estrecha colaboración con los organismos nacionales y territoriales en el cumplimiento de la responsabilidad social.

Se ha trazado como **Política de Calidad** brindar servicios de consultoría y auditoría con calidad y confiabilidad, para lograr una mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, enfocada hacia el tratamiento de sus riesgos y oportunidades, mediante el eficaz funcionamiento de un Sistema de Gestión conforme con las normas aplicables, comprometido con la mejora continua.

**Objetivos y alcance:** Establecer las indicaciones para la prestación del servicio de Auditoría Financiera, tanto en entidades del sector estatal como en cualquier otro tipo de forma de gestión.

La presentación de los Estados Financieros se encuentra como parte de las Normas Cubanas de Contabilidad – NCC 1 Presentación de Estados

Financieros, los que se consideran registros oficiales y su contenido constituye información relevante a los efectos del control y para el proceso de toma de decisiones del Gobierno

La CANEC SA, Sociedad Mercantil tiene como Objeto Social

- Prestar servicios de auditorías en los diferentes tipos y emitir dictámenes técnicos sobre estados financieros.
- Prestar servicios de Consultoría y Asesoría integrales o no, teneduría de libros incluyendo la emisión de estados financieros y de otros servicios asociados a los perfiles económicos, financieros y técnicos organizativos.
- Prestar servicios de asesoría y consultoría en gestión comercial y financiera, de comercio exterior y de la inversión extranjera.

Como Objetivos Estratégicos:

<b>Económico financiera</b>	1. Mejorar la efectividad de la gestión económica financiera
<b>Cliente / mercado</b>	2. Incrementar la prestación de servicios en el mercado internacional y en sectores priorizados. 3. Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.
<b>Servicios profesionales</b>	4. Incrementar la utilización de la informática en la prestación de los servicios. 5. Elevar el impacto de la gestión en la organización cliente. 6. Mejorar los procesos de gestión en la empresa.
<b>Logística</b>	7. Mejorar la infraestructura y el confort de las instalaciones.
<b>Información y comunicación</b>	8. Lograr la integración de las aplicaciones soportadas en la red privada virtual.
<b>Capital Humano</b>	9. Elevar las competencias laborales. 10. Mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.

Por lo expuesto anteriormente se considera que la innovación es consustancial a las actividades que realiza la empresa, garantizando una mejora continua de los procesos internos que realiza y

una expansión de su gestión productiva y comercial, por lo que se requiere la implementación de un Sistema de Gestión de la Innovación, en lo adelante SGI.

La consultoría tiene identificados sus procesos estratégicos y de apoyo, descritos en el epígrafe anterior. Cuenta con una amplia cartera de servicios (Ver Anexo 2).

La Sucursal Cienfuegos cuenta con una plantilla aprobada de 75 plazas, según la Resolución No.53/22. De estas, 17 se encuentran vacantes, por lo que se encuentran cubiertas 58 plazas. (Ver Anexo 3).

En nuestra fuerza laboral contamos con 53 graduados de nivel superior, y 5 trabajadores con nivel medio superior. De ellos, 2 dirigentes, 4 administrativos, 50 técnicos y 2 empleados de servicio, Todo esto de la plantilla cubierta.



Figura 2.13: Plantilla de trabajadores de la Sucursal Canec Cienfuegos

Fuente: Resolución No. 53 Aprobando plantilla julio 2022.



Figura 2.14: Nivel Educativo de los trabajadores de la Sucursal Canec Cienfuegos

Fuente: Resolución No. 53 Aprobando plantilla julio 2022.

La empresa describe en su Organigrama, sus niveles de subordinación y la distribución de sus áreas (Ver Anexo 4). También cuenta con un mapa de procesos CANEC S.A. donde representa sus procesos de apoyo y de servicio, el cual se encuentra en el epígrafe anterior.

Con respecto al comportamiento de los principales indicadores económicos de la empresa en los últimos 5 años, se observa un aumento de las utilidades, existe un aumento de gastos, en su mayoría de salarios, y a su vez un aumento de la productividad, no se corresponde con un elevado aumento de los servicios que se prestan en la entidad.

Al contrario, los servicios han disminuido considerablemente en los últimos 3 años, en conjunto con una disminución de los clientes y de contratos (nuevos y fidelizados), ya que existe un aumento de precios de los servicios, por lo que a corto plazo esto no se observa claramente, pero a largo plazo la empresa no tendría razón de ser.

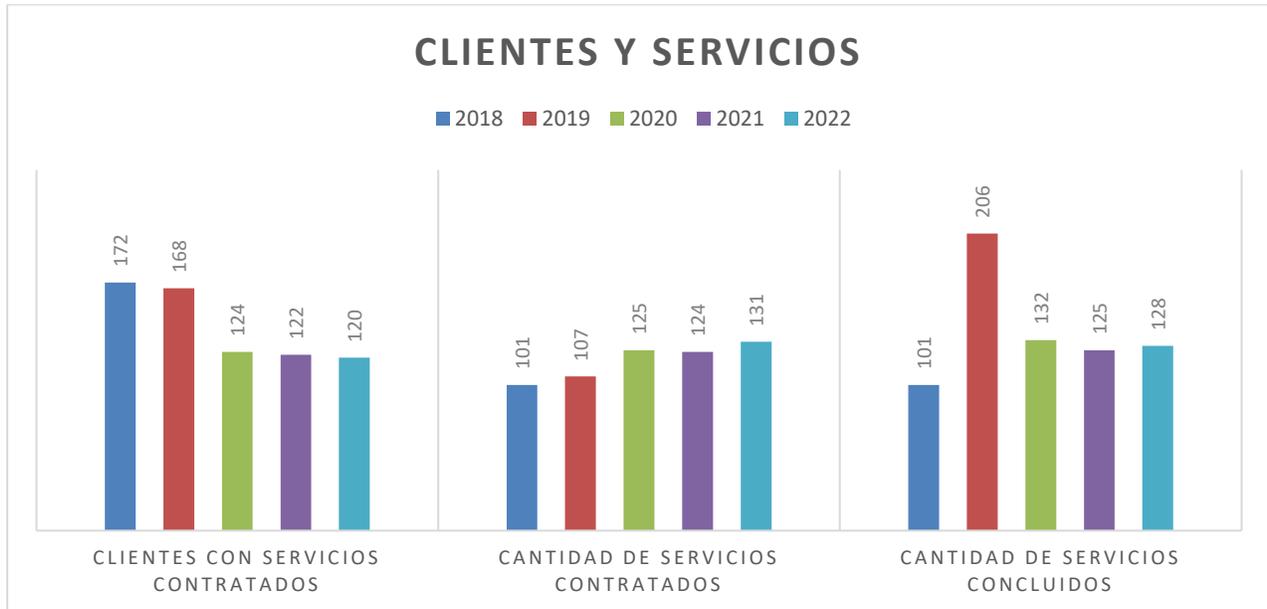


Figura 2.15: Clientes y servicios contratados.

Fuente: Elaboración propia.

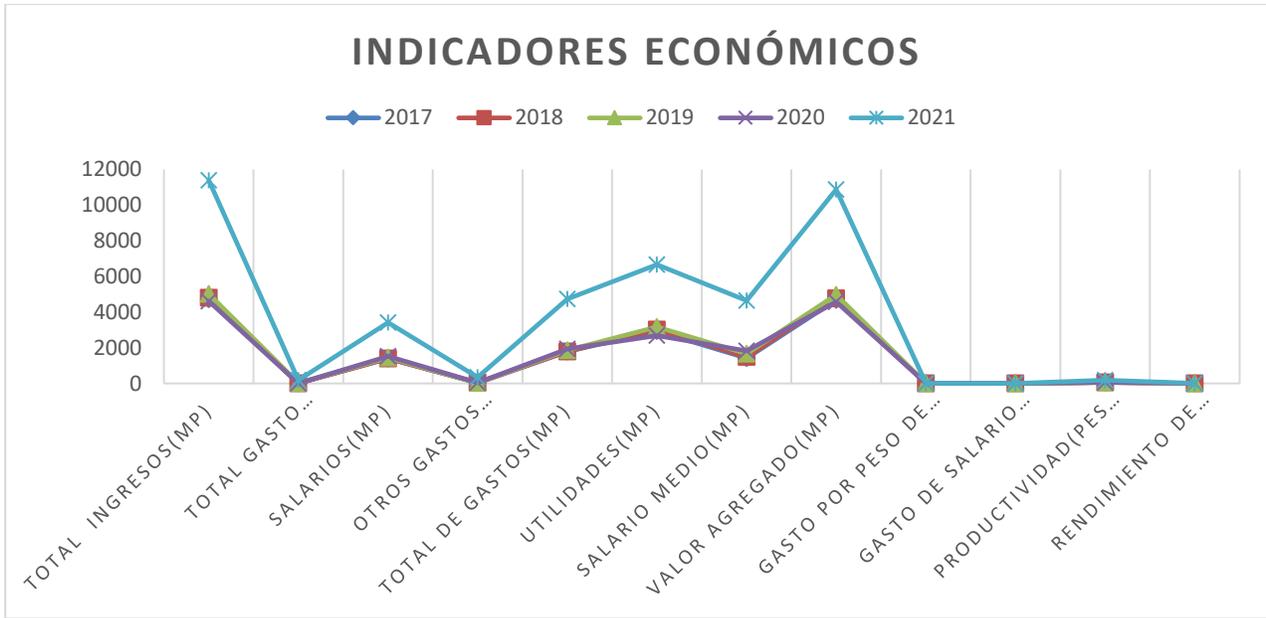


Figura 2.16: Indicadores Económicos de la Canec S.A. Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1. Diagnóstico del entorno actual de la CANEC S.A Sucursal Cienfuegos

Aun cuando al cierre del 2019 la Sociedad se encontraba en excelentes condiciones de cara al mercado y con resultados satisfactorios en el cumplimiento de sus indicadores, mostrándose un sobrecumplimiento de los ingresos planificados, se hace necesario realizar un análisis del contexto en el que se encuentra la empresa al cierre del 2020, pues se produjeron cambios en el entorno tanto social, legislativo como económico, que incidieron directamente en los resultados de la Consultoría influyendo en la capacidad para lograr los resultados previstos y afectando directamente el desarrollo de los procesos. Como parte de la Revisión por la Dirección al cierre 2020, se analizaron los factores internos y externos que influyeron en el desempeño de la empresa y que continuarán incidiendo durante el 2021 y en los próximos años, siendo estos los siguientes:

Ámbito Externo:

- Recrudescimiento del bloqueo económico a Cuba por parte de los Estados Unidos.
- Situación epidemiológica provocada por las afectaciones relacionadas con la COVID-19.
- Reordenamiento monetario, cambiario y salarial, derivado de la aprobación e implementación de nuevas normas legislativas.
- Continuidad de la estrategia de informatización del país.
- Fortalecimiento de la inversión extranjera y la legislación asociada.
- Fortalecimiento de la política de exportación.

- Aprobación de nuevas normas de auditoría por la Contraloría General de la República.
- Manifiesta intencionalidad de la máxima dirección del país en la aplicación de la ciencia y la innovación en la gestión empresarial.

De todos, existen dos factores que influyen negativamente en el desempeño de la empresa: las medidas asociadas a la COVID 19 que van desde el distanciamiento social y trabajo a distancia hasta el cierre intermitente tanto de la propia Consultoría como de empresas clientes y el ordenamiento monetario que conlleva un incremento de los gastos, principalmente salariales, que implican la búsqueda, por parte de la Consultoría, de nuevas estrategias para aumentar los ingresos.

Ámbito Interno:

- Rediseño organizacional y administrativo en la Consultoría.
- Aprobación de la nueva cartera de servicios.
- Actualización de objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral.
- Incorporación de la exportación en las acciones del Plan de Mercadotecnia e indicadores de cumplimiento.
- Disminución de la satisfacción laboral asociada a los cambios organizativos.
- Fluctuación laboral.
- Implementación del teletrabajo y el trabajo a distancia.
- Ineficaz comunicación empresarial.
- Insuficiente preparación de los cuadros y reservas.
- Movimientos de cuadros atendiendo a la aplicación de medidas disciplinarias.
- Envejecimiento de la fuerza laboral.
- Desactualización de la documentación del SGC.
- Ausencia de un sistema de gestión de la información y el conocimiento.

El 2020 fue un año enmarcado en la reorganización administrativa y funcional de la Consultoría, asociado a la aprobación de una nueva planeación estratégica para el período 2020-2023, todo ello bajo la influencia de la COVID-19 que implicó, entre otras medidas, la implementación del trabajo a distancia y el teletrabajo, lo que afectó el desarrollo habitual de las principales actividades de la empresa.

La fluctuación y la disminución del índice de satisfacción laboral fueron factores negativos que estuvieron presentes durante el año, los que demandan la formulación de nuevas estrategias para mejorar el ambiente laboral y propiciar la motivación y superación profesional con el objetivo de diversificar los servicios e incrementar la calidad de los mismos.

La consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial y la implementación de los sistemas de innovación y gestión del conocimiento son objetivos a los que debe continuar aspirándose, pues el fortalecimiento de estos sistemas es clave tanto para la adaptación a los incesantes cambios en la legislación nacional previstos como para identificar e implementar nuevas estrategias comerciales que permitan incrementar las ventas y obtener resultados eficientes en la gestión económica financiera.

### **Competidores**

Competidores potenciales:

Se identifican un conjunto de empresas que brindan servicios de perfil económico y organizacional pero no en toda la magnitud y alcance de los que hoy presta la empresa. No debe descartarse la posibilidad de que estas empresas incrementen el alcance de sus servicios en algún momento. Entre ellos se pueden mencionar:

- GECYT (Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología)
- AUDITA (Empresa de Auditores y Consultores Independientes)
- GEPROY INGENIERÍA
- CIGET (Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas)
- Cooperativas No Agropecuarias de Servicios Económicos
- Trabajadores por Cuenta Propia especializados en Teneduría de Libros.
- ENPA (Proyectos e Ingeniería del MINAG)

Competidores directos:

Como competidores directos, con presencia significativa en el mercado actual, se pueden citar:

- CONAS S.A. (Consultores Asociados S.A.)
- CIH (Centro Internacional de la Habana, Consultores y Auditores)
- DISAIC (Casa Consultora de GESIME)
- INTERMAR (Agencia Internacional de inspección y ajuste de averías y otros servicios conexos)
- INTERAUDIT (Auditores y Consultores)
- GESIN (Cooperativa No Agropecuaria de Gestión Empresarial Integral)
- COOPSEC (Cooperativa No Agropecuaria de Contadores, en Villa Clara)

Partes Interesadas:

- Junta Directiva
- Trabajadores
- Junta de Gobierno, gobiernos provinciales y municipales.

- Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC)
- Grupo Caudal S.A.
- Contraloría General de la República de Cuba (CGR)
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)
- Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP)
- Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Ministerio de Informática y Comunicaciones (MINCOM)
- Oficina de Seguridad de Redes Informáticas (OSRI)
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Administración Pública (SNTAP)
- Oficina Nacional de Normalización (ONN)
- Defensa
- Proveedores
- Clientes

Para lograr minimizar las debilidades identificadas de la empresa y poder aprovechar las oportunidades, se proponen las siguientes estrategias:

1. Aprovechamiento de la cartera de servicios con alcance a la exportación y nuevos segmentos de mercado, mediante una adecuada gestión del conocimiento que mejore las competencias del capital humano y la innovación.
2. Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para sostener el proceso inversionista que garantice el desarrollo de la empresa.
3. Renovación del sistema de comunicación que sustente el logro de los objetivos.
4. Adaptar la gestión del capital humano a las nuevas condiciones para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Acciones estratégicas (Ver Anexo 5 Mapa Estratégico de la empresa)

<b>Estrategia I</b>	Aprovechamiento de la cartera de servicios con alcance a la exportación y nuevos segmentos de mercado, mediante una adecuada gestión del conocimiento que mejore las competencias del capital humano y la innovación.
---------------------	---

<b>Estrategia II</b>	Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para sostener el proceso inversionista que garantice el desarrollo de la empresa.
<b>Estrategia III</b>	Renovación del sistema de comunicación que sustente el logro de los objetivos
<b>Estrategia IV</b>	Adaptar la gestión del capital humano a las nuevas condiciones para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Como resultado de este diagnóstico, la empresa está en la posición de buscar nuevos mercados para garantizar su desarrollo futuro, por lo que se hace necesario evaluar el Sistema de Evaluación de la Calidad del Servicio para no repetir los mismos mercados y ampliar sus servicios y clientes

La Sucursal de Cienfuegos cuenta con un procedimiento que le permite evaluar la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio que recibe, aunque es necesario mejorar dicho procedimiento para conocer las verdaderas necesidades e insatisfacciones de los clientes, la Canec debe adoptar un grupo de acciones, trazar las líneas de trabajo en función de garantizar estratégicamente el cumplimiento de los requisitos que solicita el cliente. Para ello es necesario conocer la situación actual de la calidad del servicio en dicha empresa.

**2.2.2. Situación de la Calidad del Servicio de la CANEC S.A.**

La Canec S.A. cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado desde el 16 de abril del 2009 hasta el actual año y vigente hasta el año 2025, el cuál satisface los requisitos establecidos en la norma NC-ISO 9001:2015. Dicho Sistema de Gestión se certifica tras un período aproximado de 4 años, aunque anualmente experimenta modificaciones, las cuales se encuentran descritas en el (Ver Anexo 6).

En el siguiente gráfico se describe el comportamiento de los indicadores de calidad.

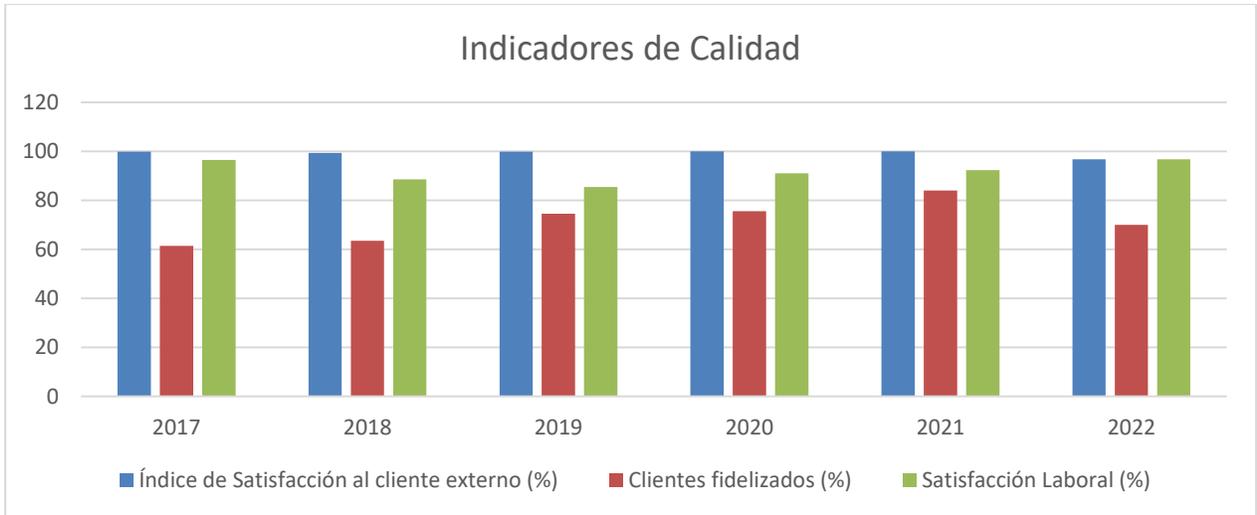


Figura 2.17: Comportamiento de los Indicadores de Calidad

Fuente: Elaboración propia

Al cierre del año 2017 se aplicaron 116 encuestas a clientes externos, 25 más que en el periodo anterior, se continuó la capacitación en el sistema PROTRACK y se han entregado PC a consultores y auditores. Los objetivos de la calidad se encuentran incluidos dentro de los objetivos estratégicos anuales de la Sucursal Cienfuegos, efectuándose la evaluación de su cumplimiento semestralmente. Se obtiene un índice de satisfacción del cliente externo superior al 95%, se obtuvo el 99.8 % en el año.

