



Revista de Investigación Latinoamericana  
en Competitividad Organizacional

Año 1 Número 1

Febrero 2019

## EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. APLICACIÓN EN LA DTHO EN EL SERVICIO NAUTA HOGAR

**Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino**

mayramp188@gmail.com

Universidad de Holguín, República de Cuba

**Dra.C. Yurima Otero Góngora**

yurimaotero@femsu.uho.edu.cu

Universidad de Holguín, República de Cuba

**Dra.C. Lidia María Romero Pupo**

lromero@fh.uho.edu.cu

Universidad de Holguín, República de Cuba,

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Maira Rosario Moreno Pino, Yurima Otero Góngora y Lidia María Romero Pupo (2019): "Evaluación y mejora de la satisfacción del cliente. Aplicación en la DTHO en el servicio Nauta Hogar", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 1 (febrero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilco/01/nauta-hogar.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco01nauta-hogar>

### RESUMEN

Actualmente existe un interés acrecentado por parte de la Empresa de Telecomunicaciones y Ministerio de las Comunicaciones (MINCOM) de trazar estrategias para elevar la calidad de los servicios de Internet sobre la base de una mayor toma de conciencia de la importancia que reviste para el desarrollo y la construcción del futuro. En tal sentido, la evaluación y mejora de la calidad se convierte en una imperiosa necesidad y contribuye a que los directivos cambien su forma de dirigir. La investigación se realiza en la División Territorial de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA) en Holguín con el objetivo de aplicar un procedimiento que acceda a la evaluación y mejora de la satisfacción de los clientes externos con relación a los servicios ofrecidos de conexión a Internet. Con el fin de desplegar el objetivo propuesto se emplean diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas tales como la revisión de literatura, encuestas, entrevistas, la

utilización del Paquete Estadístico SPSS 21.0 ,entre otros que auxiliaron al progreso de la investigación.

**Palabras clave:** Satisfacción del cliente, medición y mejora, servicio Nauta Hogar, calidad de servicios de Internet, clientes externos.

## **ABSTRACT**

Currently there is a constantly growing interest from the Telecommunication Enterprise and the Ministry of Communications (MINCOM) for tracing strategies to elevate the quality of Internet services, over the basis of a bigger acknowledge of the matter involved for construction and development of a future. In such a subject, the evaluation and improvement of quality focused on management became an imperious need that contribute to a change of management directives guideline techniques. Considering the foretold, the investigation focus on the Territorial Division of the Telecommunication Enterprise of Cuba S.A. (ETECSA) in Holguín, with the goal to apply a procedure that access to an evaluation and improvement of the external client satisfaction, in relation to the Internet connection services offered. With the end to deploy the referred objective were employed several theoretical, empirics and techniques methods, such as literature reviews, interviews, questionnaires, and the use of SPSS 21.0, which is a Statistical Software, among others who help the progress of the investigation.

**Key words:** Customer satisfaction, measurement and improvement, Nauta Hogar service, quality of Internet services, external customers

## **INTRODUCCIÓN**

Calidad es mucho más que una simple forma de calificar un servicio, se encuentra más identificada con el poderoso objetivo de satisfacer al cliente mediante el uso de herramientas de gestión de calidad. Varios son los autores que abordan la similitud entre la calidad y SC como es el caso de Feigenbaum (1956) "La calidad es lo que el cliente dice que es". Actualmente, se considera que un servicio es de calidad cuando cumple las expectativas del cliente, es un servicio que ha cumplido con las especificaciones técnicas que el cliente requiere.

El nivel de satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su percepción en relación con las expectativas. Se puede definir la SC mediante el cociente entre el rendimiento y las expectativas, convirtiéndose en la base para fidelizar a los clientes y perpetuar la rentabilidad de la empresa donde:

- Rendimiento es la valoración efectuada por el cliente de la calidad de producto y QoS recibido tras la compra.
- Expectativas es lo que el cliente espera recibir en el momento de su decisión de compra.

