

La satisfacción del cliente en empresas de servicios: caso práctico *Client's Satisfaction in Services Corporations: A Practical Case*

Thais Zamora Molina,¹ Zoe Rodríguez Cotilla² y José Manuel Pozo Rodríguez³

¹ Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.
thais@fec.uh.cu

² Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.
zoe@fec.uh.cu

³ Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.
josem@fec.uh.cu

RESUMEN

El presente artículo muestra los resultados obtenidos con la aplicación del «Procedimiento para medir la satisfacción del cliente en empresas de servicio» –publicado en el tercer número, correspondiente al año 2012, de la revista *Cofin Habana*–, en cada una de las ocho empresas donde este se aplicó. Además se ofrece un ejemplo de propuestas de mejora, así como la forma de clasificar las acciones en función del costo generado, la responsabilidad de la implantación y el impacto en la calidad.

PALABRAS CLAVE: procedimientos de elaboración, propuestas de mejora, servicio de calidad.

ABSTRACT

The present article shows the results obtained from the application of the «Procedure in order to measure the client's satisfaction in services corporations» –published in the 3rd issue, year 2012, of *Cofin Habana* magazine–, in each of the eight organizations where the afore mentioned procedure was applied, and it provides instances of improvement proposals, as well as the way of classifying actions as to generated cost, responsibility for its deployment, and quality impact.

KEYWORDS: elaboration procedures, improvement proposals, quality service.

RECIBIDO: 15/10/2013

ACEPTADO: 15/12/2013

CLASIFICACIÓN JEL: L32

Introducción

Las sociedades de consumo disponen de abundantes alternativas y son cada vez más selectivas en la lealtad con respecto a quienes satisfacen sus necesidades, en términos de productos y servicios. Esto ha conducido a que las empresas, para ser competitivas, tengan que buscar la excelencia en la satisfacción de los clientes y

no la satisfacción adecuada, como sucedía en la década pasada.

Por ello, resulta imprescindible elevar el nivel de satisfacción del cliente, para lo cual se propone el «Procedimiento para medir la satisfacción del cliente en empresas de servicio» (Rodríguez, Pozo y Zamora, 2012), que fue aplicado en ocho entidades de servicios seleccionadas para realizar este estudio.

Resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento para medir la satisfacción del cliente en las entidades seleccionadas

La aplicación práctica del procedimiento propuesto se realizó en ocho empresas de servicios, todas ubicadas en La Habana, y pertenecientes a varios sectores de la economía. Las encuestas aplicadas tenían como objetivo recoger la percepción de los clientes en relación con el servicio, desde un punto de vista global.

El número de encuestados en las empresas objeto de estudio fue de 318 clientes internos y 985 externos. Se determinó el nivel de confiabilidad de los dos parámetros estudiados: la importancia conferida por los clientes a los atributos del servicio ofrecido que fueron evaluados y la satisfacción alcanzada por estos con respecto a ese servicio, a través del coeficiente de medición Alpha de Cronbach. Los valores de este coeficiente se encuentran entre 0 y 1, y en la medida en que que se aproximan más a la unidad, mayor será la confiabilidad. Como se observa en la tabla 1 los coeficientes son altos, lo que significa que la confiabilidad de las respuestas reunidas en los cuestionarios es elevada y, por consiguiente, el instrumento aplicado es válido.

Al calcular para las empresas donde se aplicó la técnica de componentes principales el índice

KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, que validan la aplicación esta técnica multivariada, se observó que en todos los casos resultó válida la aplicación; por tanto, se puede proceder a las restantes fases, de manera tal que se obtenga la agrupación de las variables originales en los nuevos componentes. El número de componentes al que se arribó oscila entre 2 y 4, según la empresa de la que se trate, y estos contienen una estructura interna que refleja la combinación lineal de las variables originales.

En las tablas 2 y 3 se puede observar la importancia que les concedieron los clientes internos y externos a los diferentes atributos del servicio brindado en las empresas que les fueron presentados en la encuesta. Tanto los colectivos de trabajadores como los clientes externos afirmaron que todos los atributos por los cuales se les preguntaba en las encuestas eran de gran importancia para brindar un servicio de óptima calidad, lo cual fue corroborado por la posición en que quedaron los criterios evaluados: predominó la consideración de los clientes de que todos los atributos eran «altamente importantes».