El comportamiento de los indicadores del SGC durante el año fue el siguiente:

**Cliente Externo:** 99.8 %

**Cliente Interno:** 96.5 %

**Eficacia de los procesos:** 94%

En el año 2017 resultaron No Eficaz el proceso de Aseguramiento Interno por el no cumplimiento del plan de compras. Así mismo el área No.5 de prestación de servicios por deficiencias en la calidad del servicio. El plan anual de auditorías internas se cumplió.

Se identificaron 6 No Conformidades en la prestación del servicio. Cuatro de ellas en auditoría de la Oficina Central. Se recibió una queja y reclamación por parte del cliente Policlínico Área III lo que conllevó a la identificación de una No Conformidad.

Al cierre del año 2018, se incrementó el número de clientes encuestados y se captó a un auditor interno de calidad y se ha rediseñado todo el sistema de gestión, implementándose dos nuevos procesos. El Índice semestral de satisfacción del cliente externo es de 99.31%, el 63.5% de los clientes han sido fidelizados y la Satisfacción laboral representa el 88.5%. En el proceso de Mercadotecnia no se cumplen los indicadores de Mercado ni de Alianzas. Se han captado menos

nuevos clientes en igual período del año anterior y no existe ni convenios ni alianzas firmados por la Sucursal. En el proceso de Mercadotecnia no se cumplen los indicadores de Mercado ni de Alianzas. Se han captado menos nuevos clientes en igual período del año anterior y no existe ni convenios ni alianzas firmados por la Sucursal.

Dentro de los resultados alcanzados en el año 2019:

Se comenzó la prestación de un nuevo servicio de la Cartera, Valuación de Activos, por lo que se logró contratar durante el año noventa y cinco (95) de estos servicios, se captaron dieciséis (16) nuevos clientes, se ha mantenido la capacitación en los cambios del Sistema de Gestión, se mantuvo durante todo el año la facturación por el módulo del PROTRACK.

Alcanzó el 99.92 % en la satisfacción al cliente externo, contamos con el 74.5 % de los clientes fidelizados, el 94% de los servicios contratados hasta la fecha utilizan la informática, y la satisfacción laboral se encuentra al 85.5%.

En el año 2020 algunos de los resultados fueron:

En el año se prestaron 38 servicios a entidades de sectores priorizados lo que representa el 45 % del total de servicios contratados en el período, alcanzamos el 99.95 % en la satisfacción al cliente externo, contamos con 161 clientes fidelizados que representa el 75.58% del total de clientes, y la satisfacción laboral se encuentra al 91%.

Para el cierre del año 2021, se obtuvieron los siguientes resultados:

Alcanzamos el 100 % en la satisfacción al cliente externo, contamos con 163 clientes fidelizados que representa el 84% del total de clientes, se firmaron 10 nuevos contratos marcos con clientes, se contrataron en el período un total de 68 servicios en sectores priorizados y se firmaron un total de 69 contratos, 61 de ellos con clientes fidelizados, y la satisfacción laboral se encuentra al 92.35%. Además, se realizaron seis actividades de divulgación del trabajo de la Sucursal, en la radio, la televisión y la prensa escrita y digital.

Y en el año 2022, se aplicaron 73 encuestas y el índice semestral de satisfacción del cliente externo fue de 96.7%, además se evaluó el desempeño y la eficacia del SGC. Alcanzamos el 96.7 % en la satisfacción al cliente externo. Contamos 142 clientes fidelizados que representa el 70% del total de clientes. Se firmaron en el semestre cinco nuevos contratos marcos con clientes. Se prestan 12 servicios en sectores priorizados y se firmaron un total de 89 contratos, 74 de ellos con clientes fidelizados. La satisfacción laboral se encuentra al 96.7%.

Se realizaron tres actividades de divulgación del trabajo de la Sucursal, en la radio, la televisión y la prensa escrita y digital. También se analiza el grado en que se han logrado los objetivos de calidad. (Ver Anexo 7)

Las principales causas que incidieron en el incumplimiento de los objetivos fueron: no se realizan acciones de capacitación vinculadas a los servicios priorizados, el total de publicaciones y promociones digitales realizadas relacionadas con los servicios prestados no son las suficientes, y no se ejecutaron las compras programadas.

Dentro de los indicadores evaluados sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad para la satisfacción al cliente externo se encuentran:

- Atención recibida durante la negociación y contratación del servicio.
- Conformidad entre el servicio recibido y las especificaciones contratadas.
- Correspondencia entre las necesidades del cliente y las adaptabilidades del servicio.
- Cumplimiento de los plazos de entrega de los documentos acordados.
- Conclusiones del servicio en el tiempo establecido.
- Presentación satisfactoria y resultados de los documentos entregados como fase conclusiva del servicio.
- Nivel de satisfacción con la calidad del servicio recibido.
- Conocimientos y actualización requerida por el equipo de CANEC.
- Profesionalidad, discreción, confiabilidad y comportamiento demostrado por los consultores de CANEC.

Estos indicadores fueron evaluados por períodos semestrales, recibiendo categorías en una escala de solo 3 puntos: Satisfecho (S), Medianamente Satisfecho (MS) e Insatisfecho (I). Durante los últimos 3 años, se obtuvieron los siguientes resultados: en el año 2019, la mayoría de los indicadores fueron evaluados de Satisfecho, solo inciden 2 de estos indicadores que se dieron como Muy Satisfecho por 2 clientes, los cuáles fueron: Cumplimiento de los plazos de entrega de los documentos acordados y Conclusiones del servicio en el tiempo establecido. Durante el año 2020, se realizaron algunas modificaciones a las encuestas aplicadas a los clientes, se cambia el significado de los parámetros MS (Muy Satisfecho), ya que los encuestados tenían la tendencia a confundir los términos, y la mayoría de los indicadores fueron evaluados de Satisfecho, y en el año 2021 todos los indicadores fueron evaluados de Satisfecho por nuestros clientes externos.

Pero en el presente año, en sólo el primer semestre de evaluación, los resultados obtenidos muestran varias incidencias en la evaluación de los indicadores sobre la calidad del servicio recibida en la Sucursal.

Indicadores	Escala
-------------	--------

		MS	S	I
1	Atención recibida durante la negociación y contratación del servicio.	64	9	0
2	Cumplimiento de los requisitos contratados.	64	9	0
3	Cumplimiento de las etapas de Ejecución del Servicio.	60	13	0
4	Oportunidad en la entrega de los documentos acordados.	59	14	0
5	Calidad de los documentos entregados.	61	12	0
6	Nivel de competencias, profesionalidad y comportamiento ético del equipo de Consultores y/o Auditores actuantes.	67	6	0
7	Comunicación con otros funcionarios de CANEC S.A que intervienen en la ejecución del servicio.	66	7	0
8	Relación calidad-precio.	50	13	2

Figura 2.18: Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

Fuente: Informe Periódico de la Calidad, año 2022.

Como se muestra en esta evaluación, existen clientes insatisfechos, y varios clientes solo satisfechos, por lo que es necesario la evaluación de la calidad del servicio mediante un procedimiento que ilustre mejor estos datos. El procedimiento existente es utilizado para evaluar diferentes tipos de servicios, este cuenta con una escala pequeña para evaluar los indicadores establecidos para medir la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes mediante un Índice de Satisfacción al Cliente. Pero en este se identifica una serie de puntos débiles, a los cuales se les proporcionará soluciones y propuestas de mejora.

Para la realización de esta evaluación se propone un procedimiento a continuación para mejorar la calidad del servicio en la sucursal, por lo que se realiza una revisión de la literatura para identificar algunos de los casos estudiados para evaluar la calidad de los servicios.

### 2.2.3. Revisión de los procedimientos existentes en la literatura

Con el paso de los años, se ha ido incrementando en la literatura algunos procedimientos, cuyo objetivo principal es medir la calidad de los servicios, en Cuba se ha logrado consultar el de (Díaz y Pons, 2009) y el de (Moreno, 2010).

Díaz y Pons (2009) afirman que en la revisión bibliográfica que realizan no es posible encontrar trabajos que, de forma explícita, desarrollen procedimientos para la evaluación de la calidad de servicio percibida, lo que concuerda con lo afirmado por la autora de la presente. A pesar de esto, resaltan que es común determinar las dimensiones y atributos de calidad en el servicio, pero para hacerlo aplican métodos diferentes como: la revisión bibliográfica, dinámicas de grupo con los

clientes, entrevistas en profundidad con los clientes, consultas a expertos o al personal de la empresa y escalas de medida

El procedimiento que proponen Díaz y Pons (2009) tiene un total de tres fases y ocho etapas. Dicho procedimiento se sustenta en los principios de: mejoramiento continuo (el procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias), parsimonia (la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad, que permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple), pertinencia (la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en cualquier momento del tiempo), suficiencia (referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos análisis) y generalidad (es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier empresa del sector servicio). Al evaluar la calidad percibida, para garantizar la mejora continua, consideran tanto los preceptos del SERVQUAL como del SERVPERF y recomiendan la utilización de cuestionarios que deben ser validados para servicios específicos (Ver Anexo 8).

Por su parte, (Moreno,2010) presenta un procedimiento que valida en la División Desoft Villa Clara (Ver Anexo 9), este consta de 5 fases y 15 etapas. Los principios que considera, además de los que tienen en cuenta Díaz y Pons (2009), son:

- ✓ **Adaptabilidad:** Es lo suficientemente general como para ser aplicado a todo tipo de organización cuidando que en esencia debe ser utilizado para organizaciones de servicios.
- ✓ **Aprendizaje:** Contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la selección de criterios de decisión, de factores para evaluar estos y la determinación de sus importancias relativas. Para lograr el consenso entre los involucrados en estos procesos, se requiere de su capacitación en las técnicas a aplicar y del ejercicio del método en reiteradas ocasiones, de ser necesario. Esto último es pertinente de tratarse de organizaciones complejas.
- ✓ **Flexibilidad:** La posibilidad que tiene de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas a la seleccionada dentro del universo investigado.
- ✓ **Consistencia lógica:** En función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
- ✓ **Perspectiva o generalidad:** Dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar este estudio de medición, mejoramiento y control de los servicios en otras organizaciones de servicios.

El procedimiento diseñado por (Curbelo, 2013) su implementación fue para medir la calidad percibida en el Servicio Quirúrgico Ambulatorio del Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos y está compuesto de cuatro etapas y diez pasos, con un enfoque a la mejora

continua y haciendo uso de diversas herramientas que fundamentan su rigor científico, y permitió conocer los criterios relevantes sobre la calidad del servicio que poseen los pacientes del mismo y la satisfacción, considerando la atención médica, de enfermería, del personal de servicios y la infraestructura. Los resultados obtenidos facilitan la toma de decisiones para proyectar acciones de mejora.

Guerra Carrión, 2019 aplicó el Modelo Dineserv, cuestionario de 18 preguntas que mide el índice de satisfacción en una escala del 1 al 5, observando el grado más alto de satisfacción y el más bajo de insatisfacción de cada cliente. El plan de acción que se presenta, constituye los correctivos precisos para la debida prestación de servicio en los establecimientos, obteniendo resultados positivos de una atención personificada y una calidad de servicio excelente.

Santos y Cabrera, 2019 realizaron la evaluación de la calidad percibida en una institución de educación superior, el cual está encaminado al diseño y validación de un cuestionario que oriente a la mejora continua en la Educación Superior. Brinda una herramienta para alcanzar el máximo nivel de acreditación de carrera establecido a través de la evaluación de la calidad percibida por estudiantes.

Por otra parte, (González, 2015) realiza una investigación en una sucursal bancaria en la provincia de Cienfuegos, con el objetivo fundamental de evaluar y mejorar la calidad percibida con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua. Para ello, se diseñó e implementó un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios basado en la escala multidimensional Servqual.

### **2.3. Propuesta de un procedimiento para mejorar la calidad del servicio**

Luego de una revisión de la literatura, se encuentran algunos procedimientos para la medición de la calidad de los servicios percibida en muchos de los trabajos que hacen referencia al tema, validados en Cuba se ha logrado consultar el de Díaz y Pons (2009) y el de Moreno (2010). Los autores resaltan que es común determinar las dimensiones y atributos de calidad en el servicio, pero para hacerlo aplican métodos diferentes como: la revisión bibliográfica, dinámicas de grupo con los clientes, entrevistas en profundidad con los clientes, consultas a expertos o al personal de la empresa y escalas de medida.

El procedimiento diseñado por Curbelo, (2013) se implementó para medir la calidad percibida en el Servicio Quirúrgico Ambulatorio del Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos y está compuesto de cuatro etapas y diez pasos, con un enfoque a la mejora continua y haciendo uso de diversas herramientas que fundamentan su rigor científico, y permitió conocer los criterios relevantes sobre la calidad del servicio que poseen los pacientes del mismo y la satisfacción,

considerando la atención médica, de enfermería, del personal de servicios y la infraestructura. Los resultados obtenidos facilitan la toma de decisiones para proyectar acciones de mejora.

Según Pascal (2018), entre los métodos prácticos para medir la calidad del servicio se encuentra el **SERVQUAL**: Este es el método más común para medir los elementos subjetivos de la calidad del servicio. A través de una encuesta se les pide a los clientes que califiquen el servicio entregado en comparación con sus expectativas. Sus preguntas hacen referencia a lo que SERVQUAL afirma que son los 5 elementos de la calidad del servicio: RATER, por sus siglas en inglés, fiabilidad, confianza, elementos tangibles, empatía y capacidad de respuesta. Entre otros, los cuáles se encuentran descritos en el capítulo anterior del presente documento. Pero algunos autores (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, (2022), destacan el uso de un modelo alternativo basado en el desempeño (SERVPERF) el cual según ellos funcionaba mejor que el SERVQUAL. En otras palabras, el modelo SERVPERF es superior al modelo SERVQUAL.

Luego de conocer algunos procedimientos estudiados para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, se procede a abordar el seleccionado a emplear en la Sucursal CANEC S.A. de Cienfuegos.

#### **2.4. Procedimiento seleccionado para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la CANEC S.A. Cienfuegos**

Para medir la calidad del servicio debe tener en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes. Es necesario realizar estudios del servicio, encuestas, crear mecanismos con las cuales se pueda determinar estos requerimientos. Como dice Tom Peters “Toda queja de un cliente es la señal de una deficiencia y suele presentar, además, una magnífica ocasión para mejorar el servicio criticado”. Ahora bien, todo el análisis de esta información proveniente del estado del servicio y las opiniones de los clientes requiere de un procedimiento, que tenga en cuenta las características de los servicios de consultoría y que permita agrupar las técnicas estadísticas apropiadas en cada etapa del análisis, pues hasta el momento la utilización de estas es desorganizada y en muchas ocasiones se pasan por alto, requisitos y adecuaciones que son necesarios para obtener resultados confiables, más si se tiene en cuenta el creciente uso de complejos métodos multivariados (Brito, 1999).

Por tal motivo fue seleccionado este procedimiento, que parte de la metodología para la utilización de métodos estadísticos en el análisis de la calidad de los servicios, propuesta por Brito, (1999), y su adaptación a las características particulares de los servicios de consultoría que se brinda en la CANEC S.A. Cienfuegos.

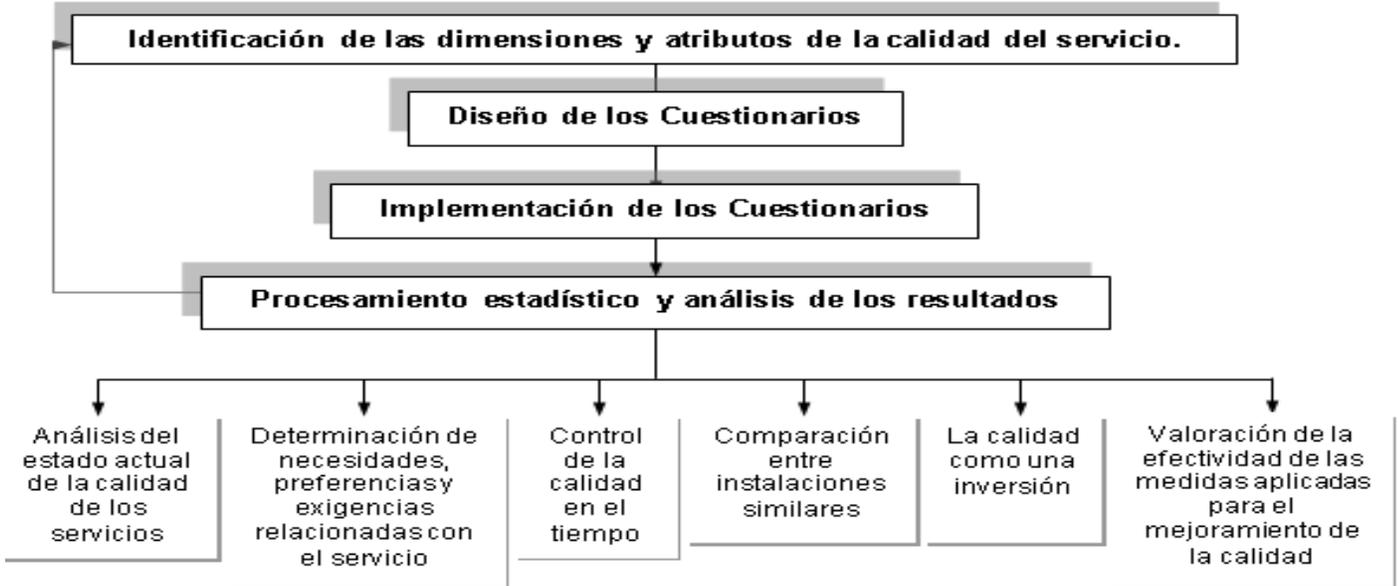


Figura 2.19: Procedimiento para la medición de la calidad en los servicios de consultoría.

Fuente: Brito, 1999.

Esta se divide en varias etapas y dentro de cada una de ellas se aborda lo concerniente a los métodos y análisis estadísticos adecuados, supliendo así el déficit de estudios profundos sobre el tema que incluyan métodos estadísticos avanzados, y los supuestos necesarios para su utilización.

#### **2.4.1. Identificación de las dimensiones y atributos de la calidad del servicio**

La identificación de las dimensiones permite conocer las intercorrelaciones existentes entre un amplio número de variables que pueden ser observadas directamente, en términos de un reducido número de dimensiones no observables denominadas factores. Existen diferentes métodos para la obtención de las dimensiones de calidad, algunos se describen por los autores del procedimiento y que por las particularidades de este servicio que se analiza no fueron utilizadas.

##### **2.4.1.1. Investigación de la literatura**

Una de las formas de determinación de las dimensiones de calidad es la investigación de la literatura existente sobre el tema, para bibliotecas especializadas en literatura de salud. Esta revisión comprende a las revistas científicas, profesionales y del sector de la salud.

En la literatura sobre calidad del servicio existen ejemplos donde se han obtenido dimensiones para caracterizar la calidad de los servicios de consultoría.

Algo similar ocurre con los atributos de calidad que componen cada una de las dimensiones de su servicio. Este es el caso de los servicios de la consultoría donde son ofertados servicios

relacionados directamente con la especialidad de consultoría, asesoría y auditoría y donde se validó el procedimiento seleccionado.