El acceso a Internet se está convirtiendo en una cuestión fundamental en cualquier entorno profesional de nuestra economía. Es cada vez más importante disponer de un servicio de acceso a la red de calidad. Es difícil evaluar la calidad que nos proporciona nuestro proveedor debido a los numerosos factores que intervienen en la prestación del servicio. El objetivo final de todo proveedor debe ser proporcionar QoS adecuada a sus usuarios en función de sus necesidades, teniendo en cuenta los escenarios de trabajo de sus clientes.

Los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución trazan las estrategias que rigen el rumbo a seguir por el país, estos le confieren una gran importancia a la QoS, muestra de ello es el lineamiento 142 el cual está redactado de la siguiente forma: "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 el proceso de informatización de la sociedad cubana, que tuvo su despegue en el año 2015 la empresa de telecomunicaciones de Cuba S.A., ETECSA, es responsable de uno de sus ejes estratégicos garantizando armónicamente servicio a los organismos, a la población en función del bienestar social y el progreso del nivel de satisfacción de los clientes. Se pronunció un discurso conceptual en el mes de febrero de 2015 por parte del primer vicepresidente del Consejo de Estado que afirmaba “Internet es una herramienta al servicio de la identidad y la cultura nacional y de la inserción soberana y universal de los cubanos, incluida la soberanía tecnológica”.

La DTTHO, surge con el principal objetivo de integrar todas las actividades de telecomunicaciones con los últimos adelantos de la ciencia y la técnica. El objeto social consiste en prestar los servicios públicos de telecomunicaciones mediante la proyección, operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes públicas de telecomunicación en todo el territorio de la República de Cuba. En este sector se reconocen los logros alcanzados, estudios previos realizados por: Estopiñan Marrero (2010), Lao León (2010), Cantero Cora (2011), Sierra Infante (2012), Borrel Cruz (2012), Téllez Montoya (2014), González Camejo (2015), López Pérez (2015), LaO Tito (2015), Batista Díaz (2016) y Sánchez Castro (2016), trabajos periodísticos, gubernamentales y estadísticos, además de estudios a nivel nacional efectuados en la empresa como Mediciones Nacionales de Satisfacción a los diferentes servicios (2007), Medición de percepción de los clientes sobre la navegación en la Red Wi-Fi-ETECSA (2016), Estudio de percepción de los clientes sobre el servicio de Internet Nauta Hogar. Prueba Piloto (2017) y prácticas laborales realizadas en la entidad demuestran que persisten problemas sin resolver que forman parte indisoluble de las expectativas de la población, relacionados en lo fundamental con:

- Inconformidad con los precios de los servicios de conexión a internet.
- Desacuerdo con los horarios establecidos para la atención personalizada (hasta las 4:00 m).
- Ausencia de puntos destinados a la comercialización de los servicios (baja capilaridad de la red comercial).
- Insatisfacciones con la instalación de servicios telefónicos básicos que constituyen traslados pendientes.
- Existencia de insatisfacciones en la población con la inestabilidad en la red, así como con la velocidad de transmisión en horarios de alta carga.
- Vulnerabilidades para ataques informáticos en un escenario en el que confluyen tecnologías sin el debido desarrollo de sus componentes de seguridad.
- Negligencia en la protección de datos relacionados con los usuarios.
- Insuficiencia de capacidad en los puntos de acceso Wi-Fi.
- Carencia del control de la satisfacción de los clientes en servicios de nueva prestación.

En la presente investigación la situación problemática descrita anteriormente permite formular el **problema científico**: La necesidad de implementar un procedimiento para la evaluación y mejora de la SC externo en la DTTHO en el servicio Nauta Hogar.

El **objeto de investigación** gestión de la calidad en los servicios de conexión a Internet. Para darle solución al problema de la investigación se plantea como **objetivo general**: realizar la evaluación y mejora de la SC externo en el servicio Nauta Hogar.