La tabla 4 muestra la satisfacción alcanzada por los clientes internos con respecto a los atributos de la encuesta. El atributo aplicación y utilización de normas fue juzgado por los tra-

Tabla 1. Validación de los cuestionarios y determinación de los componentes principales.

	NÚMERO DE ENCUESTADOS		ALPHA DE CRONBACH				ESFERICIDAD DE BARLETT				KAISER MEYER OLKIN				NÚMERO DE COMPONENTES			
	CI	CE	IMP.		SAT.		IMP.		SAT.		IMP.		SAT.		IMP.		SAT.	
			CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE
BK IMPORT EXPORT	18	32	0,862	0,817	0,931	0,839	0	0	0	0	0,720	0,710	0,715	0,701	2	2	2	2
Laboratorio CIDEDEC	56	57	0,661	0,878	0,661	0,878	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Cubacar Rent A Car	14	40	0,875	0,673	0,895	0,798	No	No	No	0	No	No	No	0,718	No	No	No	5
Agencia (APCI)	34	200	0,820	0,909	0,785	0,678	No	No	0	0	No	No	0,642	0,685	No	No	4	4
Banco Popular de Ahorro	37	212	0,866	0,925	0,761	0,915	No	0	No	0	No	0,864	No	0,827	No	2	No	2
Centro Comercial La Copa	84	118	0,948	0,909	0,892	0,920	0	0	0	0	0,798	0,826	0,723	0,854	1	3	3	2
ECOSOC Matelec	33	272	0,966	0,945	0,959	0,948	0	0	0	0	0,682	0,824	0,711	0,827	3	4	4	4
AUTOPARTES	42	54	0,917	0,678	0,894	0,769	No	No	0	0	No	No	0,814	0,722	No	No	4	4

Leyenda: CI: clientes interno; CE: clientes externos; IMP.: importancia; SAT.: satisfacción.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Importancia conferida por los clientes internos a los atributos del servicio ofrecido.

	CORTESÍA	PROFESIONALIDAD	ATENCIÓN PERSONALIZADA	HIGIENE Y LIMPIEZA	CALIDAD-PRECIO	FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	ACCIÓN-RECLAMACIÓN	APLICACIÓN DE NORMAS	FORMAS DE PAGO	RAPIDEZ DEL SERVICIO	PORTE Y ASPECTO DEL PERSONAL
BK IMPORT EXPORT	4,83	4,89	4,83	4,39	4,83	4,67	4,56	4,50	-	-	-
Laboratorio CIDEAC	4,67	4,48	4,42	4,46	4,68	4,79	-	4,44	-	4,67	-
Cubacar Rent A Car	4,64	4,93	4,43	4,00	4,79	-	-	-	4,36	-	-
Agencia (APCI)	4,15	4,24	4,09	-	-	-	-	-	4,47	-	-
Banco Popular de Ahorro	4,90	4,82	4,60	4,83	-	4,93	-	-	-	4,7	4,62
Centro Comercial La Copa	4,40	4,51	4,26	4,17	4,49	-	4,32	-	-	4,39	4,27
ECOSOC Matelec	4,64	4,64	4,42	4,45	4,61	4,61	4,52	4,67	4,39	4,48	4,52
AUTOPARTES	4,97	-	5,00	5,00	4,50	-	5,00	-	-	4,83	5,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Importancia conferida por los clientes externos a los atributos del servicio ofrecido.

	CORTESÍA	PROFESIONALIDAD	ATENCIÓN PERSONALIZADA	HIGIENE Y LIMPIEZA	CALIDAD-PRECIO	FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	ACCIÓN-RECLAMACIÓN	APLICACIÓN DE NORMAS	FORMAS DE PAGO	RAPIDEZ DEL SERVICIO	PORTE Y ASPECTO DEL PERSONAL
BK IMPORT EXPORT	4,62	4,97	4,84	4,56	4,78	4,78	4,75	4,75	-	-	-
Laboratorio CIDEAC	4,40	4,72	4,42	4,23	4,74	4,60	-	4,57	-	4,45	-
Cubacar Rent A Car	4,75	4,98	4,98	4,55	4,88	-	-	-	4,77	-	-
Agencia (APCI)	4,88	4,82	4,70	-	-	-	-	-	4,83	-	-
Banco Popular de Ahorro	4,70	4,75	4,50	4,60	-	4,82	-	-	-	4,73	4,50
Centro Comercial La Copa	4,69	4,36	4,33	5,00	3,53	-	5,00	-	-	4,93	4,43
ECOSOC Matelec	4,47	4,67	4,62	4,49	4,41	4,40	4,64	4,31	4,47	4,59	4,40
AUTOPARTES	5,00	-	5,00	5,00	5,00	-	5,00	-	-	4,73	4,90