#### **2.4.1.2. Estudio o examen del servicio**

Este estudio incluye a todas las personas que están involucradas con la realización del servicio brindado en la consultoría. Ellos son adecuados para comprender el propósito de su trabajo, en relación con la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Este estudio del servicio conduce generalmente a una larga lista de dimensiones redactadas en términos generales pero que deben incluir a la vez un ejemplo en concreto que ilustre el contenido de las mismas.

Después de crear la lista de dimensiones o declaraciones es conveniente analizarlas y quizás cambiar algunas de ellas que pudieran parecer redundantes. (Sánchez, 2016) plantea algunos ejemplos que detallan este proceso.

A partir de las dimensiones se obtienen las características o atributos que caracterizan a cada una de ellas. La determinación de las dimensiones de calidad por esta vía puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Crear la lista de dimensiones de calidad.
  - Utilizar como fuente la información existente en la literatura para instalaciones o entidades similares.
  - Generar la lista partiendo de los criterios y experiencias personales.
2. Redactar las definiciones de cada dimensión en términos generales.
3. Elaborar ejemplos concretos para cada dimensión que incluyan:
  - Adjetivos específicos que reflejen el servicio.
  - Conductas concretas del proveedor del servicio.
  - Declaraciones aseverativas.

#### **2.4.1.3. La técnica del incidente crítico**

Este enfoque se centra en obtener información de los clientes sobre el servicio que reciben. En esto radica su fuerza precisamente, ya que los clientes son los receptores del servicio y por tanto son factores claves para definir sus exigencias y necesidades. Un incidente crítico es un ejemplo de actuación de una organización, favorable o desfavorable, contemplado desde la perspectiva de los clientes. A partir de estos incidentes críticos se definen los atributos a evaluar.

Los pasos principales que incluye este procedimiento son los siguientes:

- 1) Generar los incidentes críticos.
  - Entrevistar a clientes.
  - Cada incidente refleja solo un ejemplo específico del buen o mal servicio prestado.

- 2) Clasificar los incidentes en grupos por su similitud de contenido.
- 3) Redactar los atributos para cada grupo de incidentes críticos de forma que:
  - Sean específicos.
  - Sean declaraciones aseverativas.
- 4) Clasificar los atributos en grupos, cada uno de los cuales representaría una dimensión.
  - Los atributos de una dimensión deben ser similares
  - La dimensión obtenida debe reflejar el contenido de éstos.
- 5) Evaluar la calidad del proceso de clasificación mediante la aplicación de un método o criterio de expertos.

El proceso de clasificación de los atributos en grupos para formar las dimensiones es muy importante para la comprensión final de las dimensiones obtenidas de calidad. De ahí la necesidad de verificar la calidad de este proceso.

Un método adecuado para desarrollar esta clasificación sería el conocido Método Delphi (George y Trujillo, 2018). Una forma más sencilla, aunque menos confiable sería el llamado acuerdo inter-jueces. Se utilizan dos jueces, el primer juez agrupa los incidentes en atributos y luego agrupa éstos últimos en dimensiones. Al segundo juez se le dan las dimensiones establecidas por el primer juez y se le pide que reparta los incidentes críticos directamente en ellas, pasando por alto los atributos.

Este acuerdo inter-jueces es el porcentaje de incidentes que ambos jueces sitúan en la misma dimensión. Se calcula dividiendo el número de incidentes situados por ambos jueces en la misma dimensión entre el número total de incidentes redundantes y claros que ambos jueces han situado en la dimensión dada. El índice oscila entre 0 y 1. En la medida que se acerque a 1, significa que los jueces tienen un alto grado de concordancia. Si se acerca a 0, indica que ambos concuerdan poco. Se considera normalmente un índice de 0,8 como aceptable para concluir que el proceso de identificación de las dimensiones de calidad ha sido satisfactorio. Si aparece un bajo grado de acuerdo entre los jueces, ambos deberían discutir los desacuerdos y llegar a un consenso, o incluir a un tercer juez para decidir.

#### **2.4.1.4. La aplicación de métodos estadísticos multivariados para determinar las dimensiones y atributos de calidad**

Existen dos razones fundamentales, por las que un investigador podría estar interesado en registrar múltiples variables dependientes:

1. Consideraciones de tipo teórico:

Evidentemente, dado que el sistema psicológico constituye un todo integrado, es de esperar que cualquier tratamiento afecte al sujeto de forma variada y no en un solo sentido.

## 2. Apreciaciones de tipo metodológico:

La utilización de varios criterios de medida nos permite generar información más válida (Cook y Campbell, 1979), y por consiguiente se incrementa la validez de las investigaciones.

### El Análisis Multivariado depende en gran medida de:

- ✓ Una adecuada elección del tamaño de la muestra.
- ✓ El número de variables dependientes a incluir en el análisis
- ✓ La dirección y magnitud de las intercorrelaciones entre los grupos. Las variables, no deben estar excesivamente relacionadas, se sugiere combinar linealmente las variables de medida altamente similares.

Se puede demostrar que un menor número de variables implica mayor potencia de las pruebas y una mejor interpretación de los resultados. Por último, es recomendable que el fenómeno bajo estudio sea presentado de una forma simple, pero sin perder información valiosa.

Al aplicar análisis multivariados, debe cumplirse que las variables dependientes incluidas en el análisis sigan distribución normal multivariada, para esto:

- ✓ Debe existir normalidad en todas las variables.
- ✓ Con cualquier combinación lineal de las variables dependientes, éstas seguirán siendo normalmente distribuidas.

En esta etapa se realiza la identificación de las dimensiones subyacentes que expliquen la relación entre varias características de calidad, es perfectamente posible y conveniente aplicar técnicas estadísticas multivariadas utilizadas en la reducción de datos, tales como el método de componentes principales, el análisis factorial y el escalamiento multidimensional. De esta manera se reduce el número original de atributos a un número menor de dimensiones y se puede interpretar más fácilmente la información obtenida para evaluar la calidad del servicio

También el análisis de regresión múltiple puede ser utilizado para reducir en varias etapas el número de atributos presentados a los respondentes en un cuestionario o sondeo evaluativo. Los coeficientes de regresión en el modelo obtenido pueden considerarse como un conjunto de pesos o importancias.

#### **2.4.1.5. Ponderación de atributos**

La problemática de la ponderación o no de atributos fue abordada en detalles en el primer capítulo. Las tendencias son muy diversas y las vías de ponderación muy variadas. El caso más

fácil sería la consideración de la importancia concedida a determinados atributos según estudios realizados disponibles en la literatura. Esto es factible, pero requiere de un análisis cuidadoso de las particularidades del servicio que se trate. Teniendo en cuenta estas consideraciones, es frecuente obtener criterios acerca de la importancia de los atributos por cuestionamiento directo a los individuos, es decir los clientes, y utilizar estas puntuaciones procesadas como factores de ponderación.

También son muy populares los métodos de ponderación de atributos con la participación de expertos, tales como el método Delphi con ciertas modificaciones (García, Cuétara, S.A.), el método de Saaty (Saaty, 1977) y el método de Churchman – Ackoff - Arnoff.

Este último método para determinar pesos es bastante aceptable en apariencia. Smith (1989) describe el método y lo aplica para ponderar los atributos que componen un índice de atraktividad.

En cuanto a la aplicación de técnicas estadísticas de mayor envergadura, el análisis de regresión múltiple parece ser adecuado, considerando los coeficientes Beta y Beta<sup>2</sup> de la regresión como indicadores del orden de importancia y la importancia relativa, respectivamente, de las variables predictoras (dimensiones o atributos) involucradas en un modelo que tenga a una medida de calidad general como variable dependiente.

Teniendo en cuenta que el análisis de regresión múltiple es una técnica multivariada que se aplica además en otros momentos de la medición de la calidad, se exponen a continuación brevemente algunas de sus particularidades.

#### **2.4.2. Diseño del cuestionario**

El procedimiento seleccionado se vale del diseño e implementación de cuestionarios al usuario de la biblioteca como vía de obtener la información requerida o retroalimentación para evaluar la calidad de los servicios. Esto está en correspondencia con la asunción de la calidad como “Satisfacción de las necesidades de los clientes”. Si bien los cuestionarios o encuestas no son la única manera de obtener esa información, si tienen ciertas ventajas que los hacen ser los instrumentos más utilizados en los análisis de estos tipos de servicios.

La utilización de encuestas suele ser por lo general menos costosa y rechazada que otras variantes como son por ejemplo las entrevistas personales. La confiabilidad de la información obtenida es cuestionada por muchos, pero si se determinan con rigor los atributos a medir y su dimensionalidad, se diseña y organiza adecuadamente el cuestionario, se escoge correctamente la escala de medición de los atributos y se utiliza una fraseología clara para el respondente, no deben existir grandes problemas de confiabilidad.

Además, la selección de técnicas de muestreo adecuadas permite disminuir los sesgos y prever la magnitud de los mismos, lo que no es factible por ejemplo cuando se utilizan datos secundarios. Finalmente, la información cuantitativa, actualizada y dinámica que brindan las encuestas, facilita poder realizar los análisis exploratorios de los datos antes de pasar al procesamiento final de la información.

#### **2.4.2.1. Diseño y organización del cuestionario.**

El diseño del cuestionario es muy importante. Los resultados de su aplicación dependen de la forma e interpretabilidad de las preguntas. Una vez que el encuestado ha respondido, no es posible, por lo general volver atrás para aclarar respuestas o para corregir mal interpretaciones de las preguntas. Esto hace resaltar quizás la necesidad de un cuestionario piloto siempre que sea posible.

Existe un grupo de criterios generales a tener en cuenta para el diseño de los cuestionarios:

- 1) La introducción del cuestionario debe ser breve, explicar el propósito del mismo y proporcionar las instrucciones necesarias para su completamiento.
- 2) Debe ser interesante para el respondente y capaz de mantener el interés. Alternativamente algún beneficio puede ser ofrecido a éste.
- 3) El propósito del cuestionario debe ser lógico e interesante.
- 4) El cuestionario no debe ser tan largo de forma que no fatigue al que responde.
- 5) Los atributos deben ser claros, expresar una sola idea y cumplir algún propósito.
- 6) Debe existir una forma de clasificar a los respondentes si es pertinente: - esto usualmente se logra con los datos generales que convencionalmente se colocan al final del cuestionario. Sin embargo, si existe necesidad de filtrar algunos tipos de respondentes, se colocan tales preguntas al principio del cuestionario. Estas preguntas deben abarcar la información necesaria para clasificarlos y poder realizar los análisis por segmentos, si viene al caso.
- 7) Debe utilizarse un lenguaje simple, evitando los términos técnicos y la ambigüedad.
- 8) Es conveniente evitar las preguntas tendenciosas.
- 9) Hay que considerar cuidadosamente el orden de las preguntas.
- 10) El formato de respuesta (escala) debe ser comprensible para los respondentes.
- 11) El cuestionario debe incluir preguntas que midan aspectos tales como niveles generales de satisfacción y calidad, así como intenciones de comportamiento tales como la intención de repitencia.

#### **2.4.2.2. Selección de la escala de medición**

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en el diseño del cuestionario es la selección del formato (escala) de respuesta. Éste determina el modo en que los clientes pueden contestar a los atributos del cuestionario, de ahí la importancia de que sea bien comprendida.

La elección del formato o escala de respuesta es un paso extremadamente importante en el diseño del cuestionario ya que determina además como puede utilizarse y procesarse estadísticamente la información procedente del mismo.

Esta importancia queda clara además cuando se describen los requerimientos de las diferentes técnicas estadísticas que pueden utilizarse para evaluar la calidad. Existen diversas escalas de respuesta posible. Las más utilizadas pueden apreciarse en la Tabla 2.

Según (Rodríguez, 2020); en las encuestas utilizadas para medir la calidad de los servicios se utilizan con frecuencia las escalas diferencial semántica y Likert. Esta última proporciona mayor coeficiente de fiabilidad con menos atributos que otras escalas, de ahí su amplia utilización. Ryan (1995) hace un análisis detallado de diferentes escalas de medición, sus ventajas y desventajas y sus divisiones y etiquetado.

Tabla 2. Algunos tipos de escalas y preguntas

A - Preguntas de final cerrado:

Tipo	Descripción
- Dicotómica	Se ofrecen dos opciones de respuesta.
- Respuesta múltiple	Se ofrecen más de dos opciones de respuesta.
- Escala Likert	Una frase con la cual el respondente muestra el grado de acuerdo o desacuerdo.
- Escala diferencial semántica	Se inscribe una escala entre dos palabras bipolares y el respondente selecciona el punto que representa la dirección e intensidad de sus sentimientos.
- Escala de importancia	Mide la importancia de un atributo desde “no del todo importante” hasta “extremadamente importante”
- Escala de ratio	Ordena el atributo desde “mal” hasta “excelente”
- Escala de intención de compra	Describe la intención del respondente de comprar o volver a la instalación

B - Preguntas de final abierto:

Tipo	Descripción
------	-------------

- Completamente estructurada	no	Puede responderse sin límite de extensión.
- Asociación de palabras		Se presentan palabras y los respondentes mencionan la primera palabra asociada que le viene a la mente.
- Completamiento de oraciones	de	Se presenta una oración incompleta a completar por el respondente
- Completamiento de una anécdota	de una	Se presenta una anécdota incompleta a completar por el respondente.
- Completamiento una figura		Se presenta una figura de dos individuos, uno de los cuales expresa una opinión. El respondente completa la opinión del otro.
- Test de apreciación temática		Se presenta un dibujo y los respondentes elaboran un cuento o anécdota asociada a lo que ven.

#### **2.4.2.3. Fraseología empleada en el cuestionario**

La mayoría de los autores no recomiendan las preguntas en forma negativa, pues tienden a confundir al respondente y se observa mayor estabilidad en las respuestas enunciadas en forma positiva.

La fraseología debe ser clara y accesible para todo tipo de encuestado, cuidando también de no influenciar o conducir a respuestas deseadas o indeseadas. Ryan (1995) se refiere a un estudio sobre palabras que hay que evitar y otras particularidades de la fraseología a emplear en los cuestionarios.

#### **2.4.3. Implementación del cuestionario**

En esta etapa se analiza los aspectos a tener en cuenta para la implementación de cuestionario diseñado previamente.

Antes de la implantación del cuestionario debe establecerse la estructura y diseño de la investigación a realizar. Como se describe más adelante, en la etapa de análisis de los resultados, con la información disponible de los cuestionarios se pueden realizar otros análisis colaterales al objetivo general consistente en la medición del estado actual de la calidad y en estos casos es conveniente un diseño previo de esta investigación colateral.

Aunque algunas particularidades de este diseño se expliquen en esta etapa, resulta obvio que pueden haberse tenido en cuenta en etapas anteriores.

#### **2.4.3.1. Diseño de la investigación experimental**

Existen diferentes diseños utilizados en las investigaciones en empresas de servicio al turismo. Estos se clasifican como sigue:

- 1) **Diseño de One-Shot** (una tirada). Este es el más simple de todos los diseños y consiste en preguntar a una población o muestra una serie de cuestiones en solo una ocasión. Esto tiene la ventaja, por tanto, de ser comparativamente más barato y simple de administrar, pero sufre de algunas debilidades. En primer lugar no es posible estimar el grado en que el individuo seleccionado comienza a cambiar sus percepciones ya que se le interroga una sola vez. El segundo problema es cuando se realizan las preguntas. Lo más conveniente, es que se le hagan las preguntas mientras se encuentran en el local.
- 2) **Diseño longitudinal simple**. Consiste en el desarrollo de un diseño one-shot, en el que la misma muestra es encuestada en más de una ocasión de manera que sea posible estimar la validez de su respuesta. Esto no siempre es factible cuando se hacen las mismas preguntas, pero con diferentes respondientes a lo largo del tiempo.
- 3) **Diseño de un grupo pretest-postest**. Este es el desarrollo de un estudio longitudinal en el que la serie de preguntas tienen lugar a lo largo de un período de tiempo definido con referencia a un suceso específico, donde la medición se realiza antes y después para estimar la variabilidad o no de las percepciones del cliente. Aquí hay que tener cuidado con la extensión entre los períodos de tiempo y su posible influencia en la variabilidad de las condiciones que existían antes y después.

Existen otros diseños interesantes, pero menos frecuentes como la comparación de grupos estáticos y el diseño de cuatro grupos de Salomón (Ryan, 1995).

#### **2.4.3.2. Diseño o preparación del Muestreo**

Una vez escogido el diseño conveniente de acuerdo a los objetivos específicos propuestos para la evaluación de la calidad, hay que prestar atención a la problemática del muestreo y cuáles son las características a tener en cuenta en el mismo.

La posibilidad de que cualquier muestra dada represente a la población de donde fue extraída descansa en un grupo de factores:

- 1) Definición de la población. La naturaleza de la población escogida depende de la naturaleza de los tópicos a investigar. Los usuarios de un servicio pueden ser en determinados momentos más o menos homogéneos y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.

2) Selección de las unidades de muestreo. Las unidades de muestreo son las unidades individuales de análisis. En la mayoría de los casos de las investigaciones consultadas en las bibliotecas, son los propios usuarios, aunque no siempre tiene que ser así, pues a veces las unidades muestrales son la propia instalación o algún evento relacionado con ésta.

3) Selección del marco muestral. Es la lista de unidades muestrales utilizadas en la muestra actual. En la práctica el marco muestral se ve a veces limitado por problemas financieros y de tiempo.

4) Selección del diseño muestral. El diseño muestral es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Esto cae en dos grupos principales: el muestreo probabilístico y el no probabilístico. El primero de ellos permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral. El segundo posee la ventaja de ser menos costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

Las muestras probabilísticas se corresponden generalmente con algunas distribuciones estadísticas. Ellas son:

➤ Distribución Normal.	➤ Distribución Binomial.	➤ Distribución Multinomial.
------------------------	--------------------------	-----------------------------

El uso de este tipo de muestreo permite probar el nivel de sesgo de una muestra, por lo general a través de los intervalos de confianza o el conocido error estándar de la media (Otzen y Manterola, 2016). Los principales tipos de muestreo probabilístico en la investigación son los siguientes:

➤ **Muestreo aleatorio:** El muestreo aleatorio es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.

➤ **Muestreo aleatorio multietápico:** Este método es utilizado cuando el análisis de la calidad conlleva a varias etapas. Por ejemplo:

- Tomar una muestra de visitantes y obtener alguna medida de satisfacción o calidad del servicio.
- De aquellos clientes que indican niveles bajos de insatisfacción, seleccionar otra muestra para análisis posteriores.

➤ **Muestreo estratificado:** La población se separa en dos grupos que no se solapan. Cada grupo es llamado estrato, son homogéneos desde algún punto de vista y de cada estrato se selecciona una muestra aleatoria.

➤ **Muestreo repetitivo:** Múltiple o Secuencial. Esencialmente puede describirse como la combinación de dos o más submuestras seleccionadas a partir de muestras estratificadas. Tal tipo de muestreo tiende a ser complejos y su utilización está dada por la necesidad de muestras con características altamente especificadas.

Adicionalmente existen diseños muestrales no probabilísticos. Algunos de ellos son los siguientes:

➤ **Muestreos por apreciación:** Básicamente esta es una muestra basada en lo que el investigador considera que es representativo, es decir, una muestra a conveniencia. Un ejemplo de esto es cuando el investigador desea analizar la satisfacción o insatisfacción de un grupo determinado de visitantes y quiere comparar dos muestras que necesariamente tienen que ser del mismo tamaño. El problema con este tipo de muestreo es que los errores introducidos por este proceso son desconocidos.

➤ **Bola de Nieve:** Este es el caso donde un respondente se selecciona sobre la base de características conocidas y se le pide que identifique a otro respondente con las mismas características.

