

PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL SUCURSAL SEISA HOLGUÍN

MSc. Reynier Baquero Guilarte

reynier.baquero@uho.edu.cu

Universidad de Holguín, República de Cuba.

Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino

mayramp188@gmail.com

Universidad de Holguín, República de Cuba

MSc. Ileana Irene Tapia Claro

itapiac@uho.edu.cu

Universidad de Holguín, República de Cuba.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Reynier Baquero Guilarte, Maira Rosario Moreno Pino e Ileana Irene Tapia Claro (2020): "Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes. Aplicación en la empresa de Seguridad Integral sucursal Seisa Holguín", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 5 (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/05/seisa-holguin.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS05seisa-holguin>

RESUMEN

Más allá de un requerimiento para certificar sistemas de gestión y avalar productos y/o servicios, la determinación de la satisfacción de los clientes para el empresariado cubano, constituye actualmente una herramienta de dirección para enfrentar los desafíos de la competencia. Con ese propósito y conociendo algunas insatisfacciones de los clientes de la Empresa de Seguridad Integral, Sucursal SEISA Holguín, se decide realizar la presente investigación. La misma tuvo el objetivo de diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes externos, respecto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas, lo que fue posible a través del desarrollo y aplicación de un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes; considerando además las percepciones de los clientes internos. Este consta de cinco etapas y diez pasos, que integraron la propuesta de Noda Hernández (2004) y las cinco dimensiones del Modelo SERVPERF de evaluación de calidad en los servicios. Para ello, se realizó un análisis del estado del arte, mediante consulta bibliográfica especializada, sobre la conceptualización y utilización de modelos y procedimientos de evaluación de los servicios y la satisfacción de clientes internos y externos. La salida fundamental se evidenció en el servicio Soporte técnico, como uno de los más demandados a la

Sucursal, ya que obtuvo mejoras luego de la aplicación del instrumento, el cual fue validado, mediante el paquete estadístico SPSS, v. 21. Las deficiencias detectadas dieron origen a un plan de acciones correctivas y de mejora que propiciaron el crecimiento de la satisfacción de los clientes.

Palabras clave: Calidad, medición de satisfacción de clientes, clientes, mejora de la satisfacción de clientes, medición y mejora de la satisfacción de clientes.

Abstract

Beyond a requirement to certify management systems and endorse products and / or services, the determination of customer satisfaction for Cuban business is currently a management tool to face the challenges of the competition. With this purpose and knowing some dissatisfactions of the clients of the Integral Security Company, SEISA Holguin Branch, it is decided to carry out the present investigation. It had the objective of diagnosing the level of satisfaction of external customers, regarding the fulfillment of their needs and expectations, which was possible through the development and application of a procedure for measuring and improving customer satisfaction; also considering the perceptions of internal customers. This consists of five stages and ten steps, which integrated the proposal of Noda Hernández (2004) and the five dimensions of the SERVPERF Model for quality assessment in services. For this, an analysis of the state of the art was carried out, through specialized bibliographic consultation, on the conceptualization and use of models and procedures for evaluating services and the satisfaction of internal and external clients. The fundamental output was evidenced in the Technical Support service, as one of the most demanded to the Branch, since it obtained improvements after the application of the instrument, which was validated, through the statistical package SPSS, v. 21. The deficiencies detected gave rise to a plan of corrective and improvement actions that fostered the growth of customer satisfaction.

Key words: Quality, measurement of customer satisfaction, customers, improvement of customer satisfaction, measurement and improvement of customer satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Desde la apertura del mundo empresarial, el surgimiento de las entidades se realiza con fines de lucro, pues son los beneficios financieros los que le permiten su sostenibilidad. No obstante, los resultados de su gestión económica son insuficientes, si su objeto fundamental no está dirigido a la satisfacción sostenida de un grupo de personas. Este proceso, determinado por la sensación que experimenta un individuo, luego de recibir un bien o servicio, en correspondencia con sus necesidades y expectativas, es lo que se denomina satisfacción cliente.

La satisfacción de los clientes está dirigida a compensar una carencia, que puede existir o ser creada. En el primer caso, esta es propia de quién la demanda y en el segundo, puede ser generada por campañas publicitarias como estrategias de la competencia. Es el estado del

cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) respecto a sus expectativas; esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino con respecto a aquellos considerados esenciales. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona.