Fuente: elaboración propia.

bajadores entre muy satisfactorio y altamente satisfactorio. La fiabilidad de la información, así como las acciones tomadas ante una reclamación fueron calificadas de muy satisfactorias; mientras que los atributos calidad, profesionalidad, atención personalizada, relación calidad-precio, forma de pago, rapidez del servicio, y porte y aspecto del personal fueron valorados entre satisfactorios y muy satisfactorios; por último, como satisfactorio fue evaluado el atributo higiene y limpieza de la instalación.

Mediante los datos ofrecidos en la tabla 5 se puede conocer la satisfacción alcanzada por los clientes externos en relación con los atributos evaluados en la encuesta. La evaluación de los atributos de satisfacción por parte de los

clientes externos es la siguiente: fueron percibidos como altamente satisfactorios la cortesía, la profesionalidad, la fiabilidad de la información, la aplicación y utilización de normas, así como el porte y aspecto del personal; y entre altamente satisfactorios y muy satisfactorios fueron evaluados la atención personalizada, la higiene y limpieza de la instalación, así como las acciones tomadas ante una reclamación. El único valorado como muy satisfactorio fue la forma de pago, y entre muy satisfactorios y satisfactorios, la relación calidad-precio y la rapidez del servicio.

En la tabla 6 se puede observar que, de forma general, los clientes externos se muestran más satisfechos con el servicio recibido en la empresa de lo que esperaban los clientes internos, lo cual

Tabla 4. Satisfacción alcanzada por los clientes internos.

	CORTESÍA	PROFESIONALIDAD	ATENCIÓN PERSONALIZADA	HIGIENE Y LIMPIEZA	CALIDAD-PRECIO	FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	ACCIÓN-RECLAMACIÓN	APLICACIÓN DE NORMAS	FORMAS DE PAGO	RAPIDEZ DEL SERVICIO	PORTE Y ASPECTO DEL PERSONAL
BK IMPORT EXPORT	4,44	4,50	4,50	4,22	4,56	4,61	4,56	4,39	-	-	-
Laboratorio CIDEK	4,50	4,70	4,45	4,21	4,32	4,54	-	5,00	-	3,14	-
Cubacar Rent A Car	4,21	4,50	4,00	3,07	2,50	-	-	-	2,86	-	-
Agencia (APCI)	3,88	3,79	4,09	-	-	-	-	-	3,88	-	-
Banco Popular de Ahorro	3,70	4,00	3,70	3,00	-	4	-	-	-	2,60	2,50
Centro Comercial La Copa	3,85	3,89	4,07	3,73	3,73	-	3,63	-	-	3,98	3,71
ECOSOC Matelec	4,03	4,00	4,30	3,91	3,85	3,91	3,55	3,94	3,91	4,00	3,94
AUTOPARTES	4,30	4,09	4,45	3,16	3,95	-	4,35	-	-	3,69	4,30

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Satisfacción alcanzada por los clientes externos.

	CORTESÍA	PROFESIONALIDAD	ATENCIÓN PERSONALIZADA	HIGIENE Y LIMPIEZA	CALIDAD-PRECIO	FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	ACCIÓN-RECLAMACIÓN	APLICACIÓN DE NORMAS	FORMAS DE PAGO	RAPIDEZ DEL SERVICIO	PORTE Y ASPECTO DEL PERSONAL
BK IMPORT EXPORT	4,56	4,59	4,53	4,38	4,72	4,75	4,66	4,78	-	-	-
Laboratorio CIDEK	4,58	4,40	4,06	4,36	3,32	4,47	-	4,53	-	2,92	-
Cubacar Rent A Car	4,90	4,85	4,80	3,90	3,35	-	-	-	3,58	-	-
Agencia (APCI)	4,83	4,87	4,75	-	-	-	-	-	4,61	-	-
Banco Popular de Ahorro	4,20	4,40	4,00	3,50	-	4,40	-	-	-	3,70	3,30
Centro Comercial La Copa	4,69	3,86	3,80	5,00	3,53	-	4,14	-	-	4,10	4,48
ECOSOC Matelec	4,56	4,58	4,51	4,63	4,06	4,44	4,44	4,47	4,04	4,42	4,72
AUTOPARTES	4,68	-	4,59	4,75	4,05	-	4,52	-	-	3,87	4,83

Fuente: elaboración propia.

es positivo para las empresas, pues significa que los trabajadores subvaloran el servicio brindado y se muestran motivados para mejorarlo, ya que les confieren alta importancia a todos los atributos y perciben que los clientes aún están insatisfechos.