5) Selección del tamaño de la muestra. Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida. En el caso de la investigación de la Biblioteca la situación normalmente cae en una de las dos categorías siguientes: establecer una encuesta donde el tamaño y la varianza de la población sean conocidas o desconocidas.

En el caso de una población finita donde el tamaño de la misma es conocido.

Con varianza conocida:

$$n = \frac{Ns^2}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + s^2}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

s = estimado de la desviación estándar

B = error permisible

z = valor de z para un nivel de significación dado.

Con varianza desconocida:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado

q = 1 - P

B = error permisible

z = valor de z para un nivel de significación dado.

Obviamente, esta fórmula requiere alguna decisión sobre qué proporción muestral utilizar. Si no hay una inclinación a priori entonces el valor de  $p=0.5$  es utilizado frecuentemente ya que garantiza el máximo de  $n$  en la expresión anterior.

En el caso donde el tamaño de la población se desconozca.

Con varianza conocida:

$$n = \frac{z^2 s^2}{B^2}$$

donde:

B = error permisible

s = desviación estándar

z = valor de z para un nivel de significación deseado.

deseado.

Con varianza desconocida:

$$n = \frac{z^2 Pq}{B^2}$$

donde:

n = tamaño muestral

P = proporción muestral o su estimado

q = 1- P

B = error permisible

z = valor de z para un nivel de significación deseado

Una vez calculado el tamaño de la muestra debe hacerse alguna estimación para la no-respuesta. La no-respuesta es también importante porque puede convertirse en una fuente de sesgo dentro de la muestra.

El cálculo de la tasa o proporción de la no-respuesta se comprende fácilmente a partir de la fórmula siguiente:

$$R = 1 - \frac{(n-r)}{n}$$

Donde:

R = proporción de respuestas

n = tamaño de muestra original

r = número de respondentes.

### **2.4.3.3. Formas de implementación del cuestionario**

Existen varias formas de implementar el cuestionario. La más eficaz de ellas, en el caso de los servicios de consultoría, es la aplicación directa del cuestionario a los usuarios, después haber recibido el servicio o mientras disfrutan del servicio que se brinda en la instalación.

Este trabajo puede ser realizado por cualquier persona de la biblioteca solo debe conocer las características o detalles a preguntar a los usuarios. Pues se le debe explicar al usuario lo importante que resulta su opinión para la institución y estar presente para ayudarlo o realizar una aclaración de ser necesario. Si muestra rechazo a ser encuestado, no se debe insistir.

Otra forma de implementación son los cuestionarios digitales que pueden ser colocados en los sitios web de la institución. Estos tienen la ventaja de no ser muy costosos y de que un solo investigador puede obtener fácil y rápidamente una gran cantidad de respuestas.

Un aspecto muy recomendado en la literatura para la implementación de los cuestionarios es la realización de cuestionarios pilotos. Esto favorece que se puedan hacer análisis previos sobre el nivel de comprensión de las preguntas por parte de los respondentes, la fiabilidad y validez de la escala y la estimación de posibles sesgos muestrales (Brito, 1999).

#### **2.4.3.4. Determinación de la fiabilidad del cuestionario**

Cuando se diseña un cuestionario para medir, por ejemplo, cuan bien funciona la calidad del servicio que se oferta a los clientes, en una consultoría, las preguntas que quedan incluidas en este, son una pequeña muestra de todos los atributos que podían haber sido seleccionados. De hecho, sería deseable pensar que, aunque se cambiara los atributos presentes en el cuestionario, seguirá existiendo una fuerte relación entre los resultados actuales y los que se encontrarán al aplicarse con otros atributos. Un buen cuestionario es aquel que ofrece resultados con gran estabilidad.

Todos saben las características de calidad de un carro fiable; funciona en cualquier momento y su comportamiento es similar dentro de una gran variedad de circunstancias. Un instrumento de medición confiable se comporta de igual forma y ofrece resultados similares:

- Cuando es administrado por diferentes personas.
- Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos).
- Cuando las condiciones para hacer la medición cambian, los resultados del cuestionario no lo hacen.

Cuando se realiza un análisis de fiabilidad a un cuestionario, resulta interesante conocer:

- Las características de los diferentes atributos.
- Las características de la escala utilizada.
- La relación existente entre cada atributo y la escala.

Utilizando el coeficiente Cronbach's alpha ( $\alpha$ ), se puede calcular un estimado de la fiabilidad, basado en las correlaciones o covarianzas observadas entre los atributos. Además, se puede correlacionar los resultados de formas alternativas del mismo cuestionario o dividirlo en dos partes y observar la correlación entre ellos.

Un método para estimar la confiabilidad de una escala o cuestionario es la fórmula para la estimación de la fiabilidad de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \left[ \frac{(\sum X_{ii})}{(\sum X_{ii} + \sum X_{ij})} \right] \right\} \quad i \neq j$$

donde:

$X_{ii}$  y  $X_{ij}$  son los elementos de la matriz de covarianza o de correlación entre atributos.

$k$  es el número de atributos dentro de una dimensión dada

$\sum X_{ii}$  indica la suma de los elementos en la diagonal de la matriz.

$\sum X_{ii} + \sum X_{ij}$  indica la suma de los elementos en la matriz de covarianza (correlación).

El coeficiente  $\alpha$  oscila entre 0 y 1. En la medida que su valor es más próximo a la unidad, la fiabilidad de la escala es superior. Valores de alpha superiores a 0.80 son considerados en la literatura como indicadores de una alta fiabilidad del cuestionario.

Otro método para estimar la fiabilidad de un cuestionario es el conocido como estimación media de la fiabilidad. Este método realiza la estimación de la coherencia interna, dividiendo el cuestionario en mitades (por ejemplo, individuos o atributos pares contra nones, o la primera mitad del cuestionario contra la segunda) y luego correlaciona las puntuaciones de esas mitades. Una correlación alta, indica que los dos conjuntos proporcionan una información consistente.

Cuando se utilice el método de la división por dos para estimar la fiabilidad, es necesario incluir un factor de corrección. Las estimaciones de fiabilidad se ven afectadas por la longitud del cuestionario: cuantos más atributos en la escala, mayor es la fiabilidad. Al utilizar el método de la división en dos mitades, estamos realmente estimando la fiabilidad del cuestionario que tiene la mitad de la longitud original (ya que la dividimos por dos).

Si se quiere obtener estimaciones de alta fiabilidad, debe basarse su estimación en muestras de gente heterogéneas, es decir que difieran entre sí con respecto al concepto que se está midiendo.

#### **2.4.3.5. Determinación de la validez del cuestionario**

No es suficiente que el cuestionario sea fiable, sino que, además, debe ser válido. Es decir, tiene que ser capaz de medir lo que se pretende con su aplicación. La validez expresa el grado en que un cuestionario mide lo que estaba diseñado para medir. Para medir la validez de un cuestionario pueden utilizarse criterios correlacionales. Se define la validez convergente como la extensión en que una medida correlaciona altamente con otras medidas para evaluar el mismo constructo. En la práctica del análisis de la calidad de los servicios la validez convergente puede obtenerse calculando las correlaciones entre las diferentes medidas de calidad (las calculadas por los modelos matemáticos seleccionados además de la medida de calidad general que se pregunta

en el cuestionario). La validez discriminante implica la extensión en que una medida es original y simplemente no refleja ninguna otra variable.

Brown y Churchill (1993) sugieren estimar la validez discriminante determinando si la correlación entre varias medidas diferentes de la calidad del servicio es mayor que la correlación entre cualquiera de estas medidas y otras variables de la investigación tales como calidad del servicio general, satisfacción general e intención de repitencia.

Para que un instrumento de medición sea válido debe comprobarse la existencia de tres tipos de evidencia: relacionada con el contenido, con el criterio y con el constructo, las que se explican a continuación.

- Validez de contenido: Se refiere al grado en que el instrumento de medición representa el concepto medido (Hernández et al., 1998), por lo que indica el grado de coherencia con el marco conceptual del que se deriva este.
- Validez de criterio: Se establece la validez del instrumento de medición comparándola con algún criterio externo (Hernández et al., 1998).
- Validez de constructo o de concepto: Este enfoque busca conocer si la medición a través de la escala es coherente con los resultados que propone la teoría (Díaz, 2006).

La validez total de un instrumento se basa en la presencia de las evidencias anteriormente explicadas.

#### **2.4.4. Procesamiento estadístico y análisis de los resultados**

La etapa final de este procedimiento seleccionado comprende el procesamiento estadístico de la información obtenida y el análisis final de los resultados que conducen a la evaluación de la calidad de los servicios.

Según los diseñadores de este procedimiento, la información procedente de los cuestionarios puede ser útil para realizar diferentes análisis vinculados a la calidad del servicio, en cada uno de los cuales se utilizan variadas técnicas estadísticas.

Para el procesamiento estadístico se requiere de un apoyo computacional para el uso de los paquetes estadísticos de mayor utilización a nivel internacional, como son el SPSS (Statistical Package for Social Sciences), STAT, SYSTAT, STATGRAPHICS y MINITAB, entre otros.

Los autores de este procedimiento utilizan paquete de programa SPSS en su versión profesional 6.1, pero en la actualidad se encuentra disponible la versión 15.0, la cual se utilizada en la presente investigación.

Finalmente, el procedimiento concluye con la aplicación de diferentes técnicas estadísticas descritas para realizar los análisis y las técnicas convenientes en cada caso, profundizando en

aquellas menos conocidas pero que resultan ser de gran utilidad para los objetivos finales de un procedimiento con estas características.

#### **2.4.4.1. Análisis del estado actual de la calidad de los servicios**

Este es por lo general el objetivo principal que se persigue al aplicar este procedimiento. Los pasos para el procesamiento en este caso pueden ser los siguientes:

- Los cuestionarios deben ser revisados y numerados, separando aquellos que no están bien respondidos para su exclusión.
- Se requiere de una codificación previa de los datos para entrar al sistema sólo variables numéricas
- Siempre es conveniente un análisis exploratorio de los datos que incluya:
  - La comprobación de la normalidad. Es un requisito indispensable para la aplicación de algunas técnicas paramétricas, aunque en función de la potencia de la técnica estadística que se trate puede consentirse cierta flexibilidad. Son recomendables las pruebas de bondad de ajuste Chi –Cuadrado, Kolmogorov-Smirnov, Shapiro Wilks y Lilliefors, entre otras. Existen criterios diversos en la literatura sobre las ventajas y aplicabilidad de unas y otras, pero no hay un consenso definitivo al respecto (Lizasoain y Joaristi, 1996; Kohler, 1994). También se pueden utilizar gráficos de probabilidad normal.
  - La ponderación de la muestra y/o los atributos. En este caso abundan técnicas, tales como el método Delphi con sus diferentes modificaciones, los métodos de Saaty, Churchman-Ackoff-Arnoff, Fuller (Saaty, 1977; Smith, 1989) y otros. A esto se asocia también el concepto de importancia y la tendencia en algunas aplicaciones de los modelos de calidad a utilizar el peso o importancia que le adjudica el encuestado al atributo.
  - La verificación de la homocedasticidad o igualdad de varianzas. Este es un requerimiento de algunas técnicas paramétricas para la comparación de atributos entre muestras. Pueden utilizarse tests como Cochran, Bartlett-Box y F de Hartley. Estas pruebas son bastante sensibles a la no normalidad, de ahí que en algunos casos se prefiera el test de Levene que es menos sensible (Norusis, 1994; Kohler, 1994).
  - El tratamiento de la no-respuesta parcial, es decir, los casos y/o variables con valores faltantes. En dependencia de la cantidad de éstos se procede a su eliminación, o si se prefiere se dejan como están o se someten a un procedimiento de imputación de valores a las variables que estén en ese caso (Sánchez, 2016).

➤ La detección de casos extremos. Aquí se recomienda utilizar la media truncada y el recorrido intercuartil o la mediana en el caso de datos no normales para eliminar estos valores extremos (Sánchez, 2016).

- Segmentación de la muestra.

En la evaluación de la calidad del servicio y el marketing es frecuente el interés de segmentar la muestra con el fin de determinar cuáles son los segmentos objetivos y enfocar los esfuerzos a satisfacer las necesidades y preferencias de estos clientes que son los que en cierta medida contribuyen a la obtención de mayores ganancias.

Es por eso que la muestra encuestada se segmenta previamente en algunos casos para evaluar los niveles de calidad percibida por los diferentes segmentos. La segmentación puede realizarse a priori, sobre la base de criterios de segmentación geográficos, económicos, demográficos, psicográficos, comportamentales, etcétera.

También puede realizarse una segmentación a posteriori, o sea después que se dispone de la información de las encuestas con el objetivo de obtener grupos afines de acuerdo a sus percepciones o criterios evaluativos.

#### **2.4.4. Determinación de necesidades, preferencias y exigencias del cliente relacionadas con el servicio**

Este uso de la información resultante de los cuestionarios es particularmente importante en la asignación de los recursos disponibles para aumentar la calidad de los servicios. En el caso de que el nivel de calidad o satisfacción de cada una de las dimensiones sean similares, en todas ellas sería conveniente determinar que dimensión o atributos de calidad están más profundamente relacionados con la puntuación asignada por el cliente a la calidad del servicio de forma general. Si nuestro objetivo es aumentar la calidad y por ende la satisfacción del cliente, deberíamos dirigir los recursos hacia esas dimensiones o atributos.

Un enfoque estadístico conveniente es el análisis correlacional y la regresión entre los atributos y la medida de calidad calculada. También puede complementar este análisis un análisis discriminante tomando como variables de agrupación a las medidas encuestadas de satisfacción y calidad generales.

#### **2.4.5. Control de la calidad en el tiempo.**

Este proceso se lleva a cabo a menudo con la ayuda de gráficos de control (Hayes, 1995). Por ejemplo, la calidad de un servicio puede evidenciarse por el porcentaje de respondientes que da por lo menos una respuesta negativa. Una disminución en el porcentaje de esas personas a través del tiempo indica un aumento en la calidad del servicio. Otro aspecto a medir puede ser el porcentaje o la cantidad de quejas recibidas sobre un servicio ofertado. La variación de la calidad

en el tiempo es factible medirla también aplicando estudios longitudinales apoyados en *tests* de hipótesis de comparación de muestras relacionadas o comparando también muestras independientes.

#### **2.4.6. Comparación entre instalaciones similares**

La información sobre la calidad del servicio puede utilizarse no sólo para hacer comparaciones dentro de una misma instalación o empresa de servicio a lo largo del tiempo, sino que también puede utilizarse para hacer comparaciones entre diferentes instalaciones. Aquí son válidas las técnicas de comparación entre dos o más muestras explicadas en el epígrafe 2.4.4.1. También pueden ser útiles las técnicas descriptivas para presentar los resultados de ambas entidades y compararlas.

Las comparaciones entre instalaciones similares pueden ayudar a identificar las áreas que necesitan mejorarse dentro de una de éstas, con bajas puntuaciones de calidad y determinar el modo en que las otras Bibliotecas sirven mejor a sus clientes en esta dimensión en particular, para efectuar mejoras.

#### **2.5. Valoración de la efectividad de las medidas a aplicar**

Al concluir la implementación de este procedimiento se debe elaborar un plan de medidas a aplicar en función de elevar los resultados del servicio, y que mejoren los atributos de calidad identificados.

El objetivo de este último paso consiste en realizar una validación a futuro de la aplicación del plan de medidas propuestas, evaluándose el efecto de dichos planes comparando las puntuaciones de calidad y satisfacción de los usuarios un antes y después de su aplicación. Los análisis estadísticos de comparación entre muestras relacionadas ya explicados anteriormente pueden determinar si las diferencias son o no significativas.

Entre los métodos más utilizados para elaborar los planes de medidas se menciona la herramienta de las 5 W y 2 H, el cual consiste en diseñar planes de mejora y planes de control, la misma a partir de la respuesta a 7 interrogantes, permite organizar el trabajo a realizar luego de una evaluación del proceso. En la **Tabla 3** se presentan dichas interrogantes.

En otras instituciones también se aplica el Benchmarking para la búsqueda de prácticas mejores que conduzcan a una actuación excelente, los cuestionarios de medición de la calidad pueden calificar la eficacia del servicio, gracias al examen de la diferencia significativa entre la calidad y/o satisfacción antes y después (muestras relacionadas) que el Benchmarking haya sido puesto en práctica.

Tabla 3: Resumen de la técnica 5W y 2H

Criterios	Preguntas	Acciones
-----------	-----------	----------

Asunto	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
Propósito	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria? ¿Cuál es su propósito?	
Lugar	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea
Costo	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta hacerlo ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

Fuente: (Covas, 2009)

En otras instituciones también se aplica el Benchmarking para la búsqueda de prácticas mejores que conduzcan a una actuación excelente, los cuestionarios de medición de la calidad pueden calificar la eficacia del servicio, gracias al examen de la diferencia significativa entre la calidad y/o satisfacción antes y después (muestras relacionadas) que el Benchmarking haya sido puesto en práctica.

### **Conclusiones parciales del capítulo II:**

Al término de este Capítulo se concluye:

1. Con la ayuda del personal técnico se realiza una reseña histórica y breve caracterización de la Sucursal CANEC S.A. Cienfuegos, que permitió conocer la composición de la fuerza laboral, departamentos y servicios que lo componen.
2. Como resultado del diagnóstico realizado es posible puntualizar los puntos débiles de mayor impacto que se presentan actualmente y se establece la necesidad de implementar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida del servicio de la Sucursal.
3. El procedimiento propuesto para la evaluación de la calidad percibida de los servicios se estructura en tres fases, que consta de seis etapas y doce pasos. Este concibe entre sus principios como relevantes en materia de calidad el enfoque a clientes y a servicio, la gestión por procesos y la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y la participación del personal.

## **Capítulo 3: Propuesta de mejora del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la CANEC Cienfuegos S.A.**

### **3.1. El Sistema de Calidad**

Teniendo en cuenta que las percepciones cobran mayor relevancia se requiere la visibilidad del cliente que empieza por la capacidad de cada entidad para conocerlo, comprenderlo, individualizarlo, superar sus expectativas y fidelizarlo para que sea incorporado como condicionador de las políticas, las estrategias, los procesos y el actuar cotidiano en las organizaciones.

En relación con lo abordado hasta el momento, el concepto subjetivo de calidad o calidad percibida es la vía principal para explicar la calidad de los servicios. La calidad percibida es entendida por Duque, Cervera, y Rodríguez (2006) como una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores.

Díaz y Pons (2009) abordan la relación entre calidad percibida y satisfacción, y establecen que el nivel de satisfacción depende del nivel de calidad en los servicios que se presten, de manera general esta es considerada un consecuente. Pese a ello, la calidad percibida y la satisfacción suelen tratarse indistintamente en la literatura más si se trata de procesos de servicios en los que la subjetividad es mayor por las características propias de estos entre las que se encuentran la intangibilidad, el carácter perecedero, la inseparabilidad entre producción y consumo, la propiedad temporal e intransferible y la heterogeneidad.

Atendiendo a las particularidades de los servicios ya destacadas, se plantea que su calidad es difícil de definir y evaluar.

El desafío descrito persiste años después del trabajo de los autores mencionados y es cada vez más importante cuando se trata de que las organizaciones logren el intercambio con los usuarios o clientes en búsqueda de la mejora continua a partir de sus criterios como requisito para certificar los Sistemas de Gestión de la Calidad según las normas NC ISO 9000: 2015, además, en el caso de Cuba, es un llamado permanente de la dirección del país a elevar la calidad de los servicios que se ofrecen en diferentes sectores.