Cuando se brinda un servicio, resulta un poco más difícil la medición de la calidad, ya que el único juez es el cliente, en el que inciden variables intangibles que pueden alterar los resultados. Incluso para el propio cliente, es más complejo calificar el servicio recibido, que el producto comprado, porque está evaluando más allá de los requisitos preestablecidos, incorporando aspectos que pueden ser circunstanciales. Esto trae como consecuencia que en muchos casos, se realicen valoraciones de factores afectivos, que pueden limitar los aspectos favorables de la prestación.

La calidad en los servicios según muchos autores (Cronin, J. J, 1994; Noda Hernández, 2004; Pérez Campdesuñer, 2006 y otros), se encuentra enmarcada en la relación percepción – expectativa del cliente. Desde esta perspectiva, la identificación de los requisitos del cliente, durante el diseño del servicio, reviste gran importancia para ambas partes, ya que es el marco propicio, para conocer las características que debe tener este, de acuerdo al criterio del receptor y sobre esta base se elaboraran los planes de mejora. El entendimiento de los atributos del servicio, junto a la opinión conocida de los clientes, sobre sus necesidades y deseos, conduce directamente al éxito continuado de cualquier negocio.

Tal y como ocurre con un producto, los clientes exigen beneficios de servicios, traducido en diferentes bienes que contribuyen de forma integral a su satisfacción. Es decir, los servicios no son comercializables por sí solos, sino por las necesidades que satisfacen. Por tal razón, es la satisfacción del cliente, un indicador clave de la calidad del servicio, al considerar; qué tanto se acerca el prestador, a los requisitos que le fueron demandados. En la medida que la diferencia sea menor, la satisfacción del cliente se incrementa, y proporcionalmente la calidad del servicio, mientras que si se aleja más, el servicio prestado de las expectativas de quienes lo reciben, pues la calidad irá en detrimento y los clientes cada vez estarán menos satisfechos.

Resumiendo, se puede afirmar que no es posible obtener una certera valoración de la calidad de un servicio, sin considerar la satisfacción del cliente que lo demandó; ya que aunque existen normas establecidas para el desarrollo de varias actividades, la mejor forma de saber cuándo

estas son eficaces o no, es durante la entrega al consumidor, que es quien según su percepción y competencia, certificará los aspectos positivos y negativos, que pueden beneficiar o por el contrario afectar los ingresos de la organización. A pesar de esto, son diversas las publicaciones que coexisten alrededor del término, debido a que el entorno se dinamiza constantemente y las exigencias de los individuos también, como parte integrante de dicho proceso. Lo que quiere decir, que para lograr y mantener clientes satisfechos, es necesario diseñar procedimientos adecuados, o aplicar los que ya existen, adecuadamente.

En este sentido, aún existen entidades que prestan servicios a una gran gama de clientes y no cuentan con procedimientos u otros mecanismos de medición y mejora eficaces, que le permitan determinar oportunamente el grado de satisfacción percibida por estos y corregir las cuestiones señaladas.

Particularmente la Empresa de Servicios de Seguridad Integral, Sucursal SEISA Holguín, aunque cuenta con gran prestigio dentro de la localidad y a nivel nacional, recibe quejas de sus servicios indistintamente; lo que sugiere una revisión del ciclo de prestación, a partir de los requerimientos y expectativas de los usuarios. Algunas de las inconformidades reportadas, se muestran a continuación:

- 1- Demora en el tiempo de respuesta en los servicios de mantenimiento correctivo de los sistemas instalados;
- 2- Escasa capacidad para la instalación de sistemas de seguridad demandados;
- 3- Ubicación geográfica de difícil acceso, por la lejanía de la ciudad;
- 4- Excesiva documentación para la contratación de diferentes servicios con un mismo cliente.

Estas inquietudes, demuestran la necesidad de contar con una herramienta, capaz de captar la opinión de los clientes, al recibir los servicios prestados y revertirla en líneas de desarrollo, enfocadas a nuevas y mejores ofertas; lo que justifica el siguiente **problema científico**: “¿Cómo medir y mejorar la satisfacción de los clientes, con los servicios prestados por la Sucursal SEISA Holguín?”

El **objeto** de la investigación es la “gestión de la calidad en los servicios” y se define como **objetivo general**: “Desarrollar un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios prestados, por la Sucursal SEISA Holguín”.

METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al objetivo del trabajo se emplearán diversos **métodos de investigación científica** tales como:

Del nivel teórico:

- Análisis-síntesis: se empleó durante la investigación para extraer los elementos fundamentales de la bibliografía consultada, sobre la evaluación de la calidad de los servicios. Además del análisis de la satisfacción de cliente, determinando fundamentos teóricos que sirvieron de soporte a la solución del problema planteado;
- Inductivo-deductivo: fue utilizado para diagnosticar el nivel de integración entre la evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de sus clientes. También contribuyó a la elaboración del procedimiento, ya que se consideraron aspectos distintivos de la situación problemática, los cuales fueron subsanados en la nueva propuesta;
- Histórico-lógico: fue aplicado en el acercamiento al devenir histórico de la temática investigada, contribuyendo a valorar las etapas y tendencias de la gestión de la calidad y su influencia en la evaluación de los servicios y la satisfacción de los clientes.

Del nivel empírico:

- Los métodos utilizados fueron técnicas de trabajo en grupo, método de expertos, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos, tormentas de ideas, encuestas para la recopilación y obtención de información.

DESARROLLO DEL TEMA

A continuación se desarrolla un procedimiento para medir y mejorar la satisfacción de los clientes, con los servicios prestados por la Sucursal SEISA Holguín.

El procedimiento propuesto para la medición y mejora de la satisfacción del cliente, a partir de la calidad percibida del servicio ofertado, es el resultado de la integración de las dimensiones del Modelo SERVQUAL, con la propuesta de Noda Hernández (2004); en la que se le otorga un papel primordial al desempeño del cliente interno, como sujeto productor del servicio y medio de retroalimentación. En la figura 1 se muestra el flujograma del procedimiento, el cual consta de cinco etapas y diez pasos.

En este caso, se hicieron algunas adecuaciones de lo planteado por Noda Hernández (2004), ya que se reducen de 13 a 10 pasos, teniendo en cuenta que se fusionan los pasos 1 y 2, en uno

sólo, así como el 3 y el 4. Además, se incorpora un paso intermedio, para detallar la creación del Grupo de mejora. También en la etapa o fase 2, se modifica el nombre, utilizando el término "diagnóstico" y en esta se integran de igual forma, los dos pasos (5 y 6) en uno. En la etapa 3, se sustituye el análisis del diseño del servicio, por el análisis de los procesos sustantivos de la organización, ya que el enfoque de procesos considera elementos más abarcadores, que superan el netamente el diseño de los servicios prestados.