Propuestas de mejora

Las propuestas de medidas para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes se realizan a partir de las sugerencias emitidas por los clientes externos y los trabajadores de la entidad. Para seleccionar aquellas medidas de mejora que más impacto o reconocimiento tienen se procedió a la

elaboración del diagrama de Pareto. Este gráfico se utiliza para determinar, dentro de un grupo de sugerencias, las más recomendadas.

Con el objetivo de comprender mejor el proceso de selección de estas medidas, se trabajó a partir de los resultados alcanzados en la Agencia de Protección contra Incendios (APCI), para apreciar el modo de determinar las medidas y acciones que se deberán implementar. Las propuestas de mejora que recomendaron los clientes internos y externos se muestran en las figuras 1 y 2. A partir de las sugerencias de mejoras que hicieron los clientes, se proponen las acciones que se explican en el anexo 1.

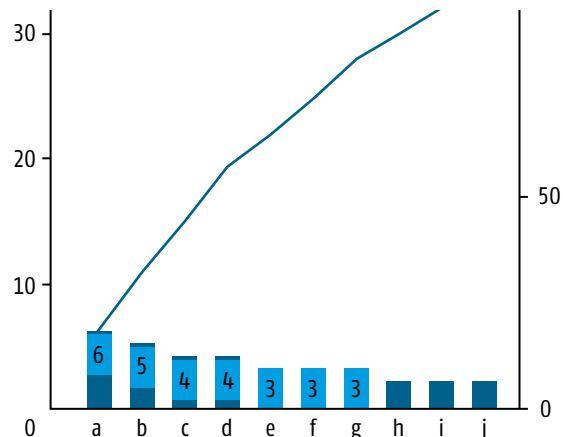
Tabla 6. Comparación de la satisfacción expresada por los clientes internos y externos según los atributos de la encuesta.

	CORTESÍA		PROFESIONALIDAD		ATENCIÓN PERSONALIZADA		HIGIENE Y LIMPIEZA		CALIDAD - PRECIO		FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN		ACCIÓN - RECLAMACIÓN		APLICACIÓN DE NORMAS		FORMAS DE PAGO		RAPIDEZ DEL SERVICIO		PORTE Y ASPECTO DEL PERSONAL		
	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	CI	CE	
BK IMPORT EXPORT	4,44	4,56	4,50	4,59	4,50	4,53	4,22	4,38	4,56	4,72	4,61	4,75	4,56	4,66	4,39	4,78	-	-	-	-	-	-	-
Laboratorio CIDEC	4,50	4,58	4,70	4,40	4,45	4,06	4,21	4,36	4,32	3,32	4,54	4,47	-	-	5,00	4,53	-	-	3,14	2,92	-	-	-
Cubacar Rent A Car	4,21	4,90	4,50	4,85	4,00	4,80	3,07	3,90	2,50	3,35	-	-	-	-	-	-	2,86	3,58	-	-	-	-	-
Agencia (APCI)	3,88	4,83	3,79	4,87	4,09	4,75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,88	4,61	-	-	-	-	-
Banco Popular de Ahorro	3,70	4,20	4,00	4,40	3,70	4,00	3,00	3,50	-	-	4,00	4,40	-	-	-	-	-	-	2,60	3,70	2,50	3,30	-
Centro Comercial La Copa	3,85	4,69	3,89	3,86	4,07	3,80	3,73	5,00	3,73	3,53	-	-	3,63	4,14	-	-	-	-	3,98	4,10	3,71	4,48	-
ECOSOC Matelec	4,03	4,56	4,00	4,58	4,30	4,51	3,91	4,63	3,85	4,06	3,91	4,44	3,55	4,44	3,94	4,47	3,91	4,04	4,00	4,42	3,94	4,72	-
AUTOPARTES	4,30	4,68	4,09	-	4,45	4,59	3,16	4,75	3,95	4,05	-	-	4,35	4,52	-	-	-	-	3,69	3,87	4,30	4,83	-

Fuente: elaboración propia.