En aras de responder a las demandas dadas por las tendencias internacionales en materia de gestión de la calidad y considerando las necesidades declaradas para Cuba se reconoce la relevancia de aplicar métodos científicos en la gestión y promover propuestas de intercambio sobre temáticas como la calidad y la calidad percibida.

En relación con este último tema, se han realizado diferentes estudios, pero la generalidad es que se aplican puntualmente, se alcanza un resultado y luego no se sistematiza, no se vuelve una práctica habitual en la evaluación de la calidad percibida la realización de análisis

multicriterio que son los adecuados para disminuir la subjetividad; toda esta situación dada en gran medida por la necesidad de procedimientos que orienten el proceso de evaluación en las organizaciones, debilidad que reconocen Díaz y Pons (2009).

Se reconocen las siguientes dimensiones de la calidad: componente científico-técnico, accesibilidad, efectividad, satisfacción y eficiencia y además, especifican que la calidad ya no es un tema exclusivo de los especialistas, son más frecuentes los cuestionamientos de los clientes sobre la atención que se les brinda, y no son sólo con referencia a los aspectos de bienestar o trato sino también sobre aspectos del desarrollo técnico de la atención.

(Díaz y Pons, 2009) resaltan que la evaluación de la satisfacción del cliente forma parte del proceso de prevención y como tal permite identificar las disfunciones existentes en la organización, así como contribuir al impulso de la mejora de la calidad.

La satisfacción también se considera uno de los componentes básicos de los servicios de consultoría de calidad, esta es supuesta como un indicador de excelencia y el mejor termómetro para medir la calidad (Mora, 2011).

En cuanto a la evaluación de la calidad percibida de servicios de consultoría, el instrumento más acertado es el cuestionario que intenta orientar al cliente o usuario en su evaluación para de esta forma minimizar la subjetividad (Terán Ayay, 2021).

El Sistema de Gestión de la Calidad de esta sucursal, el cual se implementa desde el año 2008, ha recibido varios cambios con el paso del tiempo, al igual que muchos de sus procedimientos, con el objetivo de mejorar el uso de los mismos. Dicho sistema cuenta con procedimientos para la gestión de cada uno de sus procesos.

Los procesos de dicha sucursal se enumeran a continuación:

1. Gestión de la Dirección
2. Mercadotecnia
3. Capital Humano
4. Prestación de servicios
5. Gestión de la Información y las Comunicaciones
6. Gestión de la Infraestructura

Todos los procesos mencionados anteriormente tienen a su vez procedimientos para la realización de cada uno de ellos.

En el año 2020 se realizaron cambios en el procedimiento PC-1-04: Procedimiento para el análisis de datos y la información de la calidad, ya que la información en dicho procedimiento no estaba clara para los respondentes. Dicho documento establece el procedimiento para el análisis de los datos relativos al Sistema de Gestión y para la información resultante de dicho análisis,

con el objetivo de informar sistemáticamente a la alta dirección sobre la eficacia del Sistema de Gestión (SG en lo sucesivo), la conformidad de los servicios y la satisfacción del cliente; ser utilizados como información de entrada para las reuniones de revisión del SG por la Dirección, y de poder evaluar las oportunidades de mejora del funcionamiento del SG y de la calidad del servicio a los clientes (Ver Anexo 10).

El procedimiento consiste en la aplicación de una herramienta para conocer la opinión de los clientes externos sobre la calidad de los servicios ofertados en la sucursal. Las mismas se aplican por áreas, ya que cada área presta diferentes servicios, se realizan por períodos semestrales, se recopila la información, luego se procesa por el Especialista de calidad mediante herramientas básicas como Excel, y los resultados se dan a conocer en el informe periódico semestral.

### **3.2. Puntos débiles del procedimiento establecido por la CANEC Nacional para medir la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes**

Luego de realizar un análisis profundo del procedimiento en cuestión, se detectan los siguientes puntos débiles:

- Se aplica un mismo instrumento de medición para varios tipos de servicio.
- Las encuestas no son anónimas y se realizan en presencia de los responsables de área de la sucursal, lo cual cohibe a los encuestados en ocasiones de dar su verdadera opinión.
- No se tienen en cuenta atributos como: Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad, los cuáles son fundamentales en un servicio de atención al cliente.
- No utilizan un Programa o Software como el SPSS o Minitab para el procesamiento de las encuestas.
- Se obtienen muy pocos resultados de las encuestas realizadas, pudiendo obtener más.
- No se evalúa uno de los elementos básicos de la calidad del servicio como es el Servicio Esperado.
- La escala de medición utilizada para medir los indicadores de calidad propuestos por la sucursal es muy pequeña, no refleja las percepciones reales de los clientes.
- Los indicadores evaluados representan las dimensiones de la calidad del servicio, pero estos deben estar de forma explícita e identificados por el cliente, para poderlos evaluar (confiabilidad, respuesta, seguridad, empatía y tangibles).

Para mejorar el procedimiento en cuestión, se consideran los puntos débiles hallados en dicho procedimiento y se realizan propuestas de mejora a dicho procedimiento y, en un período de tiempo aún mayor, se propone implementar el procedimiento seleccionado.

### **3.3. Propuesta de mejora para la implementación del Procedimiento de la investigación.**

En los capítulos anteriores se ha conformado el marco conceptual de la tesis, así como del procedimiento seleccionado para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la institución objeto de estudio.

Esta metodología nos indica la necesidad de profundizar en el análisis de los indicadores que influyen de manera directa en el criterio de los clientes con respecto al servicio que se brinda. En este epígrafe se expone el trabajo empírico de la investigación aplicada, cuyo objetivo es captar los datos, siguiendo los pasos del procedimiento seleccionado.

Se distingue cada una de las etapas y detalla la forma en que tiene lugar la recogida de la información y el proceso de selección de la muestra del objeto de estudio. Por último, se define brevemente las diversas fases y procedimientos seguidos para llevar a cabo el análisis de la información que se refleja en este mismo apartado.

Para la determinación de los índices de calidad se recomienda utilizar el modelo matemático SERVPERF, previamente explicado en el Capítulo 2.

Se propone la implementación del procedimiento descrito en el capítulo 2, el cual: consta de tres fases, la primera es la caracterización de la organización objeto de estudio y tiene como objetivo realizar el estudio preliminar para diagnosticar cómo se procede actualmente para la medición de la calidad percibida en la institución.

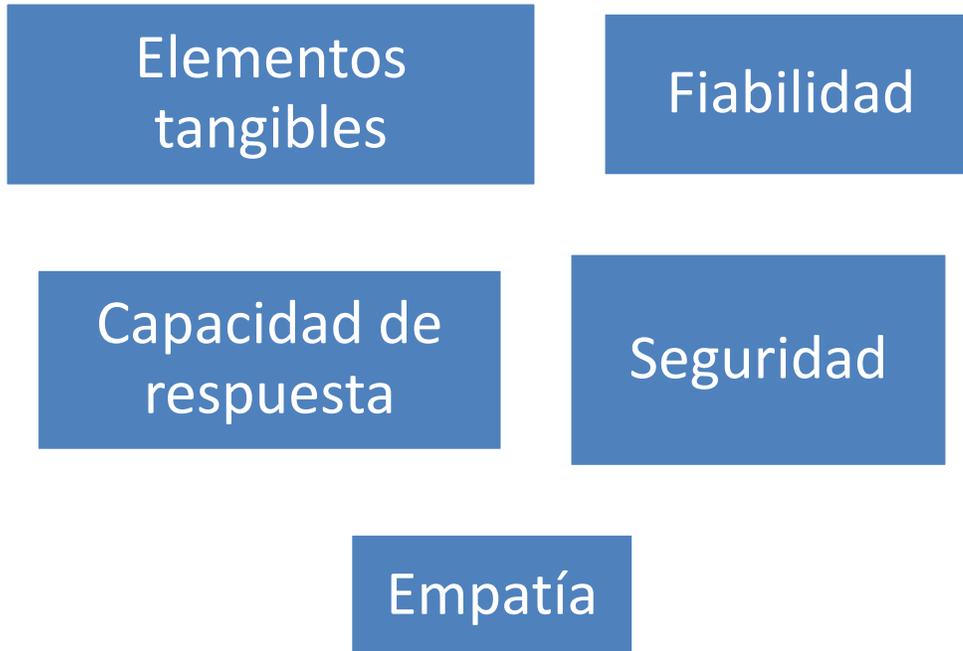
En la segunda fase titulada: Proyecto minucioso para la medición de la calidad percibida, se analizan los departamentos a seleccionar, se examinan las prácticas en materia de medición de la calidad de mantenimiento de equipos biomédicos que se desarrollan en el sector, país e internacionalmente, se determinan las dimensiones y atributos que lo caracterizan, se validan los resultados obtenidos a partir de técnicas estadísticas, se efectúa y se ejecuta el diseño detallado del instrumento y se especifican los indicadores precisos para el análisis del procesamiento.

En la tercera fase se desarrolla el mejoramiento continuo del proceso de mantenimiento de equipos biomédicos y su misión es diseñar procedimientos específicos como estrategias de mejoramiento del servicio analizado.

La etapa 1 con sus dos pasos correspondientes, fue desarrollada en el capítulo II.

### 3.3.1. Etapa II: Identificación de dimensiones y atributos

Para el desarrollo de esta etapa, la empresa tiene muy bien identificados sus departamentos o áreas por especialidad. Se propone realizar un Análisis de Pareto para identificar en cuáles departamentos existen deficiencias en cuanto a la calidad del servicio brindado a los clientes. Luego, en la cuarta fase, investigación de la literatura, la selección y clasificación de las dimensiones y atributos que caracterizan al servicio objeto de estudio se presentan en el Capítulo II de la presente investigación. Los atributos deben quedar agrupados en cinco dimensiones:



### 3.3.2. Etapa III: Diseño e implementación del cuestionario.

En el **Paso V**, para la selección de la escala y estructuración del instrumento de medición, se realizó en el Capítulo II de la presente investigación.

En el **Paso VI**, la aplicación del cuestionario, se debe escoger un diseño *One Shot*, con una población que se compone de la cantidad de clientes que se nutren de los servicios de la sucursal en una fecha determinada. Se aplica un muestreo aleatorio simple probabilístico, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra.

Para el cálculo de los elementos de la muestra, se utiliza la del muestreo para población finita (<100 000) y varianza desconocida, donde los datos utilizados para dicho cálculo fueron los siguientes:

$$n = \frac{NP(1-P)}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + P(1-P)}$$

- Tamaño de la muestra  $n = ?$
- Tamaño de la población finita.
- $N$  = Cantidad de clientes que visitaron la sucursal en un plazo determinado
- $Z$  = Valores de la función de distribución normal estandarizada
- $E = 0.10$  Error absoluto permisible.
- $P = 0,5$  Proporción de elementos que cumplen la condición que se analiza.

Los parámetros tenidos en cuenta se muestran en la figura 3.1. El total de clientes a encuestar es de 84, se encuestan aleatoriamente clientes que reciben este servicio en la sucursal durante el año 2022.



Figura: Clientes y servicios contratados.

Fuente: Elaboración propia.

En la presente investigación se realiza una propuesta de diseño del cuestionario para evaluar la satisfacción de los clientes según sus expectativas y la calidad de los servicios brindados por las diferentes áreas de la sucursal Canec S.A. Cienfuegos (Ver Anexo 11).

Para comprobar que el cuestionario diseñado cumple con los requisitos de fiabilidad y validez, se le aplica a una muestra piloto del 30% de los clientes que visitaron la empresa en este último año. Luego a la muestra piloto, se le hallan los valores del KMO y del coeficiente *Alpha de Cronbach*.

Los valores pequeños de KMO indican que la aplicación de un análisis factorial no tiene sentido, puesto que la correlación entre pares de variables no puede ser explicada por las otras variables, por tal motivo los valores deben ser mayor a 0,7.

Los resultados del coeficiente *Alpha de Cronbach*, deben ser superiores a 0.7 para considerarse aceptable, porque el coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más cerca de 1 demuestra mayor confiabilidad.

En el procesamiento inicial de la fiabilidad se cumple en todas las dimensiones y al igual que la validez es adecuada.

El cuestionario se aplica de forma personal, pues permite flexibilidad, claridad de la información, rapidez en la recolección de gran cantidad de datos y un buen porcentaje de respuestas. Tiene la desventaja de la posible influencia del entrevistador, por lo que la autora de la presente considera que debe ser aplicado sin la presencia del entrevistador, para obtener los datos con la mayor sinceridad de los clientes encuestados.

El propósito que se persigue es hacer el levantamiento de la percepción por los clientes sobre los principales parámetros que caracterizan los servicios de consultoría de la CANEC S.A. Cienfuegos, y para ello se tuvo en cuenta los trabajadores de los servicios antes mencionados, seleccionando solo a aquellos que tiene contacto directo con los clientes.

### **3.3.3 Etapa IV: Análisis del estado actual de la calidad de los servicios.**

Para el **Paso VII**, determinación de la validez y fiabilidad del cuestionario para el tratamiento estadístico, validación y análisis de los resultados, se utilizó el paquete de programas o Software Estadístico SPSS Versión 19.0 para Windows, para las dimensiones, se les debe realizar un Análisis Factorial para el total de la muestra a encuestar, y para examinar la fiabilidad del instrumento se emplea el coeficiente *Alpha de Cronbach*, coeficiente antes mencionado en el epígrafe anterior.

Los valores de KMO se utilizan para comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial y estos deben estar por encima de 0,7 y 0,8 siendo aceptable y meritorio la aplicación del análisis factorial.

Después de obtener los valores del coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada una de las dimensiones del cuestionario y para la propia escala en su conjunto, con todos los valores por encima de 0,7; demuestra que la fiabilidad del instrumento se considera adecuada.

En el **Paso VIII**, análisis de los resultados obtenidos.

Para determinar la evaluación de cada una de las dimensiones se calcula el promedio de las medias de cada uno de los ítems pertenecientes a la dimensión en cuestión.

A continuación, se ofrece un resumen de las principales sugerencias dadas por los clientes:

Desfavorables (quejas y señalamiento de cuestiones a mejorar):

- Incumplimiento con la entrega de las salidas del servicio.
- Dar cumplimiento a los expedientes al control de calidad en la fecha contratada.
- Incumplimiento de lo contratado al entregar las salidas fuera de la fecha acordada.
- Existen errores en la elaboración de los registros.
- Errores en papeles de trabajo, confección de los expedientes y salidas del servicio.

Criterios positivos:

- Que sigan trabajando para brindar mejor servicio a los clientes.
- El personal es muy profesional.

El **Paso IX**, El control o evaluación de la calidad en el tiempo sirve de apoyo a la toma de decisiones como mecanismo de control a partir de los resultados anteriores, permite monitorear el proceso de mejoramiento de los servicios, y se propone que el cuestionario para los clientes debe realizarse todos los meses a dos departamentos diferentes cada vez, de esta manera cada servicio será evaluado dos o tres veces al año, para poder corroborar y comparar el avance en términos de calidad del servicio, el máximo responsable de controlar su ejecución es el Jefe del departamento de Calidad y en las áreas, el jefe de área es el encargado de comprobar la aplicación de este instrumento.

### **3.3.4 Etapa V: Mejora del proceso**

En el **Paso X**, planear, hacer, verificar y controlar las acciones de mejora, se enfoca a los criterios que afectan la calidad del servicio y la satisfacción definidos en las etapas anteriores, el plan de mejoras se construye mediante la técnica 5W y 1H.

Este paso se realiza luego de aplicados los cuestionarios, y se describe de la siguiente forma:

¿Qué es lo que se hace?

¿Quién lo hace?

¿Cómo se hace?

¿Por qué se hace?

¿Dónde se hace?

¿Cuándo se hace?

Una vez propuestas las acciones de mejora se procede a su implantación, para luego verificar la efectividad de las mismas y se recomienda evaluar el proceso a través de los atributos propuestos.

En el **Paso XI**, informar los resultados alcanzados a los niveles superiores tanto de la CANEC S.A. Cienfuegos y a la Sucursal CANEC Nacional, los cuales deben conocer y estar apoyando todo el proceso, para juntos lograr la mejor calidad y la satisfacción de los clientes.

### **3.4. Propuesta de Plan de Mejora**

Las acciones de mejora se enfocan a los criterios que afectan la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, tanto los que se reiteran en los resultados de esta investigación, como los desfavorables emitidos por los usuarios, ya que son señalamientos de cuestiones a mejorar.

Las acciones fundamentales están dirigidas a los aspectos siguientes:

- Cubrir necesidades de información con recursos digitales.
- Mejorar equipamiento tecnológico
- Definir los instrumentos de medición aplicables a cada uno de los servicios.
- Aplicar las encuestas mediante el cuestionario propuesto por la autora de la presente y aplicarlo sin la influencia directa de un representante de la sucursal.
- Desarrollar las encuestas con los atributos correspondientes a la medición de la calidad del servicio.
- Utilizar un Programa o Software como el SPSS o Minitab para el correcto procesamiento de las encuestas
- Evaluar el Servicio Esperado, teniendo en cuenta las expectativas de los clientes, y si estas fueron superadas o no luego del servicio brindado.
- Aumentar la escala de medición utilizada, la cual contiene solo 3 puntos; a una escala mayor de 5 puntos de evaluación como la propuesta en el procedimiento descrito en el capítulo anterior.
- Identificar explícitamente las dimensiones de la calidad del servicio para poderlos evaluar.

### **Conclusiones parciales del capítulo III:**

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de la Sucursal Cance S.A. Cienfuegos se implementa en los pasos 1 al 11. La utilización de las herramientas que se proponen permite pasar de una etapa a la otra obteniendo los resultados que garantizan evaluar la calidad del servicio.

2. El análisis que se realiza para determinar la mejor variante en cuanto a la medición de la satisfacción, permite asegurar que la media es el estadístico indicado y que considerando esta se puede llegar a estimar la calidad y la satisfacción general.