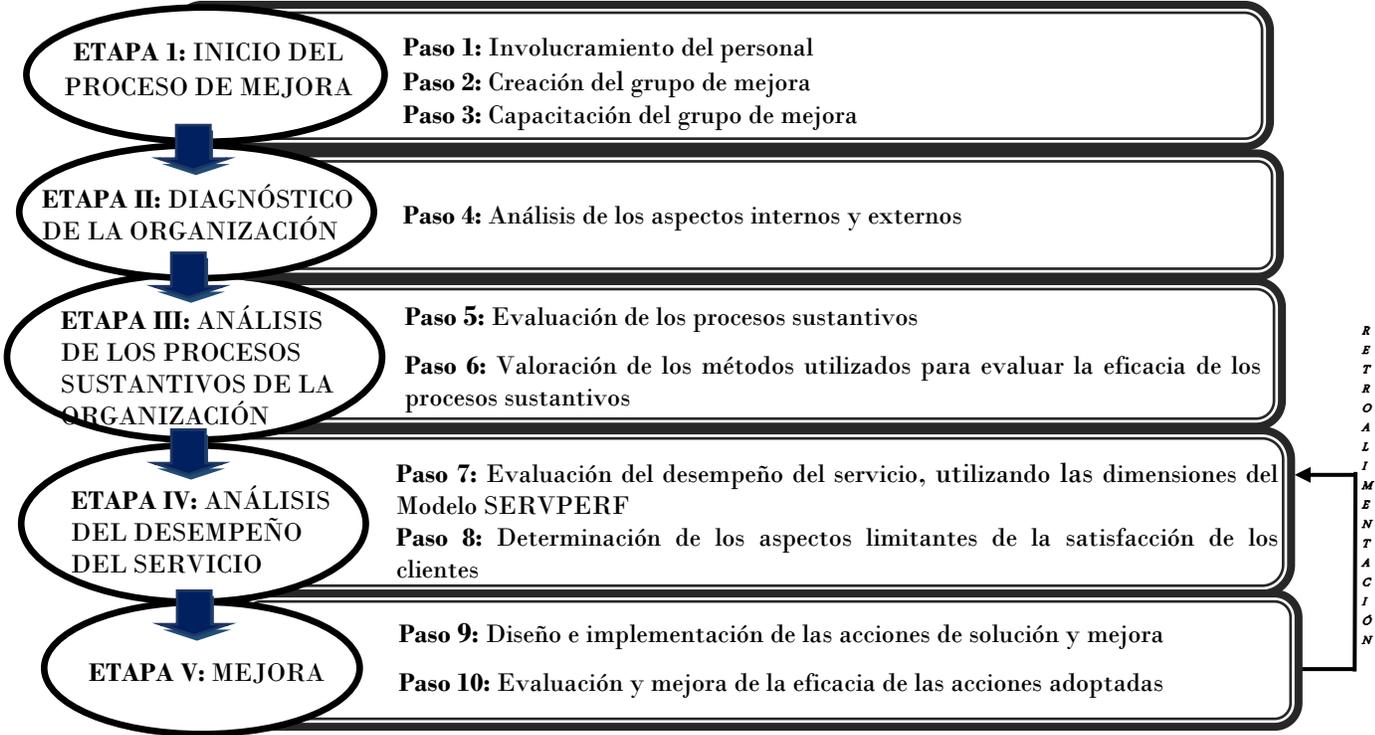


Figura 1. Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente. Fuente: Adaptación de Noda Hernández (2004).

Se proponen sólo dos pasos, dedicados a la evaluación de los procesos sustantivos y la valoración de los métodos utilizados medir la eficacia de estos. Mientras que en las etapas 4 y 5, se mantienen los pasos similares, aunque el primer paso de la Etapa 4, para la evaluación del desempeño del servicio se realizará utilizando las dimensiones del Modelo SERVQUAL. Además, en la última etapa, el autor asume sólo el término "mejora", a tono con las tendencias actuales de las normas ISO 9000, publicadas en el año 2015.

Aplicación del procedimiento propuesto para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes, en la Empresa de Servicios de Seguridad Integral, Sucursal SEISA Holguín

La Empresa de Servicios de Seguridad Integral, Sucursal SEISA Holguín, actualmente tiene un espacio para el empresariado del territorio, en cuanto a servicios de seguridad se refiere. Además, tiene gran significancia para la dirección nacional de la entidad, respecto al resto de las sucursales, considerando las oportunidades de negocios que se potencian en la provincia, ante la existencia de un creciente desarrollo inversionista; fundamentalmente en los sectores del turismo, la industria minero-metalúrgica, las comunicaciones y la esfera alimentaria. Con el empeño de mejorar la oferta y ejecución de cada servicio, se deben revisar los mecanismos de retroalimentación con los clientes, que le permitan a esta organización, lograr el incremento paulatino y sostenible de su satisfacción, para lo cual se llevó a cabo la aplicación del siguiente procedimiento.

Etapa I: Inicio del proceso de mejora

Paso 1: Involucramiento del personal

Se realizó la presentación del proyecto de implementación del procedimiento a la alta dirección y a los trabajadores, donde se expusieron como ideas fundamentales el objetivo del mismo y los beneficios que aportaría a los resultados de la entidad. Se resaltó la importancia de las condiciones del entorno, a partir del análisis de las exigencias del mercado, con la ampliación de las zonas de desarrollo territoriales, por el que la dirección nacional ha apostado y destinado sus recursos fundamentales, para su explotación en esta Sucursal.

Paso 2: Creación del Grupo de mejora

En el Consejo de Dirección, fueron propuestos y aprobados los miembros del Grupo de mejora, el cual fue presidido por el Jefe de área de atención al cliente, teniendo en cuenta que es en esta área donde mayormente se reciben los criterios sobre la percepción de la calidad de los servicios prestados, a través de los intercambios sistemáticos con los clientes. También se integraron el Jefe de Operaciones; máximo responsable de la prestación de los servicios a los clientes, el Jefe de Brigada de Servicios Técnicos, la Jefa de la Sede del municipio Moa y un Especialista en gestión comercial, que atiende la actividad de contratación.

