

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

La satisfacción del cliente en la UBC

Villa Bariay

Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autor: Roxdiel Pérez Pérez

Tutor: MSc. Tte. Cor. Julio Vladimir Ricardo Alonso

Consultante: MSc. Yosvani O. Lao León

Holguín, 2014

“La idea de que una empresa es un proceso de satisfacción al cliente y no un proceso de producción de bienes y servicios, es vital para todo empresario. La industria empieza por el cliente y sus necesidades y no por una patente, una materia prima o la habilidad para vender; parte de las necesidades del cliente”.

T. Levitt.

Agradecimientos

He puesto todo mi empeño y dedicación en la realización de esta tesis y no hubiera sido posible realizarla sin el apoyo de:

Mis padres y mi hermano: esos seres queridos que tanto me han apoyado y confiado en mí durante todos estos años, y que gracias a tanta comprensión y a tanto amor que me dieron, puedo hoy convertirme en un profesional.

A mi mujer: por estar a mi lado en todo momento y brindarme su amor y comprensión.

A mi tutor y consultante: que sin su ayuda el desarrollo de esta investigación no hubiera sido posible.

A las FAR: por darme la oportunidad de estudiar en la Uho de Holguín, brindándome el apoyo incondicional en todo momento.

A mi familia en general, por su apoyo incondicional y desinteresado.

A todos los profesores que hicieron posible que la culminación de mi carrera.

A mis amigos: por poder contar con ellos en todo momento.

A todos gracias

Dedicatoria

A mis padres, que con su esfuerzo y dedicación hicieron posible la culminación de mis estudios, pese a las dificultades.

A mi mujer por apoyo incondicional y comprensión.

A mi hermano por apoyarme en todo momento.

A todos mis compañeros de estudio y profesores con los que compartí todos estos años.

A las FAR que contribuyó a que pudiera estudiar una carrera universitaria.

Todas las personas que me ayudaron de una forma u otra en la realización de este trabajo.

Resumen

La calidad es la base de la supervivencia de una empresa, es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su actitud para satisfacer las necesidades expresadas e implícitas, es concebida como el proceso más difícil de medir y está basada en la percepción y la preferencia del cliente. Complacer a los clientes ha sido tradicionalmente uno de los objetivos fundamentales de las empresas. Es por esto que el presente trabajo de diploma se realizó en la UBC Villa Bariay, ubicada en la ciudad de Holguín y tiene como objetivo implementar un procedimiento que permita evaluar y analizar la satisfacción del cliente.

Para dar cumplimiento a esta investigación se utilizó el procedimiento que se titula "Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente externo en unidades de servicios", Marcia Esther Noda Hernández (2004), se emplearon un conjunto de métodos y técnicas como son: revisión de documentos, encuestas, tormenta de ideas, método del coeficiente de Kendall, para el desarrollo de estas técnicas se utilizaron los siguientes software: SPSS , Excel y Statgraphics.

Como principales resultados se obtuvo que aunque existen aceptables niveles de satisfacción, existen reservas de mejora en el servicio que de explotarse incrementarían el nivel de excelencia de éste. Se proponen un conjunto de soluciones, amparadas con un plan de acción donde se recogen las principales actividades de mejora y se estima el tiempo de su implementación.

Abstract

The quality is the base of the survival of a company, it is the group of estates and characteristic of a product or service that confers it its attitude to satisfy the expressed implicit necessities, it is conceived as the most difficult process to measure and it is based on the perception and the preference of the client. To please the clients has been traditionally one of the fundamental objectives of the companies. It is for this reason that the present diploma work was carried out in the UBC Villa Bariay, located in the city of Holguín and it has as objective to implement a procedure that allows to evaluate and to analyze the satisfaction of the client.

To carry out this investigation the procedure that was used is known as "methodological procedure to measure the satisfaction of the external client in units of services", Marcia Esther Noda Hernández (2004), the author used a group of methods and techniques such as : revision of documents, surveys, brain storming, Kendall coefficient method, for the development of these techniques was used the following software: SPSS, Excel and Statgraphics.

As main results it was obtained that although acceptable levels of satisfaction exist, reservations of improvement exist in the service which would increase the excellence level if they were properly exploited. A group of solutions are proposed, aided with an action plan where the main activities of improvement are gathered and the time of their implementation is estimated.

Índice

Pág.

Introducción.....	4
Capítulo I. Fundamentación teórica y metodológica de la investigación.....	9
1.1 Gestión de la calidad. Definiciones.....	9
1.1.1 Enfoques de gestión.....	12
1.2 Satisfacción del cliente. Fundamentos, características e importancia.....	18
1.3 Enfoques que tributan a la gestión de la satisfacción del cliente.....	25
1.4 Situación actual de la satisfacción del cliente en la UBC Villa Bariay.....	28
Capítulo II. Presentación y aplicación del procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo e interno en la UBC Villa Bariay.....	31
2.1 Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente externo en unidades de servicios.....	31
2.2 Aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio.....	42
2.2.1 Etapa I. Involucramiento y comprometimiento organizacional.....	42
2.2.2 Etapa II. Caracterización de la situación actual de la organización.....	43
2.2.3 Etapa III. Medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente.....	48
2.2.4 Etapa IV. Determinación de los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente.....	56
2.2.5 Etapa V. Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio.....	57
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	65

INTRODUCCIÓN

La cambiante realidad del mundo organizacional, impulsa a las organizaciones a modificar su estilo de pensamiento respecto al desarrollo de sus actividades, un indicador a tener presente es la calidad, para adaptarse a las nuevas demandas y afrontar los retos que aseguren su permanencia en el mercado. Para incrementar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, se necesita ante todo, definirla. Fruto de esta necesidad varios autores (Crosby, 1989,1994; Ishikawa, 1991; Juran, 1990) han dedicado sus esfuerzos en su definición. Montgomery define calidad como: el grado en que los productos cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza. Se toma como punto de partida la definición de González Alvares (2013) quien considera a la calidad como: la evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos compran el servicio que esperan, con las percepciones del servicio que ellos reciben (Crorin & Taylor, 1992; Grönroos, 1984; Lewis, 1993)

Según Pérez Macias (2010), en las condiciones actuales, la calidad se ha convertido en una necesidad inevitable para alcanzar la ventaja competitiva, no basta con una adecuada gestión financiera, ésta debe equilibrarse con otras variables importantes y no tangibles de la empresa, si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio sostenible, como lo es, la calidad percibida y la satisfacción de los clientes internos y externos con el servicio ofertado. Para ello es decisiva la actuación competente y motivada del personal, acorde con una cultura de calidad y con un proceso de dirección acertado.

Aparejado al acelerado flujo de conocimiento a nivel mundial y el incremento de la competencia entre empresas, se han incrementado las exigencias del cliente. La satisfacción de éste se logra cuando se coordinan de forma armónica los esfuerzos individuales y colectivos de todos los que intervienen en el ciclo completo del servicio y los momentos de verdad que lo integran (Carlzon, 1993). Las organizaciones actuales, utilizan como pilar fundamental para alcanzar el éxito, a la calidad. Estas han adoptado

la calidad ante este panorama, como una forma de mantener la competitividad y elevar la productividad, maximizando su rentabilidad.

La calidad no se improvisa y la orientación de la empresa hacia el servicio no es particularidad que se hace lema y así la organización la asume. Todo momento de satisfacción del hombre, es transitorio. Una vez conseguida una satisfacción, deseará obtener otra y así sucesivamente, es por esto que las empresas tienen que afrontar ese continuo deseo de satisfacción que siente su cliente. Si el cliente no siente esa plena satisfacción en esa empresa, no dudará, en cualquier momento, en ignorarla y escoger a otra de la competencia, por tanto, en este sentido el cliente es exigente con la empresa.

Un aspecto insoslayable, asociado a la prestación de servicios, es la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes. Esta satisfacción constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad, la base del éxito de una empresa, razón por la que ha sido tratada por diferentes autores (Marcia Esther Noda Hernández, 2004; Pérez Campdesuñer, 2006). Por este motivo, es imprescindible tener definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes, desarrollando sistemas de medición de esta y creando modelos de respuesta inmediata, ante sus posibles desviaciones.

Las organizaciones han comenzado a reconocer, cada vez con más claridad, la importancia de los clientes en la ecuación de los negocios (Acosta & Suárez, 2001; Colectivo de autores, 1995; Schroeder, 1992; Torres, 2005), lo que ha generado grandes cambios en las prácticas empresariales a todos los niveles. Además, se ha reconocido y comprendido que la gestión eficaz de los procesos de la organización es la clave para lograr un adecuado desempeño (Harrington, 1998), que asegure la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, poniendo a su disposición una oferta de productos y servicios de calidad superior (Leodanis, 2009).

Las necesidades de los clientes cambian, estos obligan a mantener una constante observación del entorno comercial para poder conocer quiénes son, dónde se encuentran, cómo deben ser atendidos y cuál es su opinión en cuanto al servicio y la

atención que reciben de la empresa. Es de vital importancia el desarrollo de los servicios, pues constantemente se elevan las necesidades y las exigencias de los clientes, que cada vez esperan recibir más. La estrategia a seguir deberá considerar un mejoramiento en la calidad de los mismos en este sector. El desarrollo actual y prospectivo de los servicios tecnológicos en nuestro país requiere de la elevación sistemática de la calidad del servicio ofertado y lograr de esta forma la satisfacción del cliente.

Los estándares internacionales ISO constituyen un instrumento importante para alcanzar las metas trazadas por cualquier empresa. A través de ellos se establece una serie de pautas y patrones que las entidades deberán seguir con la finalidad de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos. La incorporación de Cuba en la ISO proporcionó gran cantidad de información técnica, valiosa y vital en ese momento, para poder enfrentar el proceso económico que era menester desarrollar en medio del bloqueo por parte de EU y ante una economía atrasada y totalmente dependiente como era la de Cuba.

Las empresas cubanas se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos, donde la competencia en el mercado internacional es muy fuerte, el cual necesitan atraer con vistas a la captación de divisas para garantizar el aprovisionamiento y, por ende su continua reproducción, lo que justifica la necesidad del país de exigir empresas cada vez más eficientes, constituyendo una de las principales vías la fidelidad de los clientes cuando estos se encuentran satisfechos. En este contexto el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) cuenta con organizaciones para garantizar las actividades de alojamiento, recreación y gastronomía a sus integrantes. En estas se le atribuye una extrema importancia a la calidad en los servicios y está establecida la política al respecto. No obstante, por constituir un mercado cautivo y operar con precios inferiores a la competencia local, en muchas ocasiones se descuida la atención a la calidad y no se logra la satisfacción de sus clientes, con lo cual se distancian de su objeto social.

Específicamente en la UBC Villa Bariay, los estudios de calidad se basan en encuestas para obtener opiniones de los clientes, que presentan la limitación de ser muy

generales y por tanto, no consideran adecuadas sus características y atributos. Por otra parte, el procesamiento y análisis de la información obtenida, en la mayoría de los casos no recibe un tratamiento estadístico-matemático profundo y los mecanismos para responder a las insatisfacciones no siempre tienen la agilidad necesaria.

La situación que se describió, permitió discernir que las deficiencias en el procesamiento de los mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes limitan la toma de decisiones efectivas para elevar la calidad de los servicios ofertados, por lo que se consideró el **problema profesional** a resolver en esta investigación.

El **objeto de investigación** lo constituyó la gestión de la calidad. Para dar solución al problema profesional planteado se trazó como **objetivo general**: aplicar un procedimiento que permita evaluar y analizar la satisfacción del cliente en la UBC Villa Bariay. Este se desagregó en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación partiendo de las concepciones de la gestión de la calidad y satisfacción del cliente y valorando su desarrollo, importancia y tendencias actuales.
2. Seleccionar el procedimiento para evaluar y analizar la satisfacción del cliente.
3. Aplicar el procedimiento en la entidad objeto de estudio.

El **campo de acción** se concretó en: la medición y análisis de la satisfacción del cliente en la UBC Villa Bariay. Constituyendo la **idea a defender** en la investigación que: la aplicación del procedimiento para evaluar y analizar la satisfacción del cliente en la UBC Villa Bariay, contribuirá a mejorar el proceso de toma de decisiones efectivo para elevar la calidad del servicio ofertado y en consecuencia en la elevación de la satisfacción de los clientes.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas, tales como:

Análisis y síntesis: mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados.

Sistémico estructural: para el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos matemáticos: los métodos estadísticos no paramétricos para las pruebas de hipótesis, formuladas al validar criterios de expertos y los métodos de investigación de operaciones, para la determinación del peso o grado de importancia de los atributos y para el cálculo de la satisfacción del cliente.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas informales, observación directa y los métodos de criterios de expertos para la validación de los resultados obtenidos.

En su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: Capítulo I, que contiene el marco teórico práctico-referencial que sustentó la investigación; Capítulo II, aplicación del procedimiento propuesto, así como de las conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y por último, un conjunto de anexos de inevitable inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para analizar el “estado del arte” sobre el objeto y el campo de esta investigación se realizó un intensivo estudio bibliográfico. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico-referencial. En el que se aborda la definición, evolución y enfoques de la gestión de la calidad, profundizando en las particularidades de esta en los servicios; posteriormente se analizan la satisfacción del cliente, enfatizando en sus fundamentos, características e importancia, se continúa con los diversos enfoques que tributan a la satisfacción del cliente, a partir de los resultados obtenidos se analiza la situación actual de la UBC Villa Bariay.

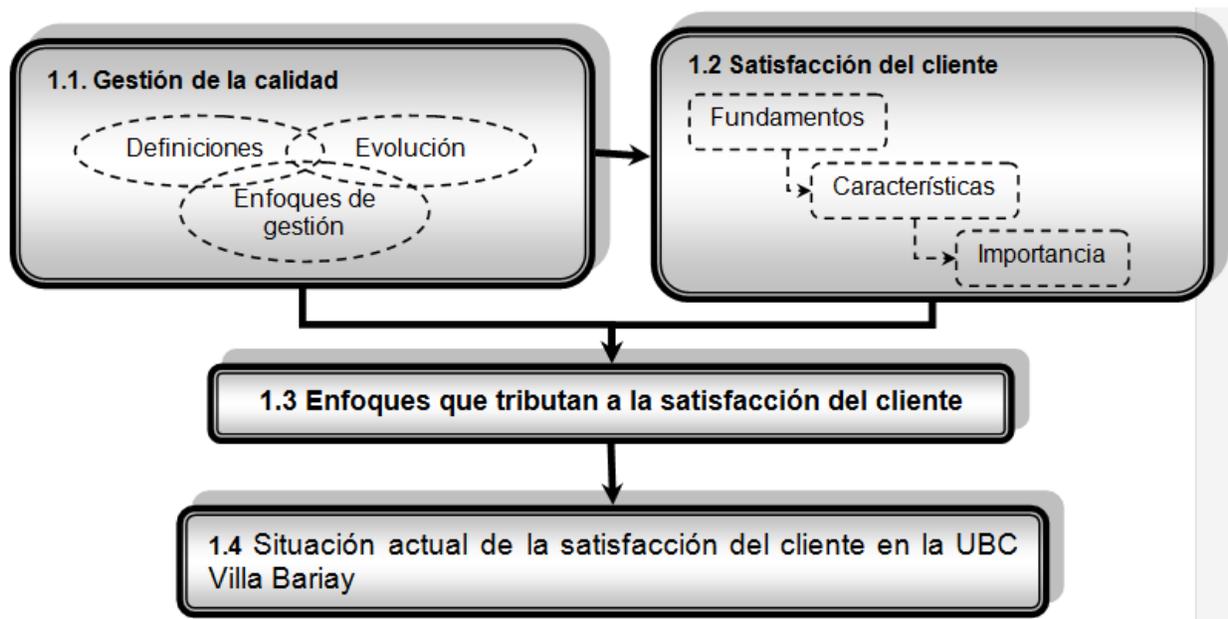


Figura 1.1 Hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico-referencial de la investigación.