Es necesario destacar que las acciones de mejora propuestas en relación con los clientes internos propician que se incremente la calidad de los servicios brindados, ya que si se planifican y organizan los recursos necesarios, y estos son suministrados a tiempo por los proveedores, se contribuiría a elevar a la eficiencia en la prestación de los servicios. Unido a esto, si se incrementa la contratación de especialistas, con el cumplimiento de los procedimientos de selección y previo análisis de la factibilidad, se incrementaría el nivel de ejecución de los servicios.

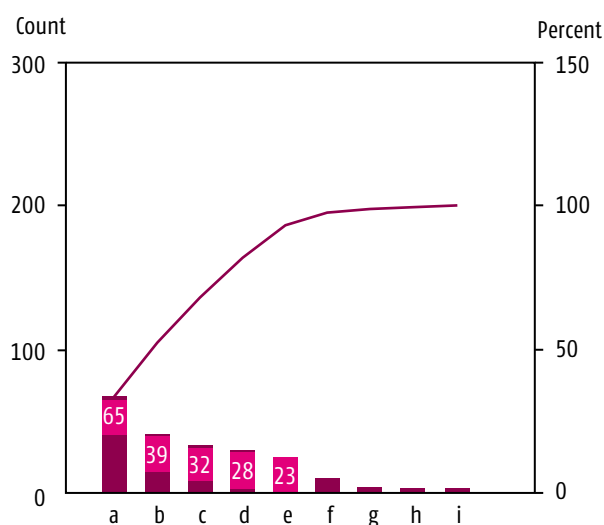
En la cuarta etapa del procedimiento se valoran las acciones de mejora; para ello, se propone una tabla que clasifica las acciones según su costo para la empresa, la responsabilidad que conlleva y el impacto que acarrea para la organización. En el anexo 2 se muestra el comportamiento de todas las propuestas de mejora en la Agencia de Protección contra Incendios (APCI). La tabla fue completada con el criterio de expertos, teniendo en cuenta aspectos como el costo, la responsabilidad y el impacto.



LEYENDA:

- a) Ninguna
- b) Mayor agilidad en los trámites con los clientes
- c) Integración de más especialistas a la empresa
- d) Mayor trabajo en equipo
- e) Mayor profesionalidad
- f) Mayor trabajo con Internet
- g) Mayor exigencia a los proveedores
- h) Mayor organización del trabajo
- i) Menos inspecciones internas

Figura 1. Medidas de mejora sugeridas por los clientes internos. Fuente: elaboración propia mediante el programa Statistical Package for de Social Sciences (SPSS).

**LEYENDA:**

- a) Mejorar la flexibilidad del contrato
- b) Mejorar el servicio de asistencia técnica a objetivos en explotación
- c) Mejorar el servicio de colaterales y cobertura
- d) Mejorar el servicio de certificación y asistencia técnica a inversiones
- e) Mejorar el servicio de certificación, homologación y aprobación de materiales, equipos, sustancias, medios y elementos relacionados con la protección contra incendios
- f) Ninguna respuesta
- g) Mejorar en los aspectos científico-técnicos
- h) Promocionar el servicio
- i) Mejorar las auditorías de calidad

Figura 2. Medidas de mejora sugeridas por los clientes externos.
Fuente: elaboración propia mediante el programa SPSS.

A partir de esta tabla con la clasificación de las sugerencias de mejora para su posterior aplicación, se reconocen como las de implementación inmediata aquellas en que el costo es bajo, la responsabilidad es de la agencia y su impacto es alto.

Después de analizada la tabla, se puede concluir que la mayor parte de las acciones se encuentran entre mediano y bajo costo, es decir, que no se necesita gran cantidad de recursos para su realización; además, que muchas dependen de las decisiones de la empresa, lo que es mejor para su rápida ejecución, y provocaría un gran impacto en la eficiencia y calidad de los servicios.

Después de analizada la tabla, se puede concluir que la mayor parte de las acciones se encuentran entre mediano y bajo costo, es decir, que no se necesita gran cantidad de recursos para su

realización; además, que muchas dependen de las decisiones de la empresa, lo que es mejor para su rápida ejecución, y provocaría un gran impacto en la eficiencia y calidad de los servicios.

