



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN EL COMPLEJO DE TIENDAS MOA DE LA SUCURSAL CIMEX SA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Eliannis Lamorú Matos
Tutora: MSc. Laura González Telles

HOLGUÍN 2020



Tu cliente más satisfecho es tu mejor fuente de aprendizaje.

Bill Gates.

Dedicatoria

A mis padres Miguel Lamorú y Eleida Matos por haberme brindado su apoyo en todo momento, y por confiar siempre en mí.

Agradecimientos

*A mis padres, por su total entrega en educar y enseñar a quien hoy le
demuestra su resultado, los amo.*

*A mi hermano John y mi cuñada Yaisa por haberme dado tantos consejos y
apoyarme en el transcurso de la carrera.*

A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.

*A mi novio José Ramón, por su compañía y dedicación, por ser paciente en todo
este tiempo.*

*A mis amigas, por haber estado presentes en los buenos y malos momentos en
este trayecto, se quedan en mi vida como hermanas.*

*A mis amigos de la beca, no menciono por temor a dejar a alguno, ellos me
enseñaron el verdadero concepto de la amistad y la solidaridad.*

*A mi tutora, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su
asesoría.*

*Al colectivo de profesores del departamento de Ingeniería Industrial, por
contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia
y profesionalidad.*

*A los trabajadores de CIMEX por su disposición para brindarme la
información necesaria.*

*A todos los que de una forma u otra hicieron posible la culminación de dicha
investigación.*

MUCHAS GRACIAS

Resumen

La satisfacción del cliente constituye un factor fundamental y clave para el éxito en todas las organizaciones del siglo XXI, más si pertenecen al sector de los servicios que impera gran parte de la economía mundial y dentro de este a la venta minorista que no queda exento. En este contexto las empresas cubanas enfrenta el reto de desarrollarse en un entorno turbulento y complejo, por tal motivo, conocer la opinión de sus clientes es fundamental para llegar a alcanzar el triunfo; y de ahí la importancia de trazar estrategias para elevar la calidad de los servicios que ofrecen. Al tener en cuenta lo anterior el presente trabajo de diploma fue desarrollado en el complejo de tiendas Moa perteneciente a la Sucursal CIMEX, con el objetivo de medir y mejorar la satisfacción del cliente externo con relación a los servicios en dicha entidad. Como resultados de la investigación se presenta la aplicación del procedimiento de Noda Hernández (2004), que permitió medir el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio objeto de estudio, así como identificar los atributos inhibidores de la misma y proponer un plan de acción para su mejora. Durante el desarrollo del trabajo se aplicaron métodos teóricos y empíricos como el análisis y síntesis, entrevistas, encuestas, observación directa y revisión de documentos, asociados a este tipo de investigación, que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo propuesto.

Abstract

Customer satisfaction is a fundamental and key factor for success in all organizations of the 21st century, especially if they belong to the service sector that reigns much of the world economy and within this for retail sales that is not exempt. In this context, Cuban companies face the challenge of developing in a turbulent and complex environment, for this reason, knowing the opinion of their clients is essential to achieve success; and hence the importance of devising strategies to raise the quality of the services they offer. Taking into account the above, the present diploma work was developed in the Moa store complex belonging to the CIMEX Branch, with the aim of carrying out an analysis of external customer satisfaction in relation to the sales services in this organization. As results of the research, the application of the procedure of Noda Hernández (2004) is presented, which allowed measuring the level of customer satisfaction with the service under study, as well as identifying the inhibiting attributes of the same and proposing an action plan for improvement. During the development of the work, theoretical and empirical methods such as logical history, analysis and synthesis, interviews, surveys, direct observation and document review, associated with this type of research, were applied, which contributed to the fulfillment of the proposed objective.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación.....	6
1.1 Gestión de la Calidad de los servicios.....	7
1.2. Satisfacción del cliente.....	11
1.3. Análisis de las propuestas metodológicas para evaluar y mejorar la satisfacción del cliente ...	16
1.4. Panorama actual de la evaluación de la satisfacción del cliente en el complejo de Tiendas Moa de CIMEX.....	21
Capítulo II. Análisis de la satisfacción del cliente externo en el complejo de tiendas Moa de la sucursal CIMEX.....	25
2.1 Descripción del procedimiento adaptado de Noda Hernández (2004).....	25
2.2 Aplicación parcial del procedimiento adaptado en el Complejo de Tiendas Moa de CIMEX.....	34
Valoración económica, social y medioambiental.....	48
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía.....	51
Anexos.....	I



Introducción

En los últimos años el sistema de servicios ha venido en auge y ha desplazado un poco a las empresas de producción. Estos generan el 70 % dentro del PIB de los países del mundo, por ser un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que estos quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos. En este momento del desarrollo de las organizaciones de servicio es necesario que sus directivos y trabajadores interioricen la importancia de lograr una gestión adecuada de la calidad como base para fijar la imagen creada en sus clientes y de incrementar su competitividad. La calidad es, hoy por hoy, la clave del éxito para los empresarios.

La calidad del servicio es una de las nuevas tendencias que va en aumento, siendo un elemento clave para el buen desarrollo de las entidades. Esta evolución se ha producido como consecuencia de un entorno de mayor demanda que oferta, a otro caracterizado por una enorme oferta en todos los segmentos de mercado. Muchos investigadores ante esta tendencias a lo largo de los años han abordado sobre el tema por ejemplo: Cerezo (2018), Abadi, M (2004), Deming, E (1989) concordando que la calidad del servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativa de los clientes y ofrecerles en consecuencia, un servicio accesible, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente.

Tanto especialistas nacionales como internacionales entre los que se pueden citar Freybler (2000), Lledó Rodríguez (2000), Noda Hernández (2004), Hernández Ávila (2006), Buitrago González (2007), y Arias Araus (2018) refieren que el indicador principal para evaluar el servicio es la satisfacción de los clientes. Alcanzar la satisfacción de estos es uno de los factores primordiales para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados.

Según la Norma Cubana ISO 9000: 2015 la satisfacción del cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes. Desde esta perspectiva, la identificación de los requisitos de este, durante el diseño del servicio, reviste gran importancia para ambas partes, ya que es un momento de verdad, donde se conocen las características de la prestación y sobre esta base se elaboran los planes mejora. El entendimiento de los atributos del servicio que se presta, junto al pensamiento conocido, sobre sus necesidades y deseos, conduce directamente al éxito sostenido de cualquier

negocio. El enfoque metodológico propuesto por Noda Hernández (2004) aborda la satisfacción del cliente, estrechamente relacionada con las expectativas de estos, lo que significa que su satisfacción no depende únicamente de la calidad en los servicios o productos recibidos. Existen varios métodos para medir la satisfacción del cliente que permiten obtener datos precisos en el momento adecuado como: Encuestas de satisfacción, revisiones particulares, índice de satisfacción del cliente, logrando así atender las expectativas de los clientes y aspirar a superarlas.

Numerosos investigadores han trabajado la satisfacción del cliente (SC) y han propuesto modelos, metodologías y procedimientos que permitan mejorar la gestión de SC, dentro los que se pueden nombrar: Noda Hernández (2004), Leyva Guerrero (2016), Pérez Pérez (2017), Sánchez Castro (2016), entre otros. De acuerdo al análisis realizado a las diferentes metodologías las principales coincidencias que existen entre ellas son: la determinación de como instrumento de medición principal aplicar una encuesta, y la aplicación de métodos matemáticos y estadísticos para el procesamiento de la misma. Dentro de las etapas que coinciden se evidencia el análisis y preparación inicial, la caracterización y diagnóstico de la organización objeto de estudio, determinación de los factores causales y el emprendimiento de un plan de mejora. En la tesis de investigación se aplicará el procedimiento propuesto por Noda Hernández (2004) que permita medir la satisfacción de los clientes en el complejo de tiendas Moa.

En este contexto, en Cuba constituye una alta prioridad el desarrollo de herramientas dirigidas a la satisfacción del cliente, que tiene su basamento en un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones; condicionado por un proceso de cambio y reordenamiento del modelo económico. Entre sus componentes se encuentran los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, donde se le confiere una gran importancia a la Calidad en los Servicios, muestra de ello es el lineamiento 142 donde se expone: “Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía”.

En la provincia de Holguín los diferentes sectores de la economía, tienen trazados estrategias de trabajo, vinculadas con el cumplimiento de los lineamientos en las entidades. A lo que no queda exenta la Corporación CIMEX S.A. que se rige por la legislación dictada

en el país, para el cumplimiento general de las Sociedades Mercantiles. Se subordina al Grupo de Administración Empresarial S.A. el cual es atendido por el Ministerio de la Fuerzas Armadas Revolucionarias. Específicamente dentro de la Sucursal Holguín, que actúa en nombre y en representación de CIMEX S.A., se encuentra subordinándose al mismo el complejo de tienda Moa, donde se centrará en el estudio de la presente investigación. Este centro comercial tiene como misión generar divisas para el país y se dedica al comercio minorista, fundamentalmente en las actividades de ventas de mercancías, servicios gastronómicos, fotográficos y alquiler de películas y similares, servicios tecnológicos y otros, en este norteño territorio oriental. Desde la misión del complejo queda evidenciada la orientación para garantizar la calidad de sus servicios, pues se plantean satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Además este sector se encuentra inmerso en la búsqueda de la excelencia como preocupación primordial para alcanzar mejores resultados. Este anhelo tiene su fundamento en la concepción de otorgar servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, lo cual guarda estrecha relación con el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Por tal motivo la gestión de la calidad en los servicios constituye un desafío para la organización. Sin embargo aunque se evidencia la intención de la organización por elevar la calidad esta no cuenta con un procedimiento documentado para evaluar la satisfacción de sus clientes, ni tienen determinado un indicador para evaluarlo, por lo que no se mide. Además mediante entrevistas a especialistas de la Sucursal de CIMEX S.A. en Holguín, la observación directa a la cotidianidad del trabajo comercial en el centro; además de la consulta a informes de auditorías internas y externas se identificaron un conjunto de deficiencias que dan lugar a la situación problemática siguiente:

- 1- El instrumento existente en la entidad (encuesta) está desactualizada, y no se aplican sistemáticamente.
- 2- El procesamiento y análisis de la información obtenida de las encuestas no tiene un tratamiento estadístico-matemático.
- 3- Desde el año 2014 no se han realizado estudios sobre la satisfacción del cliente con la calidad de servicio en el centro comercial Moa.
- 4- Falta de compromiso por parte de los trabajadores en la introducción de nuevos cambios respecto a calidad.

- 5- Existe un incremento del 10% de las quejas y reclamaciones por parte de los clientes con la calidad del servicio con respecto a igual período del año anterior.
- 6- Existen déficit o pocas ofertas de los productos más demandados en lo que va del año 2020, lo que genera una alta insatisfacción en la población.

De lo anterior expuesto se define como **problema profesional**: ¿Cómo medir y mejorar de la satisfacción del cliente externo con la calidad del servicio en el Complejo de Tiendas de Moa perteneciente a CIMEX S.A.?

El **objeto de estudio** se enmarca en: la mejora de la calidad en los servicios.

Esta investigación persigue como **objetivo general**: Medir y mejorar la satisfacción del cliente externo con la calidad del servicio en el Complejo de Tiendas de Moa perteneciente a CIMEX S.A.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen como **objetivos específicos**:

- 1- Confeccionar el marco teórico práctico referencial con la revisión actualizada sobre la satisfacción del cliente con la calidad del servicio.
- 2- Seleccionar un procedimiento para medir la satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios.
- 3- Aplicar el procedimiento seleccionado en el Complejo de Tiendas Moa de CIMEX.

El **campo de acción** se enmarca en la mejora de la satisfacción del cliente en el Complejo Tienda Moa. Como **idea a defender** la aplicación del procedimiento de Noda Hernández (2004) para para la medición y mejora de la satisfacción del cliente con la calidad del servicio en el Complejo de Tiendas Moa perteneciente a CIMEX, permite medir su estado actual, identificar los elementos que impiden su incremento y trazar acciones orientadas a su mejora.

Para materializar los objetivos propuestos se requiere de la aplicación de diversos métodos **científicos de la investigación** del nivel teórico, empírico y estadísticos. Del nivel teórico se destacan:

- Análisis y síntesis: para el análisis de la bibliografía y el estudio de los procesos; permite el tratamiento y resumen de la información, determinar características, resultados, buscar relaciones entre componentes y elaborar conclusiones parciales y finales, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis

- Hipotético - deductivo: que permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación
- Sistémico-estructural: para la adaptación y aplicación del procedimiento

Del nivel empírico:

- Entrevistas
- Observación directa
- Revisión documental
- Criterios de expertos (método de concordancia de Kendall, método Delphi)
- Encuestas

Métodos matemáticos y estadísticos: método de Ward para realizar el análisis del conglomerado jerárquico, método Scoring para seleccionar la mejor alternativa, así como la utilización del paquete estadístico IBM SPSS Statistics.

Para la presentación de los resultados el trabajo se ha estructurado dos capítulos; el capítulo I: contiene el marco teórico-práctico referencial que sustenta la investigación y el capítulo II: describe el procedimiento seleccionado y su posterior aplicación. Se presentan además conclusiones generales, recomendaciones derivadas de la investigación y un conjunto de anexos como complemento de los resultados expuestos, favoreciendo la comprensión y desarrollo del tema propuesto.

Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación

En este capítulo se presenta el fundamento teórico que valida los razonamientos, las ideas, los comentarios y hechos del tema objeto de estudio, a partir de la revisión bibliográfica de fuentes del contexto nacional e internacional. En él se refieren los principales términos, conceptos y definiciones relacionados con la gestión de la calidad de los servicios principalmente en empresas comercializadoras. Se efectúa una valoración de los elementos relacionados a la evaluación de la satisfacción del cliente, desarrollando un análisis crítico a los modelos de evaluación. El hilo conductor seguido para la elaboración del marco teórico - práctico – referencial de la investigación se muestra en la figura 1.1.

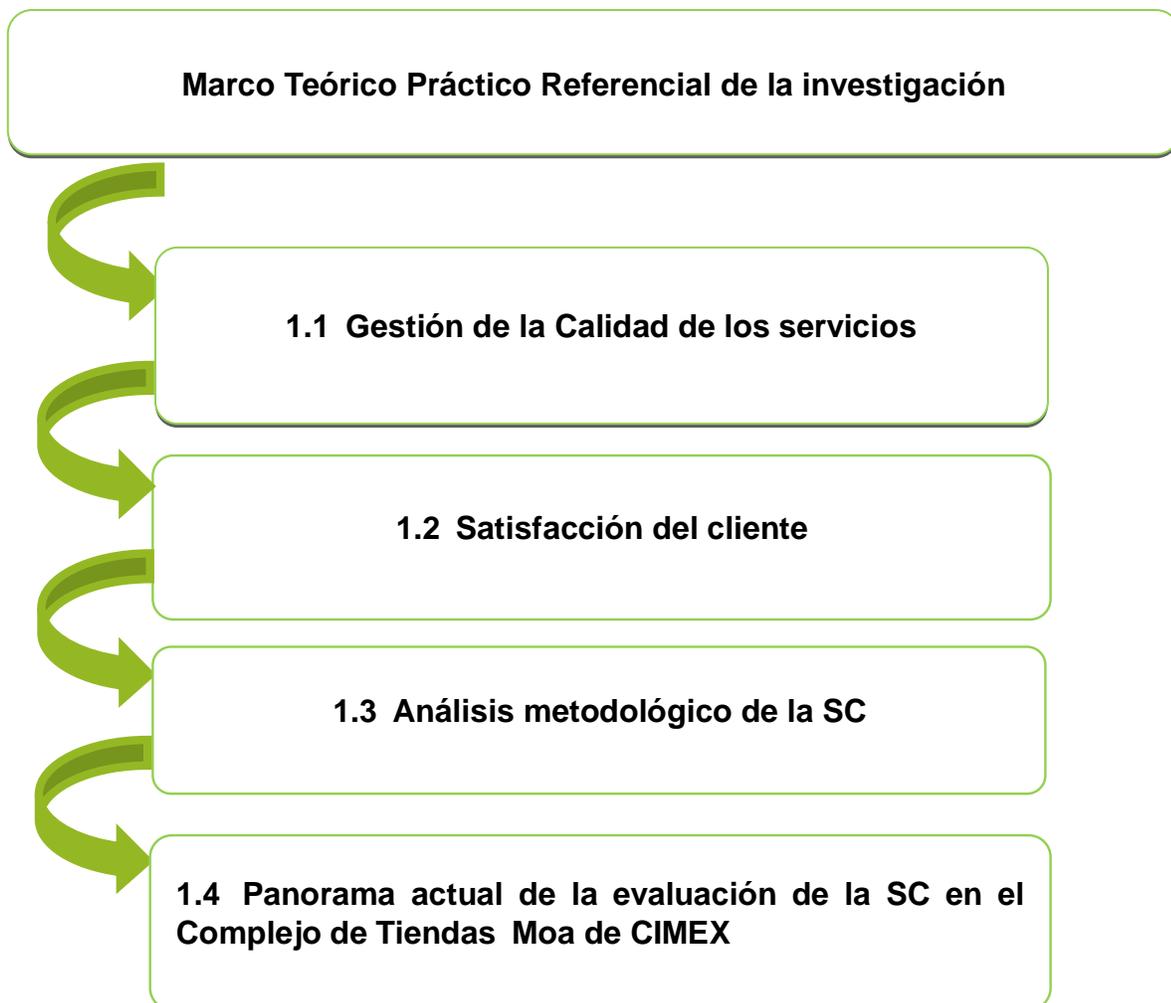


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico práctico referencial.

1.1 Gestión de la Calidad de los servicios

La gestión de la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y finalmente mejorarla para buscar un progreso continuo en los procesos y de esta manera prestar un servicio eficiente y eficaz que permitan alcanzar sus propósitos. Según Cerezo (2018) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aun bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. Según Ishikawa (1992) la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Feigenbaum (1994) define la calidad como: “El resultado total de las características del producto o servicio que en si satisface las esperanzas del cliente”. Estas definiciones expuestas anteriormente tienen puntos de tendencia quedando claro que la calidad es fundamental para toda organización, que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes, es el contorno para obtener los resultados proyectados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los otros miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

Para Jurán y Gryna (1995) la calidad se define como “adecuación al uso”, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas. Freybler, J. (2000) define que es la “conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos” y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Lledó Rodríguez, R. (2000) refiere que la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Al indagar en temas de servicio se observan las características de los servicios como

intangibilidad: este factor se aprecia básicamente por estar o no vinculado a un producto físico, por lo tanto se considera la primera dimensión de diferenciación entre un bien y un servicio; el resultado en la prestación o toma de un servicio permite determinar si el cliente se encuentra satisfecho o no, en otras palabras, supone un mayor riesgo percibido para los consumidores o temor al verse insatisfechos tras la adquisición de los servicios (Grande, 2005), inseparabilidad: los servicios en su mayoría mantienen una relación de doble vía entre quien consume y crea el servicio, variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como, de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan; carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

Arias Araus (2018) revisaron el concepto de calidad y concluyeron que, no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

- Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión
- Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente.
- Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado que sería, esto es en base a unas 0 de calidad en la percepción que tiene el cliente. Su principal aportación es que reconoce la importancia de los deseos de los consumidores para determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.
- La definición de calidad con la cual el autor de esta investigación coincide es la que se encuentra en la NC ISO 9000: 2015 que la define como: “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”

Esta concepción se asume por su carácter integrador de los elementos que la condicionan.

Por otra parte, los autores Llerena Zamora (2009) y Nápoles Rojas (2013) refieren que ha existido una variación con el transcurso del tiempo de las concepciones de la calidad. Los cambios ocurridos son el resultado de los diferentes escenarios sobre los que se ha

desarrollado el término en el transcurso del tiempo y que independientemente de que su utilización se remonta a la antigüedad no es hasta principio del siglo XX que se registra en la literatura como el inicio de su evolución.

Esta evolución ha estado condicionada por factores inherentes a las formas para alcanzar la calidad hasta la actualidad, dentro de estos factores se encuentran: la aplicación de los aportes de los teóricos de la Administración, la relación oferta-demanda, el empleo de la Estadística entre otros. Ninguna de estas etapas transitadas ha suplantado la anterior, sino que la ha perfeccionado y adaptado a las condiciones del mercado. Este desarrollo evolutivo igualmente se ha producido en correspondencia con la consideración de la categoría “calidad” que han tenido las organizaciones. Llerena Zamora (2009) en su investigación realiza un correcto y entendible análisis sobre la evolución de la calidad por etapas, el cual se ajusta de manera eficaz al objetivo general del estudio en cuestión.

La evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta. Supervisa las actividades del control de calidad. Habitualmente se utilizan modelos de calidad o referenciales, que permiten estandarizar el proceso de la evaluación y sus resultados, y por ello comparar.

Varios autores han trabajado diversos modelos para evaluar la calidad como son:

- Modelo Servman: (Gronoos, 1987-1988, 1990, 1994; Gumerson, 1978). Utiliza las expectativas y las percepciones. Pose un enfoque de proceso y centra su atención en las personas.
- Modelo Servperf: (Cronin y Taylor 1992). Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.
- Modelo Lodgqual: (Getty y Thomson1994). Las encuestas utilizadas se basan en las percepciones solamente, evalúa utilizando percepciones.
- Resortqual: Basado también en las percepciones, adaptado para la medición de la calidad en varios sectores. Dimensiones consideradas: aeropuerto, comunicación, hotel, red extra hotelera, calidad ambiental, elementos generales.
- Modelo Servqual: (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, 1998). Evalúa, analiza y diagnostica, utiliza percepciones y expectativas.

Con el estudio de estos modelos de mayor relevancia en la evaluación de la calidad, se destaca el grado de percepción del cliente como aspecto inseparable de su satisfacción, por lo que es válido destacar en que no es imprescindible valorar el lugar que ocupan las expectativas, ya que además de ser muy variables, se van mucho más allá de una calidad óptima. Sin embargo la apreciación del servicio por el cliente, reúne criterios de singular importancia, necesarios para perfeccionar los métodos de prestación. Es por esto que a pesar de que por varios años los estudiosos del tema con diversos aportes, coinciden en que la satisfacción del cliente es y será el indicador principal para la evaluación de la calidad de los servicios.

El elemento clave para lograr un alto nivel de calidad de servicio es la capacidad no sólo para satisfacer, sino también para superar las expectativas del cliente. Según esto la calidad de servicio es la amplitud de la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y su percepción de superación por el servicio prestado. En el caso de un servicio, las prestaciones del servicio incluyen la medida en que se realiza la satisfacción última buscada con el servicio y las experiencias sufridas en la implementación de éste. Los servicios son poco o nada materiales, únicamente se perciben por las prestaciones que acompañan su contratación o su ejecución y en la mayoría de los casos un cliente no puede expresar su grado de satisfacción hasta que no consume el servicio. Pero lo que el cliente va buscando últimamente no es el servicio directo sino un bien al que tiene acceso por medio de éste. El interés por la calidad de los servicios obedece a la orientación de las organizaciones hacia la filosofía de la excelencia, la cual permite potenciar la fidelidad de los clientes, incrementar el número de nuevos clientes, tener más oportunidades para el desarrollo institucional, mejorar la reducción de costes y optimizar la imagen institucional, fortaleciendo la permanencia de sus miembros. Además, se destaca el hecho de que este proceso de gestión hace énfasis en la mejora continua y debe ir dirigido a mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

Cualquier organización debe conocer y tener en cuenta los principios que sustentan al Sistema de Gestión de la Calidad, a continuación se explican.

- Enfoque al cliente: El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplirlos requisitos y tratar de exceder las expectativas de los clientes.

- Liderazgo: Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
- Compromiso de las personas: Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
- Enfoque a procesos: Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionen como un sistema coherente.
- Mejora: Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- Gestión de relaciones: Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como proveedores.

En Cuba las organizaciones se rigen por el enfoque normalizado, para lograr la uniformidad en la gestión de la calidad. Para ello se utiliza la familia de Normas ISO 9000 del año 2015, donde se establecen las directrices para la gestión de la calidad. Los procedimientos específicos y técnicas dependerán de la naturaleza de la organización y su objeto social.

Finalmente, la decisión de qué modelo implantar en una organización depende de las exigencias que le imponga el entorno (regulaciones, política general, competencia) y de la capacidad de la organización (liderazgo y cultura de la calidad). Las consideraciones enunciadas en el contexto de la gestión de la calidad, son las asumidas en esta investigación, teniendo en cuenta que desde el propio desarrollo evolutivo del concepto de calidad analizado. Además, se destaca el hecho de que este proceso de gestión hace énfasis en la mejora continua y debe ir dirigido a mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

1.2. Satisfacción del cliente

Para poder indagar el tema de la satisfacción del cliente es necesario primeramente conocer y definir el concepto del término “cliente” que según la NC ISO 9000: 2015 cliente

es cualquier “persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella”

La satisfacción del cliente resulta ser una de las metas comerciales a las cuales cualquier empresa que comercializa productos y servicios sede aspirar. Según la NC ISO 9000: 2015 se entiende la satisfacción del cliente como la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes” (p.26). Por otra parte, para Noda Hernández (2004), satisfacción del cliente es el “estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) respecto a 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, sino con respecto a aquellos considerados esenciales.

Llerena Zamora (2009) plantea que la satisfacción se define conceptualmente como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto. Sánchez Castro (2016) por su parte se refiere a que la satisfacción es considerada como un tipo de respuesta de carácter emocional o cognoscitivo, dada posteriormente al acto del consumo o uso de un bien o servicio, está influenciado significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

Al conocer el nivel de satisfacción del cliente, se puede establecer el grado de lealtad hacia una marca o empresa. Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata deslealtad condicionada por la misma empresa. Por otra parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor lealtad condicional. En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional lealtad incondicional. Por ese motivo, las empresas inteligentes al prometer solo lo que pueden entregar buscan complacer a sus clientes, y luego, entregar más de lo prometido, un cliente satisfecho no solo compra una vez, no solo compra dos veces, compra la vida entera.

La satisfacción experimentada por los clientes es la base para su lealtad y su comportamiento ulterior depende de ello. Para obtener lealtad hay que exceder las expectativas del cliente, pero eso no significa excederlas en todas las dimensiones, sino en las que son esenciales para él, o sea, ofrecer un valor añadido, así como detectar y resolver las insatisfacciones

que pudieran producirse. Los clientes leales son un activo intangible de las organizaciones turísticas, pues ellos valoran, aceptan y promueven el servicio; un activo es aquel que aumenta su valor con el tiempo y eso es exactamente lo que pasa cuando aumenta la satisfacción de los clientes, estos generan los recursos, las inversiones y la rentabilidad. A su vez, es un activo doble porque es la fuente directa de la venta y la garantía para obtener liquidez adicional.

