

---

---

## PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CENTRO COMERCIAL “LAS ANTILLAS”

**Autora:** Lic. Saadia Reyes Benítez, Centro Universitario de Las Tunas, Cuba, Facultad de Ciencias Económicas, e-mail: [saadia@ult.edu.cu](mailto:saadia@ult.edu.cu)

**Coautores:** MSc. Juan Carlos Mayo Alegre, Centro Universitario de Las Tunas, Cuba, Facultad de Ciencias Económicas, e-mail: [jcarlos@ult.edu.cu](mailto:jcarlos@ult.edu.cu)

Dr.C. Néstor Loredo Carballo, Universidad de Camaguey, Cuba, e-mail: [nestor.loredo@reduc.edu.cu](mailto:nestor.loredo@reduc.edu.cu)

### RESUMEN

El Centro Comercial “Las Antillas”, en Las Tunas, Cuba, no está ajeno al reto de las empresas cubanas de elevar el nivel de eficacia organizacional; donde uno de sus elementos determinantes lo constituye la satisfacción de los grupos de interés, y dentro de este los clientes externos tienen una gran importancia. La evaluación de la calidad del servicio permite a la empresa conocer qué aspectos debe mejorar para lograr un aumento de la satisfacción de sus clientes.

De ahí, que el **problema** de esta investigación, estriba en las insuficiencias en la eficacia organizacional que limitan el desarrollo integral del Centro Comercial “Las Antillas”. Asumiéndose entonces como **objeto** de esta investigación, el proceso de la eficacia organizacional, siendo el **objetivo** diseñar un procedimiento, a través de la medición del nivel de satisfacción de los clientes, del Centro Comercial “Las Antillas” para la evaluación de la calidad del servicio.

Es de gran importancia para las organizaciones acentuar lo que se está haciendo bien, y corregir lo que está desarrollando insatisfacción en sus clientes por ello se parte del supuesto de que si se diseña un procedimiento para evaluar la calidad del servicio a partir del nivel de satisfacción de los clientes, entonces se contribuirá a elevar el nivel de eficacia del Centro Comercial “Las Antillas”.

**Palabras Claves:** calidad del servicio, eficacia organizacional, satisfacción del cliente, servicio.

---

---

---

## ABSTRACT

The Trade Center "Las Antillas", in Las Tunas, Cuba isn't far from the challenge of Cuban enterprises of raising the level of organizational effectiveness; one of its main determinants is the satisfaction of the groups of interest, inside them, clients are very important.

Then, the problem which determines this investigation is: "the insufficiencies within organizational effectiveness that limitate the integral development of the Trade Center Las Antillas", and the objective is to design a procedure to evaluate service quality based on their costumers satisfaction level.

It's very important for the organizations to improve what's right, and solve what's creating dissatisfaction in their costumers, to achieve this, the research starts from the following assumption: "if a procedure to evaluate service quality from the level of client's satisfaction is designed, it will contribute to raise the level of organizational effectiveness in Las Antillas Trade Center".

## PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO COMERCIAL "LAS ANTILLAS"

Según el Diccionario de la Lengua Española en su vigésima segunda edición **evaluar** (del francés. *évaluer*) implica señalar el valor, estimar, apreciar, calcular el valor de algo.

Por su parte, siguiendo con el Diccionario de la Lengua Española, **medir** (del latín *metiri*), entre sus distintas acepciones, se define como la acción de comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera, comparar algo no material con otra cosa. *Medir las fuerzas, el ingenio.* (44)

En este capítulo se describirá el procedimiento a utilizar para cumplimentar el objetivo de esta investigación que, se recuerda, estriba en evaluar la calidad del servicio, a través de la medición del nivel de satisfacción de los clientes, del Centro Comercial "Las Antillas"

Tomando como antecedentes las diferentes variantes teóricas para la evaluación de la calidad de los servicios, a través de la medición de la satisfacción de los clientes, se

---

---

---

impone seleccionar y/o adaptar un procedimiento que permita evaluar la calidad de los servicios del Centro Comercial “Las Antillas”.

El procedimiento consta de tres fases (tabla II.1); la **fase 1** se iniciará con la aplicación de una entrevista donde se le solicitará a un número determinado de clientes, la descripción de cinco elementos positivos y negativos del servicio que les ofrece el Centro Comercial, así, a través del método de incidentes críticos, se identificarán los elementos positivos y negativos del servicio, que luego se agruparán en elementos de satisfacción o necesidades y estos, a su vez, se agruparán en las cinco dimensiones del servicio definidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry en la metodología ServQual .

La **fase 2**, consiste en determinar la satisfacción del cliente con el servicio del Centro Comercial, utilizando para ello la información recogida en la fase anterior del procedimiento, que será utilizada para diseñar un cuestionario cuyo objetivo es conocer, desde la óptica de los clientes, la evaluación e importancia que confieren los mismos a los atributos del servicio que ofrece el Centro Comercial. En esta fase se seleccionará el método de muestreo a utilizar, lo que permitirá determinar el tamaño de la muestra a la que se le aplicará el cuestionario. Se validará el cuestionario aplicándolo a un pequeño número de clientes; lo que permitirá hacer ajustes a este, garantizando la eficacia de la captura de datos requerida antes de aplicarse a la muestra identificada.