## CONCLUSIONES GENERALES

De los resultados obtenidos en la investigación se han arribado a las conclusiones siguientes:

- La Gestión de la Calidad es una filosofía administrativa que busca de manera sistemática elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito a la mejora constante con el propósito fundamental de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- El procedimiento propuesto está compuesto de cuatro etapas y diez pasos que garantiza la evaluación de la calidad percibida y la determinación de la satisfacción, con un enfoque a la mejora continua y haciendo uso de diversas herramientas que fundamentan su rigor científico.
- La propuesta de la implementación de dicho procedimiento en la CANEC S.A. Cienfuegos permite conocer los criterios relevantes sobre la calidad de los servicios que se prestan y la satisfacción de los clientes. Los resultados que se obtendrán facilitan la toma de decisiones para proyectar acciones de mejora.
- El plan de medidas está enfocado a los criterios que afectan la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, para saber que se debe hacer, quien lo debe hacer, como se debe hacer, porqué se debe hacer, donde se debe hacer y cuando se debe hacer.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la dirección de la CANEC S.A. Cienfuegos:

1. Elaborar un modelo de Gestión Total de la Calidad en los servicios, teniendo como base los razonamientos teóricos, así como el procedimiento para la medición de la calidad, que se proponen en esta investigación, y aplicarlo en la CANEC S.A. Nacional.
2. Extender la propuesta de aplicación del procedimiento a las demás sucursales del país.
3. Garantizar sistematicidad en el trabajo por parte de los miembros de la CANEC S.A., como actores diarios dentro de sus servicios.
4. Analizar con mayor profundidad las necesidades, exigencias y preferencias de los clientes, en cuanto a las sugerencias planteadas en las encuestas.
5. Realizar un análisis crítico con respecto a las dimensiones y atributos con evaluaciones más bajas, luego de aplicado el procedimiento y tomar medidas con el objetivo de superar estas definiciones y volver a repetir el ciclo para conocer si ha cambiado la percepción de los clientes con respecto al servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Buitrago, L. P. (2021). *El enfoque al cliente externo como base para la transformación organizacional*. (Tesis de grado). <https://repository.unimilitar.edu.co>
- Alfonso, Y. (2019) *Calidad del servicio, elementos, dimensiones y modelos de evaluación*. <https://www.gestiopolis.com/calidad-delservicio-elementos-dimensiones-y-modelos-de-evaluacion/>
- Álvarez Basanta, L. D. (2017) . *Evaluación de la satisfacción de los clientes a partir de calidad percibida del servicio de mantenimiento de equipos médicos del Hospital Pediátrico de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Barrera Gómez, O. L. y Ruiz Torres, S. (2020) *Servicio al cliente en tiempos de pandemia*. <https://repository.ucatolica.edu.co>
- Barrera, G. y Aceves López, J. N. (2013) *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli).
- Bernal Moreno, D. M. (2014) *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. (Tesis de Maestría) Universidad Militar Nueva Granada.
- Brito Brito, A. (1999). *Evaluación de la calidad en los servicios en la Compañía Cubanacan Sabor y Servicio S.A.* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Bustamante Ubilla, M. A. (2020) *Fundamentos de calidad del servicio*. ResearchGate.
- Capote Lois, E. (2022). *Aplicación de la metodología seis sigma para la mejora de la calidad del servicio de telemática en la UEB EICMA Cienfuegos* (Tesis Maestría). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Castañeda Domínguez, G. R. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de la sucursal 4792 del banco popular de ahorro en Cienfuegos*. (Tesis de grado) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Cuba. Consultoría Económica. *Estadística Comercial Sucursal Cienfuegos 2022*. Cienfuegos: CANEC S.A.
- Cuba. Consultoría Económica. (2022) *Objetivos de trabajo*. La Habana CANEC S.A.. [www.canec.cu](http://www.canec.cu).
- Cuba. Consultoría Económica. (2022) *Informe periódico de la calidad*. Cienfuegos. CANEC S.A.
- Cuba. Consultoría Económica. (2020) *Resolución no. 109 /20 cartera de servicios*. La Habana. CANEC S.A
- Cuba. Consultoría Económica. (2022) *Informe de los resultados de la Gestión*. CANEC S.A. [www.canec.cu](http://www.canec.cu).
- Cuba. Consultoría Económica. (2021) *Informe comercial Anexo M* Cienfuegos: CANEC S.A.
- Cuba. Consultoría Económica. (2019) *Informe periódico de la Calidad* Cienfuegos: CANEC S.A.

- Cuba. Consultoría Económica (2018) *Informe Central revisión por la dirección del Sistema de Gestión de la Calidad*. Cienfuegos: CANEC S.A.
- Cuba. Consultoría Económica (2022) Registro de los documentos de los SG CANEC S.A.
- Cuba. Consultoría Económica (2022) *Registro de los documentos de los SG*. CANEC S.A.
- Cuba. Consultoría Económica. (2018) Procedimiento para el análisis de los datos y la información del SG. CANEC S.A.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2017) Especificación Técnica NC ISO TS 9002:2017 [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC ISO 9000:2015 [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2015). Norma Cubana NC ISO 9001: 2015. [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2022). (NC) *Certificado de Calidad*. CANEC S.A.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2021). *Resolución No. 102/21*. CANEC S.A.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización (2022) *Resolución 53/22 Aprobando Plantilla*. CANEC S.A.
- Curbelo Martínez, D. (2021) *Evaluación de la calidad percibida y la satisfacción en organizaciones cubanas de la salud*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Díaz González, Y. y Pons García, R. C. (2009) *Medición y evaluación de la calidad de servicio percibida: Análisis crítico*. <https://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg2.htm>
- Duque Oliva, E. J. (2005) *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 15(25)
- García Alfonso, C. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Polinesio de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- George Reyes, C. E. y Trujillo Liñán, L. (2018). *Aplicación del Método Delphi Modificado para la Validación de un Cuestionario de Incorporación de las TIC en la Práctica Docente* <https://doi.org/10.15366/riee2018.11.1.007>
- González Álvarez, R. (2015). *Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala servqual*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Guerra Carrión, G. M. (2019). *Análisis de la calidad del servicio de alimentos y bebidas del sector humboldt cantón playas para el diseño de un plan de capacitación*. (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil.
- Homen Rodríguez, A. F. (s. f.) *Evaluación de la calidad del servicio de alimentación brindado por EMSERPET*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

- Iznaga Pérez, R. O. (2010). *Programa de Gestión de la Calidad con enfoque de proceso en el Hotel "Los Helechos*. (Tesis Maestría). Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez.
- Lozano Escobar, J. C. (2011). *Servicios domésticos y asistenciales para el hogar*. (Tesis de grado) Universidad Jorge Tadeo.
- Medina León, A., Cabrera, H. R. y Rodríguez, B. (2019) *Experiencias en la evaluación de la calidad percibida por clientes*  
[https://www.researchgate.net/publication/335774120\\_Experiencias\\_en\\_la\\_evaluacion\\_de\\_la\\_calidad\\_percibida\\_por\\_clientes](https://www.researchgate.net/publication/335774120_Experiencias_en_la_evaluacion_de_la_calidad_percibida_por_clientes)
- Mata Varela, M. y Santos García, N. (2019) *Evaluación de la calidad percibida en una institución de educación superior*. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Milena Ardila, S. (2019) *Triángulo de servicio interno y propuestas para el escenario aplicando marketing y crm visto en las lecturas- servicio al cliente grupo 33 unad*. Triángulo de servicio interno.
- Miranda-Cruz, M. B., y Chiriboga-Zamora, P. A. (2021) *La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's*. (Tesis de grado). Alausí.
- Mora Contreras, C. E. (2011) *La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor*  
<https://www.google.com/search?q=mora+Contreras+2011&oq=mora>
- Moreno Ortega, M. (2010). *Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A. Aplicación en la División Desoft Villa Clara*. (Tesis de grado). Universidad Central de las Villas.
- Núñez Tobías, Ll. N. y Juárez Mancilla, J. (2018) *Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente*.  
<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070133.49-59>
- Obando, F. (2020) Modelo Servqual. ResearchGate  
[https://www.researchgate.net/publication/340903187\\_Fundamentos\\_de\\_calidad\\_de\\_servicio\\_el\\_modelo\\_Servqual](https://www.researchgate.net/publication/340903187_Fundamentos_de_calidad_de_servicio_el_modelo_Servqual)
- Otzen, T. y Manterola, C. (2016) *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. (Tesis de grado). Universidad de la Frontera Chile.
- Parra, A. (s. f.) *Las mejores herramientas para medir la calidad del servicio*  
<https://www.questionpro.com/blog/es/herramientas-para-medir-la-calidad-del-servicio-2/>
- Parrado Hernández, C. A. (2019). *Procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal*. (Tesis de grado) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez .

Pascal, (2022) 9 *Métodos prácticos para medir la calidad del servicio*

<https://www.userlike.com/es/blog/medir-calidad-del-servicio>.

Pavón Sicilia, Y. y Serrano Díaz, E. (2018) *Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos*. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181557161007/html/>

Pérez Valdés, M. (2012). *Evaluación de la calidad del servicio de la Biblioteca del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Prieto Herrera, J. E. (s.f.) *Gerencia del Servicio. La clave para ganar todos*. Cuarta Edición. Ciencias Empresariales. ECOE Ediciones [www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com).

Ramos Farroñán, E. V., Mogollón García, F. S (2020) (Tesis de grado) *El modelo Servperf como herramienta de evaluación de la calidad de servicio en una empresa*.

Rodríguez López, A. (2020) *Adaptación y validación de instrumentos para evaluar la personalidad y el desempeño laboral*. (Tesis de grado). Universidad del país vasco.

Rodríguez Méndez, A. (2009) *Modelo SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios*. <https://www.gestiopolis.com/modelo-servperf-para-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/>

Sánchez, J. J. (1995) *Manual de análisis de datos*. Alianza Textos

Santana Hernández, Sergio A. (2018) *Evaluación de la calidad percibida de servicios en la Cafetería "El Palatino" perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Sánchez García, M. y Sánchez Romero, M. C. (2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones*. (Tesis de grado). Universidad Veracruzana.

Santos Sánchez, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de la calidad*. Benemérita (Tesis de grado) Universidad Autónoma de Puebla

Tello, M. (2020) *Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual*. ResearchGate. <https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=7361518>

Terán Ayay, N. Teófilo, Gonzáles Vásquez, J., Ramirez-López, R. y Palomino Alvarado, G. (2021) *Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México. 5(1).

Thompson, I. (2006) *La Satisfacción del Cliente*. <https://studylib.es/doc/5739766/la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente>

Torres Samuel, M.; Vásquez Stanescu, C. L. (2015) *Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis*. (Tesis de grado). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

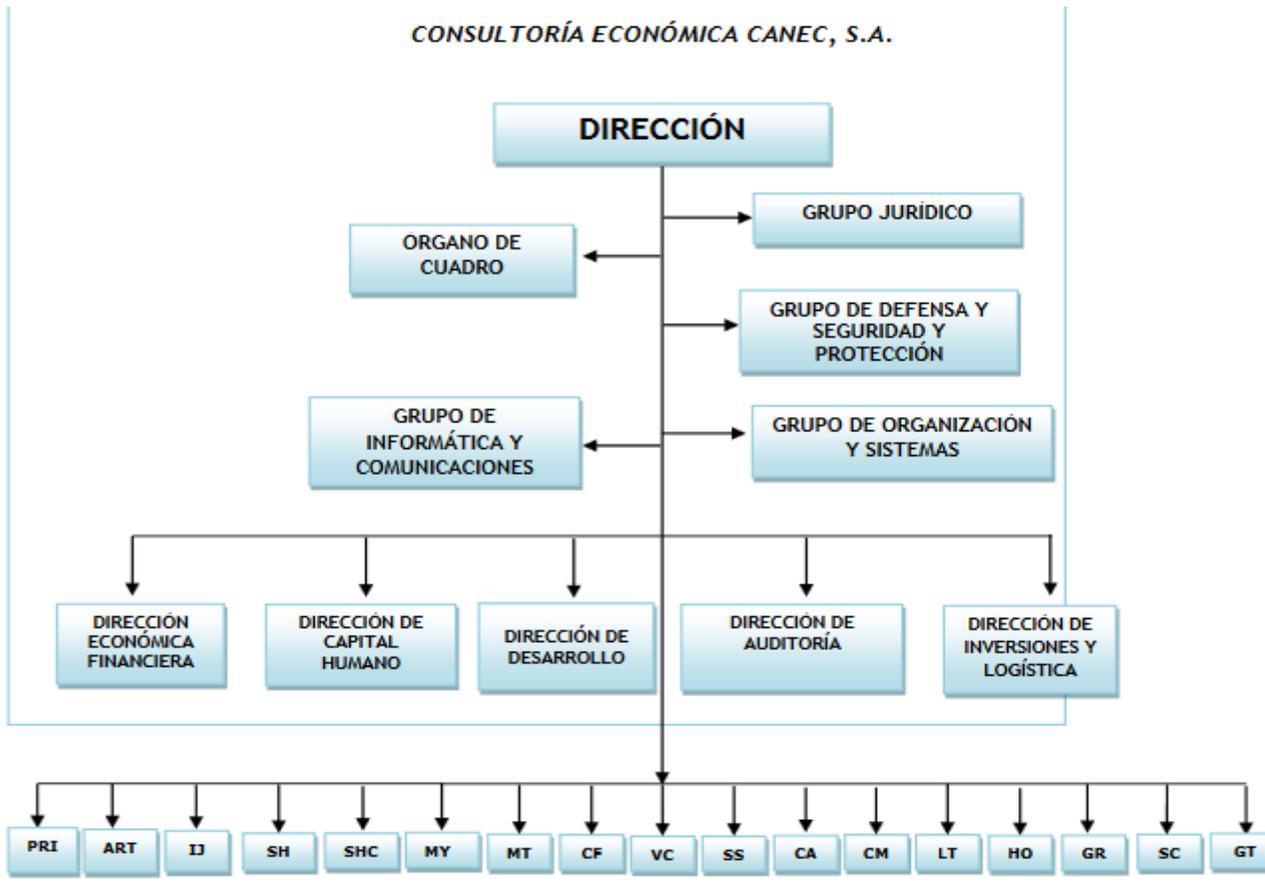
Zeithaml, Parasuraman, y Berry, (2022). *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*.  
<https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>.

Zeithaml, Parasuraman y Berry, (s. a.) *SERVPERF, una alternativa al SERVQUAL. Desarrollo y gestión*. <https://www.aiteco.com/servperf-una-alternativa-al-servqual/>.

Zendesk MX (2022) *Los 3 tipos de métricas importantes de la atención al cliente*  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/customer-service-metrics-matter/>

## ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la CANEC S.A. Nacional



## Anexo 2: Cartera de servicios de la Sucursal Cienfuegos.

GENÉRICO	TEMÁTICA	SERVICIOS
AUDITORÍA	Auditoría	Auditoría financiera
		Dictamen de estados financieros anuales
		Dictamen de estados financieros consolidados
		Dictamen de estados de rendimientos financieros para firmas extranjeras
		Auditoría de cumplimiento
		Auditoría de desempeño o gestión
CONSULTORIA Y OTROS SERVICIOS DE PERFIL ECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL	Organización General	Diagnóstico a sistemas de dirección y gestión
		Sistema de organización general
		Sistema de métodos y estilos de dirección
		Sistema de atención al hombre
		Sistema de organización de la producción de bienes y servicios
		Sistema de gestión de la calidad
		Sistema de gestión del capital humano
		Sistema de gestión ambiental
		Sistema de gestión de la innovación
		Sistema de planificación
		Sistema de contratación económica
		Sistema de contabilidad
		Sistema de control interno
		Sistema de relaciones financieras
		Sistema de costos
		Sistema de precios
		Sistema informativo
		Sistema de mercadotecnia
		Sistema de comunicación
		Asesoría en el diseño de sistemas de dirección y gestión
		Sistema de organización general
		Sistema de métodos y estilos de dirección
		Sistema de atención al hombre
		Sistema de organización de la producción de bienes y servicios
		Sistema de gestión de la calidad

Sistema de gestión del capital humano
Sistema de gestión ambiental
Sistema de gestión de la innovación
Sistema de planificación
Sistema de contratación económica
Sistema de contabilidad
Sistema de control interno
Sistema de relaciones financieras
Sistema de costos
Sistema de precios
Sistema informativo
Sistema de mercadotecnia
Sistema de comunicación
<b>Asesoría en la implementación de sistemas de dirección y gestión</b>
Sistema de organización general
Sistema de métodos y estilos de dirección
Sistema de atención al hombre
Sistema de organización de la producción de bienes y servicios
Sistema de gestión de la calidad
Sistema de gestión del capital humano
Sistema de gestión ambiental
Sistema de gestión de la innovación
Sistema de planificación
Sistema de contratación económica
Sistema de contabilidad
Sistema de control interno
Sistema de relaciones financieras
Sistema de costos
Sistema de precios
Sistema informativo
Sistema de mercadotecnia
Sistema de comunicación
<b>Adiestramiento</b>
Sistema de organización general
Sistema de métodos y estilos de dirección
Sistema de atención al hombre
Sistema de organización de la producción de bienes y servicios
Sistema de gestión de la calidad

	Sistema de gestión del capital humano
	Sistema de gestión ambiental
	Sistema de gestión de la innovación
	Sistema de planificación
	Sistema de contratación económica
	Sistema de contabilidad
	Sistema de control interno
	Sistema de relaciones financieras
	Sistema de costos
	Sistema de precios
	Sistema informativo
	Sistema de mercadotecnia
	Sistema de comunicación
	<b>Entrenamiento en el puesto de trabajo</b>
	Sistema de organización general
	Sistema de métodos y estilos de dirección
	Sistema de atención al hombre
	Sistema de organización de la producción de bienes y servicios
	Sistema de gestión de la calidad
	Sistema de gestión del capital humano
	Sistema de gestión ambiental
	Sistema de gestión de la innovación
	Sistema de planificación
	Sistema de contratación económica
	Sistema de contabilidad
	Sistema de control interno
	Sistema de relaciones financieras
	Sistema de costos
	Sistema de precios
	Sistema informativo
	Sistema de mercadotecnia
	Sistema de comunicación
	<b>Asesoría en la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial</b>
	<b>Elaboración y/o actualización de documentos de la base reglamentaria</b>
	Manual de la calidad
	Manual de la contabilidad
	Manual de contabilidad de costos
	Manual de gestión de comunicación

	Manual de identidad corporativa
	Manual de seguridad y salud en el trabajo
	Procedimientos específicos
	Reglamento disciplinario interno
	Reglamento de los órganos colectivos de dirección
	Reglamento para la estimulación moral
	Reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista
	Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada
	Reglamento de la evaluación del desempeño
	Reglamento de los sistemas de pago
	Reglamento para el pago por alto desempeño
	Reglamento de los comités de expertos
	Reglamento de estimulación en cuc
	Reglamento de la información
	Reglamento de seguridad y protección física que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios y equipos
	Procedimiento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados
	Procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos
	Procedimiento para la compraventa de útiles y herramientas a los trabajadores
	Procedimiento para el período de prueba
	Procedimiento para el diseño de nuevos cargos
	Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores
	Procedimiento para la participación de los trabajadores en la Dirección
	Procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros
	Procedimiento de la planificación
	Procedimiento para la contratación económica
	Procedimiento para la actividad metrológica
	Plan de medidas para la prevención
	Programa de trabajo para la realización de estudios de organización del trabajo
	Otros Procedimientos
	Asesoría en la reorganización de una entidad
	Asesoría en la elaboración de documentos para creación de una entidad
	Asesoría en la elaboración de documentos para extinción o liquidación de una entidad

Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Asesoría técnica especializada
	Consultoría en gestión energética
	Sistema logístico
	Diagnóstico en logística de almacenes
	Asesoría en el diseño del sistema logístico
	Asesoría en la implementación del sistema logístico
	Elaboración de expedientes logísticos
	Organización de almacenes
	Gestión de inventarios para los productos de lento movimiento y ociosos
	Conteos físicos periódicos de inventarios, activos fijos tangibles y útiles y herramientas
	Codificación de productos (CPCU)
	Sistema de inocuidad de los alimentos
	Diagnóstico del sistema de inocuidad de los alimentos
	Asesoría en el diseño del sistema de inocuidad de los alimentos
	Estudios de pre-inversión
	Estudio de oportunidad
	Estudio de pre factibilidad
	Estudio de factibilidad
	Análisis y evaluación post-inversión
	Cierre de expediente de la inversión
	Evaluaciones post-inversión
	Asesoría en la conformación y presentación del expediente para la inversión
	Control financiero de las inversiones
	Control del presupuesto de inversiones
	Revisión de los documentos financieros
	Revisión del cumplimiento de las regulaciones del proceso inversionista
	Proyectos de desarrollo local
	Elaboración de proyectos de desarrollo local
	Asesoría en la elaboración de proyectos de desarrollo local
	Asesoría en la implementación de proyectos de desarrollo local
	Asesoría en materia de comercio exterior
Asesoría en materia de inversión extranjera	
Asesoría técnica especializada	
Asesoría en la constitución y formación de Cooperativas No Agropecuarias	