En las entidades existen clientes a quienes se les presta un servicio o entrega un producto, éste puede ser el último usuario o alguno dentro de la organización. Conocer al cliente otorga mayores beneficios, ya que la calidad está definida por el cliente. Por este motivo, varios autores lo clasifican en externos e internos. El cliente interno es, en cierta forma, similar al cliente externo, pero entre ambos existen diferencias que los separan notablemente; entre estas se encuentran (Noda Hernández y Pérez Campdesuñer, 2004): las necesidades que satisfacen, las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades, el poder de elección y la duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Por otra parte la satisfacción del cliente, según Cintado Tortoló (2010) está conformada por tres elementos:

1. El rendimiento percibido: se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las características siguientes:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

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

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

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Según el autor de esta investigación, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. Resulta interesante sobre este punto, que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, lo que puede atribuirse a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

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

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

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

Algunos autores consideran que la satisfacción implica:

- La existencia de un objetivo que el consumidor desea alcanzar
- La consecución de este objetivo, sólo puede ser juzgada si se toma como referencia un estándar de comparación

El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

Noda Hernández (2004) se refiere a la existencia de los clientes internos y externos. De forma complementaria existe en la literatura la clasificación de los clientes externos en: “cliente industrial o corporativo” y “cliente masivo”, el cliente industrial está representado por un grupo de personas a las que se denomina el centro de compra.

Profundizando en las especificidades de este tipo de mercado y respecto al producto o servicio industrial los mismos están bien definidos por el cliente que sabe lo que quiere, existiendo en las prestaciones esperadas un elevado nivel de detalle y un bajo margen donde el proveedor puede negociar. Las motivaciones organizacionales se ven reflejadas en el cliente industrial, representadas fundamentalmente por el personal que está implicado directamente con el centro de compra. Aquí se tiene la fundamentación de tener por parte del proveedor una alta noción de la necesidad del medio industrial que opera. Sin discusión, no solo tener en cuenta el criterio calidad-precio, sino también las motivaciones personales, las relaciones interpersonales y las restricciones económicas y organizacionales.

La importancia de satisfacer al cliente radica no solo en contar con un trabajador disponible para el servicio, sino en que si este no se encuentra motivado, puede convertirse de una fortaleza a una debilidad, incluso hasta en una amenaza. De ahí que se encuentran en un mismo nivel de importancia, tanto las estrategias desarrolladas para atraer y mantener satisfechos buenos clientes; dígame campañas publicitarias, estudios de mercado, ofertas nuevas y atractivas, intercambios como eventos, visitas, etc., que favorezcan una constante y cordial comunicación, como las acciones ejecutadas a favor de incrementar de forma permanente la motivación del personal, donde deben estar comprendidos planes de atención al hombre, estudios de clima laboral, estimulación moral y material, incentivo a la creatividad, innovación tecnológica, entre otras. En ambos casos también deben ir aparejados los estudios periódicos de satisfacción del cliente. Varios son los procedimientos que se han diseñado en función de evaluar la satisfacción del cliente, ya sea interno o externo. Durante la revisión de la bibliografía especializada, en cuanto a estudios y propuestas precedentes en cuanto a la evaluación de la satisfacción del cliente, se pudo evidenciar que como aspectos comunes, características de dichas investigaciones en el marco de las etapas de la satisfacción del cliente, se encuentran las siguientes:

- Caracterización y diagnóstico de la organización objeto de estudio
- Caracterización de los clientes y el servicio

- Determinación de los factores causales
- Medición del estado actual
- Empezar un programa de mejoras.

La satisfacción del cliente, que es la esencia de la cultura del servicio, se logra cuando la experiencia personal del servicio ofrecido alcanza las expectativas de este. Experiencias que se desvían de lo esperado por el cliente, quedan grabadas negativamente en su memoria, produciendo un sentimiento negativo hacia la empresa. A la inversa, los clientes quedan verdaderamente impresionados, cuando reciben más de lo esperado y se produce en ellos un sentimiento de lealtad, que se traduce en definitiva en nuevas oportunidades para la empresa.

1.3. Análisis de las propuestas metodológicas para evaluar y mejorar la satisfacción del cliente

En este epígrafe se realiza un análisis de aquellos procedimientos en referencia a la medición y mejora de la satisfacción del cliente. Se realizaron revisiones bibliográficas y consulta a 9 investigaciones Modelo SERVMAN. (Gronroos, 1978-1979, 1981-1984, 1987-1988, 1990, 1994; Lehtinen, 1982, 1991; Gummerson, 1978), SERVQUAL. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985), Modelo de Saleh y Ryan (1991), Noda Hernández (2004), Leyva Guerrero (2011), Sánchez Castro (2016), Nápoles Nápoles (2017), Pérez Pérez (2017), Arias Araus (2018) que abordan el tema en cuestión de las cuales el 55 % de los autores son de la última década y el 66 % son del ámbito nacional y resto del ámbito internacional. Según la búsqueda realizada se presentan a continuación los 10 autores y las características y objetivos de cada procedimiento:

- Modelo SERVMAN. (Gronroos, 1978-1979, 1981-1984, 1987-1988, 1990, 1994; Lehtinen, 1982, 1991; Gummerson, 1978): concibe la calidad como percibida y presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre gaps internos y externos. Su enfoque en los procesos lo distingue de otros modelos de este paradigma. Incluye dos variables que son retomadas por el modelo de la cadena Servicio Utilidad, la motivación del personal y la creación de condiciones adecuadas. El SERVMAN centra su atención en las personas, la creación de condiciones adecuadas, la motivación y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista.

- Modelo SERVQUAL. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985): es una potente técnica de investigación que permite realizar mediciones del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios, conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo aprecian el servicio; diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. Es el modelo que más popularidad alcanzó en los años 80 y durante la primera mitad de la década de los 90. Sus autores han creado la teoría de los gaps, los cuales constituyen la esencia del modelo; valora la brecha entre las expectativas y su percepción de la calidad del servicio en cinco dimensiones: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.
- Modelo de Saleh y Ryan (1991): los autores parten de que el servicio está dividido en tres elementos, tal como desarrolla la escuela norte-europea. Para los autores la calidad física (técnica) son los componentes visibles del establecimiento hotelero. La calidad interactiva (funcional) que sería la concerniente a la forma en la que se presta el servicio, la atención al cliente, el saludo, etc. La imagen del hotel se correspondería con la tercera categoría de la calidad de servicio y sería la consecuencia de los dos primeros componentes: calidad física y calidad interactiva; así como de las acciones comerciales y de comunicación que haya ejecutado el establecimiento hotelero. Los autores muestran que la dimensión interactiva es la dimensión más importante, pese a que la calidad física es una condición necesaria para la calidad de servicio, las reacciones del personal ante las posibles deficiencias del servicio (calidad interactiva) son elementos claves en la calidad de servicio percibida por el cliente.
- Noda Hernández (2004) desarrolla un modelo conceptual y un procedimiento metodológico para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos y externos en entidades turísticas, integra aspectos fundamentales que posibilitan el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad, y por ende, la competitividad de las organizaciones. Destaca la relación existente entre productividad-satisfacción del cliente interno-satisfacción del cliente externo. Propone una expresión matemática que permite medir el grado de satisfacción del cliente.
- Leyva Guerrero (2011) concibe una metodología de mejora para el diseño de un programa de la calidad de los servicios de alimentación en la Universidad de Holguín. Define 4 etapas que se basan en la caracterización general y específica del área, el

desarrollo de un diagnóstico de todas las áreas de decisiones de la organización basado en las normas ISO y apoyada por el uso de técnicas y herramientas, y la proyección de soluciones. Aunque propone la implementación de un programa de mejora, solo llega a la proyección de alternativas.

- Sánchez Castro (2016) propone un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín, resultado de modificaciones realizadas al propuesto por Noda Hernández (2004). Valora la necesidad del compromiso de alta dirección y los distintos niveles, así como su formación para llevar a cabo la medición. Incorpora el análisis de las regulaciones internas y externas. Realiza un diagnóstico del servicio de navegación en salas Internet; sin embargo en algunos casos hace referencia al servicio sin tener en cuenta el lugar donde se desarrolla; además no fundamenta con elementos claros y precisos por qué la selección de este. A pesar de que hace énfasis en el enfoque de proceso, no lo implementa en su aplicación.
- Nápoles Nápoles (2017) se sustenta en un procedimiento para evaluar y mejorar la satisfacción del cliente interno, en este se relaciona el enfoque de sistema con el enfoque de gestión, de proceso y de mejora continua y, además, se logra un adecuado equilibrio entre las cuatro funciones de la gestión (planificación, implementación, control y mejora).
- Pérez Pérez (2017) realiza un procedimiento para evaluar la SC con la calidad de los servicios hoteleros, aplicado específicamente en el Hotel Brisas Covarrubias. Este instrumento metodológico se compone de cuatro fases, seis etapas y diez pasos. Se basa en el análisis de las diferencias entre las expectativas y la percepción de los clientes, empleando como herramienta fundamental la encuesta y un conjunto de indicadores diseñados para el análisis de las dimensiones y los atributos del servicio.
- Arias Araus (2018) propone un procedimiento que unifica los elementos condicionantes de la satisfacción del cliente que son comunes en entidades de producción y servicio para la medición y mejora del cliente industrial. Está compuesto por cuatro fases, en cada una de ellas se declaran pasos, tareas, objetivos, contenidos, técnicas y herramientas a utilizar.

Los aportes que han realizado los 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.

Es importante señalar que la mayoría de los modelos, procedimientos y metodologías estudiados realizan una concepción más amplia de los aspectos significativos para evaluar la satisfacción del cliente, el entorno, el análisis de los clientes internos y externos, la utilización de atributos y dimensiones, así como la medición de la satisfacción e implementación del programa de mejora, algunos no realizan una preparación inicial para la implementación de su propuesta, ni considera la mejora de las desviaciones detectadas, otros centran su estudio en la satisfacción del cliente interno, aunque hacen mención al cliente externo no lo incluyen como parte del análisis y se enfoca en evaluar la satisfacción del cliente cualitativa y cuantitativamente sin la utilización de indicadores e instrumentos de medición.

Para la selección del procedimiento a aplicar se realizó un análisis de redes donde se escogieron como variables las principales etapas y características que más coinciden entre los procedimientos de los autores las cuales son:

Preparación inicial.

- 1- Diagnóstico organizacional.
- 2- Compromiso con la dirección.
- 3- Análisis del cliente externo.
- 4- Análisis del cliente interno.
- 5- Utilización de atributos y dimensiones.
- 6- Utilización de indicadores.
- 7- Medición y evaluación de SC.
- 8- Utilización de instrumentos de medición.
- 9- Programa de mejora.

Con la utilización del software SPSS junto con Microsoft Excel del paquete Microsoft Office se construyó una matriz binaria donde se procesaron los datos y se marcaron aquellas características que más coincidían entre los autores, luego se realizó un análisis de

distancias y de redes donde se obtuvo un resultado con los autores más centrales SERVQUAL (Parasuman 1985), Noda Hernández (2004), Pérez Pérez (2017), ya que poseen un mayor número de relaciones en la red con otros autores y las variables abordadas en sus conceptos, son las más representativas en el estudio realizado.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3	1:SERVIMAN (Gummerson, 1978)	1.000	0.333	0.667	0.300	0.143	0.143	0.200	0.000	0.333	0.222
4	2:SERVQUAL. (Parasuraman 1985)	0.333	1.000	0.500	0.100	0.000	0.000	0.000	0.000	0.111	0.125
5	3:Saleh y Ryan (1991)	0.667	0.500	1.000	0.200	0.000	0.167	0.000	0.000	0.222	0.111
6	4:NODA HERNÁNDEZ (2004)	0.300	0.100	0.200	1.000	0.500	0.500	0.300	0.500	0.900	0.800
7	5:Leyva Guerrero (2011)	0.143	0.000	0.000	0.500	1.000	0.250	0.600	0.429	0.400	0.625
8	6:Sánchez Castro (2016)	0.143	0.000	0.167	0.500	0.250	1.000	0.143	0.667	0.556	0.300
9	7:CIMEX (...)	0.200	0.000	0.000	0.300	0.600	0.143	1.000	0.143	0.200	0.375
10	8:Nápoles Nápoles (2017)	0.000	0.000	0.000	0.500	0.429	0.667	0.143	1.000	0.556	0.444
11	9:PÉREZ PÉREZ (2017)	0.333	0.111	0.222	0.900	0.400	0.556	0.200	0.556	1.000	0.700
12	10:Arias Araus(2018)	0.222	0.125	0.111	0.800	0.625	0.300	0.375	0.444	0.700	1.000

A partir del análisis realizado de los procedimientos expuestos anteriormente se decidió para la realización de este trabajo de diploma, adoptar el procedimiento aportado por Noda Hernández (2004) debido a que es el más completo, constituye la propuesta más precisa e idónea para dar solución al problema profesional planteado, además de las ventajas que presenta su diseño y ser de fácil adaptación a las características de cualquier entidad cubana, integra aspectos fundamentales a evaluar en una organización que el resto de los modelos evalúa por separados, entre los que se encuentra, la necesidad de mejora continua en toda la organización y la medición de importancia de los atributos. Para la aplicación del modelo, constituyen premisas indispensables el compromiso de la alta dirección y de los trabajadores en el proceso de mejora, la aplicación de los procesos de planeación estratégica, la orientación de la organización al perfeccionamiento empresarial, así como, la formación permanente de directivos y trabajadores con los conocimientos necesarios para detectar los problemas, los factores inhibidores y proponer e implementar estrategias para mejorar de forma progresiva y continua. Dicho procedimiento consta de cuatro fases y 12 pasos y en cada una se describen las tareas a realizar.