La **fase 3**, consiste en realizar el procesamiento estadístico de la información obtenida, a partir del cual se determinará la evaluación de los clientes sobre el desempeño del servicio y la importancia relativa que confieren a los atributos del servicio. Finalmente, se elaborará la Gráfica Importancia - Desempeño, a través de la utilización de la técnica denominada “Análisis Importancia – Desempeño”

En lo anteriormente planteado estriba, de manera sucinta, el procedimiento a aplicar. Una explicación más detallada de estas tres fases que comprenden el procedimiento para evaluar la calidad del servicio del Centro Comercial “Las Antillas” se ofrece a continuación:

---

Tabla II.1 Procedimiento para evaluar la calidad del servicio del Centro Comercial "Las Antillas"		
Fases	Descripción	Técnica empleada
<b>Fase 1</b>	<b>Recolección de información asociada a la calidad del servicio.</b>	
1.1	Identificar los aspectos positivos y negativos del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidentes Críticos</li> <li>• ServQual</li> </ul>
1.2	Agrupar los aspectos en elementos de satisfacción o necesidades del cliente.	
1.3	Agrupar los elementos de satisfacción en las cinco dimensiones del servicio.	
<b>Fase 2</b>	<b>Determinar la satisfacción del cliente con el servicio.</b>	
2.1	Diseño del Cuestionario de Medición de la Satisfacción del Cliente a partir de la información que ofrece la fase 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística Descriptiva</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>
2.2	Selección del método de muestreo.	
2.3	Determinación del tamaño de la muestra.	
2.4	Validación del diseño del cuestionario.	
2.5	Aplicación del cuestionario.	
<b>Fase 3</b>	<b>Tratamiento estadístico y gráfico de la información recogida.</b>	
3.1	Procesamiento estadístico de la Información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística Descriptiva</li> <li>• Análisis Importancia Desempeño</li> </ul>
3.2	Determinar la evaluación del desempeño respecto a los elementos del servicio.	
3.3	Calcular la importancia relativa de los elementos del servicio.	
3.4	Construcción de la Gráfica Importancia-Desempeño.	

Fuente: Elaboración propia.

### **Fase 1: Recolección de información asociada a la calidad del servicio**

En esta fase se deben identificar los aspectos positivos y negativos del servicio, concentrar los aspectos en elementos de satisfacción o necesidades del cliente y seguidamente agrupar los elementos de satisfacción en las cinco dimensiones del servicio (Dimensión tangible, Seguridad del servicio, Responsabilidad, Confiabilidad, Empatía)

#### **Identificación de aspectos positivos y negativos del servicio**

Para identificar los aspectos se usará el método de incidentes críticos. El método de incidentes críticos es una técnica que determina las decisiones del cliente y es aplicable para la formulación de cuestionarios que evalúan la satisfacción del cliente, además, sirve para conocer y comprender las necesidades de los mismos.

Es un método flexible pues puede aplicarse a cualquier servicio. Se enfoca en los elementos importantes (incidentes críticos), lo que trae consigo mejores beneficios. Es útil para identificar eventos aislados que no han sido diagnosticados por otras

---

---

herramientas que se enfocan en eventos cotidianos. Se puede aplicar usando entrevistas o cuestionarios. (45)

Un incidente crítico es un ejemplo del desempeño organizacional desde la perspectiva de los clientes y son aquellos aspectos del desempeño organizacional con los que los estos entran en contacto directo. Como resultado, esos incidentes definen, por lo general, el desempeño del personal (en las empresas de servicios) y la calidad del producto (en las compañías manufactureras).

Los incidentes del servicio o producto describen el desempeño positivo o negativo de la organización.

- Un desempeño *positivo* es una característica del servicio que al cliente le gustaría observar cada vez que recibe el servicio.
- Un desempeño *negativo* es una característica del servicio o producto que haría dudar al cliente de la calidad de la organización.

El incidente puede redactarse de modo que se interprete de la misma manera por personas diferentes. Un buen incidente crítico, para definir las necesidades de los clientes, posee dos características:

1. *Es específico.*

- Cuando describe un comportamiento o una característica individual del servicio, o una sola característica.

El incidente crítico no es específico si describe varios aspectos del desempeño.

2. *Describe al prestador del servicio en términos de comportamiento, o describe el servicio mediante adjetivos específicos.*

Un incidente crítico también debe enfocarse en los comportamientos del prestador del servicio, o en adjetivos específicos que describan el servicio. (46)

El método de incidentes críticos involucra a los clientes del servicio en la determinación de las dimensiones de la calidad. Se centra en obtener información de los clientes sobre los servicios que reciben ya que ellos son los receptores de los servicios cuya calidad se intenta evaluar. (47)

Para identificar los aspectos positivos y negativos del servicio ofrecido por el Centro Comercial, se deberá recolectar la información necesaria a través de una entrevista a los clientes (anexo 1) que han tenido varias interacciones con el Centro Comercial "Las Antillas". Se solicitará que describan cinco aspectos positivos y cinco negativos sobre el servicio que ofrece el Centro.