En las restantes siete empresas objeto de estudio se aprecia similar comportamiento. Esto evidencia que las acciones de mejora propuestas se pueden implementar en corto plazo, que dependen en gran medida de la organización y pueden producir un gran impacto en los resultados de esta.

Instrumentos para evaluar la satisfacción del cliente

Con la finalidad de mostrar cómo el uso de diferentes instrumentos estadísticos, a saber: media, moda y aporte de cada atributo al componente permite realizar valoraciones sobre los niveles de satisfacción de los clientes en las entidades seleccionadas, se realizó la aplicación de esos instrumentos, de forma única para este caso de estudio, en las empresas Cubacar, Centro Comercial La Copa y Autopartes. A modo de ejemplo, se presenta el caso de la Sucursal Cubanacán Habana.

1. Diagnóstico de la satisfacción de los clientes externos

Como se puede observar en la tabla 8, los atributos que presentan, por sus resultados, mayores niveles de insatisfacción, desde la óptica de los clientes, son: la forma de pago, el estado técnico de los autos, y la competitividad oferta categoría/precio.

Tabla 8. Análisis de las medias de importancia y satisfacción de clientes externos.

ATRIBUTO	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	VALORACIÓN
Cortesía	4,75	4,90	Satisfactorio
Profesionalidad	4,98	4,85	Fortalecer
Atención personalizada	4,98	4,80	Fortalecer
Facilidad en el acceso al servicio	4,77	4,47	Fortalecer
Forma de pago	4,77	3,58	Crítico
Seguro contra riesgo	4,97	4,58	Fortalecer
Flexibilidad a cambios en el contrato	4,88	4,60	Fortalecer

Tabla 8. (Continuación)

ATRIBUTO	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	VALORACIÓN
Autoridad del vendedor	4,90	4,43	Crítico
Servicio de auxilio	4,98	4,00	Crítico
Estado técnico del auto	4,95	3,73	Crítico
Limpieza y confort del auto	4,55	3,90	Crítico
Competitividad oferta categoría/precio	4,88	3,35	Crítico

Fuente: elaboración propia.

2. Diagnóstico de la satisfacción de los clientes internos

Se puede apreciar en la tabla 9 que la cortesía, la profesionalidad y la atención personalizada son atributos que se deben fortalecer; el resto fueron calificados como críticos para la organización, según la valoración de clientes internos.

Tabla 9. Análisis de las medias de importancia y satisfacción de clientes internos.

Atributo	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	VALORACIÓN
Cortesía	4,64	4,21	Fortalecer
Profesionalidad	4,93	4,50	Fortalecer
Atención Personalizada	4,43	4,00	Fortalecer
Facilidad en el Acceso al Servicio	4,43	3,36	Crítico
Forma de Pago	4,36	2,86	Crítico
Seguro Contra Riesgo	4,29	3,29	Crítico
Flexibilidad a Cambios en el Contrato	4,29	3,21	Crítico
Autoridad del Vendedor	4,36	2,86	Crítico
Servicio de Auxilio	4,43	3,07	Crítico
Estado Técnico del Auto	4,29	3,57	Crítico
Limpieza y Confort del Auto	4,00	3,07	Crítico
Competitividad Oferta Categoría/Precio	4,79	2,50	Crítico

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, los atributos que muestran, de acuerdo con los resultados obtenidos, mayores niveles de insatisfacción, desde la óptica de los vendedores, son: la forma de pago, el estado técnico de los autos, la competitividad oferta categoría/precio, y la limpieza y confort del auto.

Otro análisis interesante es el que se puede realizar si se comparan los valores medios de la satisfacción declarada por los clientes externos e internos. De la tabla 10 se infiere que los atributos forma de pago, estado técnico del auto, limpieza y confort del auto, y competitividad oferta categoría/precio requieren ser mejorados. En esta opinión coinciden clientes y vendedores del servicio. A su vez, los vendedores reclaman más autoridad e independencia en la toma de decisiones, flexibilidad para cambios en los contratos y un mejor servicio de auxilio.

Tabla 10. Análisis de las medias de satisfacción de clientes externos e internos.