1.4. Panorama actual de la evaluación de la satisfacción del cliente en el complejo de Tiendas Moa de CIMEX

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas. 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. El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por ende, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
2. 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. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Pues, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

CIMEX es un grupo empresarial, cuyas principales actividades se centran en el comercio de productos y servicios tanto mayoristas como minoristas, logística, servicios financieros y la actividad inmobiliaria; además de otros negocios que complementan las funciones fundamentales. En virtud del Acuerdo No. 7124 del CECM, de fecha 6 de octubre de 2011, se dispone que la Corporación CIMEX, S.A., pase a formar parte del Sistema Empresarial administrado por el Grupo de Administración Empresarial (GAE). Las Sucursales Territoriales, que resultan dependencias territoriales de CIMEX se establecen para el mejor desarrollo del objeto social de esta, se organizan fundamentalmente considerando la división político-administrativa del país. Dentro de ellas se encuentra la Sucursal Holguín CIMEX que tiene como misión : importar, exportar y comercializar de forma mayorista y minorista productos y servicios, orientados a garantizar significativos aportes al Presupuesto del Estado y satisfacer las crecientes necesidades de los clientes, con

soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad nacional e internacional y una calidad renovada, que se garantiza por personal que se distingue por su profesionalidad, compromiso, honradez y disciplina. La red de dicha Sucursal está constituida por los siguientes complejos: Complejo de Tiendas Encanto, Complejo Moa, Complejo Banes, Complejo de Servi centros y Unidad Básica de Producción y Gastronomía.

El Complejo Moa subordinado a la Sucursal CIMEX Holguín tiene como objetivo la comercialización de forma minorista de mercancías en general en CUC y CUP, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal, orientados a satisfacer de manera innovadora las crecientes necesidades de los clientes.

Por reuniones con los directivos de la entidad fue de interés realizar el estudio en el centro comercial Tienda Moa, esta se subordina al Complejo, y ofrece varios servicios como perfumería, confecciones, ajuares, tejidos, juguetes, peletería, electrónica, ferretería, alimentos, confituras, refrescos, maltas, jugos, rones, Western Union y servicios de fotografía. Para detectar las insuficiencias que afectan la satisfacción de los clientes se hace una revisión de informes emitidos por el MES, participación en los consejos de dirección y revisión documentada de auditorías, siendo las siguientes:

Además mediante entrevistas a especialistas de la Sucursal de CIMEX SA. en Holguín, la observación directa a la cotidianidad del trabajo comercial en el centro; además de la consulta a informes de auditorías internas y externas se identificaron un conjunto de deficiencias que dan lugar a la situación problemática siguiente:

- 1- Inexistencia de un procedimiento documentado para evaluar la satisfacción del cliente.
- 2- El instrumento existente en la entidad (encuesta) está desactualizada, y no se aplican sistemáticamente.
- 3- El procesamiento y análisis de la información obtenida de las encuestas en la mayoría de los casos no tiene un tratamiento estadístico-matemático.
- 4- Desde el año 2014 no se han realizado estudios sobre la satisfacción del cliente con la calidad de servicio en el centro comercial Moa

- 5- Falta de compromiso por parte de los trabajadores en la introducción de nuevos cambios respecto a calidad.
- 6- Existen déficit o pocas ofertas de los productos más demandados en lo que va del año 2020, lo que genera una alta insatisfacción en la población.
- 7- Existe un incremento del 10% de las quejas y reclamaciones por parte de los clientes con la calidad del servicio con respecto a igual período del año anterior, ver figura 1.2.



Figura 1.2. Comportamiento de las quejas por trimestres.

- 8- De las quejas analizadas el 50% tuvieron lugar en el departamento de perfumería, confecciones, juguetes y peletería, debido a que no existen acciones de captación del cliente, muchos dependientes se limitan a que pregunte y no cuenta con escaparates atractivos y totalmente visibles. Existe poca oferta y en ocasiones déficit de los productos más demandados y deseados por la población como detergentes, jabones y pastas dentales. El 25% en el departamento de alimentos, refrescos, rones, jugos, por la inexistencia de un guarda bolsos disponible y fríos deteriorados para la refrigeración de productos que lo necesiten y el otros 25% en el departamento de electrónica y ferretería ya que no existen equipos electrodomésticos que satisfagan la demanda de la población ver figura 1.3.

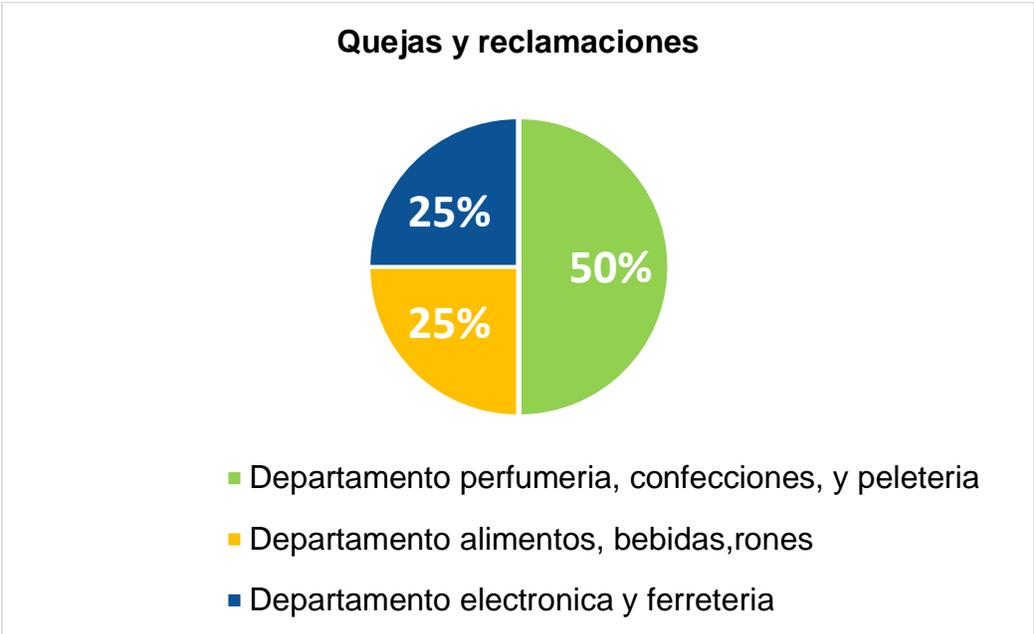


Figura 1.3. Comportamiento de las quejas y reclamaciones.

Es por esto, que se hace necesario disponer de un procedimiento para medir y mejorar la satisfacción del cliente y que como resultado se pueda emprender un plan de mejora continua que permita revertir la situación. Dicho procedimiento se describe en el capítulo 2, así como los resultados de su aplicación parcial.

Capítulo II. Análisis de la satisfacción del cliente externo en el complejo de tiendas Moa de la sucursal CIMEX

El presente capítulo se divide en dos epígrafes. En el primer epígrafe se describe el procedimiento seleccionado orientado a evaluar la SC con la calidad en empresas comercializadoras, luego el segundo expone los resultados fundamentales de su aplicación parcial en el Complejo de Tiendas Moa de CIMEX; como una vía concreta de evaluar el estado de la calidad de estos servicios.

2.1 Descripción del procedimiento adaptado de Noda Hernández (2004)

El procedimiento para evaluar la Satisfacción del cliente externo con la calidad del servicio de la autora Noda Hernández (2004) se compone de cinco fases 13 pasos y en cada uno de ellos se evidencian las tareas a seguir. Acorde a los objetivos de esta investigación y de acuerdo a las condiciones actuales se decide adaptar el procedimiento de la autora Noda Hernández (2004) quedando estructurado en cuatro fases y 12 pases con sus respectivas tareas en cada uno de ellos. En la figura 2.1 se ilustra el algoritmo que describe a este procedimiento adaptado.

Entre las principales adaptaciones realizadas al procedimiento se encuentran: la eliminación de la fase 3. Análisis del diseño del servicio hotelero con sus respectivos pasos 7 y 8. Esta modificación fue necesaria de acuerdo al cambio de objeto de estudio que sería una entidad de comercialización minorista y no un centro hotelero, además pues en esta fase se emplean un conjunto de técnicas estadísticas de un análisis profundo de acuerdo a su empleo en la tesis doctoral de las autora Noda Hernández, lo que no resultaría factible de aplicación en la entidad.

Fase I: Inicio Proceso de mejora
Paso 1: Lograr el compromiso de la alta dirección con el proceso de mejora
Paso 2: Formar los grupos de mejora
Paso 3: Formación del personal en aspectos afines al estudio que se realiza
Fase II: Situación actual de la organización
Paso 4: Análisis del entorno (caracterizar los factores externos de la entidad de servicio)
Paso 5: Análisis de los factores internos de la entidad de servicio
Paso 6: Estructuración y formalización de proceso de servicio
Paso 7: Evaluación del desempeño del servicio
Paso 8: Evaluación del estado actual de la satisfacción del cliente
Fase III. Verificación y análisis de los resultados de satisfacción
Paso 9: Procesamiento de datos
Paso 10: Análisis e interpretación de datos
Fase IV. Mejora
Paso 11: Diseño de estrategias y acciones de mejora
Paso 12: Implementación de las acciones de mejora

Figura 2.1. Algoritmo del procedimiento adaptado de Noda Hernández (2004).

Fase I. Inicio del proceso de mejora

Objetivo: Lograr desde el inicio y durante todo el proceso el compromiso, la preparación y participación activa de todo los trabajadores implicados, desde la alta dirección hasta el nivel operativo.

Los pasos que se desarrollan en esta fase son:

Paso 1. Lograr el compromiso de la alta dirección con el proceso de mejora

No siempre es necesario este paso; su realización o no depende del nivel de conocimientos e interés que posea la alta dirección. Incluye la realización de reuniones, charlas y/o seminarios a la alta dirección, donde se exponga por qué es necesario el mejoramiento de los niveles de productividad y calidad del servicio en la entidad y las acciones que serán necesarias desarrollar para lograrlo; estos aspectos forman parte del denominado contrato psicológico (Rodríguez Castro Gómez Bravo, 1999).

Paso 2. Formar los grupos de mejora

Los grupos de mejora son pequeños grupos constituidos por mandos y empleados de diferentes departamentos y niveles de dirección, con suficiente autoridad, dada por su experiencia y conocimientos. La participación debe ser absolutamente voluntaria, a partir de la disposición y aptitud adecuada para el trabajo que realizara. Además, sus miembros deben tener aptitudes para la comunicación interpersonal, ser flexibles y creativos; esta estructura debe formarse bajo la dirección del gerente y su funcionamiento debe ser sistemático y permanente. Estos grupos deberán ser los responsables de crear las bases para la definición e implementación del programa de mejora, explicando su filosofía y la secuencia metodológica que se debe seguir. Para ello, deberán aplicar una filosofía de trabajo participativo que significa, que implica la mayor cantidad de trabajadores posibles con el auxilio de técnicas grupales.

Paso 3. Formación del personal en aspectos afines al estudio que se realiza

Se debe preparar el personal seleccionado para llevar a cabo el proceso es aspectos afines, tales como calidad, productividad del trabajo, métodos y herramientas para recopilar información, técnicas de trabajo en grupo y desarrollo de estrategias de mejora, entre otros. Esta es una de las principales etapas donde se deberá garantizar el compromiso del personal comenzando por la alta dirección; si no se logra este compromiso no se podrá asegurar la calidad del proceso de medición ni la aplicación integral del procedimiento, sólo con esta premisa cumplida se facilitara la ruptura de trabas paradigmáticas, así como el aseguramiento organizativo necesario.

Fase II: Situación actual de la organización

Objetivo: Resumir de forma sintética la situación interna de la organización y de su entorno, así como la estrategia de servicio para la empresa.

Paso 4. Análisis del entorno (caracterizar los factores externos de la entidad de servicio).

Tarea 1. Caracterización de los clientes externos

Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la empresa, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar todos los tipos de clientes externos que posea la organización; generalmente pueden distinguirse los siguientes: los turistas, los tour operadores (TTOO) y las agencias de viajes (AAVV)

(Casanueva Rocha *et al.*, 2000).

Tarea 2. Caracterización de los proveedores

Las relaciones con los proveedores forman parte de la espiral de las actividades de la calidad, por lo que es necesario crear una relación con ellos que asegure al producto comprado, el alcance de aptitud de uso necesario, con calidad, formalidad, eficiencia y con una mínima inspección de entrada, pues estos productos son parte de la base para poder conformar un servicio de calidad. Se deben definir los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y/o servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio; pueden emplearse con ese fin los procedimientos propuestos por Lam Mora *et al.* (1997).

Paso 5. Análisis de los factores internos de la entidad de servicio

Tarea 1. Descripción del perfil general de la entidad

En este paso se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización, por ejemplo, para el caso de los hoteles sería necesario considerar aspectos tales como: la categoría de la entidad, el tipo de acuerdo con su tamaño, su localización, la tipología de clientes que recibe el periodo de estancia de los clientes, la modalidad en que operan y su estructura; o sea, el modo en que las personas se coordinan y la posición que cada uno ocupa (Mintzberg & Quinn, 1993). Para ello se podrá emplear una matriz morfológica para caracterizar organizaciones de alojamiento.