Paso 3: Capacitación del Grupo de Mejora

A la aprobación del Grupo de mejora, le sucedió la capacitación de sus miembros, explicándoles en primer lugar, las etapas y pasos del procedimiento. Además se entregó a cada uno, varios documentos, que se han enviado por la empresa, con información general sobre los servicios que brinda la Sucursal. Estos compañeros también recibieron una conferencia sobre los requisitos que establece la NC ISO 9001:2015, relacionados con el cliente y los servicios. Además se les suministró información sobre las técnicas existentes y más confiables para la recopilación de la información y el trabajo en grupo.

Etapas II: Diagnóstico de la organización

Paso 4: Análisis de los aspectos internos y externos

Aspectos internos:

Se consideraron los elementos distintivos de la entidad, que la hacen destacarse de la competencia, con lo cual se sienten identificados sus trabajadores, o que pueden constituir vulnerabilidades, que no le permitieron avanzar en su gestión.

Los servicios que SEISA presta para los Sistemas de Seguridad expuestos son:

- | | | |
|----|--|-------|
| 1. | Servicios de Proyección | Servi |
| 2. | Servicios de Adquisición y Comercialización de Suministros | Servi |
| 3. | Servicio de Instalación | Servi |
| 4. | Servicio de Soporte Técnico | Servi |
| 5. | Servicio de Asesoría | Servi |

Análisis de la situación económico-financiera

Al cierre del año 2018, las ventas por concepto de prestación de servicios de la Sucursal se cumplieron en un 153.30 %, el sobrecumplimiento del ingreso que se traduce en valores a 1,215.11 MP, motivado fundamentalmente por el arribo a la entidad de recursos demandados para el año anterior, que provocaron que se cumpliera con las conciliaciones realizadas para el año 2017 y con los compromisos pactados en el 2016. Las utilidades se comportaron al 139.9 %

con 242.74 MP por encima de lo planificado. Todos los indicadores cerraron con un comportamiento favorable, la Liquidez General fue de 2.08 lo que demostró que la organización se encontraba en condiciones de enfrentar sus pagos. El Capital de trabajo ascendió a 1,449.08 MP y los ciclos de cobro y pago cerraron en 101.6 días y 243.8 días respectivamente, debido a la existencia de cuentas por cobrar envejecidas, fundamentalmente por la morosidad de los clientes, que afectaron por consiguiente la capacidad de pago de la Sucursal. No obstante, con este breve análisis, se pudo apreciar que en materia económico-financiera, la entidad poseía en una posición ventajosa, con recursos monetarios disponibles para adquirir sus insumos fundamentales.

Aspectos externos:

Los aspectos externos se valoraron a partir de los que se encuentran fuera del contexto de la organización, desde el enfoque de clientes, proveedores y competidores.

- Clientes externos

La Sucursal contaba al cierre del 2018, con más de 300 contratos firmados, con clientes externos, que se dividen en los servicios de Ingeniería, Instalación, Comercialización de Mercancías y Soporte Técnico. El 97 % de estos clientes están ubicados en la provincia, el resto son entidades ubicadas en provincias vecinas, que por déficit en estos territorios de personal especializado, en algunas actividades de manera coordinada, reciben el servicio de la Sucursal de Holguín. Además de tener contratos firmados con 2 Agencias Económicas Internacionales, encargadas de la construcción y puesta en explotación de varios de los hoteles, que forman parte del desarrollo turístico de la costa norte holguinera. Dentro de los principales clientes se encuentran:

- Empresa Inmobiliaria del Turismo, entidad que ejecuta las inversiones del MINTUR en el territorio;
- Empresas del GAE (Grupo de Administración Empresarial), subordinado al MINFAR, entre las que se encuentra la Empresa inmobiliaria (ALMEST), Cadena hotelera GAVIOTA, Corporación CIMEX. SA y Cadena de Tiendas Caribe.

A pesar de que esta sucursal posee un nivel de actividad alto, por la especialización de sus servicios, fundamentalmente en la protección contra incendios, no ha establecido mecanismos para evaluar el grado de conformidad de los clientes, así como de mejora de su satisfacción.

- Proveedores

EL aprovisionamiento de los recursos fundamentales para la prestación de los servicios se realiza verticalmente por la Gerencia Logística de SEISA, la cual radica en la Casa Matriz. Este proceso, parte de la demanda que concilia cada sucursal todos los años con sus clientes y se complementa con los diagnósticos de necesidades que se obtienen en cada ciclo de mantenimiento, sobre situaciones que quedan pendientes de solución o que recibieron una respuesta temporal o insuficiente y el consumo histórico de cada recurso, teniendo en cuenta el crecimiento progresivo de los sistemas instalados y clientes atendidos.