## **METODOLOGÍA**

Para materializar el objetivo propuesto se requiere de la aplicación de diversos métodos científicos de la investigación del nivel teórico, empírico y estadísticos. Del **nivel teórico** se destacan: **Histórico-lógico**: para la construcción del marco teórico de la investigación. Permite conocer el

comportamiento actual y las tendencias de los sistemas en el tiempo, el estudio de la situación problemática, su evolución histórica, conceptos, nexos y lógica seguida en la investigación. **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 finales, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis. **Inducción - deducción:** que permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación. **Sistémico-estructural:** para la elaboración y aplicación de la metodología. **Del nivel empírico:** Entrevistas, observación directa, revisión documental, criterios de expertos (método de concordancia de Kendall, método Delphi) y encuestas.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Procedimiento metodológico para la evaluación y mejora de la satisfacción de los clientes en el servicio Nauta Hogar

El procedimiento seleccionado, incluye las respectivas operaciones específicas, métodos, y herramientas de diferentes orígenes como instrumento de apoyo a la toma de decisiones. La propuesta realizada es el resultado de modificaciones realizadas al propuesto por Sánchez Castro (2016) según se muestra en la figura 1, el cual consta de cuatro fases y diez pasos.



Figura 1. Adaptación al procedimiento de Sánchez Castro (2016) para la medición y mejora de la SC

#### Aplicación parcial del procedimiento seleccionado y adaptado

Se procedió a aplicar el procedimiento propuesto para la evaluación y mejora de la SC externo con el servicio Nauta Hogar de que brinda la DTHO. Siguiendo la lógica del procedimiento general, se evaluó el grado de satisfacción del cliente externo para de esta forma detectar posibles fallos en el diseño de los servicios y en su implementación y aplicar un plan de medidas encaminadas a resolverlos.

#### Fase I: Preparación inicial

### **Paso 1: Lograr el compromiso de todos los niveles de la organización con el proceso que se desarrollará y con sus resultados**

Inicialmente y en aras de lograr tales objetivo se impartieron seminarios a los integrantes del consejo de dirección de la empresa, utilizando los libros de John C. Maxwell 1998 y 2008 sobre liderazgo y presentaciones de gestión de la calidad y SC en los servicios de conexión a Internet descargados del mismo, donde se le explicó detalladamente el objetivo del trabajo a realizar así como, los pasos a seguir para complementarlos durante todo el proceso, se le dio a conocer la necesidad de implementar el procedimiento y los beneficios que traerá a la organización saber el grado de satisfacción de sus clientes. Con total ayuda del consejo de dirección se introdujo en las reuniones planificadas (sindicales y administrativas), así como, en los medios de divulgaciones oficiales de la organización (WEB y Semanarios), los objetivos del trabajo a realizar y el nivel de compromiso y seriedad que se demandaba de los trabajadores. Se reforzó el trabajo de divulgación y se logró sensibilizar el resto de los departamentos de la DTHO.

### **Paso 2: Formación y capacitación del grupo de trabajo**

Se creó un grupo de expertos del consejo de dirección, conocedores de las materias propias de la organización y además de los temas relacionados con la calidad y este a su vez creó los grupos de trabajo, formado por diez especialistas de los diferentes departamentos con experiencia en la organización y dirigidos por el jefe Departamento Comercial y Mercadotecnia de la entidad. Se les explicó su responsabilidad en crear las bases para la definición e implementación del programa de mejora, se expuso su ideología y la secuencia metodológica que se debe seguir, para ello, aplicaron la filosofía de trabajo participativo que implicó la mayor cantidad de trabajadores posibles con el auxilio de técnicas grupales.

### **Fase II: Caracterización y diagnóstico**

En esta fase caracterizan y diagnostican los factores de la organización y de su entorno, así como, se logra determinar la posición estratégica externa e interna. Los factores internos describen la situación actual de la empresa vista desde una perspectiva particular y crítica.