1.1 Gestión de la calidad. Definiciones

Existen diferentes versiones sobre el surgimiento y evolución histórica de la calidad. Juran fija el inicio de la calidad en coincidencia con el surgimiento de la humanidad Juran (1993). Desde esos inicios el hombre dependía de la misma, fundamentalmente para la selección de los bienes naturales como los alimentos y el refugio. La palabra

calidad se deriva de vocablo latín “qualitas”, utilizada por primera vez por Cicerón, que significa cualidad. Sin embargo este término como categoría y su concepción filosófica fue introducido por Aristóteles.

La calidad como cualidad, característica o propiedad de un objeto o fenómeno fue la primera aproximación al concepto actual, al que se fueron agregando elementos para conformar, incluso, varias definiciones, llegándose a considerar por diversos especialistas el carácter poli semántico de este término, donde cada vez más se ensancha su multidimensionalidad. Se puede hablar de seis etapas muy claras en la evolución del concepto (ver figura 1.2) Reyes Mesa (2010).

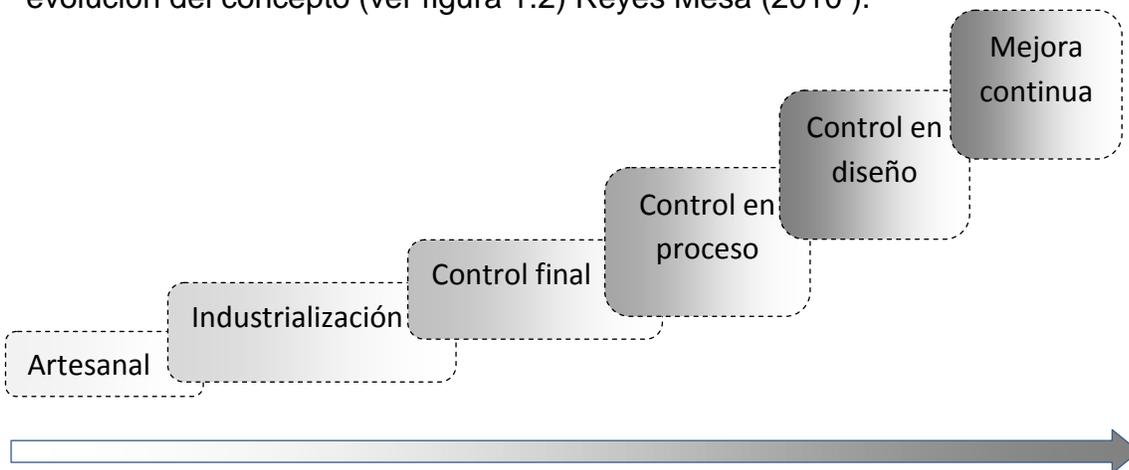


Figura 1.2 Etapas en la evolución del concepto de calidad

Fuente: Elaboración propia basado en Reyes Mesa (2010)

1. Etapa artesanal: la calidad suponía hacer las cosas bien a cualquier costo. Los objetivos que perseguía el artesano eran su satisfacción personal y la satisfacción de su comprador, no importaba el tiempo que le llevara.
2. Etapa de la industrialización: el concepto de calidad fue sustituido por el de producción, hacer muchas cosas y muy deprisa sin importar con que calidad. La cantidad y el tiempo son los conceptos importantes.
3. Etapa de control final: lo importante ya no era la cantidad de producto fabricado, sino que el cliente lo recibiera según sus especificaciones. El cliente ya no se conforma con cualquier cosa y empieza a exigir que el producto que recibe cumpla con lo que

ha especificado, lo que origina el nacimiento del control de calidad entendido como control final.

4. Etapa de control en proceso: lleva a establecer nuevos puntos de inspección, por un lado una inspección en la materia prima que permitiera detectar cuanto antes el defecto y así evitar dar valor añadido a un producto defectuoso que era defectuoso desde el principio, y por otro, una inspección durante el proceso que permitiera detectar los defectuosos cuando y donde se producían.
5. Etapa de control en diseño: empieza a programarse desde el propio proyecto para que el producto además de estar adaptado a un proceso productivo, tenga una vida útil garantizada (fiabilidad del producto).
6. Mejora continua: hay que implantar un sistema de gestión que permita conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sea la misma cosa, hay que buscar la calidad total.

La evolución del concepto calidad se ha podido llevar a cabo gracias a las ideas de una serie de autores conocidos como los "Grandes Gurús de la Calidad" (Crosby, Stewart, Ishikawa, Taguchi, Joseph M. Juran, etc.) por ejemplo:

Según Juran (1990) la calidad puede tener varios significados, todos ellos de gran importancia para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran entiende como "la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc". Y a su vez es un conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio el producto.

Por otra parte, la teoría de Ishikawa (1991) era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son: la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

Deming (1989) planteó que la calidad se lograba cuando los costos disminuían al producirse menos errores, menos reproceso, mejor utilización de la maquinaria, del equipo y de los materiales, y menos demora en la fabricación y en la entrega.

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como un proceso de mejora continua, encaminado a satisfacer las necesidades del cliente, implicando las áreas y el personal de la empresa a la participación activa en el perfeccionamiento de un producto o servicio.

1.1.1 ENFOQUES DE GESTIÓN

Uno de los aspectos más importantes a considerar en el estudio de la calidad total es el análisis de las afirmaciones de los autores más reconocidos en el área, aquellos que algunos han llamado "los gurús de la calidad total".

En Estados Unidos, los principales autores y precursores de los conceptos modernos de calidad total son: Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran. En Japón se encuentran: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi. Todos ellos aportaron algo original al tema de calidad total. En la tabla 1.1 se muestran algunos de los más importantes.

El padre de la teoría CERO DEFECTOS Crosby (1989,1994) afirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos:

- Calidad en cumplir los requisitos
- El sistema de la calidad es la prevención
- El estándar de realización es cero defectos
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Feingenbaum (1971), introdujo el concepto "Control de Calidad Total", ya que su idea de calidad es un modo de vida corporativa, de administrar una organización poniendo en práctica actividades orientadas hacia el cliente. El principio básico del que parte, es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa

del proceso. De aquí surge la idea de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de los departamentos.

Puntos sobresalientes de sus conceptos:

1. Se requiere el compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación.
2. El control de calidad total *Total Quality Control* (TQC) se define como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos que satisfagan completamente al cliente.
3. El Control de calidad es una herramienta de administración de cuatro pasos: definición de estándares, evaluación del cumplimiento de los estándares, corrección cuando el estándar no se ha cumplido y planeación para mejorar los estándares.
4. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
5. El TQC se aplica a todos los productos y servicios.
6. Se requiere del compromiso continuo de la alta administración.
7. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser por completo responsable de la calidad.

Tabla 1.1 Pasos para mejorar la calidad según los gurús

<p>Crosby, (1979)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad. 2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento. 3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía. 4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador. 5. Desarrollar una conciencia de calidad a todos los obreros por la mejora continua de la organización. 6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados. 7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos. 8. Capacitar a los supervisores y empleados para que participen en el mejoramiento de la calidad. 9. Realizar un día "cero defectos". 10. Establecer objetivos de mejora de 30 a 90 días a todos los niveles. 11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas. 12. Reconocer a los que logren los objetivos. 13. Crear consejos de calidad con personal de <i>staff</i> administrativo y líderes de equipos de calidad. 14. Realizar de nuevo los pasos anteriores destacando el programa de mejoramiento que nunca debe terminar.
<p>Edward W. Deming, (1900- 1993)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva. 4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. 5. Descubrir el origen de los problemas. 6. Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo. 7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. 8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella. 9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. 10. Descartar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos. 11. Eliminar normas de trabajos que prescriban cuotas numéricas. 12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo. 13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento. 14. Formar una estructura en la alta administración que asegure día a día que los 13 puntos anteriores se realicen.
<p>Juran, (1989)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los administradores superiores se deben encargar de dirigir personalmente la revolución de la calidad. 2. Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad. 3. El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente.

	<p>4. La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de calidad.</p> <p>5. Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.</p>
Shigeru Mizuno (1988)	<p>1. Métodos para el diseño y control del producto.</p> <p>2. Programas de capacitación en control de la calidad para cada tipo de trabajo.</p> <p>3. Formación de ciclos de control de calidad para concienciar a los empleados sobre la importancia de la calidad.</p> <p>4. Medición de costos y pérdidas relacionados con la falta de calidad.</p> <p>5. Empleo de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos, al igual que los procesos.</p> <p>6. Establecer una política de auditoría de control de calidad junto con los procedimientos para desempeñarla.</p>

Ishikawa (1991), fue el primero en destacar las diferencias entre las administraciones japonesas y las occidentales. A su vez el principal precursor de la calidad total en Japón y posteriormente en el resto del mundo, ya que resaltó que existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad japonés y las de Estados Unidos y Europa Occidental, donde la cultura era un punto a favor del éxito japonés en calidad. Entre las diferencias principales están:

- El profesionalismo
- Japón es una sociedad vertical
- Los sindicatos
- Los métodos de trabajo propuestos por Taylor y su relación con el ausentismo
- El sistema de pagos
- La rotación en los puestos de trabajo
- Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio
- Las diferencias en los sistemas de escritura
- La homogeneidad racial
- Los sistemas de educación

- La religión
- La relación con los subcontratistas
- La democratización del capital
- El papel del gobierno en la eliminación de regulaciones.

Otros de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa son:

El TQC, es un concepto administrativo que se basa en estos principios básicos: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El TQC debe incluir métodos estadísticos para mejorar y controlar las operaciones. (Ishikawa, 1985)

Shingo (1985), su teoría se centra en la mejora y la prevención de errores de calidad. El principal argumento de su filosofía es que una de las principales barreras para optimizar la producción es la existencia de problemas de calidad. Su método SMED (cambio rápido de instrumental) funciona óptimamente si se cuenta con un proceso de "cero defectos", por lo cual propone la creación del sistema poka-yoke (a prueba de errores), el cual consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para ir a la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir.

También propone el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores. Mediante este procedimiento se detiene y corrige el proceso en forma automática para evitar que luego el error se convierta en la causa de un producto defectuoso. Además formula un sistema de chequeos sucesivos, en lugar de la inspección realizada por una sola persona, asegura la calidad del producto en el origen y es más efectiva para lograr cero defectos. El chequeo sucesivo consiste en que el siguiente operario revisa la calidad del producto del proceso anterior.

Ambrozewicz (2003), planteó que el aporte principal de Taguchi es el desarrollo de métodos de mejoramiento de la productividad. Ha ganado cuatro veces el Premio Deming por su contribución a la calidad.

El pensamiento de Taguchi se basa en dos conceptos fundamentales:

1. Productos atractivos al cliente. Los clientes desean comprar productos que atraigan su atención
2. Ofrecer mejores productos que la competencia. Los productos deben ser mejor que los de la competencia en cuanto a diseño y precio.

Estos conceptos se reflejan en los siete puntos de Taguchi, que son:

1. Función de pérdida.
2. Mejora continua.
3. La mejora continua y la variabilidad.
4. La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios.
5. Diseño del producto.
6. Optimización del diseño del producto.
7. Optimización del diseño del proceso.

Desarrolló una metodología denominada Ingeniería de calidad, que se divide en: Taguchi (1989).

- Ingeniería de calidad en línea. Son actividades de calidad en línea, el área de manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo. Una de las técnicas utilizadas es la gráfica de control.
- Ingeniería de calidad fuera de línea. Se encarga de la optimización del diseño de productos y procesos. Una de las técnicas utilizadas es el diseño de experimentos.

Conocer a fondo lo aportado por los principales autores en calidad total servirá para que cada organización pueda crear su propia estrategia para ser competitiva, según sus necesidades, limitaciones y oportunidades.

Puntos de coincidencia acerca de la calidad de los Gurús de la calidad (Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa y Crosby):

1. El problema está en el sistema y solo la dirección puede cambiar el sistema. La dirección es la responsable de todo lo que pasa y por tanto es ella la que debe comprometerse a cambiar el sistema. El personal de base tiene que ver ese compromiso.
2. Se debe actuar de una manera específica, sistemática y continua. La dirección tiene que saber dar prioridad a los problemas.
3. Conseguir calidad lleva tiempo: paciencia. La impaciencia puede destruir un programa de calidad antes de que este empiece. Lo que se arregla hoy, para mañana seguro que tiene defectos.
4. La dirección tiene que liderar y el personal de base tiene que estar involucrado en el esfuerzo de calidad. Para conseguirlo se debe dar más voz en las decisiones de cómo debe hacerse el trabajo. La participación del trabajador es imprescindible.
5. Los empleados deben estar formados y deben reciclarse continuamente.
6. Si lo que se necesita para producir calidad es la mejora continua, entonces lo que se necesita para dirigir es el aprendizaje continuo.
7. Los proveedores, la tecnología y el desarrollo del entorno juegan un papel importantísimo en la calidad.
8. La calidad debe de ser parte de todo el sistema y no una inspección.

Como conclusión se puede plantear que en la filosofía de los principales Gurús de manera permanente está el proceso de mejoramiento continuo y la calidad total. De igual forma se observa una tendencia de orientación hacia el cliente.

1.2 Satisfacción del cliente. Fundamentos, características e importancia

Una empresa no existiría sin clientes que asistan frecuentemente a adquirir sus productos o servicios, por esta razón es indispensable que las empresas consideren como su activo principal al cliente. Ambas partes contemplan su existencia, tanto el cliente satisface sus necesidades a través de la empresa, como ésta a su vez genera sus utilidades prestando un servicio o brindando un producto.