---

---

---

Según Hayes, el número recomendado de clientes que deberán ser encuestados varía entre 10 y 20 personas. (48)

La razón por la cual se escogerá esta pequeña muestra estriba en que se trata de incidentes críticos, (son los extremos) o son positivos o son negativos, no hay término medio. Si a un cliente que regularmente ha recibido un servicio determinado se le pide que enuncie aspectos positivos y negativos del mismo, instantáneamente hará énfasis en los mayores problemas que ha detectado y por otra parte resaltarán sus mejores experiencias con el personal del cual recibe el servicio.

Ningún cliente es igual, ya sea por su edad, formación, costumbres, creencias, etc., pero lo cierto es que de una forma u otra sus criterios coincidirán en las principales bondades y deficiencias del servicio.

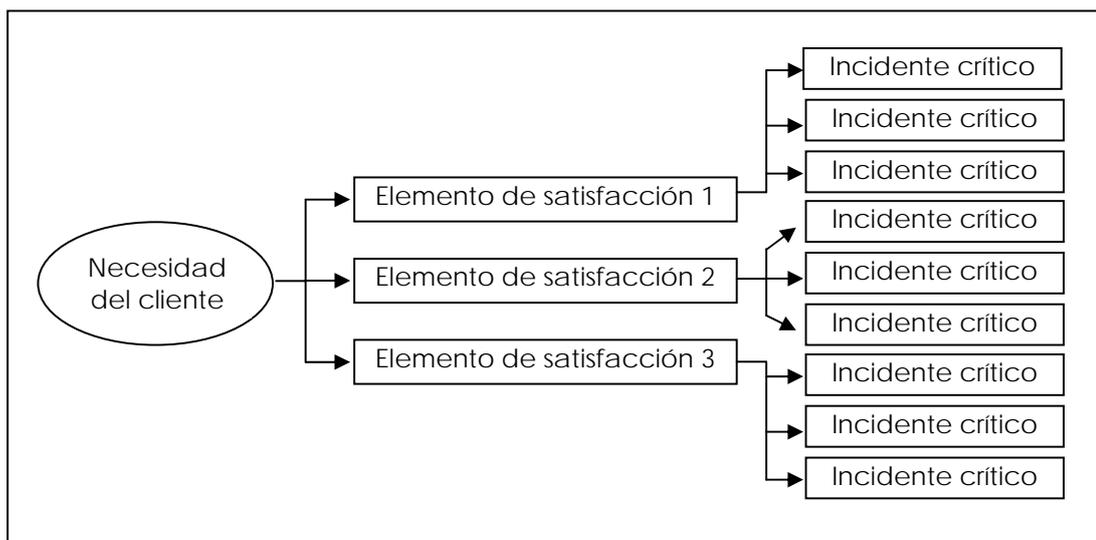
Esta entrevista personal busca motivaciones profundas, de las cuales hay menor diversidad de tipos en el universo sometido a exploración y, en consecuencia, se alcanza una representatividad suficiente con muestras más pequeñas. (49)

En esta investigación se realizarán 20 entrevistas a clientes del Centro.

### **Concentración de los aspectos en elementos de satisfacción**

Los resultados (incidentes) que deberá arrojar la entrevista deben agruparse (los más parecidos en contenido). El éxito de esta clasificación se concentrará en el adjetivo o verbo específicos que tengan en común. Después de agrupar los incidentes críticos será necesario, escribir una frase con la idea principal de cada uno de ellos, conocida como elemento de satisfacción tal y como se muestra en la figura II.1

---



**Figura 1** Relación jerárquica entre los incidentes críticos, los elementos de satisfacción y las necesidades del cliente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Hayes, B. (50)

Generalmente, los estudios de satisfacción de los clientes, se realizan a través de variables o dimensiones definidas por los directivos de la organización, de espaldas al cliente; el método de los incidentes críticos, permite, además de identificar con facilidad los aspectos positivos y negativos del servicio, elaborar un cuestionario basado en las necesidades y expectativas reales de los clientes, no en supuestos empíricos, además de proporcionar la información necesaria para la elaboración de una herramienta que esté más familiarizada con el lenguaje del cliente.

### **Agrupación de los elementos de satisfacción en las dimensiones del servicio**

Al finalizar la clasificación de los incidentes en elementos de satisfacción, se procederá a agrupar los elementos de satisfacción en las cinco dimensiones del servicio (tangibles, seguridad, responsabilidad, empatía y confiabilidad) definidas en la metodología Serv-Qual por Parasuraman, Zeithaml y Berry. (51)

El ServQual es un instrumento, en forma de cuestionario, cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones:

Estas son:

- ✓ Tangibles: se refiere a la parte tangible del servicio, como el equipo o el personal necesarios para otorgar el servicio.