### **Paso 3: Análisis de los factores internos de la entidad de servicio**

#### **Tarea 1. Descripción del perfil general de la entidad**

ETECSA es una empresa cubana de capital mixto, 100% cubana fundada en 1994, comprometidas con la Revolución y las tareas que respaldan la defensa del país mediante el grado creciente de la invulnerabilidad de su sistema de telecomunicaciones. Tiene como misión brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los clientes y la población, así como, respaldar los requerimientos del desarrollo socio-económico del país con los resultados que de la empresa se demandan, la visión de la empresa es: somos una empresa en constante crecimiento, orientada a satisfacer las expectativas de nuestros clientes y de la población.

El objeto social de ETECSA es la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones, mediante la proyección, operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes públicas de telecomunicaciones en todo el territorio de la República de Cuba.

#### **Tarea 2. Caracterizar la situación económico-financiera de la entidad de servicio**

Los buenos resultados en la contabilidad han hecho que la entidad sea reconocida por su transparencia contable al lograr un alto nivel de preparación de sus técnicos y especialistas, lo cual hace posible la estabilidad de su personal al encontrarse motivados y estimulados por sus resultados, en los últimos años se han recibido varias inspecciones, controles y auditoría y en todos se obtuvieron resultados satisfactorios. En los últimos tres años se han cumplido los planes de ingresos, gastos, utilidades y costo por peso. Además se ha logrado cumplir con todos los aportes a la seguridad social, ONAT y banco; las cuentas por cobrar vencidas están en cero al igual que las cuentas por pagar; presenta una solvencia y liquidez buena así como, la rentabilidad.

### **Tarea 3. Caracterizar los clientes internos**

Los servicios de telecomunicaciones demandan de las áreas una estrecha coordinación, al tener en cuenta que el usuario es lo más importante, las interrelaciones entre las áreas se enfocan a los servicios, destacándose los departamentos de Operaciones de la Red, Servicios Móviles y Comerciales, que tienen como apoyo los departamentos de Tecnología de la Información y Logística y Servicio; de igual forma las áreas de Regulación y Control.

La División Territorial cuenta con 778 trabajadores donde la edad promedio es de 45 años alrededor de la cual se concentra el 39 % del total, la mayoría hombres (58,23 %); es importante destacar que el 37 % alcanzó el nivel superior y el 24 % el mediosuperior.

### **Paso 4: Análisis de los factores externos**

#### **Tarea 1. Caracterización de los clientes externos**

La organización cuenta con miles de clientes y usuarios externos, los cuales se pueden agrupar en, estatales, residenciales y la población.

Según las quejas recogidas por los mecanismos que ETECSA tiene en funcionamiento, los planteamientos de la población en asambleas de rendición de cuenta o por despacho, entrevistas con la prensa local, los clientes estatales a los que se les comercializa todos los servicios que brinda la empresa, telefonía, datos, móviles e Internet, sus expectativas están orientadas fundamentalmente a disponer del servicio de forma ininterrumpida con el menor costo posible. A la población se brindan los servicios públicos de telecomunicaciones e Internet, sus expectativas están dirigidas a la capilaridad de los mismos, sus precios y calidad. Estos criterios no tienen un basamento científico por lo que parte de este trabajo será corroborar los mismos y determinar otros sobre los cuales se pueda accionar de forma legal y oportuna.

Los usuarios del servicio de internet que serán objeto de estudio en este trabajo suman aproximadamente 1074, los cuales han disfrutado del servicio mediante cuentas permanentes, los mismos como promedio demuestran insuficientes conocimientos de computación y pocas habilidades en la navegación de Internet, su liquidez es media. La muestra estudiada se analizó con variables respecto a la edad, sexo, ocupación, experiencia de navegación, entre otras de interés para la investigadora.