Entre algunas definiciones de cliente se puede citar:

Según Juran (1993), un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto.

“Cliente es toda persona o toda empresa durante una operación comercial en la que el comprador, ya sea persona o empresa, adquiere un producto o servicio, que le es proporcionado por una empresa vendedora. Si el cliente queda satisfecho de la compra o de la contratación del servicio, volverá a comprar o a contratar a la misma empresa, con lo que se convertirá en cliente habitual”.(Corrientes de Calidad en Servicio, 2014)

NC/ISO9000:2005: cliente es una organización o persona que recibe un producto.

La acción de satisfacer o satisfacerse se conoce como satisfacción. El término puede referirse a saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe, deshacer un agravio o premiar un mérito. Cliente, por otra parte, es la persona que realiza un determinado pago y accede a un producto o servicio. El cliente, por lo tanto, puede ser un usuario (quien usa un servicio), un comprador (el sujeto que compra un producto) o un consumidor (la persona que consume un servicio o producto).

La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

Es posible definir a la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo, que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.(Definición de satisfacción del cliente - Qué es, Significado y Concepto 2014)

Esto quiere decir que el objetivo de mantener satisfecho al cliente es primordial para cualquier empresa. Los especialistas en mercadotecnia afirman que es más fácil y barato volver a vender algo a un cliente habitual que conseguir un nuevo cliente.

Los beneficios de la satisfacción al cliente son numerosos: un cliente satisfecho es fiel a la empresa, suele volver a comprar y comunica sus experiencias positivas en su entorno. Es importante, por lo tanto, controlar las expectativas del cliente de manera periódica, para que la empresa esté actualizada en su oferta y proporcione aquello que el comprador busca.

La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona. Pereiro (2008)

(Juran, 1993) en su libro Manual de Control de la Calidad plantea:

- Clientes externos: estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los clientes externos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno y el público en general (que puede ser impactado a causa de un producto inseguro o por causa de daños al entorno), etc.
- Clientes internos: en toda empresa hay numerosas situaciones en las que departamentos y personas suministran productos a otros. A los que los reciben se les llama “clientes” a pesar del hecho de que ellos no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto
- Usuarios: Los usuarios son aquellos clientes que realizan operaciones positivas con el producto. Como usuarios se incluyen a las empresas que compran un producto para utilizarlo como materia prima a introducir en su proceso, los comerciantes que revenden un producto, los consumidores que hacen el último uso del producto.

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes

beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

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

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios Thompson (2014) :

1. La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).
2. Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).
3. Una determinada participación en el mercado.

En relación al concepto de calidad se puede plantear, que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. Se observa un desplazamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo, referido al cumplimiento por parte del producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la satisfacción del cliente. De la revisión de la literatura pueden desprenderse dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente:

1. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado.
2. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un proceso.

En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias de consumo. Mientras que las definiciones orientadas al proceso enfatizan una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores. Las definiciones de satisfacción del cliente también pueden ser diferentes en su nivel de especificidad. Comúnmente se han empleado niveles que incluyen la satisfacción con un producto, con una experiencia de consumo, con una experiencia de decisión de compra, con el personal de ventas, con una tienda, etc.

El concepto de satisfacción del cliente está íntimamente vinculado con el aspecto calidad de servicio. Su idea central alude a la calidad en la realización del servicio (tanto Zeithaml (1988) si se trata de empresas industriales como terciarias) y su adaptación a las necesidades y expectativas del consumidor. A pesar de la gama de conceptualizaciones expuestas es posible seguir adoptando la definición clásica de Zeithaml (1988) o de (Parasuraman, Zeithaml, Valery, & Berry, 1993): calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio.

La creciente asimilación por la práctica empresarial y el crecimiento exponencial de la investigación (especialmente desde del campo del marketing) del enfoque de la Calidad de Servicio, ha consolidado una corriente heurística cuyo núcleo es la idea de que la calidad existe únicamente en la mente del cliente, cuyo juicio constituye un elemento crítico. Setó (2004: 17) afirma que “la calidad de servicio percibida por el cliente puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud (...) relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo”. (Thompson, 2014)

Ya que el concepto de satisfacción está relacionado con la evaluación posterior al consumo de un producto, en función de las expectativas creadas sobre el mismo

consumo. La satisfacción o insatisfacción de un cliente es el resultado “de la disconformidad positiva o negativa entre las expectativas que tenía sobre el servicio y el desempeño real obtenido. La diferencia entre el concepto “actitud” apuntada por Parasuraman et al. (1993) y el de satisfacción es únicamente la escala temporal. La actitud sería algo duradero en el tiempo, mientras que la satisfacción (o insatisfacción) se produce en momentos puntuales del tiempo, tras el consumo de un servicio. Por tanto, la satisfacción es el origen de la calidad de servicio”.

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) definen las expectativas como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente. En cuanto “al concepto percepción del servicio, indicar que éste estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta, que el nivel de desempeño que realmente importa es el que subjetivamente percibe el cliente. Es decir, la realización del servicio podría ser la adecuada según la opinión de la empresa (en función de sus parámetros de actuación), pero no serlo para el cliente. De modo que lo más importante es la percepción subjetiva que tiene el cliente sobre el servicio que recibe” (Setó, 2004: 16) citado por (Morales Sánchez & Hernández Mendo, 2014)

Esta percepción estará influenciada además por las dimensiones de calidad que tenga definidas el cliente. Para la entidad será clave identificar estas dimensiones en aras de satisfacer las expectativas del cliente. La identificación de las dimensiones de la calidad, consiste en identificar qué dimensiones definen la calidad del servicio/producto. Esta lista de dimensiones se genera de varias maneras, empleando diferentes fuentes de información. Una posibilidad radica en investigar las publicaciones¹. Tales publicaciones podrían proporcionar dimensiones de producto/servicio. Como ejemplo de la información encontrada en revistas científicas, los investigadores (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) han concluido que la calidad del servicio se describe con base en diez dimensiones.

¹ Entiéndase por publicación: revistas, publicaciones científicas, profesionales y especializadas.

Sin embargo, los intentos de medir esas diez dimensiones revelan que los clientes solo distinguen entre cinco dimensiones (Parasuraman et al., 1985), lo que indica que las diez originales se traslapan de manera considerable. Las cinco dimensiones de la calidad del servicio son: tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Otra forma de establecer una lista de las dimensiones de la calidad consiste en estudiar el servicio/producto, este estudio debe incluir a las personas implicadas en el proceso comercial. Estas se encuentran en una buena posición para entender el propósito o la función de su trabajo en relación con la satisfacción de las expectativas de los clientes. Ese examen de servicio/producto debe conducir a una lista de muchas dimensiones. La lista inicial de dimensiones será en términos generales como oportuno o profesional.

Estos términos deben emplearse como guías para entender las dimensiones del servicio/producto. Cada término representa una dimensión de la calidad o necesidad del cliente en particular.

Marcia Esther Noda Hernández (2004), luego de revisar el criterio de diferentes autores (Boss, 2003; Engel, 2002; Evrard, 2003; Fornell, 2002; Martínez Ribes, 1999) define como satisfacción del cliente: al estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) con sus expectativas. Esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino respecto a los considerados esenciales; criterios a los cuales el autor se suscribe. El nivel de satisfacción sentida por los clientes es la clave de su conducta posterior.

Cliente interno

Es aquel que se ve afectado por lo que hace o deja de hacer otro miembro o área de la organización (Marcia Esther Noda Hernández, 2004). Cada nivel jerárquico inferior en la empresa es cliente del nivel jerárquico inmediato superior (Gutiérrez Pulido, 1997; Omachonu & Ross, 2000), es decir, todos son clientes internos, tanto los directivos como los trabajadores. La condición de cliente interno es absolutamente independiente

del nivel jerárquico y de la función que se desempeñe dentro de la organización, desde el gerente hasta el más simple empleado, pasando por todas las interfaces o niveles (Farjat, 2002; Guzmán, 2002).

Los clientes constituyen el pilar fundamental sobre el que se sustenta una entidad. Su satisfacción permite que esta se mantenga en el mercado, de ahí la importancia de satisfacerlos y de que varios autores aborden cuáles son los enfoques que tributan a su gestión.

1.3 Enfoques que tributan a la gestión de la satisfacción del cliente

Se hace cada vez más imprescindible la eliminación de barreras entre las unidades operacionales, a partir de considerar que la siguiente parte del proceso es el cliente (cliente interno), de manera que cada directivo, trabajador y área identifique sus clientes en el interior de la organización, y establezca con ellos una verdadera relación cliente-proveedor, de forma sostenida y sistemática, basada en el respeto, la comunicación, el autocontrol y el control mutuo. De esa forma, cada cliente interno establece con precisión qué tipo de producto o trabajo requiere de su proveedor interno y actúa como contraparte de su calidad, lo que garantiza los resultados en todos los eslabones de la cadena transformadora.

Varios son los autores que enfatizan en la cadena: satisfacción de la gerencia - satisfacción de los trabajadores-satisfacción de los clientes, como vía para lograr el éxito de la empresa (Albrecht & Zenke, 1992; Hermann & Thurm, 2000) y estos tres aspectos conforman los vértices del triángulo de la orientación al cliente. La alta dirección y los mandos intermedios de la organización son un elemento clave; la productividad y la calidad se desarrollan sólo cuando existe en estos un propósito firme de mejorarla, pues son los que tienen el poder y (o) la influencia para crear las condiciones de mejoramiento y desarrollo sistemático de las acciones. Por tanto, la cadena de satisfacción y lealtad comienza por ellos y sólo si se sienten satisfechos y se mantienen leales a su organización, pueden transmitir esa sensación a sus colaboradores.

El empleado vende lo que es capaz de percibir en términos de calidad y dirección; es un ciclo causa - efecto, pues constituye el agente verdadero para establecer las relaciones y la comunicación necesaria con los clientes externos mediante el servicio que brinda y la atención con que lo hace. Una condición necesaria para que aumente la satisfacción y, por ende, la lealtad de los clientes externos, es el incremento de la satisfacción de los clientes internos, lo que se traduce en su lealtad a la organización; o sea, la permanencia gustosa en la misma aportando su trabajo con calidad y disciplina Sallenave (2003). Existe una corriente investigativa importante que ha destacado la interrelación entre satisfacción del cliente interno y externo, aunque resulta evidente la gran dependencia de un aspecto con respecto al otro; esta relación requiere de una mayor demostración estadística.

De lo anterior puede deducirse que para que una empresa pueda crecer, al menos en forma sostenida y con un soporte real, debe atender también a sus clientes internos o recursos humanos, como se representa esquemáticamente en la figura 1.3.

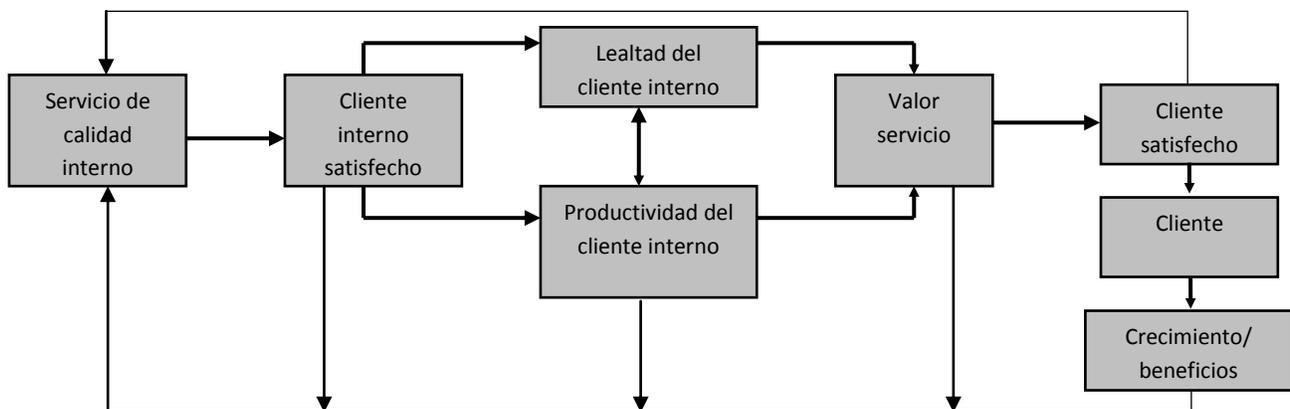


Figura 1.3. Cadena satisfacción- servicio- lealtad. Fuente: Marcia Esther Noda Hernández (2004)

Los indicadores tradicionalmente empleados para medir la productividad han estado dirigidos, fundamentalmente, al efecto (Irons, 2003; Lozano González, 2001) el beneficio obtenido, olvidando la principal causa inmediata, contar con clientes satisfechos hasta el punto de ser leales a la organización, que son el verdadero origen de los beneficios ahora y en el futuro; este fenómeno de dependencia beneficios - satisfacción del cliente externo - satisfacción del cliente interno en las organizaciones

turísticas es reconocido por numerosos autores (de Miguel Guzmán, 2006 ; Irons, 2003; Marcia Esther Noda Hernández, 2004), los que enfatizan en que se manifiesta de manera similar con independencia del tipo de empresa turística, su grado de dependencia e incluso de su carácter, siempre que se desarrollen en condiciones en que el cliente pueda elegir entre varias opciones. Marcia Esther Noda Hernández (2004)

El auge del movimiento a favor de la calidad de los servicios ha despertado la medición de las actitudes de los clientes como un factor de prioridad para las empresas. Ejemplo de esto es el Malcolm Baldrige National Quality & Award, el cual se concede anualmente a aquellas empresas norteamericanas que demuestran un alto nivel en la práctica comercial, incluye siete criterios o categorías por las que juzga a las empresas, de ellas la que más pesa es la satisfacción del cliente. Los modelos y aportes que han realizado numerosos autores en este campo parten de dos puntos de vista, las expectativas y las percepciones de los consumidores, remontándose sus orígenes a las escuelas nórdica y norteamericana. Las expectativas y las percepciones se crean en la mente del consumidor, antes y después de la compra respectivamente, y en la medida que se igualen o sean superadas las expectativas, así será la satisfacción de los clientes. En los aportes de la evaluación de las percepciones y expectativas se encuentran:

- El Modelo SERVQUAL o de los des ajustes, propuesto por Parasuraman et al. (1993), modelo que mide diferentes discrepancias reales o desajustes (Gap) relacionados con la comprensión, el diseño, la prestación, la comunicación y la calidad percibida. A pesar de ser de gran ayuda para los directivos a la hora de determinar los problemas, sus herramientas como las encuestas que se proponen son poco prácticas por su extensión y no valora las vías hacia la mejora continua
- El Modelo SERVMAN o enfoque de gestión de servicio (Kunst & Lemmink, 1993) presenta la idea básica del anterior, pero enfatiza la necesidad de mejora de toda organización. Los Gaps de este modelo se consideran como áreas problemáticas de gestión

- Particularmente en la gestión de expectativas se encuentran los estudios de Kotler (2000) el cual incluyó la medición de la importancia de los atributos según la opinión de los clientes
- La evaluación de la importancia concedida por el cliente a cada potencial atributo del servicio mediante el empleo propuesto de otras escalas (Crorin & Taylor, 1992). Esta medición permitió una evaluación más real de la satisfacción de los clientes.
- La escala SERVPERF de (Crorin & Taylor, 1992) y la escala de medición del desempeño evaluado (EP) de Teas (1994). Permiten evaluar la satisfacción de los clientes a través de una escala única.
- Otros de los modelos propuestos por mencionar algunos son: Modelo de la Imagen Grönroos (1984), el Modelo propuesto por Nguyen (1991), el propuesto por Binter (1993), entre otros. Se considera importante aclarar que el modelo metodológico que se acepta como el más completo, con la ventaja de su diseño y adaptación a las características de las empresas cubanas con excelentes resultados en su aplicación es el propuesto por Marcia Esther Noda Hernández (2004). (Pérez Torres, 2006)

Después de lo planteado, se decidió aplicar la propuesta de Marcia Esther Noda Hernández (2004) ya que los demás modelos son dirigidos a la medición de la calidad del servicio a partir de un solo indicador: la satisfacción del cliente, lo que impide una mayor profundidad y proyección en el estudio, se centra en un solo indicador que refleja el estado de los componentes de la calidad y factores explicativos de su comportamiento sin analizar profundamente las relaciones causa-efecto que se manifiestan entre ellos, ni las interrelaciones entre los atributos a partir de un enfoque multivariado.