- 
- 
- ✓ Seguridad del servicio: Se refiere a la habilidad del prestador del servicio de cumplir con la promesa de prestar el servicio adecuadamente.
  - ✓ Responsabilidad: Se refiere a la buena voluntad del prestador del servicio para ser útil y rápido al otorgar el servicio.
  - ✓ Confiabilidad: Se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza y responsabilidad.
  - ✓ Empatía: Se refiere a que el cliente espera atención individual y humanitaria (afectuosa) por parte del proveedor del servicio.

El ServQual está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. En concreto, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

A pesar de la innegable utilidad de este instrumento, ha habido un número de estudios que dudan de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Según un análisis realizado por Van Dyke, Prybutok, y Kappelman, parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el Serv-Qual contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad, la validez discriminante, la validez convergente, y la validez profética de la medición. Estos resultados sugieren que se debe ejercer mayor precaución en el uso de las mediciones del Serv-Qual y que el trabajo adicional debe estar dirigido hacia el desarrollo de medidas para la determinar la calidad de los servicios. (52)

El autor coincide con los señalamientos críticos hechos al ServQual, por las limitaciones descritas se tomarán para el procedimiento propuesto en este trabajo de diploma, únicamente las dimensiones del servicio definidas por este instrumento.

## **Fase 2: Determinar la satisfacción del cliente con el servicio**

En esta fase se debe diseñar el cuestionario de medición de la satisfacción del cliente a partir de la información obtenida en la etapa anterior. Posteriormente se seleccionará el método de muestreo y se determinará el tamaño de la muestra a la cual se aplicará el cuestionario. Para concluir la fase, se validará el cuestionario para corregir posibles errores y finalmente se aplicará el mismo.

---

---

---

## **Diseño del cuestionario para la medición de la satisfacción del cliente**

A partir de la información recolectada en la fase anterior, se elaborará un cuestionario cuyo objetivo radica en conocer, desde la óptica de los clientes, la evaluación e importancia que confieren los mismos a los atributos del servicio que ofrece el Centro Comercial.

Un cuestionario es una técnica estructurada para recopilar datos que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder un cliente y generalmente está dirigido a “traducir” la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los encuestados puedan contestar. El cuestionario debe ser diseñado de manera tal que posibilite motivar y alentar al encuestado para que participe, coopere en ofrecer información valiosa para la investigación, y así minimizar el error de respuesta.

Para la elaboración del cuestionario, se utilizará la información captada producto de aplicar el método de incidentes críticos, partiendo de las oraciones a elaborar, y tomando como base las dimensiones del servicio identificadas utilizando la nomenclatura del mismo que ofrece el ServQual.

El cuestionario se iniciará con una breve introducción en la cual se justificará el fin de las encuestas, de la misma manera contiene una explicación de cómo debe ser completado.

Un cuestionario representa el instrumento de medida más común en la investigación de mercados y es uno de los elementos más delicados de cualquier estudio. Es común escuchar en los ámbitos empresariales la metáfora de que el cuestionario debe ser como la ley: claro, inequívoco y con una sola interpretación. Para conseguirlo los investigadores han de respetar algunas reglas, de modo que al redactar las preguntas garanticen la comprensión de las mismas independientemente de las características del interpelado. Estas reglas son:

1. Las preguntas del cuestionario deben ser comprensibles.
    - El vocabulario empleado debe resultar familiar a la muestra de personas que se entreviste. Debe evitar el empleo de jergas o palabras difíciles. No hay que olvidar que las preguntas van dirigidas a personas de las más diversas clases y formación y consecuentemente es necesario tenerlo en cuenta excluyendo la utilización de palabras o conceptos difíciles.
-

- 
- 
- No debe incluir preguntas ambiguas. Si diferentes personas realizan interpretaciones distintas de la misma pregunta entonces las respuestas registradas no serán comparables.
  - A través de una pregunta solo debe preguntar una cosa. Deben evitarse las cuestiones múltiples o varias preguntas aglutinadas en una sola.
  - Las preguntas deben ser tan cortas y sencillas como sea posible. No deben incluirse preguntas largas y complicadas.
  - Se deben evitar las negaciones dobles. Es importante la claridad en las preguntas y evitar que el entrevistado tenga que hacer grandes esfuerzos mentales para contestar ciertas preguntas.
  - No debe abusarse de conceptos excesivamente abstractos. A veces los investigadores sobreestiman la capacidad de raciocinio de las personas que al responder preguntas abstractas o condicionales se centran más en la hipótesis empleada por el investigador para mejorar la comprensión que en el significado de la pregunta.
2. Las preguntas deben formularse para extraer respuestas veraces y precisas.
- Debe ayudarse a la persona entrevistada ofreciéndoles escalas de tiempo (ejemplo:... en las últimas cuatro semanas,...en los últimos dos meses).
  - Debe hacerse un esfuerzo para contribuir al conocimiento y articulación de las respuestas del los entrevistados. El investigador puede diseñar una lista con posibles respuestas o descripciones, que le permitan a la persona entrevistada, seleccionar la que más se aproxime a su opinión
  - No deben emplearse preguntas que induzcan respuestas sesgadas. Este es el factor clave al redactar un cuestionario. Una pregunta dirigida o mediatizada puede provocar que el entrevistado dé una contestación incierta (a menudo la deseada por el investigador), incurriendo en un error sistemático o registrando respuestas sesgadas.
3. Las preguntas deben estar ordenadas.
- Las preguntas más sencillas preceden a las más difíciles.
  - Las preguntas de carácter más general deben preceder a las de contenido específico. En caso contrario, las preguntas específicas pueden influir en las respuestas de las más generales, provocando un sesgo distorsionador. (53)
-

---

---

El formato de respuesta que se utilizará en el cuestionario será la escala *Likert*, la cual es una escala no comparativa (los encuestados no comparan el servicio que califican con algún estándar específico).