Tarea 2. Caracterizar la situación económica financiera de la entidad de servicio.

Se realiza con el propósito de conocer la "salud" económica-financiera de la entidad, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual.

Tarea 3. Caracterización de los clientes internos de la entidad de servicio.

Es importante conocer al cliente en cuanto a edad, sexo, formación académica, rango de edades, 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.

Paso 6. Estructuración y formalización del proceso de servicio.

Tarea 1. Seleccionar el (los) proceso (s) para estudiar de acuerdo con su importancia o interés para la entidad o la unidad operacional objeto de estudio

Previo a su selección, es necesario que la entidad determine el rendimiento de los procesos de servicio que poseen una relación más directa con el cliente externo, los cuales considerados estratégicos en el logro de la satisfacción del cliente. El objetivo es priorizar la selección de los que mayor influencia puedan tener o, incluso, aquellos que poseen una situación más crítica, lo que significa que los restantes procesos no sean susceptibles de mejoramiento y que no se precise también su estudio. Para esta selección pueden los criterios empleados por (Nogueira Rivera, 2000).

Paso 7. Evaluación del desempeño del servicio

Tarea 1. Definición de los indicadores de satisfacción de los clientes

Tomando como referencia los indicadores que propone Noda Hernández (1997) se puede utilizar el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) para estudiar la satisfacción de los clientes con cada servicio. Este paso parte de la modelación matemática de los indicadores, la definición y el peso de las dimensiones y atributos esenciales que los componen, así como la definición de los estados deseados en cada caso.

Tarea 2. Definición de los atributos esenciales

Según Johnston (1995) y Fuentes Fuentes (2000) la satisfacción de los clientes se basa en un abanico heterogéneo de atributos. Aunque, Noda Hernández (2004) plantea que resulta casi imposible obtener datos de la satisfacción para cada uno de los atributos; su utilización se considera más fiables con respecto a otras formas de evaluar, citados por otros autores; por esa razón, en la presente investigación se propone identificar aquellos que por su influencia en el grado de satisfacción resultan fundamentales para los cliente en su evaluación de la calidad. Primeramente, es necesario saber el número de expertos que conformará el panel encargado de definir los atributos, seleccionándolos cuidadosamente para garantizar juicios precisos y acertados en función de la problemática tratada. Para su determinación se propone utilizar la expresión que utiliza Pérez Campaña (2005) en su tesis doctoral (expresión):

Quien considera que la determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad.

Dónde:

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

P: proporción estimada de errores

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Los valores de K se ofrecen a continuación:

Tarea 3. Definición del estado deseado

Los estados deseados de los indicadores son niveles–metas que se pueden alcanzar en un futuro inmediato; deben caracterizarse por poseer un carácter retador, aunque alcanzable; tienen como objetivo supremo elevar la organización a planos superiores, sobre la base del nivel de referencia empleado. Generalmente se recomienda el empleo de un índice histórico o establecer un nivel planificado sobre la base de los resultados que se obtengan.

Paso 8. Evaluación del estado actual de la satisfacción del cliente

En el desarrollo de este paso se distinguen momentos significativos, entre los que se encuentran: la elaboración de los instrumentos o técnicas a emplear para la medición de la satisfacción del cliente, así como su validación y posterior aplicación en

la (s) población (es) seleccionada (s) para la realización del estudio, de forma tal que se obtengan los valores de satisfacción de clientes existentes, que permitan su comparación con el estado deseado y así determinar los factores que inhiben.

Tarea 1. Conformación del instrumento o técnicas a emplear

Una vez determinados los atributos por cada servicio a medir se elaboran los instrumentos o técnicas a emplear. Para conocer el grado de importancia que le conceden los clientes a cada uno de los atributos asignados se deben evaluar cada uno de los aspectos que se relacionan teniendo en cuenta el tipo de escala adecuado, se recomienda la utilización de la importancia relativa que se propone en el despliegue de la función de calidad (QFD) o según la cantidad de atributos será el número a evaluar cómo se establece en el método de concordancia Kendall. Para determinar la

valoración actual de los atributos es necesario la aplicación de un instrumento que permita conocer las percepciones de los clientes sobre cada uno de los atributos esenciales de la calidad del servicio analizado, se recomienda aplicar las encuestas como técnica más eficaz para la recolección de datos y para el mejor aprovechamiento en la aplicación. Los instrumentos diseñados deben ponerse a prueba para corregir los posibles errores en su elaboración y dejarlas listas para su aplicación, lo que incluye la verificación de su confiabilidad y de su validez. Para conocer si el instrumento está bien diseñado, las instrucciones son comprensibles y los ítems funcionan adecuadamente, es de gran importancia la aplicación de una prueba piloto de los cuestionarios diseñados, a un % de la muestra seleccionada, además de aplicar diferentes técnicas que posibiliten lo antes expuesto.

Tarea 2. Determinación de la población objeto de estudio y tamaño de muestra

Se pueden utilizar varias técnicas de muestreo como son: el muestreo no probabilístico intencional, por juicio y bola de nieve; en algunos casos se hace necesario estratificar la población o muestra, y también se puede cumplir el criterio de encuestar a “la mayor cantidad de clientes posibles”. En el caso de poblaciones pequeñas, su aplicación debe ser al 100% de la misma, con el fin de abarcar el universo de opiniones de los clientes. Para poblaciones grandes, se puede utilizar algún tipo de muestreo, de acuerdo a los criterios más adecuados según las concepciones existentes.

Tarea 3. Aplicación del instrumento o técnicas de valoración de la situación actual del indicador.

Esta tarea tendrá como objetivo fundamental la aplicación del instrumento o técnicas diseñadas a la cantidad de encuestados preestablecidos en el diseño de la muestra y según el método de diseño propuesto. Los resultados de los cuestionarios se combinarán con la observación directa, u otras técnicas que permitan enriquecer el estudio. Para lograrlo será conveniente, recoger en un resumen los resultados del diagnóstico de la satisfacción del cliente por cada uno de los servicios, tanto de la valoración actual como del grado de importancia de los atributos.

Fase III: Verificación y análisis de los resultados de satisfacción



Dado los resultados de la etapa anterior se procede a la verificación y análisis; con la aplicación del instrumento o técnicas, se procesa la información, luego se compara el estado actual con el deseado y por último se interpretan los datos.

Paso 9. Procesamiento de datos

El cálculo del indicador se sustenta en el procesamiento de gran cantidad de información, según la complejidad de la expresión, y el tamaño de muestra seleccionado. Algunos autores lo realizan manualmente, lo que provoca un gran agotamiento en la persona encargada de realizar el análisis, así como el riesgo de ocurrencia de errores y excesivo gasto de tiempo. Con el objetivo de mitigar esas dificultades, se recomienda la utilización del Excel u otro software que permita agilizar el análisis.

Paso 10. Análisis e interpretación de los datos

Tarea 1. Comparación de los atributos esenciales por cada servicio con sus estados deseados (matriz de atributos)

Se analizan los resultados a partir de la comparación con el estado deseado. Este proceso se realiza en dos niveles: correspondencia de los atributos esenciales con lo deseado, y correspondencia de los indicadores con los estados deseados.

Como todos los atributos esenciales no poseen igual peso o importancia para los clientes internos, 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), que se muestra en la figura 2.2, donde la línea horizontal que divide los atributos muy importantes de los de menos importancia se fija en 0,10 y la línea vertical se define a partir del estado deseado o nivel de referencia determinado con anterioridad. Se puede partir de la clasificación de los atributos esenciales que propone Noda Hernández (2004) quien los define como óptimos, críticos, indiferentes y aceptables. Luego a partir de su valoración actual se determina el estado actual (Ea) del indicador ISC, el cual debe compararse con el estado deseado (Ed) de este, de esa comparación pueden derivarse tres conclusiones importantes:

- Si Ea es igual a Ed entonces la entidad logra cubrir las expectativas de los clientes, y su situación es favorable.

- Si E_a es mayor que E_d , la situación de la entidad es muy competitiva en ese sentido, pues es capaz de superar las expectativas de los clientes.
- Si E_a es menor que 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.



Figura 2.2. Matriz de atributos esenciales.

Tarea 2. Determinación de los factores que inhiben el logro de niveles superiores de satisfacción del cliente

Después de analizar los resultados obtenidos y luego compararlos con el estado deseado establecido, se debe proceder a determinar los factores que limitan que estos alcancen un estado óptimo, para ello se deberá profundizar en las causas fundamentales, para posteriormente lograr trazar las estrategias y acciones de solución.

Fase IV. Mejora

Paso 11. Diseño de estrategias y acciones de mejora

Una vez analizado los resultados se procede con el personal responsable de la calidad de los servicios en la universidad, a la definición de las estrategias de mejora. Aquí serán determinadas las principales alternativas que conllevarán al cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización. La confección de los planes de acción, contribuirá al cumplimiento para dar solución a las dificultades que limiten el desempeño de la entidad. Para su elaboración se debe tener en cuenta los aspectos siguientes: 1) el contenido de la acción que se ejecutará; 2) el personal encargado de ejecutar y dirigir; 3) las fechas de control; 4) las fechas de

ejecución y 5) los recursos necesarios.

Paso 12. Implementación de las acciones de mejora

Este procedimiento se aplicará continuamente para evaluar la efectividad de las acciones tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron en los clientes, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además, conocer nuevos factores que pudieran influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conlleve a la entidad a ocupar un estadio superior en cuanto a la satisfacción del cliente y a la calidad de los servicios. La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución de las acciones de mejora y evaluar sistemáticamente sus avances con la utilización de los mecanismos que disponga. El programa de mejora es la base para garantizar la inmediatez de la información y la eficacia del sistema. Siguiendo las ideas de Juran, en caso de ser necesario, se normalizarán las mejora.

2.2 Aplicación parcial del procedimiento adaptado en el Complejo de Tiendas Moa de CIMEX

Se procedió a la aplicación del procedimiento propuesto según los epígrafes anteriores para la mejora de la satisfacción del cliente con los servicios en el Complejo de Tiendas Moa, se evaluó el grado de satisfacción del cliente, se planificaron y propusieron estrategias y acciones de mejora.

Fase I. Inicio del proceso de mejora

Paso 1. Lograr el compromiso de la alta dirección con el proceso de mejora

Para dar inicio a este paso se procedió a realizar encuentros y reuniones preliminares con los directivos de la organización, así como con los trabajadores del complejo. Se les orientó a los directivos de la organización el objetivo del estudio, el cual está encaminado a medir y mejorar la satisfacción de los clientes. Se especificaron los escenarios de aplicación. Por otra parte, se le informó al personal de la tienda y al resto de los actores implicados acerca de la aplicación del procedimiento, informando la fecha de inicio y la importancia que tendría el mismo. De forma general se realizaron las siguientes actividades:

- Dos encuentros con la dirección, propiciando el debate y el intercambio entre los miembros acerca del tema
- Dos reuniones con los especialistas del complejo, explicando la importancia de la gestión de la calidad y de la medición y mejora de la satisfacción de los clientes, así como cuatro intercambios con el especialista de calidad
- Cuatro encuentros con los principales responsables de la tienda, lo que permitió conocer los principales problemas que afectan la calidad del servicio
- Se realizaron entrevistas a los trabajadores y partes interesadas logrando conocer sus inquietudes y sugerencias
- Se realizaron varios recorridos por las áreas del taller, para explicar el procedimiento a aplicar en la entidad.

Con todas estas acciones se logró la participación, disposición y compromiso de los actores, principalmente de la alta dirección con respecto a la puesta en práctica del procedimiento, brindando las facilidades para su ejecución y éxito.

Paso 2. Formar los grupos de mejora.

La base fundamental para la formación de los grupos de mejora fue el conocimiento y la experiencia, para ello fue necesario determinar el número de integrantes donde la participación fue de forma voluntaria manifestando su disposición. Luego se seleccionaron las personas por la autoridad, experiencia y conocimiento, el equipo de trabajo quedó integrado por trabajadores y cuadros de la entidad de la siguiente forma:

1. Gerente
2. Comercial
3. Especialista de Calidad
4. Especialista de Atención a la Población
5. Especialista de Recursos Humanos
6. Jefe de Piso
7. Autora de la investigación

Se considera que los mismos poseen las competencias y habilidades necesarias para pertenecer al equipo: son los de mayor experiencia en la entidad, poseen conocimientos de los procesos a analizar y de gestión. Luego de su selección, el

equipo de trabajo fue presentado en una reunión al consejo de dirección, el cual aprobó en su totalidad el grupo conformado y designó como principal responsable al especialista de calidad.

Paso 3. Formación del personal en aspectos afines al estudio que se realiza.

Se logró la capacitación y preparación de todo el personal seleccionado a través del trabajo en grupo para la implementación del procedimiento preparándolo en todo lo relacionado con el trabajo a realizar y los diferentes instrumentos a utilizar para la recopilación de la información, con vista a prever y eliminar posibles errores durante este paso. Las personas seleccionadas fueron capacitadas con las definiciones básicas necesarias, técnicas de trabajo en grupo, herramientas y variables a utilizar, importancia del procedimiento a aplicar, así como su entendimiento. Se logró un buen compromiso y apoyo por parte del personal implicado, alcanzándose la preparación en la actividad y el nivel de conocimientos necesarios para una adecuada ejecución del procedimiento.