1.4 Situación actual de la satisfacción del cliente en la UBC Villa Bariay

La UBC Villa Bariay está orientada a la prestación de servicios que garanticen la satisfacción de los clientes, en esta se realizó un diagnóstico que tomó como base la información aportada por diversas fuentes e instrumentos aplicados tales como:

- revisión de documentos: el Sistema de Gestión de la Calidad (certificado), registros laborales, etc...

- encuesta (anexo 3) aplicada los clientes
- tesis del tutor (Ricardo Alonso, 2010)

Esta investigación se sustenta en la insuficiente información que arrojan las encuestas que se les aplica a los clientes, así como la demora en el procesamiento estadístico – matemático de estas y por ende en su repercusión en el proceso de toma de decisiones, aspectos que inciden directamente en la satisfacción de los clientes.

Para tener una visión más acertada de la situación en que se encuentra la villa, se encuestaron 70 clientes/mes, y se obtuvieron los resultados siguientes:

La valoración del primer trimestre de los servicios que brinda Villa Bariay muestra que más del 90% de los clientes la califican de bien (tabla 1.1).

Tabla1.1: Resultados de la evaluación general de la UBC Villa Bariay en el primer trimestre 2014

Evaluación	Enero	Febrero	Marzo
Mal	0,81	1,53	-
Regular	6,65	6,69	6,15
Bien	92,53	91,77	93,85
No responden	0,01	0,01	-

El atributo más relevante se considera la recreación, dado que la mayoría de las insatisfacciones se encuentran en este aspecto. En cuanto a la recreación diurna y nocturna, el 84,76% y el 87,62% respectivamente las califican de buena.

Por otra parte el servicio de recepción está determinado por el atributo referido al tiempo de espera, que solo dos clientes lo califican de mal y cuatro de regular, mientras que los demás atributos son calificados de bueno por más del 90 % de los clientes.

En cuanto al restaurante, la jerarquía de sus atributos apunta en primer término a la variedad del menú y la rapidez del servicio, estos fueron calificados de 86,67 % y 79,52

% respectivamente. En los bares la variedad de la oferta y la rapidez es el atributo más criticado por los clientes. El servicio de habitaciones está marcado por el mantenimiento, sin embargo las evaluaciones de los demás atributos son buenas.

Resumiendo, las valoraciones de los clientes sobre Villa Bariay están relacionadas de forma global con la limpieza general, habitaciones y bares. Específicamente, se puede apuntar que el atributo de mayor peso dentro del servicio de habitaciones es el mantenimiento y dentro de los bares es la variedad de la oferta. Sin embargo, existe una importante distinción de los clientes a partir del valor que otorgan al servicio de recreación, con un menor peso con el servicio de recepción (información).

Luego, incidiendo en la mejora -primero- del mantenimiento de las habitaciones y la variedad de ofertas en los bares y más tarde en la información de la recepción, se podrá actuar en la mejora del producto, que estará dependiendo al final de la recreación. No se incluye en esos análisis el servicio de parrillada por ser un servicio muy inestable dentro de Villa Bariay durante ese periodo, no obstante las pocas mediciones, se distingue que la variedad y la calidad son los atributos menos preferidos por los clientes.

CAPÍTULO II. PRESENTACIÓN Y APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO E INTERNO EN LA UBC VILLA BARIAY

En el presente capítulo se describe el procedimiento seleccionado así como los principales resultados de su aplicación, que persiguió como objetivo principal la mejora del análisis a la hora de evaluar y tomar decisiones en cuanto a la satisfacción del cliente en la UBC Villa Bariay.

2.1 Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente externo en unidades de servicios.

El procedimiento seleccionado transita por cinco etapas y seis tareas, el algoritmo que sustenta el procedimiento se muestra en la figura 2.1.

Etapas I. Involucramiento y comprometimiento organizacional

El comprometimiento es la etapa inicial del procedimiento propuesto. Es preciso haber creado una imagen, un conocimiento mínimo y un cierto grado de implicación y compromiso en las personas asociadas antes de implementar un proceso de mejora de la calidad del servicio, y de toda la estructura y andamiaje que esto implica. Este proceso de implicación debe comenzar por los líderes pues son ellos los que deberán tomar decisiones encaminadas a una real voluntad de cambio y son los que ejercerán una filosofía que acelere el difícil proceso de cambio de mentalidad, donde solo su conocimiento puede llevar a un clima organizacional en la calidad de la prestación del servicio.

Etapas II. Caracterización de la situación actual de la organización

Objetivo: poseer un resumen de la situación interna de la organización y de su entorno, así como determinar cuál ha sido el comportamiento histórico de los servicios relacionados con la satisfacción del cliente y su sistema de medición.

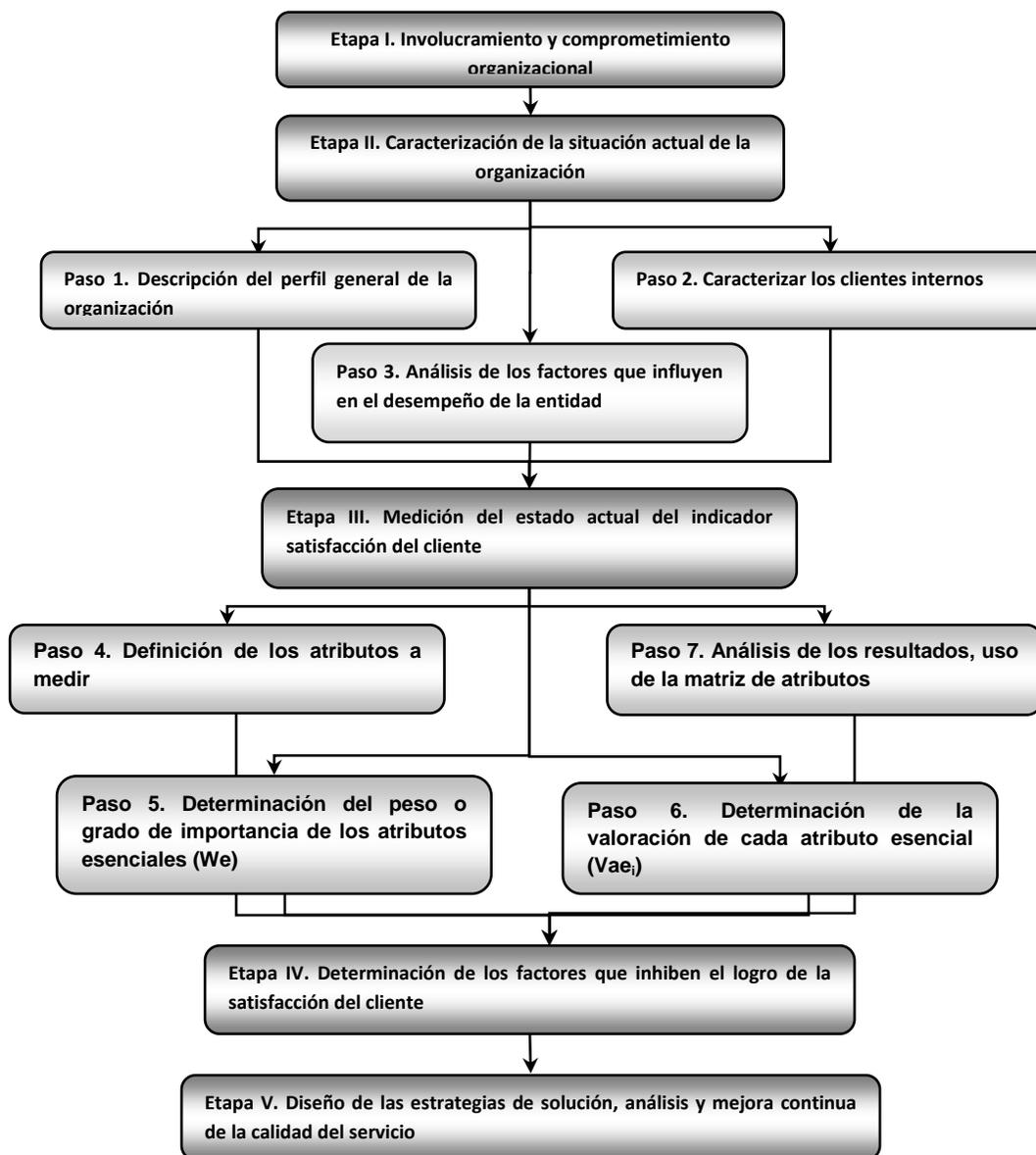


Figura 1.4 Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente externo en unidades de servicios

Paso 1. Descripción del perfil general de la organización

En esta etapa se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización, situación actual de la organización, definir las unidades operacionales que componen el servicio, tipos de servicios que prestan, estructura organizativa, infraestructura y los objetivos de esta.

Paso 2. Caracterizar los clientes internos

El cliente interno constituye el recurso más importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.

Todo el análisis de las características internas de la organización ofrece una vista interior y un acercamiento al sistema objeto de estudio, tomando como punto principal la caracterización de los clientes internos que los convierte en el recurso más importante para la entidad.

Paso 3. Análisis de los factores que influyen en el desempeño de la entidad

En este punto se analizan conjuntamente con el personal ejecutivo la misión, visión y a través del diagnóstico estratégico se pudo medir las fortalezas y debilidades (factores internos, MEFI) de la organización, así como las amenazas y oportunidades del entorno. Es un estado comparativo de la organización en el contexto de su sector de actividad. Revela la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización, así como una evaluación de su concepto general y específico, determinando y jerarquizando aspectos favorables y desfavorables que requieren de su actualización periódica.

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Etapa III. Medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente

Para calcular el indicador satisfacción del cliente (ISC), se requiere establecer un modelo matemático donde se logre una combinación entre el peso (importancia) y la percepción (valoración) de los atributos del servicio, lo cual tiene gran significación en el proceso investigativo. Se centrará el análisis de la evaluación de la satisfacción de los clientes desde las perspectivas de los modelos de actitud multiatributos, debido a que los clientes experimentan un nivel de satisfacción hacia un servicio y (o) producto como resultado del proceso de interacción con el medio donde se encuentra este servicio y (o) producto en función de un conjunto de atributos esenciales que los caracterizan.

Descripción del modelo matemático seleccionado

Para definir un indicador satisfacción del cliente (ISC) a través del enfoque multiatributo se ha seguido el modelo lineal aditivo combinando los dos componentes que se le miden a los atributos esenciales: el grado de importancia o peso y la valoración actual o grado de cumplimiento percibido por el cliente. En el enfoque multiatributo se entiende por satisfacción del cliente, una evaluación global, resultado del proceso por el cual el cliente, primero juzga su potencial de satisfacción o beneficio en función de sus atributos esenciales o determinantes y, luego aplica una regla de integración de las valoraciones parciales establecidas.

La modelación matemática del indicador sería la siguiente:

Índice de Satisfacción del Cliente (Marcia E. Noda Hernández, 1997). Este indicador se crea partiendo del peso que se le otorga a cada una de las características del servicio prestado y el valor adquirido con la evaluación de los clientes.

Definición:

$$ISC = \sum_{e=1}^n We_i \cdot Vae_i \quad (2.1)$$

Donde:

We_i : Peso del atributo esencial e_i .

Vae_i: Valoración del atributo esencial e_i.

Objetivo: Maximizar la satisfacción de las necesidades del cliente (SC).

Como nivel de referencia se propone asumir el ISC, diseñado en la entidad; en caso de no estar definido, entonces se propone calcular éste, considerando la importancia otorgada por los clientes a cada atributo esencial y una valoración de estos de bien, es decir 4; se propone este valor teniendo en cuenta que aunque se desea un estado óptimo para la satisfacción de los clientes, es poco probable lograr que el total de estos valoren de excelentes todos los atributos.

Paso 4. Definición de los atributos a medir

Deben buscarse aquellos atributos que el cliente valora, pues de no contarse con un sistema de información sobre los clientes, los expertos de la organización pueden estar errados en su opinión de qué es lo más importante para sus usuarios.

¿Qué son los atributos esenciales? Características mínimas exigibles por el cliente para que sienta que lo que recibe le satisface, aquellos componentes del servicio que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad (Marcia E. Noda Hernández, 1997)

Las necesidades de los clientes se pueden describir en uno de estos lenguajes:

1. El lenguaje del cliente.
2. El lenguaje del productor o proveedor.
3. El lenguaje común.

Cuando se describen en el lenguaje del cliente se deben traducir a nuestro lenguaje o al común, estas necesidades valen tanto para los clientes externos como para los internos.

Para ello deberá investigarse qué atributos son importantes para el cliente de cada servicio. Con ese fin pueden emplearse experiencias anteriores en unidades de servicio similares, la bibliografía existente y criterios de expertos a partir de paneles de clientes, además es muy positivo contar con el criterio de expertos en materia del servicio que se presta, son útiles para este fin las técnicas de recopilación de información como las entrevistas, encuestas y grupos focos. Pero no todos los atributos tienen la misma relevancia, se ha de investigar el diferente grado de importancia que el cliente le asigna a cada uno de ellos.