ATRIBUTO	SATISFACCIÓN		VALORACIÓN
	CE	CI	
Cortesía	4,90	4,21	Mantener
Profesionalidad	4,85	4,50	Mantener
Atención Personalizada	4,80	4,00	Mantener
Facilidad en el Acceso al Servicio	4,47	3,36	Mantener
Forma de Pago	3,58	2,86	Mejorar
Seguro Contra Riesgo	4,58	3,29	Mantener
Flexibilidad para Cambios en el Contrato	4,60	3,21	Mantener
Autoridad del Vendedor	4,43	2,86	Mejorar
Servicio de Auxilio	4,00	3,07	Mantener
Estado Técnico del Auto	3,73	3,57	Mejorar
Limpieza y Confort del Auto	3,90	3,07	Mejorar
Competitividad Oferta Categoría/Precio	3,35	2,50	Mejorar

Leyenda: CE: clientes externos; CI: clientes internos.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Para evaluar los niveles de calidad en los servicios que se brindan, resulta sumamente importante contrastar las opiniones de los que brindan u ofertan los servicios con las de quienes los reciben, o sea, los clientes.

En las entidades estudiadas se evidencia la alta importancia que se les ha otorgado a los atributos seleccionados, tanto por los clientes internos como por los clientes externos; mientras que la satisfacción de ambos, aunque presenta resultados favorables, se encuentra por debajo de los índices que muestran estos atributos para la importancia.

Con la finalidad de poder establecer una clasificación de las acciones propuestas en orden jerárquico, se sugiere realizarla mediante la utilización de tres indicadores: costo generado, responsabilidad de la implantación e impacto en la calidad.

A través de esta investigación se pudo apreciar la gran importancia que tiene para el buen desempeño de las organizaciones la implicación de las partes interesadas: la dirección y los trabajadores, en el proceso de diagnóstico e implementación de las acciones de mejora.

Anexo 1. Medidas y acciones de mejora propuestas por los clientes internos y externos.

Medidas y acciones de mejora sugeridas por los clientes internos

- Medida: Mayor agilidad en los trámites con los clientes.
- Acción:
 1. Mantener en la UEB el modelo de solicitud de servicio que existe actualmente o un documento similar enviado por el cliente por cualquier vía de comunicación, que recoja los datos del cliente y de la instalación, según lo establecido en los manuales de procesos, que debe ser recibido por algún funcionario de la UEB, por cualquier vía de comunicación, como evidencia documental del servicio solicitado por los clientes.
- Medida: Integración de más especialistas a la empresa.
- Acciones:
 2. Contratar más especialistas que fortalezcan el trabajo en la Agencia de Protección contra Incendios (APCI).
 3. Capacitar a los técnicos que no poseen conocimientos en más de un servicio para lograr mayor integración de estos en sus prestaciones.
- Medida: Mayor trabajo en equipo.
- Acciones:
 4. Convocar a talleres y fórums donde se compartan las experiencias vividas

por los especialistas para que los más jóvenes ganen en experiencia.

5. Realizar reuniones mensuales donde se intercambien opiniones con respecto a los servicios que en este período hayan tenido relevancia.
 - Medida: Mayor profesionalidad.
 - Acción:
 6. Promocionar la participación de los especialistas en cursos de diplomado y maestrías relacionados con las temáticas de seguridad y protección contra incendios, lo que facilitará que los servicios prestados sean de mayor calidad y confiabilidad.
 - Medida: Mayor trabajo con Internet.
 - Acciones:
 7. Desarrollar un sistema de gestión de información personalizado que responda a las necesidades, características y categorización de los clientes internos.
 8. Incrementar el acceso a los servicios de Internet que permita a los especialistas acceder a la información técnica oportuna.
 - Medida: Mayor exigencia a los proveedores.
 - Acción:
 9. Coordinar y exigir a las empresas suministradoras los productos necesarios para lograr una mayor eficiencia en los servicios prestados.

Medidas y acciones de mejora sugeridas por los clientes externos

- Medida: Mejoramiento de la flexibilidad del contrato.
- Acciones:
 1. Agilizar el proceso de contratación, para verificar si el cliente tiene algún contrato firmado y vigente con vistas a suplementarlo.
 2. Aumentar el plazo de cobro de los contratos hasta 45 días.
 3. Proporcionar descuento de hasta un 10 % para aquellos que contraten más de un servicio.
- Medida: Mejoramiento del servicio de asistencia técnica a objetivos en explotación.