El formato de respuesta *Likert* pertenece a las escalas de clasificación de partidas en las cuales se proporciona a los entrevistados una escala que tiene una descripción breve o un número relacionado con cada categoría. Las categorías se ordenan en términos de posición en la escala; y se pide a los participantes seleccionen la categoría específica que describa mejor el objeto a calificar.

Este formato se basa en la elección de un conjunto de enunciados (mediante una escala del 1 al 5) que sean capaces en su conjunto de medir lo que se desea, y se pedirá al encuestado que exprese sus grados de acuerdo o desacuerdo; se utilizará para medir la actitud del sujeto con respecto al servicio, en base a su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de enunciados positivos y negativos con respecto al servicio. Se presentarán cinco alternativas de respuesta que se atienen a lo descrito en la tabla 2.

Tabla 2 Formato de respuesta de tipo Likert				
Segmentos de Respuestas				
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de Hayes, B. (54)

### **Selección del método de muestro y determinación del tamaño de la muestra**

Los métodos de muestreo más utilizados son:

#### **Muestreo no probabilístico**

En este muestreo los elementos de la muestra no son seleccionados al azar, sino que por motivos económicos o de escasez de datos se decide dejar a la opinión del investigador cómo debe formarse la muestra.

Al no ser un modelo probabilístico no puede hablarse de distribución aleatoria de las características muestrales y por lo tanto no pueden estimarse ni los intervalos de confianza ni los niveles de confianza ni los errores cometidos.

Hay tres modos fundamentales de elegir una muestra no probabilística:

---

---

---

*Muestreo por conveniencia:* El analista extrae la muestra de la manera que le parece más cómoda. Es un procedimiento que se utiliza para obtener información inicial o para contrastar hipótesis.

*Muestreo por juicio:* La muestra se construye de acuerdo al juicio del investigador. Se utiliza cuando se quiere maximizar la utilización de los recursos disponibles para la investigación.

*Muestreo por cuotas:* Constituyen un tipo especial de muestras a propósito. En este caso, el investigador da pasos concretos con el fin de obtener una muestra que es similar a la población en algunas características de “control” especificadas con anterioridad.

### *Muestreo probabilístico*

El muestreo probabilístico se caracteriza porque todas las unidades de la población tienen las mismas posibilidades de pertenecer a la muestra. Cuando se dispone de un marco resulta fácil efectuar un sorteo entre las unidades de la población con lo que se obtendrá una muestra aleatoria del tamaño que se necesite. La dificultad se presenta cuando no existe un marco para la población. En esos casos hay que agrupar las unidades de la población en varios conjuntos de los que sí puedan tenerse marcos. Posteriormente, se efectúan los sorteos necesarios para elegir los conjuntos que sean precisos. Una vez que se tienen los conjuntos elegidos se sorteará entre los elementos de esos conjuntos para llegar a los elementos individuales de la muestra. Este último sorteo es posible porque para cada conjunto se dispone del marco correspondiente.

Existen varias formas de seleccionar una muestra probabilística:

*Muestreo aleatorio simple:* técnica de muestreo probabilístico en el que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección idéntica. Cada elemento se elige en forma independiente de los demás y la muestra se toma mediante un procedimiento aleatorio a partir del marco de la muestra.

*Muestreo sistemático:* la muestra se elige mediante la selección de un punto de inicio aleatorio y después la elección de cada *i*ésimo elemento en sucesión, a partir del marco de la muestra.

*Muestreo estratificado:* técnica de muestreo probabilístico que utiliza un proceso de dos pasos para dividir la población en subpoblaciones o estratos. Los elementos se seleccionan de cada estrato mediante un procedimiento aleatorio.

---

---

---

*Muestreo de grupo:* la población meta se divide primero en subpoblaciones mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas llamadas grupos, y después se selecciona una muestra aleatoria de grupos con base en una técnica de muestreo probabilístico como el muestreo aleatorio simple. Para cada grupo escogido se incluyen todos los elementos en la muestra o se toma una muestra de elementos de forma probabilística. (55)

En esta investigación se justifica la utilización del muestreo aleatorio simple, derivado del muestreo estadístico, habida cuenta de la población heterogénea que visita el Centro Comercial y que son actuales y/o potenciales clientes del mismo; en este tipo de muestreo se selecciona una muestra aleatoria en la que toda la población tenga la misma probabilidad de formar parte de la muestra.