Paso 5. Determinación del peso o grado de importancia de los atributos esenciales (W_e)

Luego de contar con la cantidad de atributos esenciales que describen el servicio, es necesario determinar la importancia que tienen cada uno de ellos, se debe aplicar una encuesta basada en la propuesta por (Marcia Esther Noda Hernández, 2004) que se muestra en el anexo 1, la cual se aplica a un grupo de clientes y estos deben seleccionar en cada una de las comparaciones, qué atributo considera más importante, es decir cómo valora la mente de los clientes a cada uno de los atributos.

A partir del análisis del método FES (combinación del Triángulo de Füller, el Método Electre y la Matriz de Saaty)², en esta investigación se decidió utilizar el primero, para determinar la importancia o peso de los atributos esenciales seleccionados, se realizaron todas las comparaciones posibles entre estos; y luego se aplicó la encuesta. En el procesamiento de los datos se debe determinar el número de veces que cada atributo esencial fue seleccionado (μ_e).

En este paso hay que tener en cuenta que todos los clientes no opinan de la misma forma; es por esto que la propuesta del método de cálculo es el siguiente:

² Consultar Noda Hernández (2004)

$$\bar{\mu}_e = \frac{\sum_{n=1}^N \mu_{en}}{N} \quad (2.2)$$

Donde:

$\bar{\mu}_e$: Número de veces que como promedio fue seleccionado el atributo esencial e.

μ_{en} : Número de veces que fue seleccionado el atributo esencial e por el cliente n.

N: número de clientes encuestados.

Luego para determinar el valor de los pesos:

$$N_c = \frac{A(A-1)}{2} \quad (2.3) \quad \text{y} \quad W_e = \frac{\bar{\mu}_e}{N_c} \quad (2.4)$$

Donde:

N_c : número total de comparaciones.

A: cantidad total de atributos esenciales.

W_e : valor del peso del atributo e.

Con la expresión 2.4 se determina el peso de cada uno de los atributos seleccionados.

Paso 6. Determinación de la valoración de cada atributo esencial (V_{ae_i})

Para la determinación de la valoración actual de los atributos se requiere conocer la percepción que tienen los clientes en cuanto a cómo se encuentran los atributos seleccionados, por lo tanto se aplica una encuesta (anexo 2) a este grupo de clientes, en ella se mide dicha valoración actual aplicando una escala de 1 a 5, donde: 1 (muy mal), 2 (mal), 3 (regular), 4 (bien) y 5 (excelente). A partir de la aplicación de la encuesta, la valoración actual se determina por:

$$Vae = \frac{\sum_{n=1}^N Ven}{N} \quad (2.5)$$

Donde:

Vae: valoración actual del atributo

Ven: valoración del atributo e según el cliente n

N: número de clientes encuestados

Paso 7. Análisis de los resultados, uso de la matriz de atributos

En esta parte se realiza el análisis de los resultados a partir de compararlos con sus estados deseados, proceso que se realiza en dos niveles: correspondencia de los atributos esenciales con lo deseado, correspondencia de los indicadores con los estados deseados. Como todos los atributos esenciales no poseen igual peso o importancia relativa para los clientes externos, según sea el caso, es conveniente realizar su comparación, atendiendo a los criterios de su importancia y valoración recibida, conformándose con ese objetivo la matriz de atributos esenciales (Adecuación-Importancia), Marcia Esther Noda Hernández (2004), que se muestra en la figura 2.2, donde la línea horizontal que divide los atributos muy importantes de los de menos importancia relativa se fija en 0,10 y la línea vertical se define a partir del estado deseado o nivel de referencia determinado con anterioridad.

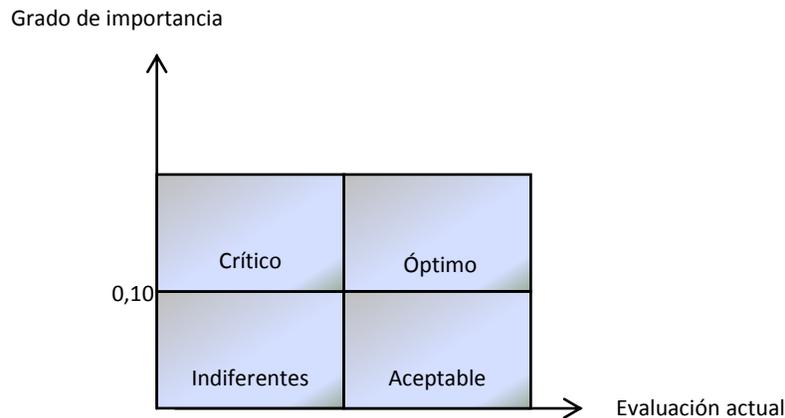


Figura 2.2. Matriz de atributos Fuente: (Marcia Esther Noda Hernández, 2004)

Con su análisis pueden clasificarse los atributos en:

Óptimos: están en un estado favorable, pues son de gran importancia y están valorados satisfactoriamente por los clientes. Indica un servicio permanente por encima del estado deseado. Cualquier proceso de mejora que se introduzca debe mantener el estado de esos atributos y de ninguna manera dañarlos.

Críticos: son aquellos atributos a los que se les concede gran importancia, y sin embargo, su situación es desfavorable; el cliente evalúa que existe un bajo desempeño. Constituyen señales de alerta y a su mejoramiento irán dirigidos, preferentemente, los procesos de mejora de la calidad del servicio que se implementen; representan elementos que hacen vulnerables a la entidad.

Indiferentes: son aquellos atributos que tienen relativamente poca importancia y una baja valoración. Hay que seguirlos de cerca, pues pueden aumentar su importancia en cualquier momento; además, una situación desfavorable en un conjunto de ellos puede provocar altos índices de insatisfacción.

Aceptables: estos poseen poca importancia y alta valoración; también denominados compensatorios y la entidad tiene buenos resultados en ellos, por lo que se debe tratar de mantener así. Pueden influir, de alguna manera, en mejorar la satisfacción del

cliente. Se deben analizar los recursos que se están invirtiendo para mantener este atributo que es de baja importancia para el cliente.

Su valoración (V_{ae}): sustituyendo en la expresión (2.5) se determina el estado actual (E_a) del indicador ISC, el cual debe compararse con el estado deseado (E_d) de este, de esa comparación pueden derivarse tres conclusiones importantes:

- Si $E_a = E_d$, entonces la entidad logra cubrir las expectativas de los clientes, y su situación es favorable, aunque no debe descuidarse pues pueden existir competidores que estén logrando el mismo resultado
- Si $E_a > E_d$, la situación de la entidad es muy competitiva en ese sentido, pues es capaz de superar las expectativas de los clientes, posiblemente se puedan iniciar labores de Marketing dirigidas a otros segmentos de mercados
- Si $E_a < E_d$, la situación de la entidad es desfavorable, pues en ellos la calidad percibida está por debajo de la calidad esperada y lejos de atraer a los clientes los repele.

Etapa IV. Determinación de los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente

Objetivo: determinar los factores o causas que inciden de forma negativa en la satisfacción del cliente y del desempeño de la organización en general.

Al calcular un resultado dado o estado actual del Indicador Satisfacción del Cliente y de los atributos del servicio que lo componen, se determinarán los factores inhibidores que imposibilitan la excelencia del proceso de prestación del servicio que definitivamente serán sobre los que hay que accionar para mejorar los resultados. El mejoramiento lleva consigo el adoptar una posición de pensamiento que permita cuestionar las causas fundamentales que originan los resultados no deseados que se obtienen.

De esta forma se propone analizar las dimensiones esenciales de los cinco factores fundamentales en el desempeño organizacional: (F1), Satisfacción del cliente interno; (F2), Capacitación; (F3), Tecnología; (F4), Suministros y (F5), Dirección.

De manera general estos factores están relacionados con la intención o actitud de querer mejorar tanto de la alta gerencia como de los clientes internos o recursos humanos, con la capacidad real de la organización de mejorar o aptitud en términos de saber cómo y tener los medios para hacer más y mejores satisfactorios y sobre todo con la necesidad de decidir el mejor camino a seguir para mejorar, que incluye la planeación, ejecución y evaluación.

Casi siempre cuando existe un atributo crítico para el logro de la satisfacción del cliente está influenciado por la presencia simultánea de todos los factores antes mencionados. Sin embargo, pueden distinguirse aquellos que pudieran estar influyendo en mayor medida, por ejemplo si de calidad del producto se trata habría que buscar las causas en las unidades operacionales donde se lleva a cabo la elaboración y conservación del producto que se ofrece o en los proveedores del mismo. Si el cliente valora negativamente la atención recibida, entonces había que enfatizar en el cliente interno que está en contacto directo con los clientes externos.

Etapa V. Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio

Todas las etapas del procedimiento propuesto juegan un papel fundamental en el desarrollo del trabajo, esta no se queda atrás, sino por el contrario, de un correcto entendimiento y aplicación de la misma será satisfactorio o no el resultado.

Aquí serán determinadas las principales alternativas u opciones que conllevarán al cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, para lo que se deberá diseñar una estrategia integral de solución para cada uno de los indicadores con problemas, en la medida que sea posible, todas las causas inhibitoras en la calidad del servicio.

Las estrategias deberán evitar crear dificultades entre los servicios estudiados. Se debe definir el grado de dependencia de las soluciones con respecto a las decisiones externas. Para ello las soluciones serán de tres posibles situaciones:

1. La solución depende de las posibilidades de la organización.
2. La solución depende de las soluciones externas de la organización.
3. La solución depende de una apropiada combinación de esfuerzos internos y externos de la organización.

También es muy importante para el desarrollo de esta etapa crear una filosofía del trabajo participativo, implicando a los directivos principalmente.

A la hora de implantar las acciones correctivas se debe hacer una correcta explicación de las mismas y comunicar a todos los integrantes de la organización los avances y fracasos obtenidos con el estudio.

Hasta aquí una breve descripción de cómo llevar a cabo el procedimiento de mejora de satisfacción al cliente, seleccionado por el autor y para su mejor comprensión a continuación se aplica al objeto de estudio.

2.2 Aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio

A continuación se presentan los principales resultados de la aplicación del procedimiento.

2.2.1 ETAPA I. INVOLUCRAMIENTO Y COMPROMETIMIENTO ORGANIZACIONAL

En esta etapa, la primera acción fue el contacto con los directivos de la entidad, donde se le explicó el procedimiento que iba a ser empleado, las ventajas de éste, los beneficios que reportaría, así como la necesidad de involucrar a todo el personal con vistas a alcanzar un mayor comprometimiento con la aplicación del procedimiento.

Haciendo conciencia en ellos de la importancia de aplicar correctamente todas las etapas y pasos que trae consigo dicho procedimiento.

La entidad cuenta con un personal calificado e identificado con las tareas que realizan, lo que facilitó la implementación del instrumento en la entidad objeto de estudio. Con los encuentros paulatinos se fue logrando el comprometimiento de todos los participantes en dar todo el apoyo necesario para llevar a feliz término este procedimiento.

2.2.2 ETAPA II. CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

En esta etapa se realizó un resumen de la situación interna de la organización y de su entorno, así como, se determinó el comportamiento histórico de la satisfacción del cliente y su sistema de medición en la UBC Villa Bariay.

Paso 1. Descripción del perfil general de la organización

Con el objetivo de demostrar la idea a defender en la investigación, se implementó el procedimiento propuesto en "Villa Bariay", la cual es una unidad básica comercial perteneciente a la UAC Holguín. Esta UAC se rige por el siguiente objeto social: garantizar al cuerpo de oficiales y sus familiares y otras categorías de personal con derecho a las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, la venta de vestuario militar y medios para el mejoramiento de la calidad de vida, la comercialización de productos industriales y la prestación de servicios sobre la base de la política establecida por el MINFAR". Dentro de las entidades de alojamiento, recreación y gastronomía de la UACC se encuentran:

Tabla 2.1. Categoría de las entidades

Categoría	★	Entidad	Villa Toa Guantánamo	Motel Los Laureles Santiago de Cuba	Villa Juragua Santiago de Cuba	Villa Cucalambe Las Tunas	
		Facilidades	Aire Acondicionado, TV a Color, Refrigerador, Piscina				Ventilador, Radio, Piscina
		Otras facilidades			Playa		
	★★★	Entidad	Villa Bariay	Villa Turquino Santiago de Cuba	Hotel Camagüey	Villa Lupe Varadero	Villa Caribe Varadero
		Facilidades	Aire Acondicionado, TV a Color, Refrigerador, Piscina				
		Otras facilidades	Circuito cerrado de video, Parqueo, Alquiler de bicicletas	Playa, Alquiler de equipos náuticos, excursiones, Servicios de rehabilitación Circuito cerrado de video, Parqueo		Circuito cerrado de video, Parqueo, Playa, Excursion es	Circuito cerrado de video, Parqueo, Playa, Excursiones

Como se refleja, Villa Bariay posee categoría de dos estrellas y se fija como **misión:** "Somos una organización de las FAR que presta servicios de alojamiento, recreación, gastronomía, comercialización de comercio minorista al cuerpo de oficiales, sus familiares y otras categorías con derecho, que pretende distinguirse por las experiencias y valores éticos, morales y profesionales de los trabajadores y cuadros que garantizan la satisfacción de los vacacionistas". Se considera que está bien redactada, pues contiene la mayoría los requisitos que debe tener y se adecua a las condiciones actuales de la entidad identificándose con esta. La política de calidad dicta

la implementación del sistema de calidad regido por NC ISO 9001: 2001, la que debe ser comunicada, entendida y adaptada en todos los niveles de la organización (Políticas de la Unidad Administrativa de Comercial Holguín, 2008).

Esta organización posee una estructura lineal funcional como puede ser observada en el organigrama (anexo 4). Actualmente se encuentra departamentalizada por funciones con un alto nivel de especialización.

Villa Bariay es una organización regida por la política de la UACC. La política sobre mercadotecnia busca la plena identificación de los trabajadores con el logro de la satisfacción del cliente. Por otra parte, su misión recoge la necesidad de gestionar un producto en un mercado cautivo, pero con competidores.

Además, la política de calidad reza que se desarrollará en base a los requisitos de NC ISO 9001:2001 y se pronuncia por la mejora continua. La política de recursos humanos apunta hacia el logro de la motivación y compromiso de sus trabajadores a partir de la participación en el proceso de gestión. Todo lo anterior se resume en las categorías de la planeación estratégica elaborada por la entidad.

Paso 2. Caracterizar los clientes internos

Los clientes internos son uno de los pilares fundamentales para que una organización funcione correctamente, la UBC Villa Bariay cuenta con 41 trabajadores, de ellos el 51% son trabajadores de servicio, 3 tienen categoría de directivos, 8 de técnicos, 21 de servicio y 9 de obreros. Predominan los trabajadores del sexo femenino (más del 50%), en cuanto al nivel de escolaridad, 22 son de nivel medio, 15 de nivel medio superior y solo 4 de nivel superior. El promedio de edad es de 38 años y tienen una baja fluctuación laboral, lo cual indica que poseen un adecuado nivel de motivación y compromiso con la organización.