Gestión del Capital Humano	Elaboración de estudios de organización del trabajo
	Asesoría en elaboración de perfiles de competencia
	Asesoría en sistemas de pago
	Diagnóstico de sistemas de pago
	Asesoría en el diseño de sistemas de pago
	Asesoría en la implementación de sistemas de pago
	Actualización de los registros del subsistema de capital humano
Planificación	Asesoría en la elaboración y actualización de la planificación estratégica
	Asesoría en la elaboración de planes anuales
	Asesoría en la elaboración de planes de negocios
Contratación Económica	Revisión de expedientes de importación
	Revisión de expedientes de exportación
Contable Financiera	Depuración de saldo de cuentas
	Teneduría de libros
	Actualización de registros de subsistemas contables
	Actualización de los registros de subsistema caja y banco
	Actualización de los registros de subsistema inventarios
	Actualización de los registros de subsistema activos fijos
	Actualización de los registros de subsistema de nóminas
	Asesoría en materia fiscal y tributaria
	Asesoría contable
	Asesoría económica financiera
	Dictamen de los sistemas contables financieros soportados en las TIC
	Asesoría en el uso de sistemas informáticos vinculados a la gestión y el control económico
	Valuación de activos tangibles
	Valuación de activos intangibles
Control Interno	Revisión del cumplimiento del plan de medidas derivado de las acciones de control
Costos y Precios	Elaboración de fichas de costos y formación de precios
	Actualización de fichas de costos y formación de precios
Mercadotecnia	Asesoría en materia de gestión comercial
	Elaboración de estudios de mercado

**Anexo 3: Plantilla de trabajadores**
**DE LA PLANTILLA DE CARGOS Y REGISTRO DE TRABAJADORES**

De la plantilla de cargos y registro de trabajadores

Propone: MCs. María Esther Reyes Calzado, Directora del Capital Humano Firma: \_\_\_\_\_

Aprueba: MCs. Zulem Pérez Rodríguez, Directora General Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: 01 de julio de 2022

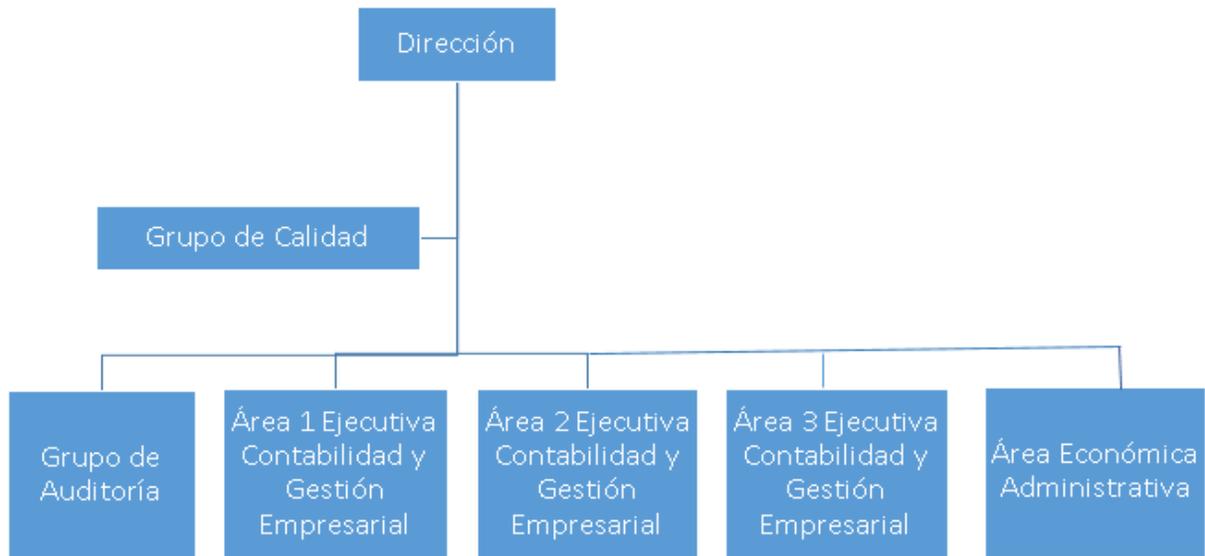
Plantilla: 60556

Hoja: 1/2

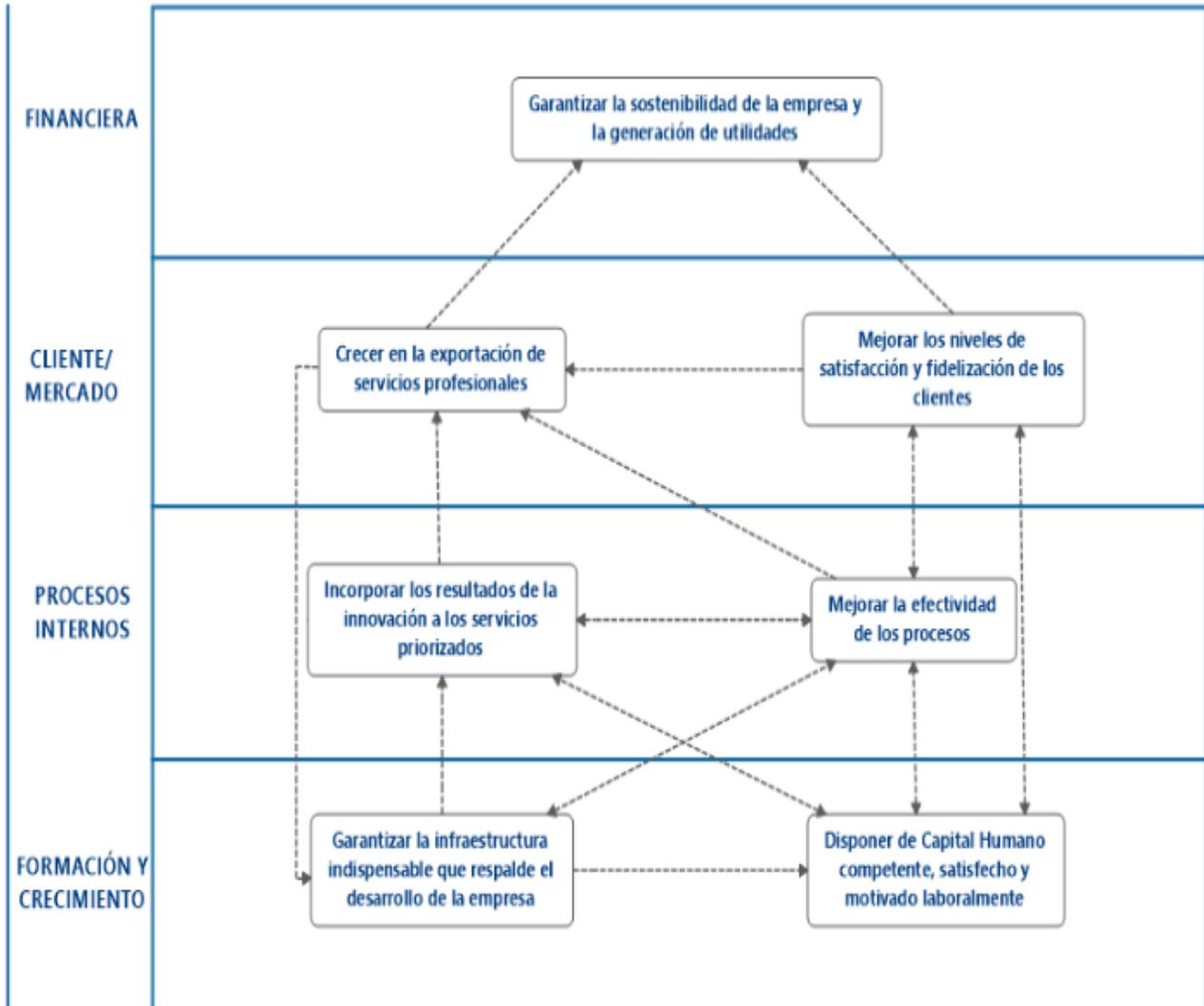
Cód.	Descripción Órgano/Cargo/técnica	Categoría Ocupacional	Cantidad de Cargos	Nivel de preparación	Grupo Escala
	<b>CAUDAL, S.A.</b>				
	Consultoría Económica CANEC, S.A.				
	Sucursal Cienfuegos				
	<b>DIRECCIÓN</b>				
	Director de Sucursal	Cuadro	1	Superior	XXIII
	Especialista B en Ciencias Informáticas	Técnico	1	Superior	XVI
	Especialista B en Gestión de la Calidad	Técnico	1	Superior	XVI
	<b>GRUPO CALIDAD</b>				
	Consultor A	Técnico	3	Superior	XVII
	<b>GRUPO DE AUDITORIA</b>				
	Auditor Supervisor Externo	Técnico	1	Superior	XXI
	Auditor Principal Externo (Jefe de Grupo)	Técnico	1	Superior	XX
	Auditor Adjunto Externo	Técnico	5	Superior	XVIII
	Auditor Asistente Externo	Técnico	2	Medio Superior	XII
	<b>Sub Total</b>		<b>15</b>		
	<b>ÁREA ECONÓMICA ADMINISTRATIVA</b>				
	Especialista B en Gestión Económica (Especialista Principal)	Técnico	1	Superior	XIX
	Especialista B en Recursos Humanos	Técnico	1	Superior	XVI
	Especialista B en Gestión Económica	Técnico	1	Superior	XVI
	Especialista C en Gestión Económica	Técnico	1	Superior	XV
	Técnico A en Gestión Económica	Técnico	1	Medio Superior	XI
	Tramitador de documentos	Administrativo	1	Nivel Medio	V
	Chofer D	Operario	1	Nivel Medio	IV
	Auxiliar General de Servicios	Servicio	1	Nivel Medio	II
	<b>Sub Total</b>		<b>8</b>		
	<b>ÁREA EJECUTIVA CONTABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL No. 1</b>				
	Consultor A (Especialista Principal)	Técnico	1	Superior	XX
	Consultor A	Técnico	6	Superior	XVII
	Consultor B	Técnico	4	Superior	XVI
	Consultor C	Técnico	3	Superior	XV
	Consultor D	Técnico	1	Medio Superior	XI
	<b>Sub Total</b>		<b>15</b>		
	<b>ÁREA EJECUTIVA CONTABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL No. 2</b>				
	Consultor A (Especialista Principal)	Técnico	1	Superior	XX
	Consultor A	Técnico	9	Superior	XVII
	Consultor B	Técnico	6	Superior	XVI
	Consultor D	Técnico	2	Medio Superior	XI
	<b>Sub Total</b>		<b>18</b>		
	<b>ÁREA EJECUTIVA CONTABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL No. 3</b>				
	Consultor A (Especialista Principal)	Técnico	1	Superior	XX

Consultor A	Técnico	4	Superior	XVII
Consultor B	Técnico	6	Superior	XVI
	Sub Total	11		
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>67</b>		

Anexo 4: Organigrama de la CANEC S.A. Cienfuegos.



### MAPA ESTRATÉGICO CANEC S.A.



**Anexo 6: Registro de Modificaciones de los documentos del Sistema de Gestión.**

		Sistemas de Gestión				
Registro de los documentos de los SG						
Requisito	Código	Nombre del documento	Edic.	Rev.	Fecha	Aplicable a:
4, 5, 6, 9, 3, 10	M1-01	Manual de Calidad	2	4	Diciembre de 2021	Todos los trabajadores
PROCESO GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN						
4.4	F1	Ficha de proceso Gestión de la Dirección	3	0	Abril de 2022	Jefe de proceso
7.5	P1-01	Procedimiento para elaboración, identificación y control de la información documentada	3	0	Marzo de 2022	Documentadora del sistema y todo el que elabore, circule, apruebe, identifique, un documento de un SG de CANEC
9.2	P1-02	Procedimiento para las auditorías internas a los sistemas de gestión	3	0	Marzo de 2022	Jefes de Proceso, Especialista Principal Área Ejecutiva, responsable de Auditorías Internas de la calidad, Auditores
10.2	P1-03	Procedimiento para para el tratamiento de no conformidades y acciones correctivas	3	0	Marzo de 2022	Jefes de Proceso, Especialista Principal Área Ejecutiva, responsable de Auditorías Internas de la Calidad, Auditores

Requisito	Código	Nombre del documento	Edic.	Rev.	Fecha	Aplicable a:
9.1.2, 9.1.3	P1-04	Procedimiento para el análisis de los datos y la información del SG	3	0	Marzo de 2022	Jefes de Proceso, Especialista Principal Área Ejecutiva, Controladores de la Calidad, responsable del Análisis de Datos
6	P1-05	Procedimiento para la planificación	3	0	Octubre de 2021	Directora General Directores de sucursales, Directores de regulación y control y Especialistas Área económica administrativa
	P1-06	Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección	2	0	Noviembre de 2021	Todos los trabajadores
9.1.2	11-01	Instrucción para la medición de la satisfacción del cliente externo	3	0	Diciembre de 2021	Jefes de Proceso, Especialista Principal Área Ejecutiva, Controladores de la Calidad, responsable del Análisis de Datos
8.2.1, 10.2.1	11-02	Instrucción para el tratamiento de quejas y reclamaciones	2	0	Mayo de 2018	Directores de Sucursales Responsable de las quejas y reclamaciones
8.1, 8.2	11-03	Instrucción para las visitas de supervisión y control al servicio de auditoría	1	0	Mayo de 2018	Jefes de procesos y Especialistas Principales

CANEC S.A. Asesoría, Auditoría y Servicios Económicos		Sistemas de Gestión				
Registro de los documentos de los SG						
Requisito	Código	Nombre del documento	Edic.	Rev.	Fecha	Aplicable a:
<b>PROCESO GESTIÓN DE MERCADOTECNIA</b>						
4.4	F2	Ficha de proceso Gestión de Mercadotecnia	3	0	Abril de 2022	Jefe de proceso
8.3	P2-01	Procedimiento para el diseño y desarrollo del servicio	3	1	Enero de 2018	Jefe de Proceso, Especialista de la calidad encargado del Diseño y Desarrollo
<b>PROCESO INNOVACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>						
4.4	F3	Ficha de proceso Innovación y Desarrollo Organizacional	1	0	Abril de 2022	Jefe de proceso
8.3	M3-01	Manual de gestión de la innovación	2 3	0	Mayo de 2022	Jefe de proceso, Especialistas principales, especialistas principales Áreas Ejecutivas
<b>PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>						
4.4	F4	Ficha de proceso Prestación de servicios	3	0	Marzo de 2022	Jefe de proceso
8.2	P4-01	Procedimiento para la negociación y contratación del servicio	6	1	Mayo de 2021	Jefes de procesos, Especialista Principal área ejecutiva, Supervisor, Controlador de la Calidad, Comercializador Consultores

CANEC S.A. Asesoría, Auditoría y Servicios Económicos		Sistemas de Gestión				
Registro de los documentos de los SG						
Requisito	Código	Nombre del documento	Edic.	Rev.	Fecha	Aplicable a:
8.2	P4-02	Procedimiento para la negociación y contratación del servicio con cliente extranjero	7	1	Mayo de 2018	Jefes de procesos, Especialista Principal área ejecutiva, Supervisor, Controlador de la Calidad, Comercializador Consultores
8.1, 5.5.1	P4-03	Procedimiento para el control de calidad del servicio	3	1	Abril de 2019	Especialista Principal área ejecutiva, Controlador de la Calidad
8.1, 5.5.1	P4-04	Procedimiento para el control de calidad del servicio de auditoría	2	1	Abril de 2019	Especialista Principal área ejecutiva, Controlador de la Calidad
8.1, 5.5.1	P4-05	Procedimiento para la supervisión del servicio	2	2	Marzo de 2018	Especialista Principal Área Ejecutiva, Supervisores
8.1, 5.5.1	P4-06	Procedimiento para la supervisión del servicio de auditoría	1	5	Abril de 2019	Especialista Principal Área Ejecutiva, Supervisores
8.1	P4-07	Procedimiento para la elaboración de salidas de los servicios	1	0	Mayo de 2018	Especialista Principal Área Ejecutiva, Controlador de la Calidad, Consultores, Supervisores
8.5.4, 8.6 8.7	P4-08	Procedimiento para la revisión, liberación y entrega de las salidas del servicio	2	2	Abril de 2019	Especialista Principal Área Ejecutiva, Controlador de la Calidad, Consultores, Supervisores

## Sistemas de Gestión

## Registro de los documentos de los SG

Requisito	Código	Nombre del documento	Edic.	Rev.	Fecha	Aplicable a:
8.5.2	P4-09	Procedimiento para la identificación del servicio y la elaboración de su expediente	2	3	junio de 2020	Especialista Principal Área Ejecutiva, Controlador de la Calidad, Consultores
8.1, 8.2	P4-10	Procedimiento para la ejecución del servicio de avalúos	1	0	Octubre de 2018	Especialista Principal Área Ejecutiva, Controlador de la Calidad, Consultores, Supervisores
8.2	P4-11	Procedimiento para la negociación y contratación, facturación y cobro del servicio prestado a personas naturales	1	0	Septiembre de 2021	Jefes de procesos, Especialista Principal área ejecutiva, Supervisor, Controlador de la Calidad, Comercializador Consultores
8.1, 8.2	P4-12	Procedimiento para la prestación de servicio de perfil económico	1	4 2	Mayo de 2018	Especialista Principal Área Ejecutiva, Controlador de la Calidad, Consultores, Supervisores
8.1, 8.2	14-12-01	Instrucción para la elaboración de documentos de base reglamentaria	1	0	Mayo de 2018	
8.1, 8.2	14-12-02	Instrucción para la consultoría en el proceso inversionista	1	0 1	Junio 2022	
8.1, 8.2	14-12-03	Instrucción para el estudio de organización del trabajo	4 2	0	Junio 2022	
8.1, 8.2	14-12-04	Instrucción para dictaminar el grado de adaptación a las normas cubanas de información financiera de los sistemas contables-financieros soportados sobre la tecnología de la información (R 340)	1	0 1	Junio 2022	

**Sistemas de Gestión**
**Registro de los documentos de los SG**

Requisito	Código	Nombre del documento	Edic.	Rev.	Fecha	Aplicable a:
8.1, 8.2	I4-12-05	Instrucción para la elaboración y revisión de fichas de costo y precios	1	0	Mayo de 2018	Especialista Principal Área Ejecutiva, Controlador de la Calidad, Consultores, Supervisores
8.1, 8.2	I4-12-06	Instrucción para la revisión y depuración de saldos de cuentas	1	0	Mayo de 2018	
8.1, 8.2	I4-12-07	Instrucción para la elaboración de estudios de mercado	1	0 1	Junio 2022	
8.1, 8.2	I4-12-08	Instrucción para la elaboración de planes de negocios	1	0 1	Junio 2022	
8.1, 8.2	I4-12-09	Instrucción para la prestación del servicio de teneduría de libros	1	0 1	Junio 2022	
8.1, 8.2	I4-12-10	Instrucción para la revisión de recursos, activos fijos tangibles: útiles y herramientas; inventarios, entre otros	1	0	Mayo de 2018	
8.1, 8.2	I4-12-11	Instrucción para la venta de licencia de uso de software pertenecientes a DATAZUCAR	1	0	Noviembre de 2021	
8.1, 8.2	I4-12-12	Instrucción para la prestación de servicios de Soporte Técnico del Sistema Versat Sarasola	1	0	Noviembre de 2021	
8.1, 8.2	P4-12-01	Procedimiento para la elaboración de proyectos de desarrollo local	1	0	Diciembre de 2021	
8.1, 8.2	P4-12-02	Procedimiento para la evaluación de proyectos de desarrollo local	1	0	Diciembre de 2021	
8.1, 8.2	P4-13	Procedimiento para la prestación del servicio de consultoría	1	2	Febrero de 2019	
		-Folleto anexo	1	0	Mayo de 2018	
8.1, 8.2	I4-13-01	Instrucción para la consultoría en control interno	1	1	Mayo de 2018	
8.1, 8.2	I4-13-02	Instrucción para la consultoría en logística	1	0	Mayo de 2018	
8.1, 8.2	I4-13-03	Instrucción para el análisis económico financiero de la actividad empresarial	1	0	Mayo de 2018	
8.1, 8.2	I4-13-04	Instrucción para el servicio de asesoría contable	1	0	Mayo de 2018	