El tamaño de la población se determinará mediante una comparación entre la cantidad de clientes promedio mensual del año 2006, la cantidad de clientes que hicieron compras en la tienda en el mes de junio de 2006 y el promedio mensual del primer semestre del año 2007, para luego asumir como número de población la cifra más alta.

Luego de seleccionar el método de muestreo y conocer el tamaño de la población, se procederá a la determinación de la muestra. Existen diversas maneras de llevar a cabo el proceso experimental de obtener muestras a partir de una población dada.

El universo tiene muchos elementos, efectuar esta interrogación a todos los individuos de la población se hace imposible, bien por su alto costo o bien porque el tiempo necesario para obtener todas las respuestas es tan largo que hace que las primeras respuestas no tengan la misma significación que las últimas.

Es la razón por la que la selección de las personas que se van a entrevistar es un proceso cuya importancia es capital en la investigación. Uno de las interrogantes que han de resolverse es determinar el tamaño de la muestra a la que se le aplicará el cuestionario.

El tamaño de una muestra depende de la variabilidad de las unidades de la población con respecto a la característica que se está investigando (de la varianza de la población); de la confiabilidad que se desea para las estimaciones de los parámetros que se estén estimando y del error de muestreo que se espere.

Generalmente el cliente desconoce estos elementos y, además, no es capaz de expresar numéricamente el grado de bondad que desea en los resultados de la

---

---

---

encuesta, cuestión que requiere de una respuesta numérica (error de muestreo y confiabilidad de las estimaciones)

En el muestreo aleatorio simple para datos cualitativos, el tamaño de la muestra se calcula por medio de la expresión:

$$n = \frac{Z_{1-(\alpha/2)}^2 P(1-P)}{d^2}$$

Donde:

$Z$  = Nivel de confiabilidad.

$d$  = Error máximo permisible.

$P$  = Proporción de la población (si no se tiene  $P$ , se puede utilizar  $P = 1/2$  y se obtiene el tamaño máximo de la muestra). (56)

Una vez realizado este cálculo, se adoptará el resultado del mismo como muestra para aplicar el cuestionario.

### **Validación y aplicación del cuestionario**

Diseñado el cuestionario, éste debe ser probado entre una muestra pequeña con el objetivo de observar en qué medida han funcionado las preguntas y eliminar los problemas que puedan surgir, verificar la correcta interpretación de las preguntas, la longitud adecuada del cuestionario y su duración.

Los posibles problemas en la redacción y la fluidez que pudieran presentar los cuestionarios se corregirán con una prueba previa a la encuesta. Los objetivos de esa prueba previa serán:

- Confirmar que las preguntas apunten a los objetivos deseados
- Descubrir qué palabras pueden generar dificultades tanto al investigador como al encuestado;
- Rechazar las preguntas que no aportan la información necesaria;
- Estimar la duración de la encuesta.

Antes de comenzar el cuestionario se revisarán todas las posibles fuentes de error pues, de ese modo, podrán identificarse y resolverse otros problemas. Algunas de esas fuentes de error pueden ser:

---

- 
- 
- ❑ Errores de muestreo: estos errores, gobernados por la ley de la probabilidad, suceden porque no se incluye a todos los miembros de la población en la muestra.
  - ❑ Errores de alcance: esta clase de error se debe a que no se definió correctamente a la población.
  - ❑ Errores por falta de respuesta: se refiere a la desviación producida por los miembros de la población que no se incluyeron en la muestra.
  - ❑ Errores de los entrevistadores: se producen cuando los entrevistadores no formulan las preguntas tal como deberían ser formuladas.
  - ❑ Errores del cuestionario: se producen cuando la redacción o el orden de las preguntas afecta la precisión de los resultados de la encuesta.

Se aplicará el cuestionario al 30% de la muestra ajustada para validar el mismo. Una vez finalizada la validación del cuestionario se procederá a la aplicación del mismo, a la muestra ajustada, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Centro Comercial “Las Antillas” con el desempeño de la misma.

### **II.2.3. Fase 3: Tratamiento estadístico y gráfico de la información recogida**

En esta fase del procedimiento se realizará el procesamiento estadístico de la información, se calculará la evaluación del desempeño de los criterios de calidad y la importancia de cada atributo (criterios de calidad) de la organización para, finalmente, construir una gráfica de Importancia-Desempeño.

#### **Procesamiento estadístico de la información**

Para procesar la información se utilizará la Hoja de Cálculo de Microsoft Excel. Se diseñará una tabla dinámica que permitirá el cálculo de los valores promedio de la evaluación del desempeño respecto a los criterios de calidad y la importancia relativa de los criterios de calidad del servicio.

#### **Cálculo de la evaluación del desempeño**

Para el cálculo de la evaluación del desempeño se colocarán las cantidades de encuestados de acuerdo con las aseveraciones identificadas en cada segmento de respuestas (los que están de acuerdo, los que no están de acuerdo ni en desacuerdo, los que están en desacuerdo, y los que están totalmente en desacuerdo) y se le asignará un valor (coincidirá con el valor de la escala *Likert*), el cual se multiplicará por la cantidad de encuestados que se ubiquen en cada segmento.