De la caracterización de la fuerza de trabajo (anexo 5) puede notarse que la entidad cuenta con un personal adulto joven con un relativo alto nivel de escolaridad, lo que

constituye una oportunidad para su desarrollo, a la vez que garantiza una renovación natural de su fuerza de trabajo.

Paso 3. Análisis de los factores que influyen en el desempeño de la entidad

En este paso se procede a identificar tanto los factores internos y externos. Para esto se realizó una tormenta de ideas en conjunto con el consejo de dirección y el tutor de la investigación. Como resultado se construyeron la matriz de factores internos (MEFI) y la matriz de factores externos (MEFE). Estas se muestran en tablas 2.2 y 2.3 respectivamente.

Tabla 2.2 Matriz de factores internos (MEFI)

Fortalezas	Ponderación	Evaluación	P x E
Disponen de trabajadores con experiencia en la actividad comercial	0,07	3	0,21
Tienen un mercado único y seguro	0,12	4	0,48
Calidad humana del personal con un alto sentido de pertenencia	0,08	3	0,24
Precios inferiores a los de la competencia local	0,16	4	0,64
Disponen de un sistema de información organizado	0,04	3	0,12
Se garantiza un alto nivel de liquidez y un adecuado índice de solvencia	0,06	3	0,18
Ubicación geográfica cercana a los principales proveedores	0,05	4	0,2
La entidad lleva un nombre vinculado con la historia	0,03	3	0,09
Debilidades			
Disponibilidad de recursos materiales y financieros restringidos por políticas	0,07	1	0,07
Limitada disponibilidad de transporte autónomo	0,07	1	0,07
Habitaciones adaptadas para estos fines	0,05	2	0,1
Equipamiento tecnológico productivo obsoleto con dificultades en la reparación y(o) reposición de piezas y accesorios	0,04	2	0,08

Insuficiente estimulación material	0,1	1	0,1
Limitada variedad en los productos y servicios	0,06	2	0,12
Total	1,00		2,70

Tabla 2.3 Matriz de factores externos (MEFE)

Amenazas	Ponderación	Evaluación	P x E
Cuota del mercado limitada	0,08	1	0,08
Cercanía residencial de una parte importante de la cuota de mercado	0,07	2	0,14
Insuficiente transporte público	0,07	2	0,14
El sistema salarial y de estimulación de la competencia local son más atractivos	0,1	1	0,10
Niveles bajos en la concertación de contratos con los proveedores	0,09	2	0,18
Bajo suministro por parte de los proveedores	0,13	1	0,13
Oportunidades			
Existencia de una alta riqueza histórica y cultural ciudadana	0,12	4	0,48
Alta demanda de los servicios	0,11	4	0,44
Existencia de clientes potenciales	0,07	3	0,21
Aumento de las inversiones en la red comercial y de los servicios	0,04	3	0,12
Disminución de ofertas similares para otros sectores	0,05	3	0,15
Existencia de un polo turístico a mediana distancia	0,07	3	0,21
Total	1,00		2,38

Como se puede observar desde el punto de vista externo la entidad se encuentra en una posición desventajosa (<2,5), no obstante desde la perspectiva interna la situación es muy favorable (>2,5). Como consecuencia de esta situación los elementos más críticos pertenecen al macroentorno de la entidad, o sea las amenazas, esto coloca tentativamente a la entidad en el segundo cuadrante, imprimiéndole un carácter

defensivo a sus estrategias. Independientemente a esto dado que sobre estas amenazas no se pueden realizar acciones directas, solo se podrán trazar estrategias para su amortización.

2.2.3 ETAPA III. MEDICIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL INDICADOR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

En esta etapa se estableció un modelo matemático que permitió lograr una combinación entre el peso y la percepción de los atributos, para de esta forma calcular el indicador satisfacción del cliente (ISC). La evaluación de la satisfacción de los clientes se hará desde las perspectivas de los modelos de actitud multiatributo.

Paso 4. Definición de los atributos a medir.

Se pudo comprobar, a través de la entrevista con la coordinadora, que en la entidad se mide la satisfacción del cliente mediante un instrumento (anexo 3) diseñado por la Unidad Administrativa Comercial Central (UACC) de las FAR. Independientemente a esto, dada la cantidad de atributos definidos en esta, el autor de la investigación decidió reducirlos. Para esto se aplicó el método del coeficiente de concordancia de Kendall, procesado en el Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 19.0. (tabla 2.4)

Tabla 2.4 Resultados del coeficiente de Kendall por el SPSS

Test Statistics	
	7
Kendall's W ^a	,983
Chi-Square	151,354
df	22
Asymp. Sig.	,000

Test Statistics

	7
Kendall's W ^a	,983
Chi-Square	151,354
df	22
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Como resultado se obtuvo que W es mayor que 0.5, no obstante como el número de atributos es mayor que siete se aplicó el test de contraste de Chi cuadrado quedando demostrado que el consenso de los expertos es válido al rechazarse la hipótesis nula, o sea, se cumplió que el estadígrafo calculado es mayor que el tabulado.

Como resultado de este procesamiento se obtuvieron como atributos a medir los siguientes:

1. Información al cliente.
2. Porte y aspecto del personal.
3. Limpieza, ambientación y decoración del local.
4. Atención a las necesidades del cliente.
5. Cumplimiento del horario de servicio.
6. Climatización y ventilación.
7. Calidad de las ofertas de los alimentos y bebidas.
8. Variedad de las ofertas de los alimentos y bebidas.

9. Rapidez, cortesía y amabilidad en los servicios.
10. Presentación de los platos y estado higiénico de la lencería.
11. Calidad de la animación.
12. Temperatura de los alimentos y bebidas

No obstante el autor de la investigación, decidió que teniendo en cuenta su relación y los resultados históricos obtenidos de la aplicación de la encuesta, unir los atributos siete y ocho, quedando once atributos a medir.

Paso 5. Determinación del peso o grado de importancia de los atributos esenciales (We)

En este paso se procedió a calcular el peso o grado de importancia de cada atributo, aplicando como herramienta el Triángulo de Füller (anexo 1); éste se calculó para el primer trimestre del año 2014, de esta forma se pudo conocer cómo valoran los clientes cada uno de los atributos. En la tabla 2.5 se muestra el procesamiento de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes.

Tabla 2.5 a) Resultados de la aplicación del Triángulo de Füller para determinar el peso de cada atributo

Atributos	$\sum_{n=1}^N \mu_{en}$	$\bar{\mu}_{ene}$	$\sum_{n=1}^N \mu_{fe}$	$\bar{\mu}_{feb}$	$\sum_{n=1}^N \mu_{ma}$	$\bar{\mu}_{mar}$
Atención a las necesidades del cliente	640	9,14	651	9,30	648	9,26
Información al cliente	563	8,04	580	8,29	585	8,36
Presentación de los platos y estado higiénico de la lencería	525	7,50	520	7,43	526	7,51
Cumplimiento del horario de servicio	467	6,67	460	6,57	463	6,61
Rapidez, cortesía y amabilidad en los servicios	408	5,83	412	5,89	410	5,86
Calidad y variedad de las ofertas de los alimentos y bebidas	350	5,00	361	5,16	359	5,13
Temperatura de los alimentos y bebidas	292	4,17	230	3,29	190	2,71
Limpieza, ambientación y decoración del local	233	3,33	229	3,27	230	3,29
Climatización y ventilación	175	2,50	180	2,57	173	2,47
Porte y aspecto del personal	117	1,67	120	1,71	119	1,70
Calidad de la animación	58	0,83	60	0,86	50	0,71

Cálculo de $\bar{\mu}_{ene}$ en enero para el atributo, Atención a las necesidades del cliente:

$$1) \bar{\mu}_{\text{Atención a las necesidades del cliente}} = \frac{6 \cdot (4) + 6 \cdot (6) + 58 \cdot (10)}{70} = 9,14$$

Para el resto se procedió de forma similar.

Tabla 2.5 b) Resultados de la aplicación del Triángulo de Füller para determinar el peso de cada atributo

Atributos	$\bar{\mu}_{ene}$	We_{ene}	$\bar{\mu}_{feb}$	We_{feb}	$\bar{\mu}_{mar}$	We_{mar}
Atención a las necesidades del cliente	9,14	0,1662	9,30	0,1691	9,26	0,1683
Información al cliente	8,04	0,1462	8,29	0,1506	8,36	0,1519
Presentación de los platos y estado higiénico de la lencería	7,50	0,1364	7,43	0,1351	7,51	0,1366
Cumplimiento del horario de servicio	6,67	0,1213	6,57	0,1195	6,61	0,1203
Rapidez, cortesía y amabilidad en los servicios	5,83	0,1060	5,89	0,1070	5,86	0,1065
Calidad y variedad de las ofertas	5,00	0,0909	5,16	0,0938	5,13	0,0932
Temperatura de los alimentos y bebidas	4,17	0,0758	3,29	0,0597	2,71	0,0494
Limpieza, ambientación y decoración del local	3,33	0,0605	3,27	0,0595	3,29	0,0597
Climatización y ventilación	2,50	0,0455	2,57	0,0468	2,47	0,0449
Porte y aspecto del personal	1,67	0,0304	1,71	0,0312	1,70	0,0309
Calidad de la animación	0,83	0,0151	0,86	0,0156	0,71	0,0130

Determinación del número de comprobaciones N_c y V_{ae} para el atributo, Atención a las necesidades del cliente:

$$N_c = \frac{11 \cdot (11 - 1)}{2} = 55 \quad V_{ae}_{\text{Atención a las necesidades del cliente}} = \frac{9,14}{55} = 0,1662$$

Luego de conocer el peso que le otorgaron los clientes a cada atributo se promedió³ para diseñar el ISC, como se muestra a continuación.

³ Después de determinar que el coeficiente de variación fuera menor que 0,2.

$$ISC_{\text{Diseñado}} = \sum_{e=1}^{11} Vae_{\text{Referencia}} \cdot We$$

$$ISC_{\text{Diseñado}} = 4 \cdot (0,17 + 0,15 + 0,14 + 0,12 + 0,11 + 0,09 + 0,07 + 0,06 + 0,05 + 0,03 + 0,01) = 4$$

Paso 6. Determinación de la valoración de cada atributo esencial (Vae_i)

En este paso se calculó la valoración de cada atributo esencial en el primer trimestre del año 2014, para ello se utilizó el procedimiento propuesto por Marcia Esther Noda Hernández (2004).

Tabla 2.6 Determinación de la valoración de los atributos esenciales

Atributos	$\sum_{n=1}^N Vae_{ene}$	Vae_{ene}	$\sum_{n=1}^N Vae_{feb}$	Vae_{feb}	$\sum_{n=1}^N Vae_{mar}$	Vae_{mar}
Atención a las necesidades del cliente	240	3,43	305	4,36	301	4,30
Información al cliente	309	4,41	275	3,93	262	3,74
Presentación de los platos y estado higiénico de la lencería	281	4,01	280	4,00	282	4,03
Cumplimiento del horario de servicio	290	4,14	272	3,89	282	4,03
Rapidez, cortesía y amabilidad en los servicios	290	4,14	280	4,00	260	3,71
Calidad y variedad de las ofertas de los alimentos y bebidas	240	3,43	262	3,74	258	3,69
Temperatura de los alimentos y bebidas	250	3,57	293	4,19	270	3,86
Limpieza, ambientación y decoración del local	290	4,14	283	4,04	294	4,20
Climatización y ventilación	240	3,43	253	3,61	261	3,73
Porte y aspecto del personal	280	4,00	274	3,91	294	4,20
Calidad de la animación	280	4,00	281	4,01	282	4,03

Cálculo de la valoración actual (Vae) en cada período:

$$Vae_{\text{Atención a las necesidades del cliente}} = \frac{240}{70} = 3,43$$

Para el resto de los meses se procedió de forma similar. Después de obtener los resultados de la encuesta aplicada en la entidad y de los valores actuales (Vae) para los meses de enero, febrero y marzo, se procedió al cálculo del ISC, para esto se utilizaron los pesos obtenidos como resultado de la aplicación del Triángulo de Füller.

$$\begin{aligned}
 \text{ISC}_{\text{enero}} &= \sum_{e=1}^{11} V_{ae} \cdot W_e \\
 &= 4,03 \cdot 0,17 + 4,03 \cdot 0,15 + 4,01 \cdot 0,14 + 4,02 \cdot 0,12 + 4,01 \cdot 0,11 + 3,95 \cdot 0,09 + 3,87 \cdot 0,07 + 4,13 \cdot 0,06 + 3,59 \cdot 0,05 + 4,04 \cdot 0,03 + 3,62 \cdot 0,01 \\
 &= 3,94
 \end{aligned}$$

Para febrero y marzo se procedió de forma similar, obteniéndose los ISC siguientes:

ISC	Actual		Deseado
Enero	3,94	<	
Febrero	4,03	>	4,00
Marzo	3,99	<	

Como se puede observar solo en el mes de febrero se obtuvo un ISC superior al del nivel de referencia, situación que denota que existen deficiencias que atentan contra éste. A continuación se procedió a determinar cuáles atributos constituyen puntos críticos para el ISC.

Paso 7. Análisis de los resultados, uso de la matriz de atributos.

Para el análisis de los atributos se construyó la matriz de atributos, a partir de la graficación de estos en dos ejes. Por el eje de las abscisas con los valores de los pesos y en el de las ordenadas con los valores promedios⁴ del periodo estudiado. En la figura 2.3 se muestra la matriz obtenida.

⁴ Se comprobó que el coeficiente de variación fuera menor que 0,2.

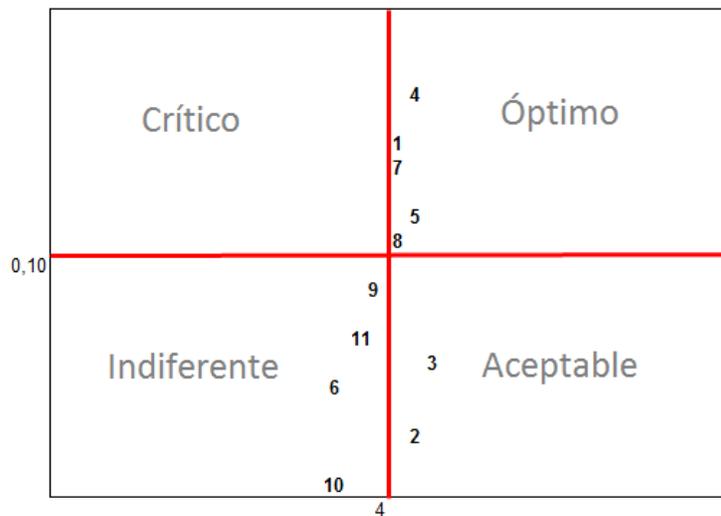


Figura 2.3. Matriz de atributos

A continuación se relacionan los atributos que se determinaron para conformar la matriz:

- 1 Atención a las necesidades del cliente.
- 2 Información al cliente.
- 3 Presentación de los platos y estado higiénico de la lencería.
- 4 Cumplimiento del horario de servicio.
- 5 Rapidez, cortesía y amabilidad en los servicios.
- 6 Calidad y variedad de las ofertas de los alimentos y bebidas.
- 7 Temperatura de los alimentos y bebidas.
- 8 Limpieza, ambientación y decoración del local.
- 9 Climatización y ventilación.
- 10 Porte y aspecto del personal.
- 11 Calidad de la animación.