Fase II: Situación actual de la organización

Paso 4. Análisis de entorno (caracterizar los factores externos de la entidad de servicio)

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 la tutora de la investigación. Como resultado se construyeron la matriz de factores externos (MEFE) y la matriz de factores internos (MEFI) Estas se muestran en tablas 2.1 y 2.2 respectivamente.

Tabla 2.1 Matriz de factores externos (MEFE).

Oportunidades	Ponderación	Evaluación	PxE
Ajustar la entrada de mercancías con las oportunidades de venta	0.14	4	0.56
Aplicar de manera consecuente los principios de gestión empresarial	0.2	3	0.6
Implementar a todos los niveles organizativos sistemas de calidad	0.1	4	0.4

Desarrollar más sofisticados las técnicas de investigación de mercado	0.1	3	0.3
Utilizar de manera eficaz el sistema de logística automatizada	0.1	4	0.4
Amenazas			
Expansión de firmas en el territorio con el mismo objeto social	0.08	1	0.08
Sistemas de estimulación más atractivos en el entornos empresarial	0.08	2	0.16

Tabla 2.2 Matriz de Factores Internos (MEFI).

Fortalezas	Ponderación	Evaluación	PxE
Capacidad de trabajo de los Cuadros directivos	0.15	4	0.60
Comercialización de productos exclusivos en el territorio	0.10	4	0.40
Cuenta con un sistema de capacitación	0.09	4	0.36
Entorno laboral favorable, donde se impulsa la integración, colaboración y apoyo entre los miembro de la entidad	0.10	3	0.30
Una buena ubicación de las oficinas y el centro comercial	0.09	3	0.27
Debilidades			
Respuesta rápida a las incidencias	0.15	2	0.30
Lento movimiento de mercancías. Sin	0.09	2	0.18

posibilidades de rebajas			
No comercializa a través de internet	0.05	2	0.10
Compras no avaladas por necesidades de ventas	0.09	1	0.09
No poseemos estudios de marketing en el entorno	0.09	1	0.09
Total	1		2.69

Como se puede observar los valores ponderados están por encima de la media desde el punto de vista interno mayor a 2.5 por lo que la entidad señala fortaleza y desde el punto de vista externo mayor a 2.5 lo que significa que el entorno es favorable para la organización, lo que posibilita trazar estrategias ofensivas de orientación a los clientes sin olvidar que es necesario trabajar en todos los cuadrantes para eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas para poder hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

Tarea1. Caracterización de los clientes externos

Como el presente estudio se aplica en el Centro Comercial Tienda Moa se obtiene que el principal cliente es la población en general, tanto del municipio Moa principalmente como de Sagua de Tánamo y Frank País. Es decir, se considera cliente de la tienda toda aquella persona que visita la tienda y realiza alguna compra en ella. Acorde a los propósitos del estudio se realizó un análisis en un periodo de 12 días y mediante la observación directa y encuentros con el Jefe de Planta se pudo determinar que el promedio diario de clientes que acuden a la tienda es 104 personas, de ellas el 79% realiza una compra de uno o varios productos y el resto solo mira, del por ciento de personas que realizan compras el 80% son mujeres y el resto hombres.

Tarea 2. Caracterización de los proveedores

Los productos que se compran pueden resultar fundamentales para la calidad y la seguridad de los servicios que se prestan. Con el fin de lograr resultados más eficientes en la actividad de compra de los productos y servicios subcontratados, se establecen relaciones de trabajo con los proveedores, considerando como elemento importante la retroalimentación y su evaluación.

El Complejo selecciona a sus proveedores en base a la capacidad para el cumplimiento de los requisitos establecidos para un determinado servicio, teniendo en cuenta criterios como calidad, precio, atención, despacho, rapidez.

Principales Proveedores

- ↪ División Logística CIMEX
- ↪ Suchel-Camacho
- ↪ Suchel-lever
- ↪ Bucanero S.A
- ↪ Corporación Copextel
- ↪ Comercial Abraxas
- ↪ Talabartería Thaba
- ↪ Havana Club
- ↪ Brascuba
- ↪ Tropical Island S.A

Tarea 3. Caracterización de la competencia

La competencia en el mercado prioritariamente lo constituye la cadena de Tiendas Caribe que representan el 60% de las ventas de mercancía en la provincia, sin embargo CIMEX tiene un mejor aprovechamiento de los espacios de venta ya que la eficiencia CIMEX Holguín vende 20.6 CUC x M2, mientras que Tiendas Caribe vende 17.7 CUC x M2 es decir CIMEX vende 2.9 CUC x M2 más que tiendas Caribes. El índice de aprovechamiento de CIMEX de área de venta es 1.10 CUC con relación a Tiendas Caribes.

Paso 5. Análisis de los factores internos de la entidad de servicio

Tarea 1. Descripción del perfil general de la entidad

En virtud del Acuerdo No. 7124 del CECM, de fecha 6 de octubre de 2011, se dispone que la Corporación CIMEX, S.A., pase a formar parte del Sistema Empresarial administrado por el Grupo de Administración Empresarial (GAE). El Comercio Minorista se desarrolla en 167 de los 169 municipios del país y para ello cuenta con 1 797 instalaciones comerciales.

El complejo Moa subordinada a Sucursal CIMEX Holguín y a su vez a la corporación CIMEX SA tiene como fin generar divisas para el país y se dedica al comercio minorista, fundamentalmente en las actividades de ventas de mercancías, servicios gastronómicos, fotográficos y alquiler de películas y similares, servicios tecnológicos y otros. Orientados a satisfacer de manera innovadora las crecientes necesidades de los clientes, con soportes tecnológicos de avanzada y una calidad renovada, brindada por trabajadores que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez, y responsabilidad social.

El centro Comercial tienda Moa ubicado a continuación del Complejo cuenta con 3 departamentos, uno de perfumería, confecciones, ajuares, tejidos, juguetes y peletería, otro de electrónica y ferretería, y el último de alimentos, confituras, refrescos, maltas, jugos y rones, además de que en su primera planta cuenta con un departamento de servicios fotográficos.

La organización exhibe, entre sus principales fortalezas: sistemas de gestión empresarial informáticos y de comunicación, integrados a todas las operaciones y ofertas de negocios; un elevado desarrollo tecnológico; un sistema de logística que funciona de manera integrada; potenciación de la producción nacional, pues más del 50% de los productos que comercializa proceden de nuestro país; sistemas contables y financieros que funcionan a tiempo real y manuales de procedimientos para todos los procesos de la Corporación.

Tarea 2. Caracterización de la situación económica financiera de la entidad de servicio

Los planes de ingreso por la estructura de venta reflejan el siguiente comportamiento de cumplimiento: Mercancías el 102.64%, la gastronomía el 91.13% y la fotografía al 89.22% restante. Lo anterior se desarticula al tener en cuenta la situación de abastecimientos de los principales productos por la que está atravesando el país

determinando el cumplimiento del plan de ingresos, influenciando negativamente en los resultados de la entidad y proporcionalmente en el pago por resultados de sus trabajadores.

Tarea 3. Caracterización de los clientes internos

El complejo Moa posee una plantilla cubierta de 44 trabajadores, de los cuales el 59.09% son mujeres y el 40.90% son hombres (Anexo 1). Según la categoría ocupacional, el 45.45% son de servicios, 15.9% son técnicos, 6.8% son operarios, el 4.54% son ejecutivos y 27.27% son Administrativo (Anexo 2).

Existe una adecuada distribución de la plantilla por categorías ocupacionales e implicación del personal en el proceso de servicio, existiendo una correspondencia con la misión de la organización. Predominan los jóvenes distribuidos en las edades de 17 a 25 años 4.54%, de 26 a 35 años el 25%, de 36 a 45 el 20.45%, de 43 a 55 el 31.8% y mayores de 55 años el 18.1% (Anexo 3).

De los trabajadores el 22.7% pertenecen al nivel superior, mientras que el 77.27% son técnicos medios (Anexo 4).

Paso 6. Estructuración y formalización del proceso de servicio

Tarea 1. Seleccionar el (los) procesos para estudiar de acuerdo con su importancia o interés para la entidad o la unidad operacional objeto de estudio

Se realizó la selección de todos los servicios que presta la tienda como objeto de estudio, teniendo en cuenta que queremos evaluar la satisfacción del cliente de forma integral. Para su selección se tomó en cuenta el interés del Complejo por conocer la satisfacción de sus clientes.

Paso 7. Evaluación del desempeño del servicio

Tarea 1. Definición de los indicadores de satisfacción de los clientes

En la presente investigación, se define matemáticamente el Índice de Satisfacción del Cliente por servicio (ISCs) como el producto del grado de importancia o peso que le otorgan los clientes a cada una de las características del servicio prestado y la valoración actual o grado de cumplimiento percibido por el cliente.

Tarea 2. Definición de los atributos esenciales

Para la modelación del indicador, fue necesario definir los atributos necesarios a

evaluar. Con el objetivo de determinar la importancia de estos atributos se aplicó un cuestionario como parte del método de concordancia de Kendall (Anexo 5) a un grupo de expertos. Para la selección del número de expertos a encuestar se definió un nivel de precisión de $i = 0,07$, una proporción de error de $p = 0,01$, un nivel de confianza del 99% y $k = 6,6564$ obteniéndose como resultado que son necesarios 13 expertos, dichos expertos poseen cargos de especialistas, directivos y profesionales en el complejo.

Para el procesamiento de los datos obtenidos, se utilizó el método de concordancia de Kendall con el objetivo de determinar si existe o no concordancia entre los expertos (Anexo 6) en relación al grado de importancia de los atributos del servicio en el Centro Comercial Tienda Moa.

1- Cálculo del factor de comparación $T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij} \quad T = \frac{1}{9} \cdot 831 = 92,33$

2- Cálculo factor de concordancia $W = \frac{12 \sum_{i=1}^m \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \quad W = \frac{12(9587.56)}{169(720)} = 0,94$

Como $w = 0,94 > 0,5$ se considera que la opinión de los expertos es confiable y concuerda y puede ser empleada para los fines del estudio.

Tarea 3. Definición del estado deseado

Para definir el estado deseado se tuvo en cuenta que el mismo debe ser retador y alcanzable para la organización. Varios autores sugieren el empleo de dos tipos de niveles de referencia: el histórico, para verificar si han existido avances o retrocesos y el nivel planificado o estado deseado, resultado del análisis minucioso de las potencialidades de la organización; este tiene que ser un nivel exigente y en continua elevación, ya que una vez alcanzado hay que trazarse otro superior.

Del resultado de aplicaciones precedentes realizadas en el Centro Comercial, basado en la experiencia y teniendo en cuenta en el estado deseado propuesto, se establecen los criterios de evaluación que se muestran en la tabla 2.3:

Tabla 2.3. Evaluación cualitativa del nivel alcanzado de satisfacción.

Intervalos	
ISCs > 4	Satisfacción muy alta
3,30 < ISCs d 4	Satisfacción alta
2,6 < ISCs d 3,30	Satisfacción media
2 < ISCs d 2,6	Satisfacción baja
1 < ISCs d 2	Satisfacción muy baja

Paso 8. Evaluación del estado deseado de la satisfacción del cliente

Tarea 1. Conformación del instrumento o técnicas para emplear

Dado los atributos referidos anteriormente se confeccionó un instrumento, para conocer el grado de importancia que los expertos le conceden a los atributos, para ello se evalúa el grado de concordancia entre los expertos a través del método de concordancia de Kendall, se obtuvo una puntuación mayor a 0.5, por lo que se puede afirmar que la opinión de los expertos concuerda y es confiable, obtenidos los resultados se determinaron los pesos de cada atributo, valores que serán de gran utilización para el cálculo de ISCs y un instrumento para conocer la valoración actual de los clientes según sus expectativas (Anexo 7).

La evaluación en cada caso es de la forma siguiente:

- Para conocer el peso o grado de importancia se decidió que según la cantidad de atributos los clientes los ordenaran descendientemente (la mayor evaluación se da al más importante y la menor al menos importante). Aunque lo ideal es que los atributos se ordenen, puede existir la posibilidad de que en algunos casos se consideren de igual importancia.
- Para conocer la valoración actual se empleó la escala Likert de 4 puntos, donde se le otorga 1 si el servicio recibido fue Nada Satisfecho, 2 (Poco Satisfecho), 3 (Satisfecho), 4 (Muy Satisfecho).

A partir de la obtención de ambos resultados se podrá determinar el ISCs.

Para verificar si el instrumento confeccionado es válido y confiable se llevó a cabo un análisis de fiabilidad y validez donde se aplicó una prueba piloto a una muestra de 37 clientes. Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que fueron procesadas mediante el paquete estadístico SPSS para Windows (versión

20.0, 2015) con el fin de comprobar si los atributos seleccionados caracterizan correctamente la satisfacción del cliente externo. El análisis se desarrolló comprobando la fiabilidad de la escala a través del coeficiente Alpha de Cronbach (Anexo 8), arrojando $\alpha > 0,983$ siendo suficiente y aceptable para garantizar la fiabilidad para los propósitos del estudio.

Lo anterior demuestra, que los instrumentos diseñados son confiables y válidos, lo que permitirá exponer el comportamiento de los atributos incluidos en el estudio.