		Sistemas de Gestión				
		Registro de los documentos de los SG				
Requisito	Código	Nombre del documento	Edic.	Rev.	Fecha	Aplicable a:
8.1, 8.2	I4-13-05	Instrucción consultoría en dirección, gestión y planificación estratégica	1	1	Mayo de 2018	Especialista Principal Área Ejecutiva, Controlador de la Calidad, Consultores, Supervisores
	I4-13-06	Instrucción para la asesoría a las cooperativas no agropecuarias en formación en la implementación de la Norma Específica de Contabilidad No. 7	1	0 1	Junio de 2022	
	I4-13-07	Instrucción para la asesoría en el uso de sistemas informáticos vinculados a la gestión y el control económico	1	1	Mayo de 2018	
	I4-13-08	Instrucción para la asesoría en materia fiscal	1	0 1	Junio 2022	
	I4-13-09	Instrucción para el desarrollarlo de adiestramientos y/o entrenamientos	1	0	Abril de 2019	
	I4-13-10	Instrucción para el servicio de asesoría para la creación y ordenamiento de MIPYMES	1	0	Junio de 2022	
	G4-01	Guía para la revisión de expedientes de importación	1	0 1	Junio 2022	
<b>PROCESO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO</b>						
4.4	F5	Ficha de proceso Gestión del Capital Humano	3	0	Abril de 2022	Jefe de proceso
5.3, 7.2	M5-01	Manual de especificaciones de los puestos de trabajo	4	0	Enero 2022	Todos los trabajadores
7.1.6 7.2	M5-02	Manual sistema de gestión del conocimiento	1	0	Noviembre de 2021	
7.1.2, 7.2	P5-01	Procedimiento para la selección e integración de los trabajadores	3	0	Marzo de 2021	Jefes de Procesos, Especialistas de Capital Humano
7.2	P5-02	Procedimiento para la gestión por competencia	4	0	Enero de 2022	Jefe de Proceso, Especialista principal, Especialistas de Capital Humano
7.2 7.3	P5-03	Procedimiento para la capacitación y desarrollo	3	1	Noviembre de 2021	Especialista principal área ejecutiva, Jefe de Proceso, Especialistas de Capital Humano
		Sistemas de Gestión				
		Registro de los documentos de los SG				
Requisito	Código	Nombre del documento	Edic.	Rev.	Fecha	Aplicable a:
7.1.4	P5-04	Procedimiento para la medición de la satisfacción laboral	1	8	Abril de 2022	Especialista principal área ejecutiva, Jefe de Proceso, Especialistas de Capital Humano
7.2	P5-05	Procedimiento para el diseño de nuevos cargos	1	1	Marzo de 2021	Especialista Principal Área ejecutiva, Jefe de Proceso, Especialistas de Capital Humano
<b>PROCESO GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA</b>						
4.4	F6	Ficha de proceso Gestión de la Infraestructura	2	0	Abril de 2022	Jefe de proceso
7.4, 7.5	PSI-1	Plan de Seguridad Informática	2	2	Diciembre de 2021	Jefe de procesos y especialistas de la seguridad informática
8.4	P6-01	Procedimiento para la gestión de las compras y la evaluación de proveedores	2	0	Septiembre de 2021	Todos los trabajadores
8.4	P6-02	Procedimiento para el mantenimiento a la infraestructura	2	0	Septiembre de 2021	
<b>PROCESO GESTIÓN ECONOMICO- FINANCIERA</b>						
6	F-7	Ficha de proceso Gestión Económico Financiera	1	0	Abril de 2022	Jefes de procesos
	M7-01	Manual de instrucciones y procedimientos contables	-	-	Octubre de 2021	Directores, Jefes de Áreas económicas
	P7-01	Procedimiento para el otorgamiento, liquidación y control de las dietas	1	0	Octubre de 2021	

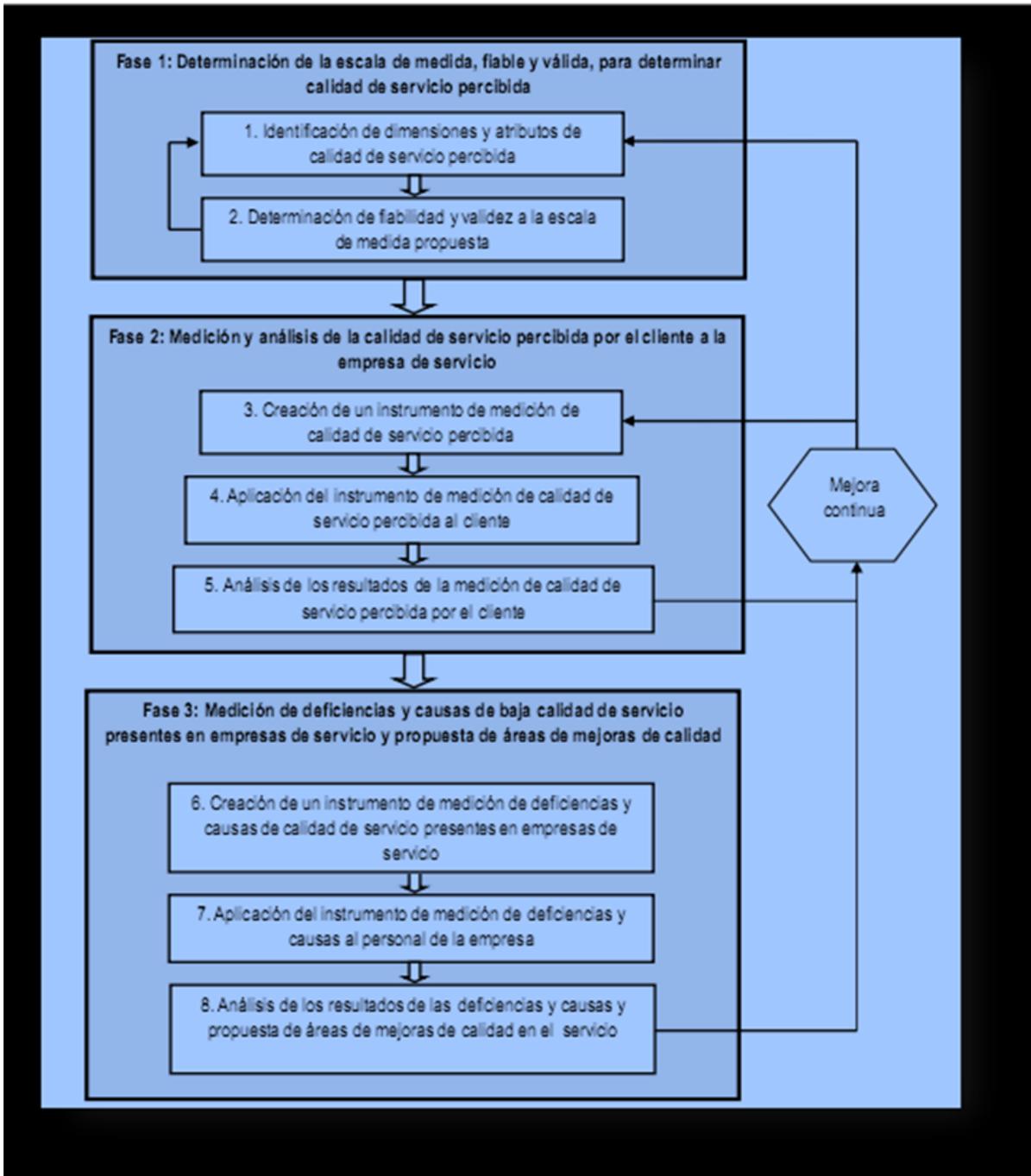
Anexo 7: Grado en que se han logrado los objetivos de calidad.

Evaluación de los Objetivos de Calidad									
No.	Objetivo	Indicadores	Datos para el cálculo	Valor	Resultado del Indicador	Evaluación del Indicador	Evaluación del Objetivo		
1	Garantizar la sostenibilidad de empresa e incrementar generación de utilidades	Ventas Netas	Ventas Netas Real	1175920	107.88	Bien	Regular		
			Ventas Netas Plan	1090000					
		Utilidad	Utilidad Real	608260	108.02	Bien			
			Utilidad Plan	563070					
		Ciclo de Cobro	Saldo de Cuentas por Cobrar en el ejercicio*cantidad de días/total de ventas acumuladas	39	39	Mal			
		2	Potenciar y crecer en la prestación de los servicios priorizados	Sectores Priorizados	Cantidad servicios prestados en sectores priorizados	9		52.94	Bien
Cantidad servicios prestados en sectores priorizados en igual periodo del año anterior	17								
Segmentos Priorizados	Cantidad servicios prestados en segmentos priorizados			1	50	Bien			
	Total de los servicios prestados			2					
Explotación de la Cartera	Total de tipos de servicios de la cartera			52	32.69	Bien			
	Total de tipos de servicios brindados en el periodo			17					
Publicaciones especializadas	Total de publicaciones y promociones digitales realizadas, relacionadas con los servicios prestados			3	3	Mal			
3	Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes			Índice de Satisfacción	Índice de satisfacción general obtenido a través de los resultados de la Encuesta de satisfacción de clientes	96.7	96.70	Regular	Regular
				Servicios Terminados	Cantidad de servicios terminados en tiempo	9	100	Bien	
					Total de servicios terminados	9			
		Conformidad del servicio	Total de puntos obtenidos en la Evaluación de Calidad final del servicio	40	100	Bien			
			Total de puntos a obtener	40					

4	Mejorar la efectividad de los procesos.	Desempeño de los procesos	Total de Procesos evaluados de eficaces	5	83.333	Mal	Mal
			Total de procesos a evaluar	6			
		Conformidad del Sistema de Gestión	Total de No Conformidades Cerradas	0			
			Total de No Conformidades Identificadas	0			
		Control	Total de comprobaciones realizadas	0			
			Total de deficiencias detectadas en el periodo	0			
5	Disponer de capital humano con elevado nivel de profesionalidad, y motivación laboral	Capacitación en servicios priorizados	Cantidad de acciones de capacitación vinculadas a los servicios priorizados	0	0	Mal	Mal
			Total de acciones de capacitación	6			
		Incremento Satisfacción Laboral	Crecimiento de la satisfacción respecto a igual período anterior	1.9	1.9	Regular	
		Fluctuación Laboral	Cantidad de bajas durante el trimestre	2	3.33	Bien	
			Cantidad de trabajadores al cierre del trimestre	60			
		Trabajadores directos con nuevas competencias		0	0		
				0			
7	Alcanzar resultados superiores en el proceso de gestión de la infraestructura que respalden el desarrollo de la empresa	Mejora en la infraestructura	Acciones Realizadas	25	100	Bien	Bien
			Total de acciones planificadas	25			
		Compras	Compras Ejecutadas	11000	79.71	Mal	
			Compras Planificadas	13800			
		Eficiencia energética	Consumo Energía	1880	Cumplido	Bien	
			Plan Energía	1889			
			Consumo Gasolina	385	Cumplido		
			Plan Gasolina	385			
			Consumo Diesel	0	Cumplido		
Plan Diesel	0						

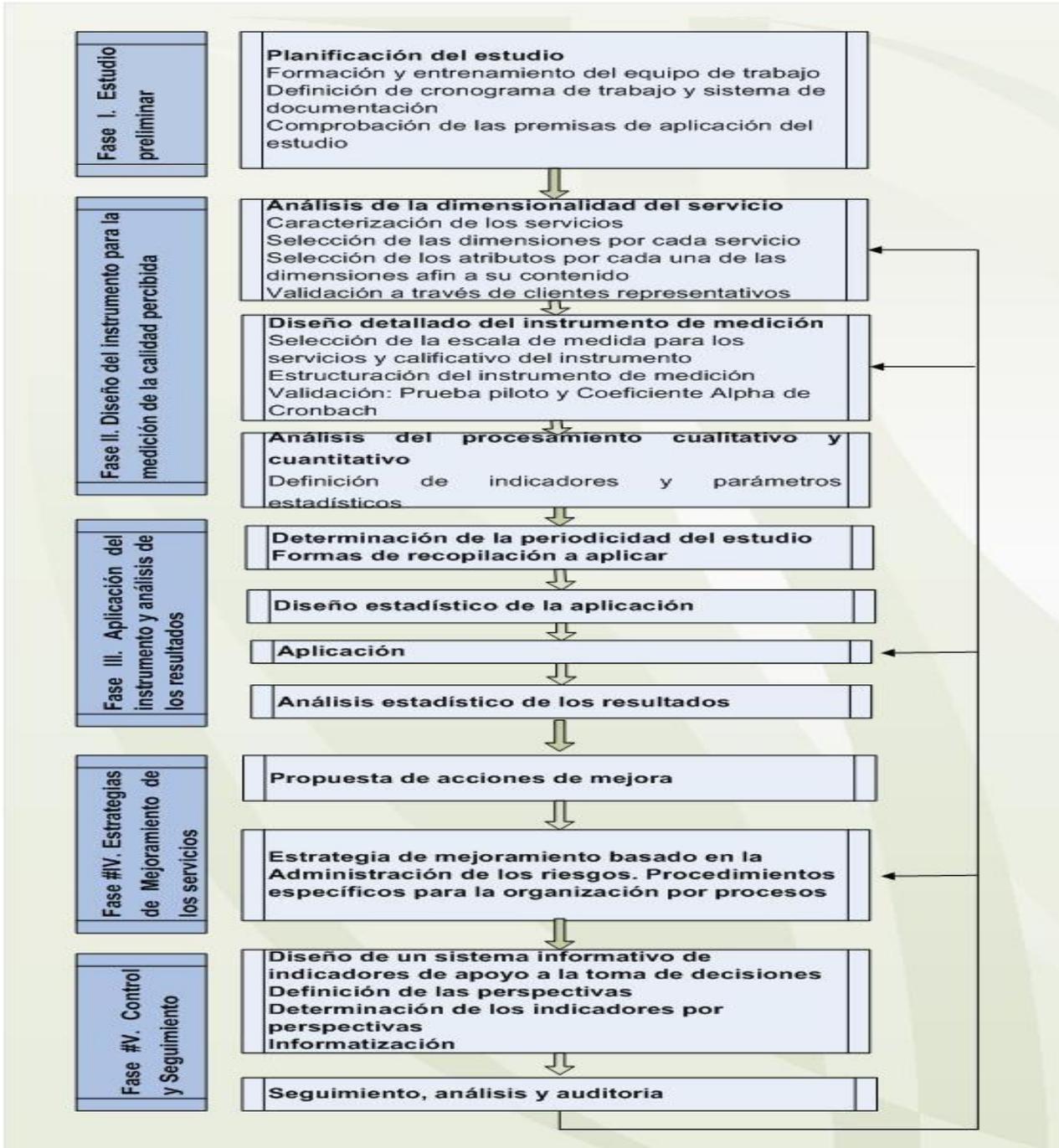
Anexo 8: Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios

Fuente: (Díaz y Pons, 2009)



Anexo 9: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A.

Fuente: (Moreno, 2010)



 <b>CANEC S.A.</b> Asesoría, Auditoría y Servicios Económicos	<b>Sistema de Gestión</b>
	<b>Encuesta de satisfacción de cliente externo</b>

Estimado cliente:

Conocer el estado de satisfacción por los servicios recibidos, constituye un objetivo fundamental de la Consultoría Económica CANEC, S.A; puesto que sus opiniones serán útiles en la identificación e implementación de oportunidades de mejora que contribuirán a incrementar la eficacia de nuestra gestión.

Por lo que requerimos su valiosa colaboración en la respuesta a las preguntas del presente cuestionario, colocando una cruz en la casilla que se corresponda, según sus apreciaciones.

Muchas gracias.

**5: Muy satisfecho      3: Satisfecho      1: Insatisfecho**

Indicadores	Escala		
	MS	S	I
1 Atención recibida durante la negociación y contratación del servicio.			
2 Cumplimiento de los requisitos contratados.			
3 Cumplimiento de las etapas de Ejecución del Servicio.			
4 Oportunidad en la entrega de los documentos acordados.			
5 Calidad de los documentos entregados.			
6 Nivel de competencias, profesionalidad y comportamiento ético del equipo de Consultores y/o Auditores actuantes.			
7 Comunicación con otros funcionarios de CANEC S.A que intervienen en la ejecución del servicio.			
8 Relación calidad-precio.			

¿A partir de la ejecución del servicio prestado se logra la transformación o mejora deseada?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Alguna opinión, crítica o sugerencia que desee expresar:

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre, Cargo, Firma y Cuño: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Contrato de servicio: \_\_\_\_\_

Nombre del servicio: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_

Tipo de Cliente:

\_\_\_ Cliente nuevo de CANEC, S.A.

\_\_\_ Cliente que ha recibido servicios anteriores.

\_\_\_\_\_  
**Nombre, Cargo y Firma del encuestador**

### Anexo 11: Cuestionario

Cuestionario para evaluar la calidad del servicio al cliente externo.

Instrucciones: Se acude a usted, como cliente que solicita los servicios de auditoría y consultoría, con el objetivo de evaluar el servicio brindado por la Sucursal CANEC Cienfuegos y conocer su estado de satisfacción, puesto que sus opiniones serán útiles en la identificación e implementación de oportunidades de mejora que contribuirán a incrementar la eficacia de nuestra gestión.

Servicio \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

No.	Aspectos para evaluar la calidad del servicio del área. Marque con una X en la escala propuesta.	Nunca 1	Casi Nunca 2	En Ocasiones 3	Casi Siempre 4	Siempre 5
1	¿El trato de los trabajadores es respetuoso y educado?					
2	¿La apariencia de los trabajadores es la adecuada?					
3	¿Se consultan los datos contenidos en los manuales?					
4	¿La Sucursal se mantiene limpia y en buen estado técnico?					
5	¿Los trabajadores están disponibles ante cualquier llamada?					
6	¿Tratan de solucionar los problemas en el menor tiempo posible?					
7	¿Se conoce el impacto de la gestión en los clientes?					
8	¿Se cumplen las actividades de consultoría programadas?					
9	¿Se dan respuesta a los problemas que surgen?					
10	¿Se explica en qué consiste el servicio realizado?					
11	¿Se entrega alguna documentación al finalizar el servicio?					
12	¿Los resultados del servicio se analizan y se toman decisiones a partir del análisis efectuado?					
13	¿Demuestran dominio y conocimientos en la actividad?					
14	¿El tiempo que demoran en atender los problemas satisface sus expectativas?					
15	¿Se garantiza el buen estado técnico de los documentos que se entregan para el servicio que brinda?					
16	¿Se preocupan por la disponibilidad de los trabajadores?					

17	¿El servicio se realiza con frecuencia estable?					
18	¿Realizan algunas tareas de servicio regular					
19	¿Se investigan las causas de las no conformidades del servicio?					
20	¿Reclama usted la realización del servicio planificado?					
21	¿El equipamiento y las instalaciones cumplen con las especificaciones del servicio que brindan?					
22	¿Se cumple con el tiempo planificado para la realización del servicio?					

**Evalúe de forma general los aspectos siguientes según su percepción:**

		Muy Baja	Baja	Media	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
23	¿Calidad general del servicio prestado?					
24	¿Nivel de Satisfacción sobre el servicio recibido?					
25	¿Evalúe el impacto de la calidad en el servicio que se brinda?					

¿A partir de la ejecución del servicio prestado se logra la transformación o mejora deseada?  
 Sí \_\_\_ No \_\_\_

Dadas sus experiencias y vivencias con el servicio recibido realice sus sugerencias:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---