Como se observa no existen atributos críticos, situación que, aunque es favorable, no es concluyente ya que los atributos calificados como óptimos se encuentran muy cerca del límite con el cuadrante de los críticos.

2.2.4 ETAPA IV. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE INHIBEN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Independientemente a que en la entidad el comportamiento de la satisfacción del cliente no es desfavorable, se aprecian brechas para su mejoramiento. Para la determinación de los factores que inhiben una mayor satisfacción de los clientes, se decidió trabajar con los atributos siguientes:

- 1 Atención a las necesidades del cliente.
- 6 Calidad y variedad de las ofertas de alimentos y bebidas.
- 7 Temperatura de los alimentos y bebidas.
- 8 Limpieza, ambientación y decoración del local.
- 9 Climatización y ventilación.
- 10 Porte y aspecto del personal.
- 11 Calidad de la animación.

Por considerar que son los que se encuentran en una situación más peligrosa con respecto al resto. A continuación se muestran las relaciones establecidas entre los factores, las causas y los atributos seleccionados para el análisis.

Tabla 2.7 Relación entre factores, causas y atributos

Factores	Causas	1	6	7	8	9	10	11
Satisfacción del cliente interno	Insuficiente motivación del cliente interno	x	x	x	x		x	x
	Deficiente mantenimiento de las habitaciones	x			x	x		
	Demora en la prestación del servicio en el restaurante	x	x	x				
	Insuficiencias en la calidad de la elaboración de los alimentos	x	x	x	x	x	x	
	Insuficiente información proporcionada en recepción	x		x				
Capacitación	Insuficiente preparación del personal en la recepción	x					x	

	Insuficientes ofertas de capacitación para los clientes internos	x	x			x	x	x
Tecnología	Deterioro del mobiliario existente	x		x	x	x		
	Déficit de equipamiento técnico	x	x	x	x	x		x
	Insuficientes accesorios y utensilios para los mantenimientos			x	x	x		
Suministros	Insuficientes ofertas en la cafetería	x	x					x
	Poca variedad en el menú	x	x					
	Inestabilidad en la oportunidad y variedad de abastecimientos	x	x					
	Bajo nivel de expendio de cervezas	x	x	x				
Dirección	Limitadas recreaciones diurna y nocturna	x					x	x
	Baja disponibilidad de personal para la recreación	x					x	x
	Ausencia de un área techada y recursos para las actividades recreativas	x			x			x
	Deficiente retroalimentación del criterio de los clientes	x	x	x	x	x	x	x

2.2.5 ETAPA V. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, el consejo de dirección junto al autor de esta y el tutor desarrollaron un trabajo en grupo para proponer las posibles soluciones, como resultado se obtuvieron las siguientes:

1. Elevar el nivel del mantenimiento en las habitaciones, a partir de la realización de un plan de mantenimiento que se adecue a las necesidades del equipamiento y las instalaciones.
2. Mejorar la disponibilidad de recursos para la recreación, mediante el incremento de medios recreativos y opciones de recreación.
3. Mejorar el mobiliario de servicios, con acciones de reparación y en el caso necesario de sustitución.

4. Mejorar el nivel cualitativo y cuantitativo de los insumos. Para esto se propone realizar visitas regulares (se recomienda semanalmente) a los proveedores en la Unidad de Abastecimiento para alcanzar los niveles necesarios, a partir de una planificación y demanda adecuada y oportuna para tratar de evitar los faltantes
5. Elevar el expendio de cervezas y otros tipos de bebidas, para ello incrementar las ofertas cocteleras.
6. Incrementar la variedad de las ofertas gastronómicas en restaurante y cafetería con la elaboración de más recetas con los recursos disponibles.
7. Mejorar e incrementar las opciones de recreación diurna y nocturna, a partir de la vinculación con el centro recreativo cultural del ejercito oriental, las instalaciones culturales e históricas de la ciudad para lo cual crear un plegable con la información al respecto.
8. Incrementar los niveles de respuesta del servicio en el restaurante, a partir de la realización de un balance carga - capacidad, cuyo resultado mostrará las necesidades de medios e insumos.
9. Mejorar la calidad en la elaboración de los alimentos, coordinando cursos de superación con las entidades encargadas de ello.
10. Capacitar al personal de recepción a través de cursos de gestión de la información, protocolo, cortesía, y cursos afines empleando cadetes CES de la especialidad de licenciatura en turismo e Ingeniería Industrial
11. Alcanzar la adecuada preparación de los trabajadores, a través de un plan de capacitación que abarque todas las esferas que inciden en la prestación de los servicios

Para contribuir en su implementación se confeccionó un plan de acción que contempla la actividad, su número, la solución a la que tributa, quien la ejecuta y quien la controla, los recursos necesarios para su ejecución así como su fecha de cumplimiento. Este se muestra a continuación:

No	Actividad	Solución	Ejecuta	Controla	Recursos necesarios	Fecha de cumplimiento
----	-----------	----------	---------	----------	---------------------	-----------------------

1	Realizar un inventario para conocer el estado de los medios por habitación y aéreas de servicio	1,3	Personal del área de mantenimiento	J' Mtto	Materiales y tiempo	13/05/14
2	Priorizar la reparación de medios de mayor importancia en la unidad y sustituirlo en caso de que lo demande y de ser posible		Personal del área de mantenimiento	J' Mtto	Materiales, tiempo y financiero	28/05/14
3	Realizar más juegos de participación; voleibol, bINGO, entre otros.	2	Personal de recreación	J' Recreación	tiempo	06/06/14
4	Una mayor divulgación de las opciones culturales y recreativas a través de folletos y boletines.		Personal de recreación	J' Recreación	Materiales, informativos y tiempo	13/05/14
5	Realizar chequeos periódicos al almacén para conocer la disponibilidad y las necesidades.	4	Coordinador general	Director de la UBC	Materiales, tiempo y financieros	13/05/14 (semanalmente)
6	Dar cursos de bar y cantina y elaboración de cocteles al cantinero.	4,5	Escuela de hotelería y turismo	Recursos humanos	Materiales, informativos, tiempo y financieros	06/08/14
7	Solicitar a la UAC el incremento de abastecimiento de insumos, cervezas y bebidas.		Coordinador general	Director de la UBC	Materiales, informativos, tiempo y financieros	06/06/14
8	Dar cursos de cocina especializada al personal de la cocina.	6	Escuela de hotelería y turismo	Recursos humanos	Materiales, informativos, tiempo y financieros	06/08/14

9	Coordinar con el centro recreativo cultural del ejército oriental para lograr la participación de los clientes en las actividades recreativas de esa entidad.	7	J' Recreación	Director de la UBC	Tiempo e informativos	28/05/14
10	Crear un plan de recreación derivado de la acción anterior, que contenga quien lo ejecuta, quien lo controla y fecha de ejecución.		J' Recreación	Director de la UBC	Materiales, tiempo y financieros	05/06/14
11	Coordinar con la Facultad de Ingeniería Industrial, la realización de las prácticas laborales de tercer y cuarto año	8	Estudiantes de la Uho	Recursos humanos	Materiales, tiempo, financieros e informativos	13/05/14
12	Realizar estudios de balance carga capacidad en las instalaciones		Capacitador	J' de Recursos Humanos	Tiempo e informativos	05/06/14
13	Realizar un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA) en los puestos de trabajo de cada área	10,11	Capacitador	J' de Recursos Humanos	Materiales, tiempo e informativo	05/06/14
14	Coordinar con FORMATUR cursos de superación para el personal de recepción en función de los resultados del DNA		Capacitador	J' de Recursos Humanos	Materiales, tiempo, financieros e informativos	05/08/14
15	Coordinar cursos de superación para cada puesto de trabajo específico con la Facultad de Ingeniería Industrial en función de los resultados del DNA.		Capacitador	J' de Recursos Humanos	Informativo y tiempo	05/07/14

Para garantizar el correcto cumplimiento de las actividades antes referidas, se construyó un diagrama de Gantt, que permitió estimar el tiempo de culminación, los resultados se muestran a continuación:

05-30-2014 13:28:54	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	Realizar un inventario para conocer el estado de los medios por habitación y aéreas de servicio	no	1	0	1	12	13	12
2	Priorizar la reparación de medios de mayor importancia en la unidad y sustituirlo en caso de que lo demande y de ser posible	no	3	1	4	13	16	12
3	Realizar más juegos de participación; voleibol, bingo, entre otros.	no	4	0	4	12	16	12
4	Una mayor divulgación de las opciones culturales y recreativas a través de folletos y boletines.	no	1	0	1	15	16	15
5	Dar cursos de bar y cantina y elaboración de cocteles al cantinero.	no	12	0	12	4	16	4
6	Realizar chequeos periódicos al almacén para conocer la disponibilidad y las necesidades.	no	1	0	1	11	12	11
7	Solicitar a la UAC el incremento de abastecimiento de insumos, cervezas y bebidas.	no	4	1	5	12	16	11
8	Dar cursos de cocina especializada al personal de la cocina.	no	12	0	12	4	16	4
9	Coordinar con el centro recreativo cultural del ejército oriental para lograr su participación en las actividades recreativas de la entidad.	no	3	0	3	9	12	9
10	Crear un plan de recreación derivado de la acción anterior, que contenga quien lo ejecuta, quien lo controla y fecha de ejecución.	no	4	3	7	12	16	9
11	Coordinar con la Facultad de Ingeniería Industrial, la realización de las prácticas laborales de tercer y cuarto año	no	1	0	1	11	12	11
12	Realizar estudios de balance carga capacidad en las instalaciones	no	4	1	5	12	16	11
13	Realizar un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA) en los puestos de trabajo de cada área	Yes	4	0	4	0	4	0
14	Coordinar con FORMATUR cursos de superación para el personal de recepción en función de los resultados del DNA	Yes	12	4	16	4	16	0
15	Coordinar cursos de superación para cada puesto de trabajo específico con la Facultad de Ingeniería Industrial en función de los resultados del DNA.	no	8	4	12	8	16	4
	Project Number of	Completion Critical	Time Path(s)	=	16 1	weeks		

Figura 2.4. Resultados del procesamiento en el WinQsb 2.0

Como se puede observar la duración de la implementación del plan de acción se encuentra alrededor de las 16 semanas. En su implementación la ruta crítica está compuesta por las actividades 13 y 14. A continuación se muestra el diagrama de Gantt como resultado de este procesamiento.

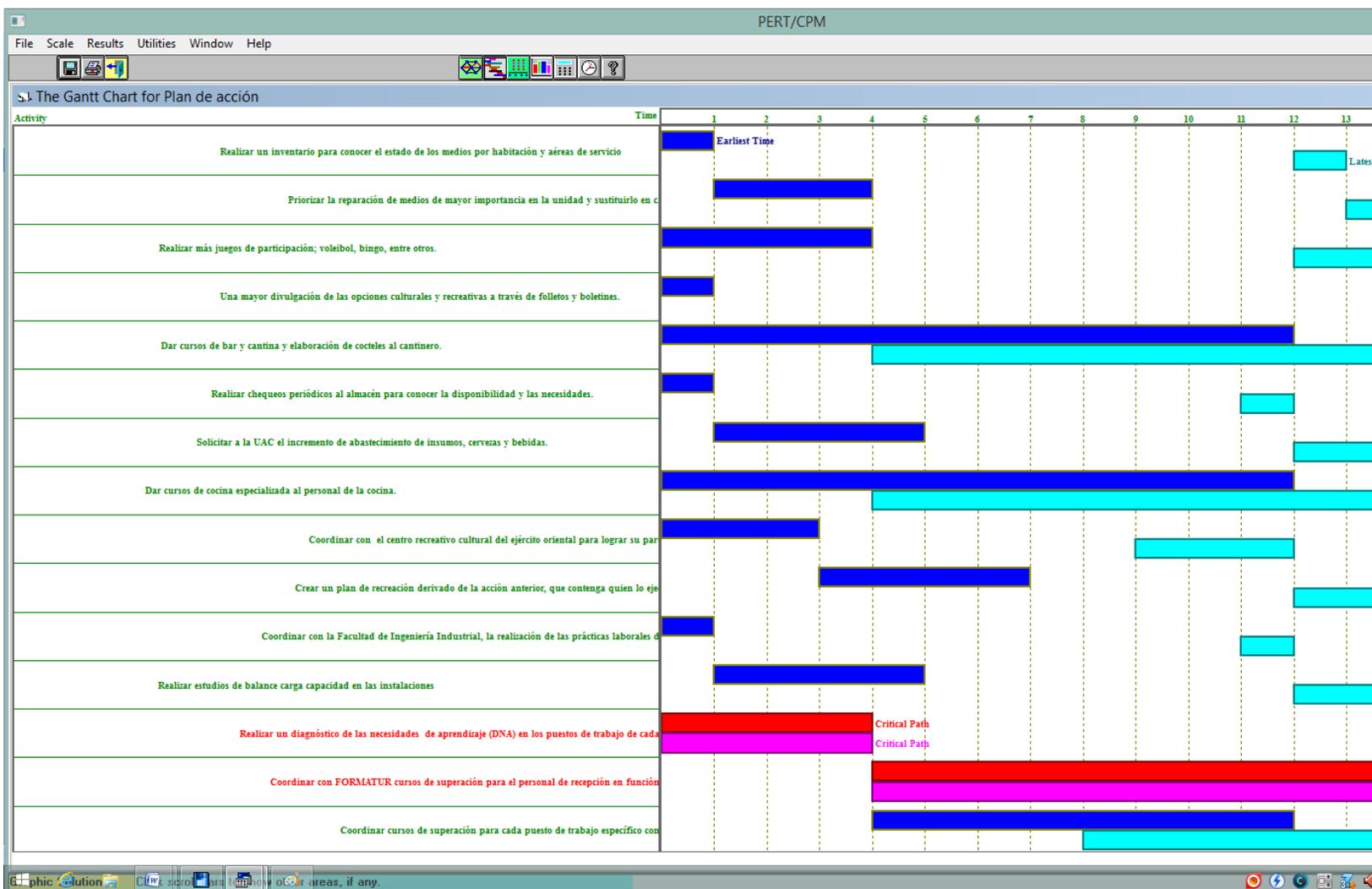


Figura 2.5. Diagrama de Gantt de la implementación del plan de acción propuesto

CONCLUSIONES

1. A partir del marco teórico referencial se extrajeron los principales conceptos relacionados con la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente lo que permitió el desarrollo de la investigación.
2. El procedimiento elaborado por la doctora Marcia Esther Noda Hernández (2004) permitió evaluar y diseñar de forma efectiva el Índice de Satisfacción del Cliente en la UBC Villa Bariay por lo que se considera eficaz su aplicación en este tipo de entidades.
3. La evaluación del nivel de satisfacción de los clientes para el primer trimestre del año 2014 arrojó como resultados que en los meses de enero y marzo se obtuvieron valores de 3,94 y 3,99 respectivamente, que aunque próximos no alcanzaron el nivel de referencia y en el mes de febrero lo superó obteniendo un 4,03 lo que evidencia que el nivel de satisfacción del cliente es aceptable.
4. Se determinó que los principales factores que impiden el logro de los resultados deseados en los niveles de la satisfacción del cliente son: Atención a las necesidades del cliente, calidad y variedad de las ofertas de alimentos y bebidas, temperatura de los alimentos y bebidas, limpieza, ambientación y decoración de los locales, la climatización y ventilación y la calidad de la animación.