---

---

---

En el caso de los criterios de calidad “negativos” (mala ubicación de la tienda, lentitud en el servicio) se invertirá la asignación de puntos. Una respuesta totalmente en desacuerdo para un criterio de calidad negativo, significa que para ese cliente es positivo por tanto se le asignará la mayor puntuación. Si la respuesta es totalmente de acuerdo con el criterio de calidad se le otorgará la menor puntuación.

El valor promedio de cada criterio de calidad se obtendrá al dividir la suma de los resultados parciales de cada segmento entre la cantidad de clientes encuestados, tal y como expresa la siguiente formulación.

$$V_{p_c} = \frac{[(C_{c_{TD}} * 1) + (C_{c_D} * 2) + (C_{c_I} * 3) + (C_{c_A} * 4) + (C_{c_{TA}} * 5)]}{C_{E_T}}$$

Donde:

$V_{p_c}$  : Valor Promedio por criterio de calidad.

$C_{c_{TD}}$  : Cantidad de clientes que estuvieron totalmente en desacuerdo.

$C_{c_D}$  : Cantidad de clientes que estuvieron en desacuerdo.

$C_{c_I}$  : Cantidad de clientes que no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo.

$C_{c_A}$  : Cantidad de clientes que estuvieron de acuerdo.

$C_{c_{TA}}$  : Cantidad de clientes que estuvieron totalmente de acuerdo.

$C_{E_T}$  : Total de encuestados.

Lo cual quedará simplificado mediante la hoja de cálculo de Excel tal y como se muestra en la tabla II.3:

---



---

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se calculará el valor promedio de la importancia de cada criterio de calidad que, junto a los promedios de desempeño, se tomarán automáticamente para generar la gráfica Importancia-Desempeño.

### Construcción de la gráfica Importancia-Desempeño

La aplicación del Análisis Importancia-Desempeño, proporcionará información para medir la satisfacción del cliente y comprobar cuán eficaz la organización ha estado desempeñándose en el sentido de asignar sus recursos (materiales, humanos y financieros) en función de satisfacer a sus clientes, mediante un formato de fácil comprensión.

Los promedios del desempeño e importancia de los criterios de calidad, se colocarán en un gráfico de cuatro cuadrantes que refleja los estándares de calidad del servicio y las metas propuestas que se han logrado. Estos promedios coinciden con la escala de Likert definidos anteriormente (Figura 2)

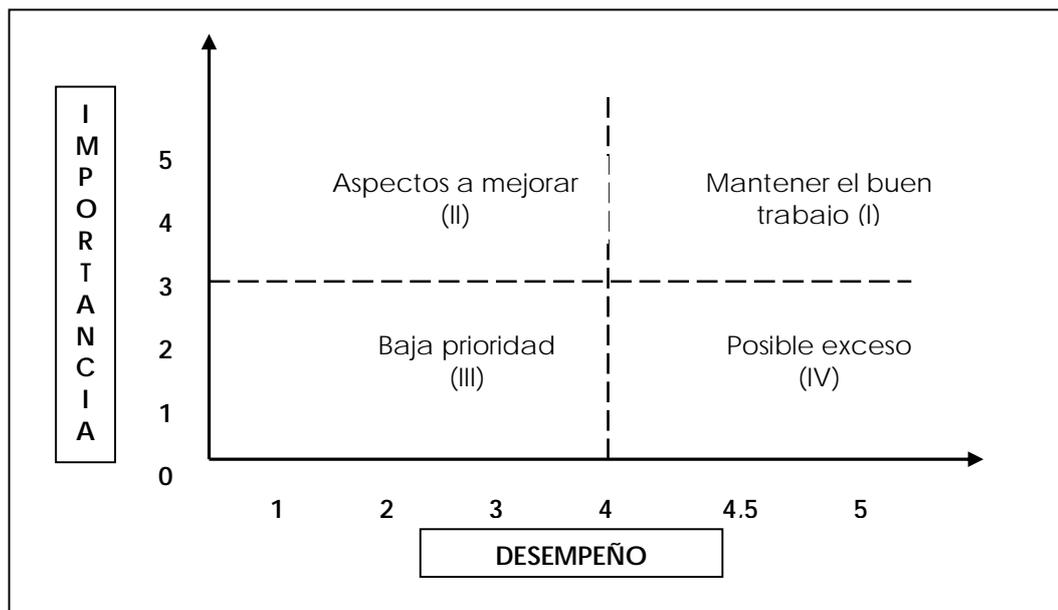


Figura 2. Gráfico de relación Importancia-Desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir de Eagles y Wade. (57)