- Acciones:
 4. Establecer en el servicio que la certificación del nivel de seguridad contra incendios solo puede realizarse a partir de los resultados de la evaluación de los riesgos de incendios y/o explosión.
 5. Incrementar la calidad de la identificación y evaluación de los riesgos, a partir de la profundidad del trabajo durante las visitas que se realizan a los objetivos en explotación.
 6. Elaborar los planes de emergencia en coordinación con los criterios de los trabajadores y de las direcciones de los objetivos en explotación.
 7. Garantizar la implementación de los planes de emergencia, a través de actividades prácticas y simulacros con los trabajadores de los objetivos en explotación.
- Medida: Mejoramiento del servicio de colaterales y cobertura.
- Acciones:
 8. Definir el área útil (área expuesta al riesgo de incendio y/o explosión) de la instalación, así como el nivel de riesgo para facilitar la aplicación de las tarifas y agilizar el proceso de negociación en los servicios de cobertura.
 9. Garantizar la coordinación con los comandos del Cuerpo de Bomberos, con previo establecimiento de las actividades a realizar por el cliente, durante los servicios de colaterales.
- Medida: Mejoramiento del servicio de certificación y asistencia técnica a inversiones.
- Acciones:
 10. Establecer que para realizar el servicio de asistencia técnica durante la ejecución de obras es necesaria la presentación de los proyectos de las áreas con riesgo durante la etapa de proyectos.
 11. Exigir a los especialistas la documentación técnica necesaria y suficiente para la emisión de los requerimientos de protección contra incendios y garantizar su cumplimiento durante la ejecución de la obra.
- Medida: Mejoramiento del servicio de certificación, homologación y aprobación de materiales, equipos, sustancias, medios y elementos relacionados con la protección contra incendios.
- Acciones:
 12. Exigir al cliente la documentación necesaria y suficiente, a tiempo, para la garantía de los servicios de certificación y homologación de los materiales y sustancias relacionados con la protección contra incendios.
 13. Realizar investigación sobre el equipamiento necesario para los ensayos que se requieren para la certificación de materiales, sustancias y medios que se producen en el país, con el objetivo de su adquisición en el exterior.

Anexo 2. Clasificación de las acciones de acuerdo con el costo, la responsabilidad y el impacto para los clientes.

ACCIONES	COSTO			ENTIDAD	RESPONSABILIDAD		IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		DIRECCIÓN EMPRESAS	MININT	ALTO	MEDIO	BAJO
CLIENTES INTERNOS									
1			X	X				X	
2		X		X				X	
3		X		X			X		
4			X	X			X		
5			X	X			X		
6	X			X			X		
7		X		X				X	
8	X					X	X		
9	X			X			X		

Anexo 2. Continuación.

ACCIONES	COSTO			ENTIDAD	RESPONSABILIDAD		IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		DIRECCIÓN EMPRESAS	MININT	ALTO	MEDIO	BAJO
CLIENTES EXTERNOS									
1			X	X				X	
2		X		X				X	
3	X			X			X		
4			X	X				X	
5		X		X			X		
6		X		X			X		
7		X		X			X		
8			X	X					X
9		X		X					X
10		X		X					X
11			X	X					X
12		X		X					X
13	X					X	X		

BIBLIOGRAFÍA

- DE VEGA, M. (1984): *Introducción a la psicología cognitiva*, Alianza Editorial, Madrid.
- INTERNATIONAL STANDART ORGANIZATION, ISO 9004 (2000): «Norma Cubana Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño», La Habana.
- MARTIN, W. B. (1992): *Calidad en el servicio al cliente. Guía para la excelencia en el servicio*, Iberoamericano, México D. F.
- MOLINER, B.; G. BERENGUER e I. GIL (2001): «La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n.º 3, pp. 155-172.
- MORALES SÁNCHEZ, V. (2004): «Evaluación psicosocial de la calidad en servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad», <<http://www.efdeportes.com/efd72/munic.htm>> [1/5/2004].
- QUINTANILLA, I. (2002): *Psicología social del consumidor*, Promolibro, Valencia.
- RODRÍGUEZ, Z. y J. M. POZO (2001): «Calidad como ventaja competitiva de la organización», ponencia, Evento XXXVIII Aniversario de los Estudios Económicos en la UH, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- RODRÍGUEZ, Z.; J. M. POZO y T. ZAMORA (2012): «Procedimiento para medir la satisfacción del cliente en empresas de servicios», *Cofin Habana*, n.º 3, pp. 68-71, <<http://cofinhabana.fcf.uh.cu>> [12/2/2013]