RECOMENDACIONES

1. Proponer a la UAC la generalización del instrumento aplicado al resto de las unidades básicas comerciales de alojamiento.
2. Realizar análisis periódicos por la dirección de la UBC sobre los principales factores que impiden el logro de los resultados deseados en los niveles de la satisfacción del cliente en aras de lograr una mejor calidad en la prestación de los servicios.
3. Aplicar y enriquecer el plan de acción propuesto como herramienta para elevar la satisfacción del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, Gómez, & Suárez, Acevedo. (2001). Diseño del servicio al cliente.
2. Albrecht, K., & Zenke, R. (1992). La revolución del servicio.
3. Ambrozewicz, Laporte. (2003). Qualidade na prática conceitos e ferramentas.
4. Binter, Mary Jo. (1993). Evaluating Service Encounters: Effects of Physical Surroundings and Employee Responses.
5. Boss, J. (2003). Pourquoi la satisfaction des clients?. . *Revue Française du Marketing*.
6. Carlzon, J. (1993). *El momento de la verdad* Madrid. España.
7. Colectivo de autores. (1995). La fórmula del servicio excelente.
8. *Corrientes de Calidad en Servicio*(2014). Retrieved from <http://www.keisen.com/documentos/Corrientes%20de%20Calidad%20en%20Servicio.pdf>
9. Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension.
10. Crosby, Philip B. (1989,1994). *Crosby PB. Quality is free. The art of making quality certain.*
11. de Miguel Guzmán, Margarita (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino holguín* Holguín
12. *Definición de satisfacción del cliente - Qué es, Significado y Concepto* 2014). Retrieved from <http://definicion.de/satisfaccion-del-cliente/>
13. Deming, Edwards. (1989). *Calidad, productividad y competitividad.*
14. Engel, J. (2002). Consumer Behaviour
15. Evrard, J. (2003). Le satisfaction des consommateurs état des recherches. *Revue Française du Marketing*.
16. Farjat, L. (2002). Capacitación y motivación una alianza indestructible.
17. Feingenbaum, A. V. (1971). *Control total de la calidad.* .
18. Fornell, C. (2002). National satisfaction barometer: The Swedish experience.
19. González Alvares, Roxana. (2013). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.
20. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications.
21. Gutiérrez Pulido, H. (1997). Calidad Total y Productividad.
22. Guzmán, A. (2002). Servicio al cliente: uno para todos y todos para uno. .
23. Harrington, H.J. (1998). Mejoramiento del proceso de la empresa.
24. Hermann, A., & Thurm, M. (2000). Customer relationship Marketing (CRM). Die Wiederentdeckung des Kunden im Marketing.
25. Irons, K. (2003). Entender las expectativas reales de los clientes en servicios
26. Ishikawa, K. (1991). ¿"Que es el control total de la calidad "? La modalidad Japonesa.
27. Juran, Joseph. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad. Día de Santos.*
28. Juran, Joseph. M. (1993). *"Manual de control de la calidad"*.
29. Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing.
30. Leodanis, Pozo Ramos;. (2009). Procedimiento para la mejora de la calidad de productos y servicios. Aplicación en la unidad empresarial de Base Comercial Cubalub Holguín.
31. Lewis, B. (1993). Service quality: recent developments in financial services.
32. Lozano González, O. (2001). La Naturaleza del Mejoramiento Continuo.
33. Martínez Ribes, J. (1999). Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal. .
34. Morales Sánchez, Verónica , & Hernández Mendo, Antonio (2014). *Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización* Retrieved from <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>

35. Nguyen, N. (1991). Un modele explicatif de l'evaluation de la qualite d' un service: un etude empirique.
36. Noda Hernández, Marcia E. (1997). *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente, Tesis en opción del título de Master en Matemática Aplicada.* Holguín.
37. Noda Hernández, Marcia Esther. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas.* Holguín.
38. Omachonu, V., & Ross, J. (2000). Principios de la Calidad Total.
39. Parasuraman, Zeithaml, A., Valery, & Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios.* Ediciones , S.A. . Madrid, España.
40. Parasuraman, Zeithaml, V.A, & Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.
41. .
42. Parasuraman, Zeithaml, V.A, & Berry. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative".
43. Pereiro, Jorge (2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001.
44. Pérez Macias, Mileidys (2010). *Evaluación y Análisis de la satisfacción del cliente con el servicio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de la Sucursal CIMEX- Matanzas*
45. Matanzas.
46. Pérez Campdesuñer, Reyner (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero* Holguín.
47. Pérez Torres, Carlos Alberto (2006). *Medición y mejora de la satisfacción del cliente externo en la tienda La Moda Cubana en la ciudad de Holguín.* Holguín.
48. Reyes Mesa, Anabel (2010). *Diseño del sistema de gestión de la calidad en ventas mayoristas basados en las normas cubanas ISO 9001: 2008 en la Sucursal de Almacenes Universales de Holguín* Holguín.
49. Ricardo Alonso, Julio Vladimir. (2010). *Procedimiento para evaluar los servicios en las unidades básicas comerciales y de alojamiento de las FAR.Aplicación en Villa Bariay.* Holguín.
50. Sallenave, J.P. (2003). La gerencia Integral
51. Schroeder. (1992). Administración de operaciones.
52. Shingo, Sh. (1985). *Key strategies for plant improvement.*
53. Taguchi, G. (1989). Quality Engineering in Production Systems.
54. Teas, R. K. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. .
55. Thompson, Ivan. (2014). *La Satisfacción del Cliente* Retrieved from <http://laquiadelpueblo.blogspot.com/2012/10/satisfaccion-del-clientes.html>
56. Torres, Hernández. (2005). Materiales de curso a distancia de dirección estratégica.
57. Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value.

Anexo 1. Encuesta para determinar el peso otorgado por los clientes a cada uno de los atributos esenciales, a partir del Triángulo de Füller

Fuente: adaptado de Noda Hernández, 2004

Estimado cliente: Con el fin de lograr satisfacer al máximo sus expectativas, necesitamos su ayuda para conocer la valoración e importancia que usted otorga a los atributos que se muestran a continuación:

Instrucciones:

Por cada pareja de atributos que a continuación se expone, usted debe marcar con una x el atributo que

A: Información al cliente	G: Calidad y variedad de las ofertas de alimentos y bebidas
B: Porte y aspecto del personal	H Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicios
C: Limpieza, ambientación y decoración del local	I Presentación de los platos y estado higiénico de la lencería
D: Atención a las necesidades del cliente	J: Calidad de la animación
E: Cumplimiento del horario de servicio	K Temperatura de los alimentos y bebidas
F: Climatización y ventilación	

considere de mayor importancia, en caso de que los considere de igual importancia no marque ninguno.

A-B	A-C	A-D	A-E	A-F	A-G	A-H	A-I	A-J	A-K
	B-C	B-D	B-E	B-F	B-G	B-H	B-I	B-J	B-K
		C-D	C-E	C-F	C-G	C-H	C-I	C-J	C-K
			D-E	D-F	D-G	D-H	D-I	D-J	D-K
				E-F	E-G	E-H	E-I	E-J	E-K
					F-G	F-H	F-I	F-J	F-K
						G-H	G-I	G-J	G-K
							H-I	H-J	H-K
								I-J	I-K
									J-K

Muchas gracias por su valiosa colaboración

Anexo 2. Encuesta para determinar la valoración que dan los clientes a los atributos esenciales

Fuente: adaptado de Noda Hernández, 2004

Estimado cliente:

Satisfacerle es nuestro principal objetivo, por lo que deseamos conocer la valoración que usted le concede a nuestros servicios. Le pedimos que sea sincero para poder obtener datos confiables.

Valore los atributos siguientes marcando con una x en la puntuación que usted considere tiene cada uno de estos.

Atributos	Evaluación				
	E	B	R	M	MM
Información al cliente					
Porte y aspecto del personal					
Limpieza, ambientación y decoración del local					
Atención a las necesidades del cliente					
Cumplimiento del horario de servicio					
Climatización y ventilación					
Calidad y variedad de las ofertas de alimentos y bebidas					
Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicios					
Presentación de los platos y estado higiénico de la lencería					
Calidad de la animación					
Temperatura de los alimentos y bebidas					

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 3. Encuesta aplicada al cliente externo en la UBC Villa Bariay.

UACH	ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE CENTROS DE ALOJAMIENTO
-------------	--

Estimado Cliente:

La información sobre su satisfacción o no con nuestros productos y servicios, nos ayuda a conocer más sobre sus necesidades y expectativas. Apreciamos su tiempo y colaboración.

Subraye las preguntas que no son de su interés.

No.	Atributos	Marque con una X
1	CARPETA	
	Cortesía y amabilidad	B _____ M _____ R _____
	Tiempo de espera	B _____ M _____ R _____
	Información recibida	B _____ M _____ R _____
	Porte y aspecto del personal	B _____ M _____ R _____
	Limpieza, ambientación y decoración del local	B _____ M _____ R _____
	Atención a las necesidades del cliente	SI _____ NO _____
	Cumplimiento del horario de servicio	SI _____ NO _____
2	HABITACIÓN	
	Higiene	B _____ M _____ R _____
	Decoración y confort	B _____ M _____ R _____
	Climatización y ventilación	B _____ M _____ R _____
	Estado higiénico de la lencería	B _____ M _____ R _____
	Servicio de camareras	B _____ M _____ R _____
3	RECREACION	
	Información de las ofertas	B _____ M _____ R _____
	Variedad de la Oferta	B _____ M _____ R _____
	Calidad de las ofertas	B _____ M _____ R _____
	Puntualidad de las actividades	B _____ M _____ R _____
	Calidad de la Animación Diurna	B _____ M _____ R _____
	Calidad de la Animación Nocturna	B _____ M _____ R _____
	Calidad de la Animación Infantil	B _____ M _____ R _____
4	RESTAURANTES	
	Higiene y ambientación	B _____ M _____ R _____
	Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicio	B _____ M _____ R _____
	Presentación de los platos	B _____ M _____ R _____
	Variedad de la oferta	B _____ M _____ R _____
	Calidad de la oferta	B _____ M _____ R _____
	Atención a las necesidades del cliente	SI _____ NO _____

Anexo 3. Encuesta aplicada al cliente externo en la UBC Villa Bariay (continuación)

5 CAFETERIA

Higiene y ambientación	B	M	R
Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicio	B	M	R
Temperatura de los alimentos y bebidas	B	M	R
Variedad de la oferta	B	M	R

6 BAR

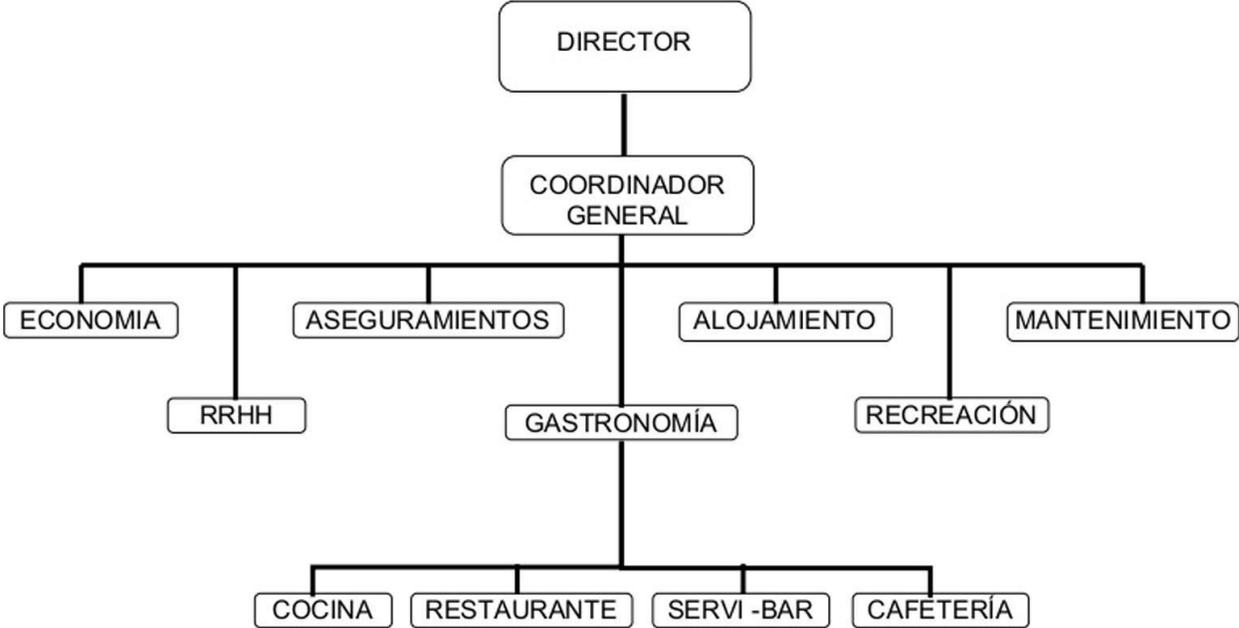
Higiene y ambientación	B	M	R
Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicio	B	M	R
Temperatura de los alimentos y bebidas	B	M	R
Variedad de la oferta	B	M	R

Especifique y sugiera:

Esperamos que haya disfrutado de su estancia en nuestro centro

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 4. Organigrama de Villa Bariay



Anexo 5. Caracterización de la fuerza de trabajo.