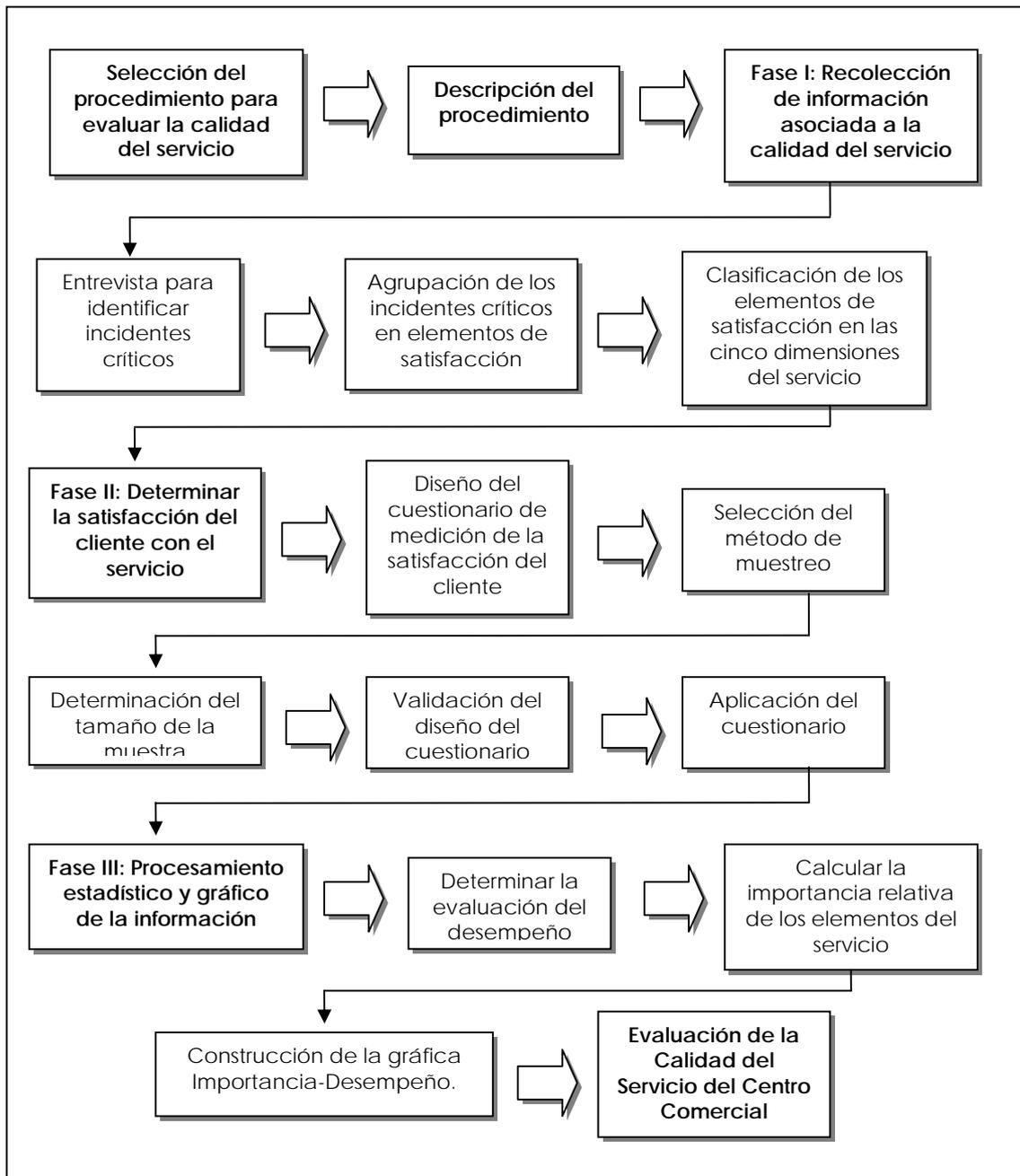
---

<b>Cuadrantes</b>	<b>Interpretación</b>
Cuadrante I	Mantenga el buen trabajo: La importancia y el desempeño exceden el estándar de calidad del servicio.
Cuadrante II	Aspectos a mejorar: La importancia y el desempeño han decaído.
Cuadrante III	Prioridad baja: el desempeño no alcanza el estándar de calidad del servicio, pero los encuestados no le atribuyen un alto nivel de importancia.
Cuadrante IV	Posible exceso: el desempeño excede el estándar de calidad del servicio, pero el cliente le asigna un bajo nivel de importancia.

El Análisis Importancia-Desempeño es una herramienta de diagnóstico básica para proporcionar la visión de la relación entre la dinámica de satisfacción y la importancia que los clientes asignan a algunos aspectos del servicio que se oferta. También puede guiar la asignación de recursos, entre la parte fuerte del servicio, donde hay exceso de asignación de recursos (desde la óptica del cliente), el de baja prioridad, y donde se necesita concentrar esfuerzos, todos son resaltados en una matriz de fácil comprensión. (58)

Una vez graficados los datos se podrán arribar a ideas conclusivas relacionadas con la calidad del servicio que oferta la organización tomando como soporte la información que brinda cada cuadrante. Se podrán además recomendar acciones correctivas destinadas a minimizar las deficiencias o mejorar las actividades del desempeño de la organización, y así contribuir a elevar el nivel de eficacia organizacional.

De manera sintetizada, el procedimiento para evaluar la calidad del servicio a través de la medición de la satisfacción del cliente, se representa como indica el diagrama de la figura 3.



**Figura 3.** Esquema del procedimiento a utilizar para evaluar la calidad del servicio del Centro Comercial "Las Antillas"

**Fuente:** Elaboración propia.