Tarea 2. Determinación de la población objeto de estudio y tamaño de muestra

Para determinar el tamaño de la población en estudio se utilizó el promedio diario de personas que acceden al complejo comercial objeto de estudio. La selección de dicho tamaño está basada en las personas controladas por las cámaras de seguridad, siendo un promedio diario de 104. Sin embargo, no todas las personas acceden a los servicios, por tanto el interés de encuestar solo estará relacionado con las personas que utilizan los servicios. En este sentido se realizó una inspección a los controles de cajas, y se determinó que como promedio el 79% realizaban una o varias compras. Este porcentaje coincide con un total de 82 personas.

Atendiendo a lo descrito en el párrafo anterior, se usa entonces un muestreo no probabilístico intencional, donde las personas fueron seleccionadas según el juicio de ser utilitarios de los servicios de la tienda. Esta idea está en concordancia con lo sugerido por Noda (2004), destacando además que existe un mínimo de limitaciones en el muestreo; ya que la proporción seleccionada muestra una buena representatividad de la población.

Tarea 3. Aplicación del instrumento o técnicas de valoración de la situación del indicador

Esta tarea tendrá como objetivo fundamental la aplicación de los instrumentos o técnicas diseñados a la cantidad de encuestados preestablecidos en el diseño de la muestra y según el método de diseño propuesto. Los resultados de los cuestionarios se combinarán con la observación directa, u otras técnicas que permitan enriquecer lo que se pretende en el estudio. Para lograrlo será

conveniente recoger en un resumen de los resultados del diagnóstico de la satisfacción del cliente, tanto de la valoración actual como del grado de importancia de los atributos. La aplicación de los cuestionarios se hará en el área de recogida de bolsos, inmediatamente que las personas salgan de la tienda. Esto se hará con el objetivo de aprovechar la actualidad en los grados de satisfacción de dichas personas.

Fase III. Verificación y análisis de los resultados de satisfacción

Paso 9. Procesamiento de los datos

A partir de la obtención de los pesos de los atributos y los resultados de las percepciones de los clientes correspondientes al servicio por cada encuestado, se procedió al cálculo del ISCs. El cálculo del ISCs se realizó como se muestra en el (Anexo 9). Se procedió al siguiente paso para analizar los resultados.

Paso 10. Análisis e interpretación de los datos

Luego del procesamiento de la información, se obtuvo que el ISC del servicio prestado en el Centro Comercial Tienda Moa es inferior al estado deseado de 3.5. El valor calculado (2.667), se ajusta a la categoría de satisfacción media según la tabla 2.3. El resultado obtenido, si bien no es malo, también denota ausencia de algunos elementos importantes en la calidad de los servicios del complejo.

Tarea 1. Comparación de los atributos esenciales por cada servicio con sus estados deseados (matriz de atributos)

El proceso de evaluación se basa en comparar el estado actual y el deseado; las brechas que existan permitirán determinar las mejoras. En este paso se procede a materializarlo, a través de la representación de la matriz de atributo (Figura 2.3).

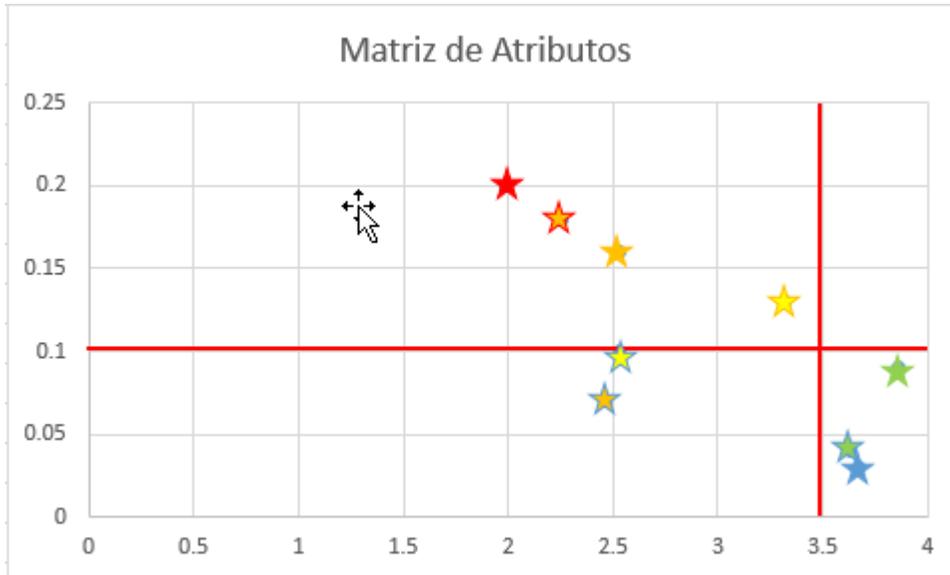


Figura 2.3. Matriz de atributos.

Leyenda

- ★ Disponibilidad de recursos
- ★ Variedad de surtidos
- ★ Organización y limpieza
- ★ Atención rápida y eficaz
- ★ Profesionalidad del personal
- ★ Amabilidad y cortesía
- ★ Climatización y ventilación
- ★ Porte y aspecto del personal
- ★ Horario

De esta representación se observa que ningún atributo quedó ubicado en el cuadrante correspondiente a la categoría de óptimos. De ellos cinco clasifican con críticos: Disponibilidad de recursos, variedad de surtidos, limpieza y organización y profesionalidad del personal. Como indiferente se encuentra amabilidad y cortesía del personal y como aceptables se consideran horario, climatización y porte y aspecto del personal.

Tarea 2. Determinación de los factores que inhiben el logro de niveles superiores de satisfacción del cliente

Sobre la base de las dificultades detectadas se procede a la determinación de los

factores inhibidores, a partir de las técnicas anteriormente recomendadas. A partir de los resultados obtenidos, se hace referencia a los factores de mayor influencia en el desempeño organizacional, donde predominan 4 de ellos: Satisfacción del cliente, Capacitación, Tecnología y Suministros. Después de hacer una comparación del valor actual de satisfacción del cliente con el que realmente se desea, se decide realizar un análisis donde se enfatice solo en los servicios y atributos más críticos, determinando las causas fundamentales que generan las insatisfacciones (Anexo 10).

Fase IV. Mejora

Paso 11. Diseño de estrategias y acciones de mejora

A partir del diagnóstico del servicio en el centro comercial tienda Moa se detectaron los elementos que inciden en la calidad del servicio y que generan bajos niveles de satisfacción de los clientes que lo reciben, enfocados en estos elementos se formularán medidas en la fase de mejora (Anexo 11).

Valoración económica, social y medioambiental

Los resultados obtenidos con esta investigación constituyen para la entidad un valioso instrumento para lograr mejores niveles de desempeño. Las estrategias anteriormente planteadas se orientan a la obtención de diversos beneficios enmarcados en el ámbito económico, social, estos son:

- **Social**

- Mayor participación y compromiso de los trabajadores con la calidad de los servicios
- Dota a los directivos de una herramienta de trabajo
- Incremento de la calidad de los servicios en el complejo de tienda Moa

- **Económico**

- Contribuir a la estabilidad y mejora en los indicadores económicos de la organización

- **Medioambiental**

- La investigación no provoca ningún daño o impacto al medio ambiente de manera general
- Contribuye a mejorar las relaciones empresa – entorno.

Conclusiones

Como resultado de esta investigación, se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. El estudio sobre la calidad de los servicios, asociado al indicador de satisfacción del cliente, ha adquirido una elevada connotación a escala mundial, constituyendo una ventaja competitiva que marca el éxito organizacional.
2. Existe una amplia base metodológica sobre la evaluación de la satisfacción del cliente, sin embargo el procedimiento de Noda Hernández (2004) constituye un instrumento metodológico valioso y muy completo e integral para ser aplicado en entidades cubanas.
3. La aplicación del procedimiento seleccionado en el centro comercial tienda Moa perteneciente a CIMEX permitió identificar que el índice de satisfacción de los clientes externos con los servicios es media (2,67) así como, los factores inhibidores y las causas que afectan su calidad.
4. Se propusieron soluciones en un plan de acción encaminado a mejorar la calidad de los servicios en el centro comercial tienda Moa y la satisfacción de los clientes.

Recomendaciones

1. Incorporar los conocimientos, resultados y experiencias obtenidos de la investigación para la toma de decisiones de la organización, en pos de seguir mejorando el desempeño de la misma.
2. Socializar las experiencias y resultados obtenidos a través de publicaciones científicas en revistas, eventos científicos nacionales e internacionales y realizar el proceso de divulgación de las experiencias con todos los trabajadores.
3. Continuar con la investigación de esta temática y extender su aplicación al resto de las tiendas pertenecientes a la cadena.
4. Volver a medir en un tiempo el ISC para comprobar si las estrategias y el plan de acción fueron efectivos.

Bibliografía

1. Abadi, M. (2004). La calidad de servicio. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires
2. Araus, E. (2018). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente industrial en sistemas productivos. Caso UEB "Jesús Arguelles Hidalgo" de la empresa nacional de calzado. (Tesis presentada en opción al Título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Calidad), Universidad de Holguín.
3. Buitrago González, M. (2007). Satisfacción de los clientes con los servicios hospitalarios en el área de Mayaguez, Puerto Rico. (Tesis sometida en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Maestro en Administración de Empresas), Universidad de Puerto Rico. Recinto Universitario de Mayaguez.
4. Cerezo, P L. (2000). La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente. Telework Spain Valencia. <http://www.coev.com> [Consulta: enero, 2020].
5. Cerezo (2018) Posicionamiento de la Marca. Documento en línea.
6. Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis, Editorial Díaz Santos; S.A., Madrid, España
7. Feigenbaum, A. V. (1994). Control total de la calidad. Edición Revolucionaria.
8. Grönroos (1982). An Applied Service Marketing Theory. European Journal of Marketing, 16(7).
9. Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications"
10. Grönroos (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. Review of Business. New York: St. John's University Press.
11. Grönroos, C. (1997). From marketing mix to relationship marketing towards a paradigm shift in marketing. . USA.
12. Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications"
13. Hernández Avila, N. (2006). Procedimiento para medir el nivel de servicio al cliente en Bares. Aplicación en el Hotel Brisas Santa Lucía. (Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la

- producción y los Servicios), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
14. Ishikawa, K. (1994). ¿Qué es el control de la calidad? , Bogotá, La modalidad japonesa
 15. Jurán, J. M. & Gryna, F. (1993) Manual de Control de la Calidad. Ed: Mc Graw-Hill. Madrid, España. Cuarta edición
 16. Juran, J. M. (2001). Juran y El Liderazgo para la Calidad, en Aldía. E- mail: ialdia@ctec.colombus.cu
 17. Leyva, Guerrero. (2011). Programa de mejora de la calidad de los servicios de alimentación en la Universidad de Holguín. (Tesis para optar por el título académico de Máster en Dirección) Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
 18. Lledó Rodríguez, R. (2000). Satisfacción de los pacientes según diagnóstico motivo de ingreso: diferencias entre las expectativas previas al ingreso y la calidad percibida al alta. (Tesis presentada para la obtención del grado de Doctor), Universidad de Barcelona. División de Ciencias de la Salud. Facultad de Medicina, Barcelona, España.
 19. Llerena Zamora, O. (2009). Análisis de la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo en la UEB OBET Colón. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la producción y los Servicios), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
 20. Moreno Pino, Mayra R (2003). Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial basada en la calidad como totalidad. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas
 21. Noda Hernández, M. E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

22. Noda Hernández, M. E. P. C., R. y González Ferrer, J. (2004b). "Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente en hoteles." Revista Investigación y Marketing. AEDEMO. Madrid, España.
23. Noda Hernández, Marcia E. & Pérez Campdesuñer, R. (2003). La satisfacción del cliente como un indicador de productividad en los servicios turísticos. <http://www.monografias.com>
24. Noda Hernández, Marcia E. & Pérez Campdesuñer, R. (2004). Cliente interno y externo Semejanzas y Diferencias, [http://: www. elprisma.com](http://www.elprisma.com)
25. Noda Hernández, Marcia E. & Pérez Campdesuñer, R. (2004). La satisfacción del cliente interno piedra angular para la elevación de la productividad y la calidad del Sector Metalúrgico. Revista Minería y Geología. Instituto Superior Minero Metalúrgico, Moa, Holguín, Cuba
26. Noda Hernández, Marcia E. & Pérez Campdesuñer, R.; (2000) Diseño e implementación de la tecnología de la gestión de la calidad en el producto turístico holguinero. Memorias del IV Taller Internacional Calidad y Desarrollo. QUALITAS.
27. Noda Hernández, Marcia E. (2004). Modelo y Procedimiento para la Medición y Mejora de la Satisfacción del Cliente en Entidades Turísticas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Ingeniería Industrial, Cuba.
28. Noda Hernández, Marcia E. (2004). Tendencias actuales en la medición de la satisfacción de los clientes internos. Una propuesta para su estudio. Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
29. Norma Cubana ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
30. Norma Cubana ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de la calidad - Requisitos.
31. Nápoles Rojas, L. F. (2013). Procedimiento para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una Dirección Integrada de Proyecto. Aplicación en la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos TRASVASES (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Calidad), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