#### **Tarea 2. Regulaciones externas**

Las bases de la Seguridad y Protección en las Empresas Estatales son Decreto ley 186, la Resolución 2 del MININT y Decreto Ley No. 199 de 25 de noviembre de 1999, mediante el cual se establece y regula el sistema de medidas en materia de Seguridad y Protección de la Información Oficial.

La resolución 101/2011 del Banco Central de Cuba regula todo lo establecido para los cobros y pagos en todas las monedas circulantes en el país, así como, lo referente a las relaciones con los bancos; resolución no. 25/08 del BCC coeficiente de conversión; resolución no. 5/08 del MTSS sobre la escasa entidad; resolución conjunta no. 1/08, MTSS-MINCIN reglamento para la actividad de comercio mayorista, minorista, la gastronomía y los servicios; resolución no. 106/08 del MFP determinación de los precios de los productos y servicios; Decreto ley no. 249 de la responsabilidad material; DECRETO No. 327 Proceso Inversionista; Ley No. 118 Ley de la inversión extranjera; Ley No. 116 Código de trabajo.

ETECSA está sujeta además a regulaciones de todas las instituciones autorizadas para hacerlo en el territorio nacional, el Ministerio de Comunicaciones regula algunas de las tarifas, las relaciones contractuales con sus usuarios, el uso del espectro radioeléctrico, el Ministerio de Comercio Interior fiscaliza el cumplimiento de las normas de almacenes y protección al consumidor, el Ministerio de Trabajo controla y fiscaliza todo lo relacionado con las relaciones laborales de los trabajadores.

Al comenzar la implementación del servicio de conexión a Internet hasta la fecha con la apertura del servicio Nauta Hogar se han puesto en vigor un gran número de regulaciones como son:

- Resolución No.197, 21 mayo del 2013, del Ministerio de las Comunicaciones, ``comercialización del servicio de acceso a Internet desde las áreas de los proveedores de Internet al público a personas naturales, en las

modalidades de cuentas temporales y permanentes`.

- Resolución No. 402, 29 de agosto de 2014, del Ministerio de Finanzas y Precios, que norma las ``Tarifas máximas para los servicios de acceso a Internet, navegación nacional y correo electrónico internacional a la población, que se brinda en áreas colectivas, a través de la plataforma tecnológica NAUTA.
- Resolución No. 373, 30 de diciembre de 2013, del Ministerio de las Comunicaciones ``Tarifas máximas para los servicios de acceso a Internet de la empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A``.
- Resolución No. 34, 14 de mayo del 2012, del Presidente Ejecutivo, `` Política de garantía y posventa de los productos que comercializa la empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A``
- Instrucción No. 11, 4 de mayo del 2009, de la extinta Vicepresidencia Comercial y Mercadotecnia, ``Aprobando el procedimiento para la comercialización de los equipos terminales, accesorios e insumos de telecomunicaciones en la Telecomunicaciones de Cuba S.A
- Instrucción No. 2, 25 de febrero del 2013, de la Dirección Central de Comercial y Mercadotecnia, ``Política para la comercialización de productos de telecomunicaciones``.
- Procedimiento Técnico PT-UND-COM-005/08 `` Para la comercialización de servicio de acceso dedicado a Internet``.

### **Tarea 3. Caracterización de los proveedores**

La organización cuenta con un grupo importante de proveedores que deciden su funcionamiento, los más representativos son, la Empresa Eléctrica, CUPET, Alcatel, Hawei, Ericsson, Servisa, SEPSA, SASA, Correos de Cuba y Almacenes Universales.

### **Tarea 4. Medio Ambiente**

La DTHO ha contribuido de forma positiva al cuidado del medio ambiente al multiplicar las vías de comunicación telefónicas tanto en las ciudades como en las zonas rurales, sistemas de video conferencia con alcance nacional, de esa forma se evita el traslado de personas; la introducción del Internet ahorra muchos tramites presenciales, la trasmisión de información de los diferentes ministerios con temas ambientales facilita la toma de decisiones encaminadas a su protección.