Luego se realizan las solicitudes de compras a la Dirección Técnico Productiva, área encargada de concentrar la información y solicitar a la Gerencia de Compras que se realicen las demandas a los proveedores nacionales (Gases industriales, CONFORMAT, GEDEME, Eleka, Vitral, etc.) e internacionales (FIRELCE, FARIVAL, Beijing Nort Star, SPORTMATE, TRANSGLOBAL, Ganma Export Aplicaciones Tecnológicas, CIRPROTEC, MIESA y KOS&KIEL, entre otros).

Una vez recibidas las ofertas por la Gerencia de Compras se realiza el pliego de concurrencia; teniendo como criterios de selección precios aceptables, empleo de tecnologías modernas, facilidades de pago, certificación por entidades competentes, entre otros. Posteriormente se reúne el Comité de Compras y/o el Comité de Contratación del OSDE GELECT, en dependencia del alcance, nacional o internacional respectivamente. Aprobadas las ofertas se firman los contratos y una vez realizada la compra se distribuye la mercancía en correspondencia con las solicitudes que previamente hizo cada territorio. Estas acciones transcurren, cuidando siempre que los oferentes se encuentren registrados en la cartera de proveedores de SEISA y que los recursos ofertados se encuentren validados por las Agencias certificadoras, dígame APCI y ACERPROT.

- Competidores

Dentro de las empresas que más se destacan en la competencia de la Sucursal SEISA Holguín, se encuentra SEPSA, entidad que presta servicios fundamentalmente de seguridad y protección física y que además se encuentra en estos momentos muy limitada, con la adquisición de recursos, para prestar servicios de instalación y mantenimiento de sistemas. COPEXTEL es otra de las entidades que dentro de su objeto social tiene permitido prestar servicios de seguridad y protección y que también se concentra principalmente en la protección física. Esta

organización actualmente se encuentra en un cambio de subordinación ministerial y de igual forma presenta limitaciones para la importación de medios de seguridad. Otras son las Empresas de Seguridad y protección del Consejos de Administración Provincial como SEPRO, DELTHA, AGESP y ESPCONS, las cuales aun cuando han expandido un poco sus servicios, fueron diseñadas para satisfacer las necesidades de las entidades de sus mismas subordinaciones y su servicio principal es el de seguridad y protección con agentes. Existe también la empresa SERTOD que se dedica solamente a garantizar la protección contra descargas eléctricas.

Etapa III: Análisis de los procesos sustantivos de la organización

Paso 5: Evaluación de los procesos sustantivos

Paso 6: Valoración de los métodos utilizados para evaluar la eficacia de los procesos sustantivos

Etapa IV: Análisis del desempeño del servicio

Paso 7: Evaluación del desempeño del servicio, utilizando las dimensiones del Modelo SERVPERF

Se empleó la propuesta de Pérez Campaña (2005) con la siguiente ecuación, para calcular el número de expertos que determinarían los atributos esenciales de la encuesta diseñada, así como el peso de cada uno, para un 99 % de confianza:

$$M = \frac{P(1 - P)K}{i^2}$$

Donde:

$$M = \frac{0.01(1-0.01)6.6564}{0.1^2} \quad M = 6.58$$

Se definió un nivel de precisión de $i = 0,1$, una proporción de error de $p = 0,01$ y para un nivel de confianza del 95 %, un valor de $k = 6.6564$ y el resultado fue de 7 expertos.

Luego se determinó el estado deseado de la calidad del servicio, considerando las características del este y el valor que pudiera alcanzar cada atributo, según las potencialidades de la Sucursal. A partir de una evaluación en el Grupo de mejora, se estableció para el servicio Soporte Técnico, un estado deseado de 1.41, mientras que el estado óptimo, es de 1.58; debido a que existen algunos atributos, que pueden presentar pequeñas desviaciones,

fundamentalmente de tipo subjetivo, lo que sugiere guardar reservas, para mejorar paulatinamente el desempeño. Como criterio de medida, a partir de este valor deseado, se consideró que el valor actual que adquiere el servicio se corresponde con la puntuación SERVPERF, y este valor multiplicado por el peso de los atributos, es la calidad del servicio; por lo que para el nivel de satisfacción, se puede establecer lo siguiente:

Nivel de satisfacción de los clientes con el servicio Soporte Técnico	
<i>Estado deseado</i>	<i>Criterios de evaluación</i>
Calidad del servicio (SQ) ≥ 1.43	Satisfacción alta (Cliente Encantado)
$0.95 \leq SQ < 1.43$	Satisfacción aceptable (Cliente Satisfecho)
$SQ < 0.95$	Satisfacción baja (Cliente Insatisfecho)

En cuanto a la evaluación de las dimensiones y atributos del servicio:

1. La
 dimensión de mayor peso es Confiabilidad (0.090), seguida de Capacidad de respuesta y Seguridad con 0.080; no obstante, la que alcanzó mayor puntuación (4.13), fue Seguridad;
2. La
 puntuación SERVPERF fue de 19.53, mientras que la Calidad del servicio (SQ) actual fue de 1.24, lo que significa que el nivel de satisfacción de los clientes es "Aceptable"; sin embargo, no alcanza la calidad deseada.

Por su parte, 67 clientes ofrecieron criterios variados de los servicios recibidos por SEISA Holguín, además de las interrogantes de cada dimensión, a partir de los cuales se realizó un resumen, de los más reiterativos, entre los que se encuentran:

- La
 imagen de las instalaciones de SEISA ha mejorado considerablemente, con mayor confort para los trabajadores y clientes
- Pres
 tan un buen servicio, pero pudiera modificar en el contrato lo referido a la gestión de

cobro, ya que se vuelve un poco complejo, reconocer la factura y entregar el cheque en el domicilio de SEISA

- No
siempre cuentan con los recursos necesarios para dejar un sistema funcionando en óptimas condiciones
- No
siempre poseen extintores para reponer los que sean necesarios durante el mantenimiento
- Los
precios del servicio son elevados
- Se
distinguen de la competencia.

Además, se procedió a realizar un análisis por atributos, para lo que se confeccionó una Matriz de atributos, donde se hace una comparación con su estado deseado. Este se determinó promediando los estados deseados de todos atributos, lo que arrojó el valor de 4.43. Esta matriz se muestra en la figura 2 a continuación:

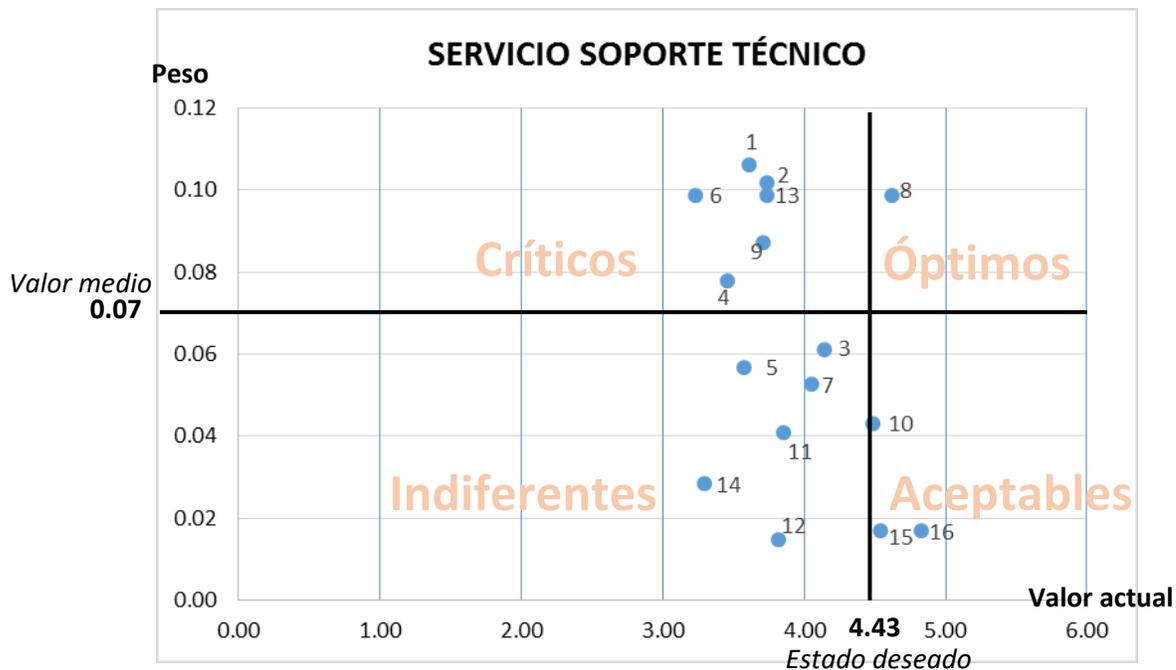


Figura 2. Matriz de atributos, a partir de las evaluaciones de los clientes externos