32. Nápoles Nápoles, L. Y. (2015). Medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos con los servicios que prestan los procesos de apoyo a la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad de Holguín —Oscar Lucero Moyall. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Holguín.
33. Nápoles Nápoles, Lisney Y (2017). Evaluación y mejora de la satisfacción de los clientes internos con los procesos de apoyo en universidades cubanas. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección.
34. Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, A. (1985). Calidad Total en la Gestión de los Servicios. Editorial Díaz de Santos. España.
35. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L (1985): “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
36. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1988): “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, vol. 64, núm. 1, pp. 12-40.
37. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1994): “Reassessment Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research”, *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 1, pp. 111-124.
38. Pérez Campaña, Marisol (1998). Sistemas para el diagnóstico de tener (monografías). Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Holguín, Cuba.
39. Pérez Campaña, M. (2005a). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidoras. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central de Santa Clara Martha Abreu.
40. Pérez Campaña, M. (2005b). De la Gestión de la Producción a la Gestión de la Cadena de Suministro. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos21/gestion-produccion/gestion-produccion.shtml> [Consulta: marzo, 2020].
41. Pérez, Pérez (2017). Procedimiento la para la evaluación de la Satisfacción del Cliente.(Tesis presentada en opción de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín

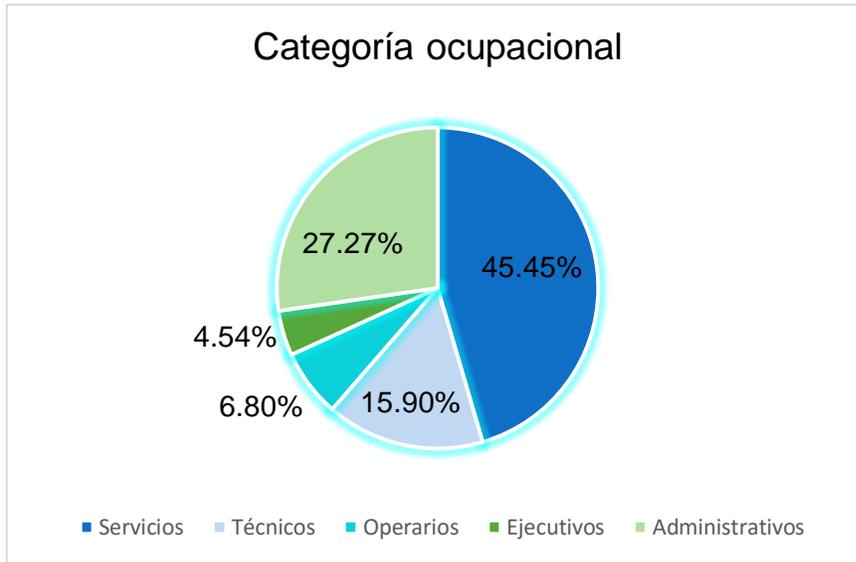
42. Sánchez Castro, Darquiris (2016). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Calidad.
43. Saleh, F.; Ryan, C. (1991). "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model". The Service Industries Journal. 11(3), 324-343.
44. WSA Consultores (2001). Aumente la satisfacción y lealtad de sus clientes, Santiago de Chile, <http://www.eiart.cl/wsa/> [Consulta: abril, 2020].

Anexos

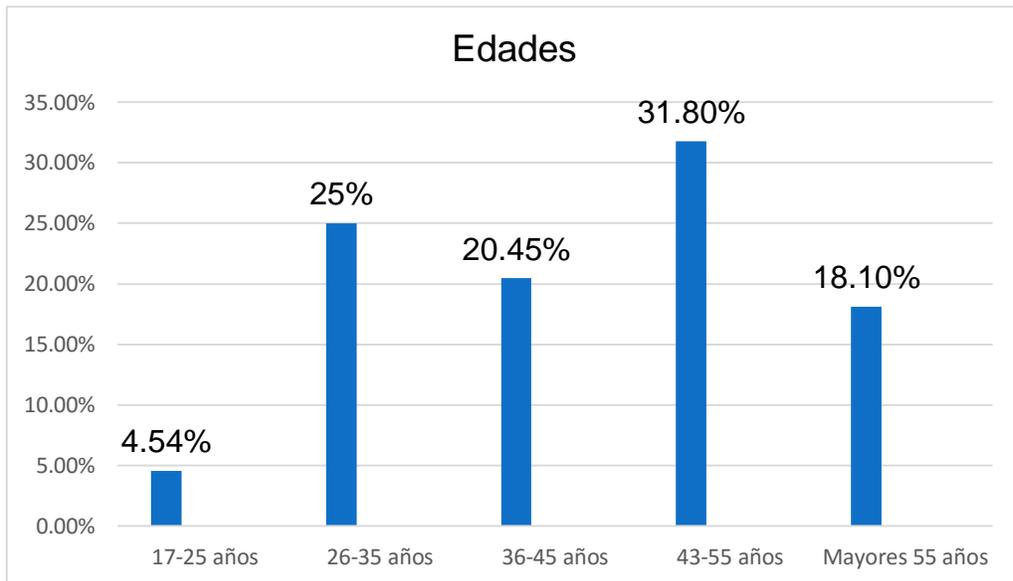
Anexo 1. Sexo de los trabajadores



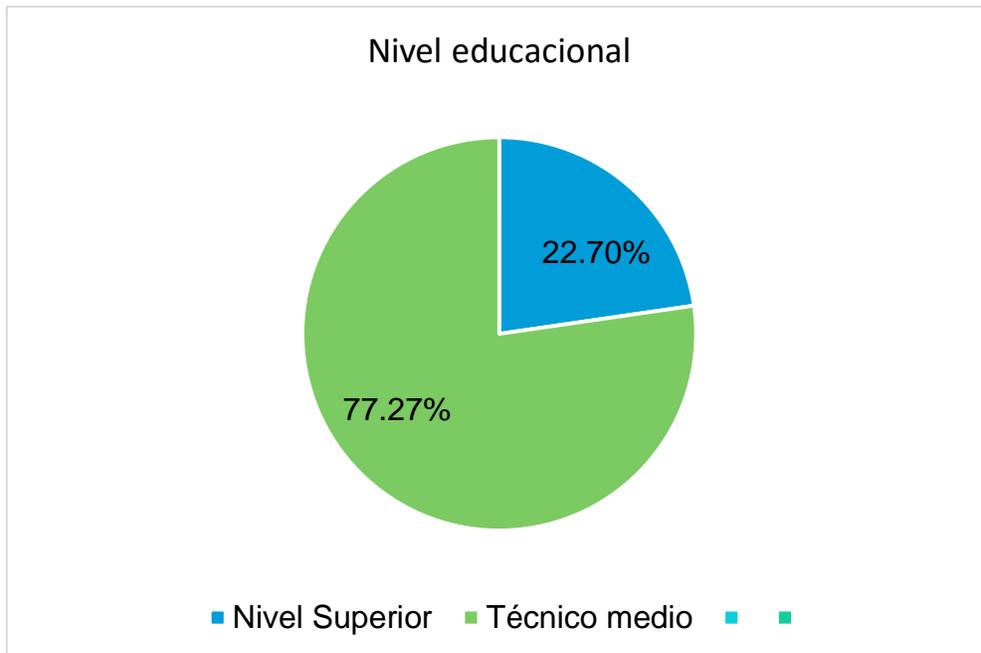
Anexo 2. Categoría Ocupacional



Anexo 3. Rango de Edades



Anexo 4. Nivel Educativo de los trabajadores



Anexo 5. Encuesta a expertos para determinar el grado de importancia de los atributos

Estimado experto(a) el Complejo Moa de CIMEX SA. se encuentra realizando un estudio en el Centro Comercial Tienda Moa. Por esta razón se necesita conocer cuales indicadores del servicio tienen mayor importancia para usted. Se le solicita a usted que evalúe cada uno de los indicadores que se relacionan teniendo en cuenta su orden de importancia como 1 menos importante y 9 muy importante.

Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Amabilidad y cortesía del personal									
Profesionalidad del personal									
Disponibilidad de recursos y existencia de productos buscados									
Atención rápida y eficaz									
Limpieza y organización									
Surtidos en la tienda y variedad de ofertas en relación calidad-precio.									
Cumplimiento del horario de servicio									
Climatización y ventilación									
Porte y aspecto del personal									

Gracias por su colaboración!!



Anexo 6. Procesamiento del método de concordancia de Kendall

Atributos a evaluar	Expertos													ΣAij	ΣAij-T	D2	Peso
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
Amabilidad y cortesía del personal	3	3	5	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	42	-22.78	518.83	0.07
Profesionalidad del personal	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	5	6	6	61	-3.78	14.27	0.10
Disponibilidad de recursos	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	8	9	9	115	50.22	2522.27	0.20
Atención rápida y eficaz	6	5	6	6	6	8	6	6	6	6	6	5	5	77	12.22	149.38	0.13
Limpieza y organización	7	7	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7	7	92	27.22	741.05	0.16
Surtidos en la tienda que satisfagan la demanda	8	8	8	8	7	6	8	9	8	8	9	8	8	103	38.22	1460.94	0.18
Cumplimiento del horario del servicio	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	53	-11.78	138.72	0.09
Climatización y ventilación	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	24	-40.78	1662.83	0.04
Porte y aspecto del personal	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	16	-48.78	2379.27	0.03
														583		9587.56	



Anexo 7. Instrumento para conocer las percepciones de los clientes la calidad de los servicios que brinda el Centro Comercial Tienda Moa.

Estimado cliente:

El Centro Comercial Tienda Moa se encuentra realizando un estudio del servicio que se presta en la entidad. Por esta razón, se necesita conocer la opinión en relación con el servicio prestado con el objetivo de mejorar la calidad del mismo. Su criterio se evaluará marcando con una X de acuerdo a su estado:

Nada Satisfecho:  Poco Satisfecho: 

Satisfecho:  Muy Satisfecho: 

SEXO: _Femenino _Masculino

Preguntas				
¿Cómo calificaría usted la amabilidad y cortesía del personal al atenderlo?				
¿Cómo calificaría usted la profesionalidad del personal al realizar el servicio?				
¿Cómo considera usted la disponibilidad de recursos y existencia de productos buscado?				
¿Climatización y ventilación?				
¿Cómo se siente referente a la atención rápida y eficaz?				
¿Limpieza y organización del local?				
¿Cómo calificaría usted los surtidos y variedad de ofertas en relación calidad – precio?				
¿Cumplimiento del horario de servicio?				
¿Cómo calificaría el porte y aspecto del personal?				

Muchas gracias por su colaboración!!

Anexo 8. Análisis de la fiabilidad del instrumento

Fuente: Salido del Paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0)

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	37	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.983	13

Anexo 9. Procesamiento del instrumento para conocer las percepciones de los clientes

No	Atributos	Vae	W	W*Vae	ISCs
1	Amabilidad y cortesía del personal	2.46	0.07	0.1722	2.6673
2	Profesionalidad del personal	2.53	0.1	0.253	
3	Disponibilidad de recursos	1.99	0.2	0.398	
4	Atención rápida y eficaz	3.32	0.13	0.4316	
5	Limpieza y organización	2.53	0.16	0.4048	
6	Surtidos en la tienda que satisfagan la demanda	2.25	0.18	0.405	
7	Cumplimiento del horario del servicio	3.86	0.09	0.3474	
8	Climatización y ventilación	3.63	0.04	0.1452	
9	Porte y aspecto del personal	3.67	0.03	0.1101	



Anexo 10. Relación entre factores, causas y atributos.

Factores	Causas	Atributos críticos
Satisfacción del cliente	Se demora mucho el servicio	Atención rápida
Capacitación	Insuficiente capacitación del personal que presta el servicio.	Profesionalidad del personal
Tecnología	Incorrecta distribución de los locales y las cajas registradoras	Limpieza y organización
Tecnología	Déficit de recursos necesarios y equipos para brindar un servicio adecuado	Disponibilidad de recursos
Suministro	Inexistencia de productos y surtidos de gran demanda para todos los clientes en general	Surtidos en la tienda que satisfagan la demanda



Anexo 11. Plan de acción a seguir para la mejora de la satisfacción del cliente con los servicios en centro comercial tienda Moa.

No	Estrategias de mejora	Dirige	Ejecuta	Fecha de control	Fecha de Cumplim.	Recursos
1	Realizar una evaluación de proveedores periódica	Gerente	Comercial	25/07/2020	15/08/2020	Material de oficina, correo electrónico
2	Realizar una investigación de mercado que tenga en cuenta las variables demográficas del territorio para los principales productos de alta demanda	Gerente	Comercial	15/07/2020	25/08/2020	Material de oficina, correo electrónico
3	Realizar una redistribución de la tienda con la adquisición de cajas registradoras	Gerente	Comercial	12/07/2020	22/08/2020	Cajas registradoras, Material de oficina, correo electrónico
4	Orientar a los trabajadores sobre protocolos y procedimientos a seguir para acceder a cada uno de los clientes con amabilidad y cortesía	Directivos Del Área	trabajadores del área	2/07/2020	5/08/2020	sitios web, pizarras informativas, correos electrónicos
5	Lograr que los trabajadores conozcan los estándares de conducta, las normas de calidad	Directivos Del	trabajadores del área	2/03/2020	5/06/2020	Sitios web, Tiempo

	establecidas y los procedimientos para garantizar la SC, mediante cursos de capacitación y reuniones con directivos y especialistas	Área				
6	Realizar chequeos periódicos al almacén para conocer la disponibilidad de recursos y necesidades	Directivos del área	Almaceneros	30/06/2020	30/07/2020	Tiempo
7	Organizar grupos de limpiezas juntos con los trabajadores y las auxiliares, manteniendo así el orden belleza de la entidad	Jefe de Piso	Trabajadores del área	2/07/2020	Semanal	Materiales, tiempo
8	Flexibilizar los mecanismos de compra a los proveedores y garantizar la calidad de los productos por parte de los Mismos	Representante de la dirección	Representantes de dirección	2/07/202	En cada recepción	