### **Fase III: Evaluación de los servicios**

En esta fase se diagnosticará la evaluación de los servicios, su cumplimiento y la percepción del cliente.

### **Paso 5: Evaluación del diseño del servicio**

La organización brinda servicios de telefonía básica, móvil y de datos, de ellos se escogerá el de navegación en Internet, Nauta Hogar, para ciudadanos naturales para hacer el estudio, por la necesidad actual del servicio, el poco tiempo en prestación, interés despertado en la población y la importancia que revestiría los resultados para la organización, pues al no tener estudios locales realizados que evidencien las expectativas de la población, calidad del equipamiento en servicio para estos fines, entrenamiento del personal, los resultados serían el punto de partida para comenzar a controlar el servicio y mejorarlo. Se cumple con las tarifas máximas del servicio de acceso a Internet prestado a las personas naturales, según se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Las velocidades disponibles y la tarifa del servicio Nauta Hogar**

<b>Velocidades (Kbps)</b>	<b>Cuota mensual en CUC: Incluye 30 horas al mes</b>
<b>1024/256 *</b>	\$15.00 CUC
<b>2048/256</b>	\$30.00 CUC
<b>3072/512</b>	\$50.00 CUC
<b>4096/512</b>	\$70.00 CUC

El servicio tiene definido un indicador para medir su comportamiento que es la disponibilidad técnica el cual debe ser superior al 95 % en cada sitio según la resolución 72 del 2015 del MINCOM y las quejas y/o reclamaciones registradas respondidas en un tiempo inferior a 30 días. Ambos indicadores miden lo establecido en las normas.

**Paso 6: Evaluación de la satisfacción de los clientes**

En este paso se pasa a evaluar la satisfacción del cliente de forma cuantitativa (IGS), para esto se establecen los indicadores y las dimensiones y atributos esenciales que lo componen, luego se elige y se confecciona el instrumento de medición a utilizar (encuestas) para posteriormente aplicarlo a una muestra de la población. Finalmente se realiza el análisis de los resultados haciendo una comparación de los atributos esenciales y los indicadores con sus estados deseados, esto se evalúa a partir de una matriz de atributos.

El servicio de navegación en Internet, Nauta Hogar, para alcanzar altos estándares de calidad y satisfacer las expectativas de los clientes, debe cumplir fundamentalmente con indicadores generales asociados a:

- La calidad en la contratación: Capacidad y dominio del personal para la realización del trabajo.
- La disponibilidad del servicio: Acceso a los servicios de la empresa de manera fácil, rápida y a cualquier hora
- La fiabilidad del servicio: Habilidad de suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa
- La flexibilidad del servicio: Capacidad de la empresa de ofrecer a los usuarios diversidad o modalidades del servicio para dar cobertura a sus requerimientos y necesidades
- La facilidad de contacto: Saber siempre a quien contactar en la empresa para presentar un requerimiento, queja o reclamación y lograr contacto con facilidad.
- La provisión del servicio: capacidad de la empresa de proveer a los usuarios con los medios necesarios para acceder al servicio.

Primeramente, y con el objetivo de determinar la importancia de los atributos se aplicó una encuesta a un grupo de 7 expertos de la institución Los cuales fueron seleccionados determinando su competencia, obteniéndose en todos los casos el  $K_{comp} > 0,8$  lo que indica que el nivel de competencia de los expertos es alto.