Paso 8: Determinación de los aspectos limitantes de la satisfacción de los clientes

Según se abordó en el Paso 7, de la evaluación de los atributos por los clientes internos y externos, el Grupo de mejora acordó, valorar como aspectos limitantes para la satisfacción, los ubicados en el cuadrante CRÍTICOS. Estos fueron los aspectos de gran peso y poca satisfacción para estos clientes, de los que debe realizarse un análisis de causas, para adoptar medidas eficaces en su eliminación.

Etapa V: Mejora

Al llegar a esta etapa, el Grupo de mejora realizó varias sesiones de trabajo, al desarrollar tormentas de ideas, para proponer acciones correctivas y de mejora, que contrarresten el efecto de los factores limitantes de la satisfacción de los clientes, del servicio Soporte técnico.

Paso 9: Diseño e implementación de las acciones de solución y mejora

Para el diseño de las acciones de solución, se contó con el criterio de personal de experiencia de la Sucursal, fundamentalmente de la parte técnica, ya que algunos de los atributos críticos, están relacionados con el mantenimiento a los sistemas instalados. Se diseñó el Plan de acción resultante del análisis de la Comisión y el personal de experiencia consultado, el cual incluye los responsables, ejecutantes y fecha de cumplimiento y de control de cada medida. Este plan se debatió en el Consejo de dirección, donde se encuentran los máximos responsables de su cumplimiento, aprobándose posteriormente.

Paso 10: Evaluación y mejora de la eficacia de las acciones adoptadas

A partir de la implementación del Plan de acción, para erradicar las causas de los atributos evaluados de Críticos, se realizó un corte parcial en el 1. cuatrimestre del 2019, para valorar su efectividad. Este trabajo, lo desarrolló el Grupo de mejora, el cual se dio a la tarea de revisar en un primer momento, el cumplimiento de las acciones y luego el impacto de estas, a través de la aplicación nuevamente de las encuestas, tanto a clientes internos como externos. En el caso de los externos, sólo se encuestaron los clientes que recibieron los servicios, luego del proceso de mejora, es decir, en el 1. cuatrimestre del 2019, lo que ascendió al 75 %.

CONCLUSIONES

- 1- La Sucursal SEISA Holguín, cuenta con la preferencia de los clientes, como una entidad con experiencia en materia de seguridad integral, relativamente superior a la competencia;

- 2- La aplicación de un instrumento validado, para la determinación de la satisfacción de los clientes, permitió determinar los aspectos limitantes, en cuanto a la calidad del servicio Soporte Técnico;
- 3- Se propusieron acciones correctivas y de mejora, que lograron fomentar las dimensiones de Confiabilidad y Seguridad en los clientes de la Sucursal SEISA Holguín;

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cronin, J. J. T., S. (1994). "SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality" *Journal of Marketing*. USA. No. 58: 125-131.
2. Noda Hernández, Marcia E. & Pérez Campdesuñer, R. (2004). Cliente interno y externo Semejanzas y Diferencias, [http://: www. elprisma.com](http://www.elprisma.com)
3. Noda Hernández, Marcia E. & Pérez Campdesuñer, R. (2004). La satisfacción del cliente interno piedra angular para la elevación de la productividad y la calidad del Sector Metalúrgico. *Revista Minería y Geología*. Instituto Superior Minero Metalúrgico, Moa, Holguín, Cuba.
4. Noda Hernández, Marcia E. (2004). Tendencias actuales en la medición de la satisfacción de los clientes internos. Una propuesta para su estudio. *Revista Retos Turísticos*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
5. Noda Hernández, Marcia E.; Pérez Campdesuñer, R. & González Ferrer, J. (2004). Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente. *Memorias de la Convención Internacional de Mecánica, Eléctrica e Industrial*. Holguín, Cuba
6. Noda Hernández, Marcia E.; Pérez Campdesuñer, R. & González Ferrer, J. (2004). Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente en hoteles. *Revista Investigación y Marketing*. AEDEMO. Madrid, España.
7. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en opción a título de Doctor en

Ciencias Técnicas.

8. Norma cubana ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