Se muestrearon a los 92 clientes durante una semana de trabajo. Para esto se aplicó una encuesta de satisfacción, la cual fue comprobada y aprobada por un grupo de expertos al comprobar su validez aparente, a través del software SPSS para determinar si era fiable donde la prueba del Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,879 siendo mayor que 0,7, por lo tanto resultan las encuestas desarrolladas como válidas; y de contenido, se demostró con la prueba, logrando abarcar los contenidos fundamentales y necesarios para caracterizar el objeto de estudio. Posteriormente se obtuvo el estado de valoración actual ( $V_a$ ) de los atributos del servicio. Con los resultados de la valoración y el grado de importancia se determinó el índice de satisfacción de los clientes (ISCs), su valor resultó 3,11.. El índice de satisfacción obtenido se clasifica en alta. De forma general se observa que es alto el nivel de satisfacción de los clientes

con el servicio evidenciándose que la comunicación entre el cliente externo y el cliente interno funcionó de manera positiva, puesto que el 58% no necesitó ayuda para la instalación del equipamiento, y de los que la necesitaron el 51% fue a través de la entidad, conociendo el 70% de la muestra analizada la manera de reportar fallos en el servicio; además el 91% recomiendan el servicio, no obstante aún se tiene que seguir trabajando para alcanzar el nivel superior en la escala.

Se realiza un análisis de la matriz de atributos, que se muestra en la figura 2, fijando un estado deseado en 3, porque es un valor que está sobre la media de satisfacción y que no es de gran exigencia para un servicio de nueva prestación, se determina que dos de ellos se clasifican como críticos por lo que se le concede gran importancia a su seguimiento en el plan de mejora, tres se consideran óptimos por lo que aunque están bien no se pueden descuidar pues tienen gran impacto, y tres se valoran como aceptables.

**Paso 7: Determinación de los factores que inhiben el logro de niveles superiores de satisfacción de los clientes externos**

Sobre la base de las deficiencias detectadas en el comportamiento del índice global de satisfacción del cliente externo y luego de realizadas las comparaciones de cada uno de los atributos, el equipo de expertos y la administración determinaron que por la importancia que reviste mantener elevados índices de satisfacción con el servicio brindado, seleccionar un total de 5 atributos, óptimos y críticos, como los factores más importante que inhiben o pudieran inhibir niveles superiores de satisfacción de los clientes externos en la organización, determinándolos como la causa fundamental del índice global de satisfacción obtenido:

- Explicación de las ejecutivas
- Funcionamiento del equipamiento
- Tiempo en cargar la página de autenticación
- Velocidad de navegación
- Estabilidad del servicio



**Figura 2. Matriz de atributos**

**CONCLUSIONES**

1. Los clientes externos que reciben los servicios son cada vez más exigentes en consecuencia del avance gradual del desarrollo de la Internet.
2. El instrumento utilizado, está compuesto por un conjunto de aspectos coherentes que demuestran una solución al problema científico planteado y además, este constituye una herramienta para la entidad, al permitir evaluar y obtener alternativas de mejora para su desempeño.
3. La aplicación parcial del procedimiento de Sánchez Castro (2016) adaptado propició la determinación de factores que inhiben la satisfacción de los clientes externos. En el servicio analizado (Nauta Hogar), se comprobó que los clientes externos poseen un Nivel de Satisfacción alto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Batista Díaz, M (2016) La evaluación de la gestión empresarial en el proceso de Comercialización en la División Territorial de ETECSA Holguín.
2. Borrell Cruz, J. (2012) La evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en el Centro de Telecomunicaciones de Moa, Trabajo Diploma. Universidad Holguín, Cuba
3. Cantero Cora, H (2011) Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Ingeniería Industrial). Universidad de Holguín.
4. Estopiñan Marrero (2010) Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín.
5. González Camejo, I T (2015) La evaluación integrada de la gestión empresarial en los procesos claves de ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín.
6. Lao León, Y (2010) Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación en el minipunto La Plaquita, Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín de Holguín
7. La O Tito, A (2015) La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín.
8. López Pérez, L (2015) La evaluación integrada del proceso de comercialización en ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín.
9. Sánchez Castro, D. (2016) Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín (Tesis presentada en opción del título académico de Máster en Ingeniería Industrial.). Universidad de Holguín. Holguín, Cuba
10. Téllez Montoya, A (2014) La evaluación del desempeño en la Dirección Territorial de ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín.