

Título: Medición de la satisfacción del cliente interno en la empresa Azcuba



UNIVERSIDAD DE
MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES.
DEPARTAMENTO INDUSTRIAL

Trabajo de diploma
en opción al Título
de Ingeniero
Industrial

Autor: Eliany Vasallo Lorenzo

Tutor: Ing. Letney Cruz Hernández
Matanzas, 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por ser el motor impulsor toda mi vida y principalmente durante los 5 años de mi carrera.

Desde el fondo de mi corazón;

Gracias

Agradecimientos

A mis padres y abuelos por su absoluta confianza y por siempre darme fuerzas para seguir adelante.

A mi novio por su comprensión, ayuda y apoyo incondicional.

A mi tutora por su guía y preocupación imprescindibles para la realización de este sueño.

A todos los profesores que de una forma u otra intervinieron en mi formación profesional y crecimiento personal.

A todos los trabajadores de la Empresa Azucarera de Matanzas por su ayuda y colaboración.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Eliany Vasallo Lorenzo, declaro ser la única autora de este trabajo de diploma, y autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos” y a la Empresa Azucarera de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

Firma del autor(a)

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Ciudad y fecha: _____

Resumen

El presente trabajo se realizó en la empresa azucarera de Matanzas Azcuba, situado en la Carretera Vía Blanca Km 5, Caminar, Matanzas la misma cuenta con diez unidades de base productoras, cuatro centrales azucareros para la producción de azúcares, mieles y energía eléctrica, derivados para la producción de alcoholes además de la atención productores agropecuarios. Al realizar un análisis en el comparativo de plantilla de 2017 al 2019 se obtuvo como resultado que uno de los mayores problemas que presenta la empresa es la fluctuación laboral por lo que se decidió enfocar la investigación a la medición de la satisfacción del cliente interno en dicha entidad, como base para la toma de acciones para la mejora. La calidad es el conjunto de aspectos y características de un servicio en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, punto que resulta de vital importancia debido a que si estos no se encuentran satisfechos en especial el cliente interno de la empresa provoca inseguridades en los mismos y terminan abandonando la empresa o lo que es peor trabajar desmotivados. Con la aplicación de disímiles herramientas, el desarrollo del trabajo en equipo y a partir de consultas con diferentes especialistas con años de experiencia en estudios de calidad de los servicios se determinaron entre las principales técnicas a utilizar en el trabajo: el Diagrama causa-efecto, encuesta de satisfacción del cliente, revisión documental, la utilización del paquete estadístico SPSS 20.0, y herramientas del paquete de Microsoft Office y tormenta de ideas. Se consultó un total de 53 bibliografías el 7.5% de estas en idioma inglés y el 18.9% de los últimos cinco años.

Palabras claves: calidad, gestión de la calidad, satisfacción del cliente interno

Abstract

The present work was carried out at the Matanzas Azcuba sugar company, located on the Vía Blanca Highway, Km 5, Canimar, Matanzas, it has ten production base units, four sugar plants for the production of sugars, honeys and electrical energy, derivatives for the production of alcohols in addition to the attention of agricultural producers. When performing an analysis in the comparative workforce from 2017 to 2019, it was obtained as a result that one of the biggest problems that the company presents is the labor fluctuation, so it was decided to focus the research on measuring internal customer satisfaction in said entity, as a basis for taking actions for improvement. Quality is the set of aspects and characteristics of a service in relation to its ability to meet the needs of customers, a point that is of vital importance because if they are not particularly satisfied, the internal customer of the company causes insecurities in them and end up leaving the company or what is worse working unmotivated. With the application of different tools, the development of teamwork and from consultations with different specialists with years of experience in studies of quality of services were determined among the main techniques to be used in the work: the cause-effect diagram, survey of customer satisfaction, documentary review, the use of the statistical package SPSS 20.0, and tools from the Microsoft Office and brainstorm package. A total of 53 bibliographies were consulted, 7.5% of them in English and 18.9% in the last 5 years.

Keys words: quqlity, quality management, customer satisfaction internal

Índice

Introducción.....	1
1. Capítulo I Marco teórico referencial.....	9
1.1 Conceptualización del termino calidad según varios autores.....	9
1.1.1 Etapas de la Calidad.....	10
1.1.2 Indicadores de calidad.....	12
1.2 Gestión de la calidad.....	16
1.2.1 Beneficios de gestión de la calidad.....	18
1.2.2 Principios de la Gestión de la calidad.....	19
1.3 Cliente.....	23
1.3.1 Tipos de clientes.....	24
1.3.2 Necesidades de los clientes.....	25
1.3.3 Expectativas del cliente.....	26
1.4 Satisfacción de cliente.....	28
1.4.1 Elementos que conforman la satisfacción del cliente.....	29
1.4.2 Métodos o herramientas para medir la satisfacción del cliente:.....	31
1.4.3 Calidad y satisfacción del cliente.....	33
2. Capitulo II Caracterización de la entidad objeto de estudio. Procedimiento general para le medición de la satisfacción del cliente.....	34
2.1 Caracterización de la Empresa Azucarera Matanzas.....	34
2.2 Procedimiento general para la medición de la satisfacción del cliente interno.....	37
2.2.1 Etapa I. Involucramiento del personal.....	37
2.2.2 Etapa II. Situación actual de la organización.....	38
2.2.3 Etapa III. Planificación de la medición de la satisfacción del cliente.....	40
2.2.4 Etapa IV. Medición de la satisfacción del cliente.....	46
2.2.5 Etapa V. Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio.....	48
2.3 Herramientas de apoyo a la investigación.....	49
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Bibliografía.....	53
Anexos	

Introducción

Hasta hace algunas décadas, las empresas podían mantener una posición competitiva en el mercado con sólo ofrecerle un buen servicio al cliente. Sin embargo, en la actualidad, deben ser capaces de cumplir los retos presentados por un entorno que se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados, consumidores con demandas cada vez más difíciles de cumplir y la aparición del conocimiento como un recurso principal. Por todo esto, palabras como calidad, eficacia, eficiencia y mejora continua cobran un nuevo significado para las organizaciones que pretendan maximizar ganancias y sostener beneficios en el tiempo.

En los mercados mundiales, el precio es cada vez más negociable, pero no lo es la calidad de los productos y de los servicios, y cada vez son más las empresas conscientes de ello. También ellas son clientes. El mayor valor de una empresa es una reputación de calidad competitiva: una reputación que procede de la capacidad de asegurar al cliente que el producto y el servicio le resultarán absolutamente satisfactorios (León Avila, 2015).

La calidad no solo se ha convertido en uno de los requisitos esenciales de los productos y servicios, sino que hoy día constituye un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener una posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. Detectar las expectativas de los consumidores y diseñar un servicio capaz de ofrecerles exactamente lo que desean es el punto de partida para gestionar correctamente la calidad, lo que se traduce en un mejor funcionamiento de la organización y un mayor rendimiento de todos los recursos materiales y humanos disponibles en las diferentes áreas funcionales que la componen. Varias tendencias actuales apuntan a un crecimiento del sector de los servicios, propiciado por los cambios en la productividad, la competitividad mundial, la calidad, el desarrollo tecnológico, y la incorporación de cuestiones éticas y medioambientales al mundo de los negocios. Las organizaciones del sector de los servicios contribuyen con un alto porcentaje del producto interno bruto de las principales economías del mundo y son las

mayores generadoras de fuentes de empleo a escala internacional, esto genera la necesidad de buscar alternativas para mejorar los procesos de este sector (Parra Ferié & al., 2009). Las empresas de servicios actualmente enfrentan tres tareas: la diferenciación competitiva, la calidad del servicio y la productividad (Pulido, González, López, & Caldera, 2014). La calidad en el servicio tiene peculiaridades que complejizan los procesos de identificación y medición de las necesidades del cliente y los estándares de desempeño (Galán López, 2013). Esto se debe a que los servicios no pueden percibirse o tocarse, y tampoco definirse. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, no se pueden inspeccionar antes de su entrega en todos sus aspectos, y es común que el cliente participe en el proceso de servicio, es decir, que esté presente mientras éste se realiza. Por todo lo anterior, la calidad de los servicios resulta un tema complejo en su gestión. Indiscutiblemente, en las empresas prestadoras de servicios el cliente debe de colocarse por encima de todo. La atención al cliente es una actividad de trascendencia para el éxito de cualquier organización en el escenario del mundo actual, es una de las palancas fundamentales para agregar valor a los servicios de la empresa. De nada sirve que el servicio sea de buena calidad, a precios competitivos y se presente en condiciones ideales, sino existen compradores dispuestos a adquirirlo. Uno de los componentes esenciales para gestionar la calidad de los servicios y alcanzar el éxito de la empresa es, sin dudas, la interacción cliente interno - cliente externo (Najul Godoy, 2011). El capital humano que tiene contacto directo con los clientes tiene un gran compromiso, puede lograr que estos regresen o que jamás quieran volver, por tanto, garantizar su satisfacción también debe priorizarse. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos, el capital humano debe estar orientado al logro de las ventas y capacitado para ello, conocer los productos, sus bondades y hasta sus desventajas, mantenerlos motivados, si estos factores no están cubiertos, las empresas no pueden pretender satisfacer a los clientes.

En las actuales condiciones, la calidad se ha convertido en una necesidad para alcanzar ventaja competitiva, no basta con una adecuada gestión financiera, ésta debe equilibrarse con otras variables importantes y no tangibles de la empresa, si

se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio sostenible, como lo es la calidad percibida y la satisfacción de los clientes internos y externos por el servicio ofertado. Para ello es crucial la actuación competente y motivada del personal, acorde con una cultura de calidad y bajo un proceso de dirección acertado y así lograr satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de los usuarios o clientes se ha concebido trabajar la calidad con un enfoque de sistemas, mediante los cuales se trata de garantizar que la función de calidad se desarrolle en la organización de acuerdo con las exigencias actuales y como una de las vías para lograr su buen funcionamiento económico.

Aunque cada autor tenga su forma particular de definir calidad y tenga esta diversas definiciones, todos coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se halla en la satisfacción del cliente, la importancia de saber en primer lugar cuáles son sus necesidades, para asemejar o sobrepasar sus expectativas y poder lograr clientes dispuestos a volver en otra ocasión, ya que calidad es un proceso de mejoramiento continuo, donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos o servicios, que satisfagan las necesidades, que logren reducción de los costos e incremento de los beneficios, o sea, aumento de la eficiencia.

Todas las empresas hoy en día se trazan como objetivo cumplir siempre y a toda costa con las necesidades de los clientes, y tienen en cuenta que cada uno de los procesos que conforman las actividades que se realizan conviene ser mejorados constantemente, ya que cada día el mercado se nutre de clientes más exigentes y conocedores. La mejora de la calidad en una empresa debe enfocarse globalmente, ya que la gestión de la calidad es un proceso estratégico multidisciplinario, debe involucrar a todos los miembros de la organización, ejecutivos y trabajadores, si alguno de ellos falla en su cometido, toda la estructura de calidad de la empresa pierde la eficacia. Este detalle fundamental ha sido comprendido por las empresas más importantes del mundo, lo cual ha influido notablemente en la mejora a nivel global. Cuba no está ajena a esta situación del mundo actual, por lo que los directivos cubanos tanto del sector estatal como del

privado precisan un cambio en la forma de pensar que los conduzca a ser cada vez más competitivos. Es por ello que se proyectan hacia la búsqueda de nuevas formas de gestionar la producción y los servicios. Al mismo tiempo, se ha producido una creciente toma de conciencia, por parte de las direcciones de las organizaciones, de que para obtener buenos resultados económicos es necesario mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios.

La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características del país y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas, debe constituir una prioridad a fin de garantizar la mayor eficacia en la gestión y los procesos productivos de bienes y servicios (López-García, 2014).

Con el objetivo de vigorizar la economía cubana el gobierno inició desde finales de la primera década del siglo XXI un proceso de reformas que aparecen refrendadas en los Lineamientos de la Política Económica y Social devenido programa económico estratégico para el desarrollo del país.

En las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial se expresa la necesidad de que las empresas cubanas respondan con resultados exitosos al reto que representa hoy lograr eficiencia y eficacia, lo cual determina que se alcance un desempeño que se ajuste a las actuales exigencias del entorno, tanto nacional como internacional.

En estos momentos, el país se encuentra enfrascado en la ardua tarea de implantar el proyecto de actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2016, precedidos de una masiva participación popular, la cual demostró el apoyo de la gran mayoría a la actualización del modelo económico y social, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos.

El sistema empresarial cubano se ha caracterizado por dificultades a lo largo de los años como el atraso tecnológico y los obstáculos producto del bloqueo económico, que han ocasionado una desventaja con respecto a las empresas internacionales. Por lo que, en este nuevo contexto, donde se busca una mayor apertura económica y una mejor inserción en el mercado internacional, es necesario un nuevo enfoque de gestión empresarial basado en la producción de bienes y servicios de calidad ya que la administración y el control de la calidad se reconoce como los cimientos de la competitividad en los negocios.

Desde finales del siglo pasado se están dando los primeros pasos para incentivar una cultura de calidad en las entidades nacionales. Debido a esto, en el país se comenzó a aplicar la Norma ISO 9000 para la Gestión de la Calidad en muchos sectores de la producción y los servicios con la finalidad de aumentar el prestigio de la producción nacional, reducir costos y aumentar la eficiencia ya que es más importante la prevención que la corrección.

La realidad cambiante del mundo organizacional, ha obligado a las organizaciones cubanas a modificar su estilo de pensamiento en el desarrollo de sus actividades, para poder adaptarse a las nuevas demandas y afrontar nuevos retos que aseguren su supervivencia.

La industria azucarera constituyó históricamente el sector principal de Cuba, tal y como sucede con muchos de los países de la región caribeña. Ello se explica entre otras razones, por su peso decisivo en la dinámica reproductiva del país, así como en la definición del patrón histórico de inserción internacional de la economía cubana.

Al triunfo de la revolución se intervinieron los centrales azucareros que estaban en manos privadas. En las primeras décadas se seguía produciendo un promedio 5 millones de toneladas de azúcar, esto lo hacían sembrando más caña, alargando la zafra hasta por nueve meses y utilizando más de un millón de macheteros, donde la mayoría eran voluntarios, lo cual redundaba que el costo de producción en base a la mano de obra fuera prácticamente insignificante.

Desde el propio inicio del Triunfo de la Revolución, se trazó una estrategia de diversificación de la agricultura, teniendo como uno de los objetivos fundamentales reducir la dependencia monoprodutiva del azúcar. Sin embargo, por más de treinta años, esta industria ocupó el liderazgo en la estrategia de desarrollo económica de la Revolución.

Esta condición la preservó de forma incomprometida hasta mediados de los años ochenta del siglo pasado, en que se decidió desarrollar intensivamente el turismo y propiciar el fomento de la industria farmacéutica y de la biotecnología. Esta decisión acentuó la política de diversificación y se decidió reducir las áreas sembradas de la caña de azúcar y a la vez la producción azucarera.

A partir de 1962 y hasta la década de 1990, la producción azucarera registró importantes crecimientos, los rendimientos agrícolas se duplicaron, desempeñando un papel significativo el aseguramiento de los insumos productivos agrícolas e industrial y toda una serie de medidas que estimularon a los productores de la agroindustria, desde 1962 hasta el principio de la década de los noventa.

A finales de la década de los sesenta se realizaron grandes esfuerzos inversionistas, para lograr una producción de 10 millones de toneladas de azúcar en 1970, con vistas a cubrir demandas del ex mercado socialista.

El volumen de producción proyectado no se alcanzó, aunque se logró el mayor nivel de producción de azúcar para un año, hasta el presente, muy por encima de los 8 millones de toneladas.

La agroindustria azucarera tuvo el efecto multiplicador para la economía cubana, particularmente para el sector industrial. A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, esta agroindustria aportaba el 14% de la producción mercantil del país.

El grupo empresarial azcuba fundada en 2011 llegó para sustituir al Ministerio del azúcar MINAZ, el cual responderá entre sus principales funciones por la producción de azúcar, derivados y electricidad, integrado por más de 25 empresas

provinciales y de servicio, incluidos dos institutos de investigaciones, sobre la caña y los derivados, respectivamente, y un centro Nacional de Capacitación; cuenta con más de 150 plantas industriales en la que se obtienen 7 productos directos de la caña de azúcar y más de 100 derivados, considerada oficialmente de gran importancia para el desarrollo económico del país.

Uno de los componentes esenciales para éxito de la empresa es, sin dudas, la satisfacción del cliente interno. El capital humano encargado de la producción de azúcar y sus derivados tienen un gran compromiso, puede lograr una mayor productividad, por tanto, garantizar su satisfacción también debe priorizarse. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos, el capital humano debe estar orientado al logro de los objetivos de la empresa y capacitado para ello, conocer la calidad del producto, sus bondades y hasta sus desventajas, mantenerlos motivados y si estos factores no están cubiertos, las empresas no pueden pretender satisfacer a los clientes.

Los empleados constituyen la piedra angular de la empresa; tema que se ha descuidado en el grupo empresarial Azcuba, por lo que se plantea como **problema científico** de esta investigación: La carencia de un procedimiento de medición de la satisfacción del cliente interno en la empresa Azcuba, dificulta la toma de acciones para la mejora.

El **objetivo general** a partir de la problemática planteada: Proponer un procedimiento para medir la satisfacción del cliente interno en la empresa Azcuba, como base para la toma de acciones para la mejora.

En correspondencia con el objetivo general se establecen los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar un marco teórico-referencial como base para el desarrollo de la investigación.
2. Identificar las herramientas, así como su estructuración para ser utilizadas en el procedimiento propuesto.

Métodos de investigación a emplear:

Métodos teóricos

- Inducción-deducción
- Histórico-lógico
- Análisis y síntesis

Métodos empíricos

- Encuestas
- Estadística descriptiva
- Tormenta de ideas
- Método Delphi
- Método del Panel de Expertos o Método del Coeficiente Kendall
- Diagrama Causa-Efecto
- Software Microsoft Excel y SPSS
- Matriz DAFO

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación

En un primer capítulo se contempla aspectos teóricos relacionados con el tema tratado. Se definen importantes conceptos de calidad y la relación existente entre los elementos que integran el mismo. Para ellos se consulta bibliografía especializada, sitios web, análisis de definiciones fundamentales, que sirven de apoyo para el desarrollo de la investigación.

Capítulo II: Adaptación y aplicación del procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente interno

En un segundo capítulo se aborda una breve caracterización del objeto de estudio, hace una descripción detallada del procedimiento a aplicar, así como las principales técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.

1. Capítulo I Marco teórico referencial

El presente capítulo aborda una serie de conceptos y definiciones extraídos de la literatura, con el objetivo de apoyar la metodología desarrollada en el mismo y lograr la mejor comprensión de la investigación.

1.1 Conceptualización del término calidad según varios autores

La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente satisfacción para el consumidor. Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor (Ishikawa, 1988).

Es el conjunto de aspectos y características de un producto y es el servicio que guarda relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes (Kotler, 1991).

Según Crosby (1991): La calidad es ajustarse a las especificaciones, desde una perspectiva ingenieril se define como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "Hacerlo bien, a la primera vez y conseguir cero defectos", confirmando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: cumplimiento de requisitos, sistema de prevención, su estándar de realización es cero defectos y su medida es el precio del incumplimiento.

Según Juran and Gryna (1993): Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es "la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Según Segura (2006): Define la calidad, como los requisitos básicos que presenta un producto durante la transacción, que hacen que el cliente repita y recomiende el mismo, a sus similares. Si estos requisitos superan las expectativas del cliente, la frecuencia de uso o consumo aumenta en el tiempo, logrando así clientes fieles y satisfechos.

Según Schmalbach and Fontalvo (2010) se define la calidad, como el conjunto de características inherente de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativa de los clientes.

Producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Tarí Guilló, 2014).

Según la NC ISO 9001:2015(2015) una organización orientada a la calidad proporciona una cultura que resulta en el comportamiento, las actitudes, las actividades y los procesos para entregar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

El conjunto de características de un producto o servicio que lo hagan satisfactorio para un determinado mercado y bajo el precepto de la mejora continua que garantice la sostenibilidad de la empresa por su capacidad de adaptarse a los constantes cambios del entorno (Ramos Alfonso, 2015).

De forma general se puede definir que la calidad no es más que un conjunto de especificaciones y requerimientos de un producto o servicio, que cumpla con las expectativas del cliente para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, lográndose mediante el desempeño eficiente de todos los procesos. Calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. En otras palabras, es cero márgenes de error y pérdidas.

1.1.1 Etapas de la Calidad

Con el transcurso del tiempo la calidad ha evolucionado de forma continua a la par que lo ha hecho la sociedad y la producción. La calidad ha estado presente en todas las etapas de la historia de la humanidad, a través del tiempo se han mostrado evidencias de cómo el hombre aprecia y analiza las características del producto y se propone mejorarlo, lo que indica la propia evolución de la humanidad hasta los actuales avances tecnológicos y de otra índole. Junto con el desarrollo del hombre y la sociedad ha evolucionado el concepto de calidad y la

producción de bienes y servicios. A continuación, se enmarcan las diferentes etapas:

1) Industrialización:

Para entender el concepto de calidad es preciso remitirnos al siglo XIX, en los años de la Revolución Industrial, cuando el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico. En la Primera Guerra Mundial, las cadenas de producción adquieren mayor complejidad y simultáneamente surge el papel del inspector, que era la persona encargada de supervisar la efectividad de las acciones que los operarios realizaban. Es el primer gesto de control de calidad.

2) Control estadístico:

La segunda etapa se sitúa entre 1930 y 1950. Las compañías ya no sólo dejan ver su interés por la inspección, sino también por los controles estadísticos. Estos procesos se vieron favorecidos por los avances tecnológicos de la época. Se pasó de la inspección a un control más global.

3) Primeros sistemas:

Entre 1950 y 1980, las compañías descubren que el control estadístico no es suficiente. Hace falta desglosar los procesos en etapas y, tras un período de observación, detectar los fallos que se originen en ellas. En estos años surgen los primeros sistemas de calidad y las compañías ya no dan prioridad a la cantidad de productos obtenidos; ahora el énfasis está en la calidad.

4) Estrategias:

A partir de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua. La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Además, toma como centro de acción las necesidades del cliente. Los Sistemas de Gestión se consolidan y la implicación del personal aumenta.

5) Calidad total:

A partir de los años 90 y hasta la fecha, la distinción entre producto y servicio desaparece. No hay diferencias entre el artículo y las etapas que lo preceden; todo

forma parte de un nuevo concepto que entra en escena: la Calidad Total, es decir, el proceso en su conjunto. Adicionalmente, la figura del cliente adquiere mayor protagonismo que en la etapa anterior y su relación con el artículo, que ahora llega incluso a etapas de posventa, se convierte en el principal indicador de calidad. Los sistemas se perfeccionan y se adaptan (ISOtools, 2016).

En conclusión, este nuevo modelo de gestión de empresas considera que un empleado satisfecho y reconocido es un empleado que se afianza a la organización y que se torna más productivo. Este incremento de la productividad, alcanzado por una mayor calidad, aumenta la satisfacción del cliente lo que repercute en un crecimiento de las ventas y en un incremento de la rentabilidad.

A su vez, el aumento de las ventas y la mejora de la rentabilidad proporcionan los recursos, que necesita la organización, para elevar y mejorar continuamente la calidad de la producción y/o servicios. La calidad depende en similar cuantía de los recursos materiales como del capital humano con que cuenta la organización y su posterior vínculo en la creación o realización del servicio o producto conformado, no implica únicamente la etapa de consumo, ya que cada miembro y parte del proceso se percibe como un cliente de ese bien o servicio.

1.1.2 Indicadores de calidad

Para entender que es un indicador se citan algunos conceptos de diferentes autores: Los indicadores deben cumplir con los siguientes requisitos: Útil, que sirva realmente para la mejora, expresable en forma de índice, ligado a un objetivo, fácil de calcular y auto explicativo. Un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas (Beltrán Jaramillo, 2004; Valls Figueroa, 2006). Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores son un medio y no un fin. Son mediciones del funcionamiento de un proceso, estos pueden ser de Eficacia, Eficiencia o Efectividad, tanto globales o de

resultado del proceso, como auxiliares o de proceso. Ellos nos indican cómo marcha la empresa y cuán competitiva es (Beltrán Jaramillo, 2004).

Indicadores:

- ✓ Eficacia (logro de los objetivos institucionales)
- ✓ Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- ✓ Efectividad (obtención combinada de la eficacia y la eficiencia)

Eficacia:

De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia (Álvarez, 2006; Pérez Campaña, 2003).

Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido; dan evidencia de la medida en que se están alcanzando los objetivos descritos (CNEPDS, 2013).

Solá (2003), citados por Armijo and Bonnefoy (2005), plantean que los indicadores de eficacia llevan, de forma inherente, la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar u optimizar).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones). Lo importante aquí es destacar que la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación.

Eficiencia:

La eficiencia según la NC ISO 9000:2015 (2015) es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Según Soler Grillo (2001) la eficiencia es una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos, ya que se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar y la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Es «hacer bien las cosas», hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. Se habla de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”.

Eficiencia no sólo tiene relación con la consecución de objetivos, sino que tiene en cuenta el coste en la fabricación, obtención de un bien o realización de una actividad. Dicho de otra forma, no se refiere exclusivamente a si se ha logrado o no un objetivo, sino también a lo que ha costado obtenerlo. Según esto, la realización de una actividad es 100% eficiente si no se puede realizar usando menos recursos de los empleados (Castro Hernández, 2016).

Eficiencia para González (2007) es:

- Virtud y facultad para obtener un efecto determinado.
- Acción con que se logra este efecto.
- Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que se desempeña.
- Asociar recursos y resultados.
- Producir más y mejor con menos recursos.
- Buscar la optimización del proceso productivo y/o de los servicios.
- Capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que ésta sea, ya que como dijera Drucker, “no hay nada más inútil que hacer de forma muy eficiente, algo que no debería hacerse en absoluto” y que no contribuye en nada a los resultados de la

organización. Por lo tanto, para ser efectiva una empresa debe ser eficiente y eficaz (Frezno, 2012).

Efectividad:

Borrego (1995) entiende por efectividad a la conjunción y obtención simultánea de la eficacia y la eficiencia; hacer bien lo que está bien hacer. Añade que es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos; es profundizar en:

- Lo que es correcto hacer para obtener resultados y alcanzar los objetivos.
- La acertada dirección de los recursos humanos y de la realización de los esfuerzos.
- El desarrollo de multihabilidades.
- El trabajo en equipo.
- La búsqueda de resultados extraordinarios.

Pérez Campaña (2003) señala que la efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, entre otros. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. Para el análisis de este tipo de indicadores, entonces, es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia; es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Se relacionan con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

La efectividad está relacionada con las respuestas que se dé a la interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios (DAFP, 2012). Lo fundamental de estas tres dimensiones es que están íntimamente relacionadas y deben mantenerse siempre bajo control, procurando altos y duraderos niveles de desempeño. La conjugación adecuada de estas magnitudes permite avanzar hacia

escalones superiores, asociados no solo a la cantidad y calidad de los servicios, sino a un turismo sano que desarrolle y conserve valores (Castro González, 2009).

En resumen, los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad constituyen instrumentos útiles para la gestión de las organizaciones en la actualidad, pues el comportamiento de estas tres dimensiones en conjunto da, de forma global, la medida de competitividad de la empresa y la calidad de su gestión; y marca las pautas principales para alcanzar su mejora sistémica. Considerando los aspectos teóricos reflejados en este capítulo, relacionados con la calidad y control de gestión, la gestión de riesgos, así como indicadores vinculados con la actividad empresarial, se debe tener en cuenta que, a pesar de su actualidad e importancia para el adecuado desempeño organizacional, en las empresas turísticas cubanas aún queda mucho por hacer en torno a estos temas. Este planteamiento constituye la base sobre la que se sustenta el posterior desarrollo de la investigación.

1.2 Gestión de la calidad

La gestión de calidad posibilita alcanzar un mejor desempeño empresarial, así como lograr una calidad más consistente y mayores beneficios económicos, pero para ello toda la organización ha de trabajar en función de los objetivos de calidad, para satisfacer a los clientes e incluso exceder sus expectativas para poderlos retener. Seguidamente se analizan algunos conceptos asociados a la gestión de la calidad:

Gutiérrez Pulido (2003) puntualiza que es la función general de la gestión que determina e implica la política de calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, tales como la planeación de la calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativa a la calidad.

Argumenta Segura (2006) el concepto de Gestión de la Calidad implica un análisis sistémico de la organización en su conjunto. No es más que una actividad de la función general de la dirección que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades. Considerar la calidad como elemento estratégico de

planificación empresarial, que todos los miembros de la organización deben de ser responsables de la calidad de su producto o servicio y la integración de toda actividad de la organización.

Asegura Cuatrecasa (2010) que es el esfuerzo de mejora continua de la calidad de todos los procesos, productos y servicios, mediante participación universal, que resulta en un crecimiento de la satisfacción y la lealtad del cliente y una mejora en los resultados de la empresa.

Menéndez (2010) en su artículo “Evolución del concepto de Calidad” plantea que “la Gestión de la Calidad se puede definir como el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la Calidad deseada. Es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta programas de actuación y controla los resultados con vistas a la mejora. El Fundamento principal para la Gestión de la Calidad es conseguir que la Calidad realizada, la Calidad programada y la Calidad Necesaria coincidan entre sí. Todo lo que esté fuera de esta coincidencia será motivo de derroche, gasto superfluo e insatisfacción”.

Argumenta Carresco Fernández (2013) que es el aspecto de la función general de una empresa que define y aplica políticas de calidad. La obtención de la calidad deseada requiere de la participación y compromiso de todos los miembros de la organización y la responsabilidad por la gestión de la calidad pertenece a la dirección superior. Incluye la planificación estratégica, organización de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad, las operaciones, y las evaluaciones.

Según la NC ISO 9000:2015 (2015) un Sistema de Gestión de la Calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y realizar los resultados para las partes interesadas pertinentes. Posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando el corto y el largo plazo consecuencias de sus decisiones.

La calidad deja de circunscribirse a las características propias de un producto y empieza a abarcar a toda la empresa, dando como resultado el binomio empresa-cliente. Se centra más en la presencia de valor que en la ausencia de defectos supuesta por el cliente (Ibarra Morales & Casas Medina, 2015).

Se concluye que la gestión de la calidad es el proceso en el que toda la organización como un sistema, supervisada por la alta dirección, efectúa un conjunto de acciones orientadas a garantizar la plena satisfacción de los clientes. Es un requisito indispensable para lograr mantener una cuota de participación en los mercados actuales.

1.2.1 Beneficios de gestión de la calidad

Se trata de planificar el funcionamiento y desarrollo de la empresa a través de **normas estandarizadas que evitan o reducen al máximo la improvisación y permiten el establecimiento de criterios** dirigidos a corregir las posibles desviaciones o imprevistos que puedan surgir durante la producción. Su objetivo es la mejora la calidad de los productos y servicios.

Ahora bien, la implantación de un sistema de gestión de calidad en la organización conlleva, sea cual sea la norma o modelo que empleemos, una serie de **beneficios para la compañía**. Estos son los más relevantes:

1. **Mejora de la satisfacción del cliente.** Los sistemas de gestión de calidad posibilitan que el proceso productivo esté enfocado tanto en las necesidades de los consumidores como en los parámetros de la empresa, permitiendo integrar las demandas del cliente en el producto o servicio final, lo que permitirá que tenga acceso a una mejor oferta y esté más satisfecho.
2. **Homogeneización de los productos o servicios.** Gracias al sistema de gestión de calidad, la organización no solo conseguirá resultados de mayor calidad, sino que también obtendrá una producción uniforme y estable, al aplicar durante el proceso unas pautas estandarizadas.

3. **Aumento de la eficiencia y reducción de costes.** Debido a que el sistema de gestión de calidad establece cuál es el procedimiento óptimo para crear un producto o servicio, la organización podrá eliminar los pasos innecesarios, desarrollar una gestión del tiempo más eficiente, detectar las áreas de mejora y reducir los fallos o errores en la fabricación del producto o prestación del servicio, consiguiendo una mayor eficiencia y el ahorro en costes innecesarios.
4. **Incremento de la rentabilidad económica.** Si la empresa logra la satisfacción del cliente con el menor coste posible, la consecuencia es que aumentará las ventas y reducirá gastos, repercutiendo directamente en el balance financiero de la compañía.
5. **Potenciación de la imagen positiva de la empresa.** El hecho de contar con un sistema de gestión de calidad va a favorecer que mejore la reputación de la marca en el mercado, tanto entre los consumidores actuales –que podrán acceder a productos y servicios de alto valor- como en los potenciales clientes –quienes oirán hablar del buen trabajo que desarrolla la empresa-.
6. **Impulso de la motivación de los trabajadores.** Integrar a los empleados en el análisis de los procesos, para estudiar los aspectos mejorables, hará que se sientan más implicados con los objetivos de la empresa. Además, al conocer en todo momento cómo deben llevar a cabo el trabajo y qué se espera de ellos
7. **Crecimiento de la coordinación interdepartamental.** Dado que cada área o equipo de trabajo es consciente de su papel dentro del proceso, la interacción entre los diferentes departamentos se agiliza y simplifica, mejorando la producción final de la organización.

El llevar a cabo una buena implantación de un Sistema de Gestión de Calidad le debe servir a cualquier empresa para conseguir los objetivos deseados, añadir valor a sus productos y servicios viéndose repercutido en la satisfacción de sus clientes y con ello conseguir ventajas competitivas que le diferencien en su sector (NC ISO 9001:2015).

1.2.2 Principios de la Gestión de la calidad

Los principios de la gestión de calidad no pueden ser cerrados, en el momento en el que se implemente la norma ISO 9001 la empresa no se debe resentir. Para que dicha norma le pueda ser útil a la organización tiene que tomarse no como un sistema que se debe implementar sino como un sistema de referencia. Lo deseable es que sea un proceso de mejora continua en el cual la norma ISO 9001 actúe como parte del principio de organización de la calidad (NC ISO 9000:2015).

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Algunos beneficios clave potenciales son:

- Valor para el cliente aumentado.
- Satisfacción del cliente aumentado.
- Lealtad del cliente mejorado.
- Negocio repetido aumentado.
- Reputación de la organización aumentada.
- Base de clientes ampliada.
- Ganancias y cuota de mercado aumentadas.

2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

Algunos beneficios clave potenciales son:

- Eficacia y eficiencia aumentadas al cumplir los objetivos de la calidad de la organización.
- Mejor coordinación de los procesos de la organización.
- Comunicación mejorada entre los niveles y funciones de la organización.
- Desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y de sus personas para entregar los resultados deseados.

3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Algunos beneficios clave potenciales son:

- Entendimiento mejorado de los objetivos de la calidad de la organización por parte de las personas de la organización y motivación para lograrlos aumentada.

- Participación activa aumentada de las personas en las actividades de mejora.
- Desarrollo personal, iniciativas y creatividad aumentados.
- Satisfacción de las personas aumentada.
- Confianza y colaboración a través de la organización aumentadas.
- Atención aumentada a los valores compartidos y a la cultura a través de la organización.

4. Enfoque basado en Procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Algunos beneficios clave potenciales son:

- Aumentar la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave y en las oportunidades de mejora.
- Resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados.
- Desempeño optimizado mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias.
- Posibilitar a la organización a proporcionar confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia

5. Mejora continua: La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, para que reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y para que cree nuevas oportunidades. Las organizaciones exitosas tienen un enfoque continuo en la mejora.

Algunos beneficios clave potenciales son:

- El desempeño del proceso, las capacidades de la organización y la satisfacción del cliente mejorados.
- El foco en la investigación y la determinación de la causa raíz aumentado, seguido de la prevención y las acciones correctivas.
- Capacidad aumentada de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas.
- Consideración aumentada de la mejora incremental y de la mejora de los avances significativos.
- Uso mejorado del aprendizaje para la mejora.
- Promoción de la innovación aumentada.

6. Toma de decisiones basada en la evidencia: La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de elementos de entrada, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las

relaciones de causa y efecto y las consecuencias no previstas potenciales. El análisis de los hechos, de la evidencia y de los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Algunos beneficios clave potenciales son:

- Procesos de toma de decisiones mejorados.
- Evaluación mejorada del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos.
- Eficacia y eficiencia operativa mejoradas.
- Capacidad aumentada de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.
- Capacidad aumentada de demostrar la eficacia de las decisiones pasadas.

7. Gestión de las Relaciones: Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. La gestión de las relaciones con proveedores y socios es de particular importancia.

Algunos beneficios clave potenciales son:

- Desempeño aumentado de la organización y de sus partes interesadas respondiendo a las oportunidades y limitaciones relativas a cada parte interesada.
- Entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas.
- Capacidad aumentada de crear valor para las partes interesadas compartiendo los recursos y la competencia y gestionando los riesgos relativos a la calidad.
- Una cadena de suministro bien gestionada que proporciona un flujo estable de productos y servicios.

La autora concluye que la gestión de estos principios colectivamente puede formar una base para el rendimiento, la mejora, y la excelencia organizacional. Hay muchas maneras diferentes de aplicar estos principios, pero será la naturaleza de la organización y los desafíos específicos que ésta enfrenta los que determinarán cómo ponerlos en práctica (NC ISO 9000:2015).

1.3 Cliente

El cliente como receptor de servicios La dirección de la empresa o negocio, desde su propietario o administrador, pasando por todos los empleados que hacen parte de la empresa: gerentes, directores, operarios, secretarios, vigilantes, todos deben conocer quién es el cliente de la empresa, cuál es el compromiso que ha hecho la empresa con ese cliente, cómo desde el puesto de trabajo que se desempeña se contribuye con ese compromiso y de una forma consciente se vive la relación con el cliente, relación a la que se llama “servicio al cliente”.

Algunas definiciones de “cliente” son:

Las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr nuevos clientes. Además, según estos renombrados autores, el conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales (Kotler, 2003).

Según Calderón (2004) “un cliente se puede definir como: persona que a través de un proceso de intercambio espera recibir un servicio y/o producto para satisfacer sus necesidades y deseos”.

Según Gardey and Pérez Porto (2009): En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

De esta forma se concreta que el cliente es la base principal de todo servicio y es el factor fundamental que permite conocer cómo marcha la empresa en cuanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Es personaje importante es la portavoz del reconocimiento o la mala funcionalidad de las entidades, de él depende la superación de los trabajadores en aras de mejorar las deficiencias que percibe.

1.3.1 Tipos de clientes

Las organizaciones deben tener referenciados sus clientes y definidos para enfocar en ellos los objetivos y se puedan realizar efectivamente los servicios.

Según Juran and Gryna (1993) “los clientes pueden ser internos o externos”.

Cientes externos: Estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los clientes externos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno, el público en general (que puede ser impactado a causa de un producto inseguro o porque causa daños al entorno), etc.

Cientes internos: En toda empresa hay numerosas situaciones en las que departamentos y personas suministran productos a otros. A los que los reciben se les llamarán “clientes” a pesar del hecho de que ellos no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

Usuarios: Son aquellos clientes que realizan operaciones positivas con el producto. Como usuarios se incluyen a las empresas que compran un producto para utilizarlo como materia prima a introducir en su proceso, los comerciantes que revenden un producto, los consumidores que hacen el último uso del producto. Los clientes se dividen en dos grandes categorías que dependen de: su relación actual con la empresa u organización y de la posible relación que puedan tener en el futuro con ella.

En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

Cientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es muy importante porque es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Cientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de cliente es el que dará lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se les puede considerar como la fuente de los ingresos futuros.

1.3.2 Necesidades de los clientes

Las empresas exitosas funcionan porque le pueden vender a sus clientes varias veces (es decir, tienen clientes repetitivos) y a los referidos de estos. Para mantener felices a sus clientes es necesario encontrar qué es lo que provoca ese sentimiento y dárselos; de esta forma fue necesario encontrar aquellos aspectos que representan necesidades para los clientes

1. Subsistir: Significa la atracción física y mental para estar sanos. La gente necesita comida, un techo y un trabajo para vivir.
2. Protección: Cuando hablamos de protección hablamos de sentirnos queridos, que nos podamos adaptar y ser autónomos. La seguridad y los sistemas juegan un papel muy importante aquí. Las garantías ayudan a la gente a que se sientan protegidos cuando éstas adquieren algún producto.
3. Aprecio: El tipo de aprecio que el cliente le tenga al producto es muy importante. Puede ser que inspire respeto, sentido del humor o generosidad, etc.
4. Entendimiento: Entender significa utilizar tu capacidad, curiosidad e intuición para investigar o analizar las necesidades del cliente. Las personas que son asiduas a leer, expertos en educación son más propensas a comprender las cosas.
5. Participación: Para tener una vida feliz y productiva, la gente debe tener derechos y obligaciones. Dedicación y sentido del humor son dos cualidades que acompañan a la participación.
6. Tiempo libre: El tiempo libre inspira a la creatividad e imaginación, tranquilidad y espontaneidad en las personas. Generalmente, la gente usa juegos, sale a fiestas o simplemente tiene tiempo de ocio.
7. Creatividad: Las personas necesitan hacer uso de sus habilidades y destrezas para sentirse creativos. Imaginación, astucia, ingenio y curiosidad son cualidades de esto.

8. Identidad: Usualmente las personas usan lo que compran para crear o construir su identidad, pero el lenguaje, la religión y los valores son otros aspectos. El sentido de pertenencia, autoestima y conciencia se desarrollan con la identidad propia del cliente.

9. Libertad: Autonomía y mente abierta son 2 conceptos muy importantes que hacen que la libertad sea tan importante en las personas. En general, a la gente le gusta sentirse igual a los demás y libre de hacer sus propias decisiones. (Villacís, 2017)

El éxito de una empresa no depende de los productos que venda, depende de los clientes a los que les da servicio; cuando se piensa de este modo, es más fácil recordar que las empresas están alineadas hacia el servicio al cliente.

1.3.3 Expectativas del cliente

Las expectativas del cliente podemos decir que son aquellas circunstancias o experiencias que el cliente espera de la empresa lo que desea vivir o encontrarse. Es necesario tener en cuenta que las expectativas de cada cliente son diferentes y depende en gran medida de las experiencias adquiridas además de la imagen que proyecte de la empresa. Diez de estas expectativas son:

Tabla 1.1 Las expectativas claves de los clientes.

Expectativas	Explicación
Fiabilidad	Ofrecer un alto y constante nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones; entrega el servicio correcto desde el primer momento y hace todo lo necesario para dejar al cliente satisfecho
Capacidad de respuesta	Ofrecer un servicio rápido; flexibilidad para adecuarse a las necesidades del cliente; enviar de inmediato la información solicitada por el mismo.
Profesionalidad	Los empleados poseen habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes
Accesibilidad	Los clientes pueden ponerse en contacto fácilmente con la

	empresa
Cortesía	Todo el personal de la empresa trata al cliente con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos no oponentes)
Comunicación	La empresa mantiene un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos con la clientela
Credibilidad	En la actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de fe, de confianza y honestidad
Seguridad	Preocupación por la seguridad física y financiera de los clientes; preocuparse por las transacciones y operaciones que se realizan con ellos; cuidar las áreas de la empresa a la que tienen acceso los clientes
Comprensión y conocimiento de los clientes	Es necesario realizar investigaciones de marketing entre los clientes y actuar en función de los resultados obtenidos; tener siempre en mente la óptica del cliente
Elementos tangibles	Calidad en los elementos tangibles del servicio significa preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, así como de los equipos e instrumentos; cuidar la apariencia del personal

Fuente: elaboración propia en semejanza de *Internacional Servise Marketing Institute*.

Estas fueron las diez expectativas claves de los clientes a la hora de contratar un servicio, tener en cuenta que no siempre es así, es necesario realizar cada cierto tiempo un estudio de mercado para conocer mejor a los clientes y de esta forma mantenerlos satisfechos con el servicio ofrecido en la empresa.

1.4 Satisfacción de cliente.

La satisfacción de los clientes se ha convertido en un objetivo primordial para muchas empresas, especialmente para aquellas entidades comprometidas con la calidad, que consideran que el cliente debe ser el punto de partida y su satisfacción el fin de la empresa.

A continuación, se presentan conceptos ofrecidos por diferentes autores sobre la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se determina mediante la diferencia existente entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene el cliente del producto según lo entrega la organización, y los aspectos relativos a la organización. Para lograr la satisfacción del cliente la organización debería, en primer lugar, entender las expectativas del cliente. Estas expectativas pueden ser explícitas o implícitas, o no estar articuladas completamente (NC ISO 10004:2016).

El mejor modo de satisfacer a los clientes es entregarles un producto de alta calidad a bajo precio y en el momento que lo desee el cliente. Para conseguirlo se debe diseñar el producto o el servicio de forma que satisfaga las necesidades del cliente, fabricarlo correctamente (cero defectos), y hacerlo todo en el tiempo más corto y con el menor uso de recursos (Arias Coello, 2015).

La Gestión de la Calidad Total enseña que comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es lo mejor y lo único que a la larga lleva al éxito en los negocios (Arias Coello, 2015).

Plantea Hayes (1999) que la satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio.

Define Kotler (1997) la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Las expectativas de calidad de servicio percibida se basan en percepciones de excelencia, mientras que los juicios de satisfacción incluyen referentes tales como necesidad y equidad o justicia (Oliver, 1997).

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y una determinada participación en el mercado. Muchos autores coinciden en la interpretación de la relación expectativas y percepción y el análisis de la satisfacción como resultado del impacto de la gestión desarrollada en un proceso u organización en el cliente. Ese punto de vista genera

una promoción gratuita, aspecto que define la gestión de venta con el uso de las nuevas tecnologías. Estos enfoques definen la valoración sobre la calidad de los servicios que realiza el cliente, por tal motivo una correcta medición puede decidir sobre la eficacia en la toma de decisiones, así como en el comportamiento de las redes.

1.4.1 Elementos que conforman la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente está conformada por dos elementos:

- El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
 - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
 - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
 - Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

- Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:
 - Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron (Armstrong). Dependiendo de lo expuesto anteriormente el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa.

Se alcanza satisfacción en los clientes si existe una comunicación real y verdadera, siendo altamente probable que el servicio tenga el éxito esperado en alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia. Lo cual conlleva a una triangulación obligada entre: eficacia – eficiencia – efectividad.

Eficacia: Si satisface las necesidades y deseos del cliente, tanto los establecidos, indicados de manera explícita, como los implícitos.

Eficiencia: Si ha sido proporcionado con los mínimos recursos y costos internos. En este aspecto resulta importante ser muy cuidadoso para no caer en un detrimento en la calidad de la prestación del servicio y del servicio recibido, por recurrir a los menores costos. La eficiencia también exige un conocimiento detallado del proceso de prestación del servicio, a fin de lograr el mejor desempeño.

Efectividad: Es la suma de eficiencia más la eficacia, es decir, cumplir con la meta, satisfacer al cliente con el mínimo consumo de recursos.

La satisfacción del cliente tiene un punto central básico, y éste está en la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a este concepto de cliente para cautivarlo. Por tanto, es muy importante la formación del personal y su adiestramiento para el logro de la satisfacción de

los clientes y su fidelización. Si se explica al personal el papel que juega en el proceso de satisfacción y conoce cómo y de qué modo se va a supervisar, a recompensar, a reconocerla y ascenderla, se lograra que todos actúen en la misma dirección.

1.4.2 Métodos o herramientas para medir la satisfacción del cliente:

Las organizaciones deben orientarse hacia sus clientes adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de estos con el objetivo de conseguir su satisfacción y fidelización. Para ello, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, dos objetivos que se pueden cumplir con un adecuado proceso de medición de la satisfacción del cliente.

Métodos:

1. Investigaciones de mercado: se trata de investigaciones sobre la totalidad de consumidores reales y potenciales de nuestros productos o servicios con el fin de evaluarlos con los ofrecidos por la competencia para identificar oportunidades y amenazas.
2. Paneles de clientes: se selecciona un grupo de clientes que conozcan muy bien nuestro producto o servicio para obtener sugerencias y opiniones sobre el mismo.
3. Cliente oculto: en este método de medición, un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma.
4. Sesiones de grupo: se organizan reuniones con grupos reducidos de clientes centradas en aspectos muy concretos del producto o servicio.
5. Entrevistas personales: son reuniones periódicas individuales con clientes seleccionados en las que se tratan una gran selección de aspectos relacionados con nuestro producto o servicio de una manera formal para poder identificar expectativas reales del cliente.
6. Encuestas de satisfacción a clientes reales históricos: consiste en la realización de encuestas mediante cuestionarios de satisfacción a tres tipos de clientes:

- clientes nuevos, clientes que están reduciendo su volumen de compra y clientes que han dejado de consumir nuestro producto.
7. Encuestas de satisfacción: consiste en realizar encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a clientes de la empresa seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos que nos permitan obtener la opinión de nuestros clientes con posterioridad a la compra del producto o servicio.
 8. Encuestas telefónicas: antes de realizar una entrevista telefónica, debemos preguntarle al cliente si tiene tiempo de responderla.
 9. Encuestas al personal: en los casos en que determinados empleados estén en contacto directo con el cliente, podemos realizar encuestas a estos empleados con el fin de obtener una información directa sobre su opinión.
 10. Quejas y sugerencias: establecer un sistema de recogida de quejas y sugerencias es un método básico para recopilar información. Las quejas son oportunidades de mejora (Campamá, 2005).

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización. El objetivo final es aumentar dicha satisfacción, lo que supone una muestra más de la importancia que se le concede al cliente.

La medición de la satisfacción del cliente debe ser considerada como un proceso más que la empresa debe integrar dentro del sistema de gestión de la organización y garantizar su realización de forma periódica de la forma más eficiente posible.

1.4.3 Calidad y satisfacción del cliente.

Muchos aspectos de la vida (vivienda, alimentación, comunicaciones, asistencia sanitaria, trabajo, diversión y seguridad nacional) dependen de productos industriales y de determinados servicios. Un aspecto básico de los productos de este tipo (independientemente que sean bienes o servicios) es que deben ser aptos para el uso al que están destinados. Un fallo en este sentido puede provocar muertes, heridas, incomodidades y pérdidas económicas. Un producto puede ser más o menos apto para su uso. Para el cliente esta es una cuestión de calidad.

Así pues, la calidad de un producto o servicio puede definirse como su aptitud para el uso que está destinado. Al adquirir un producto, el comprador tiene ciertas expectativas. Dichas expectativas están determinadas por varios factores y el uso que se precisa dar al producto influye sobre ellas. Pero las mismas dependen también de la “buena reputación” de la marca y del precio del producto. Un precio elevado suscita expectativas más altas que un precio bajo. Si el producto al usarlo, responde a las expectativas del cliente, éste se sentirá satisfecho y dirá que el mismo es de alta calidad (o al menos, que tiene una calidad aceptable). Si sus expectativas se ven defraudadas, el cliente considera que el producto es de baja calidad. En vista de todo lo anterior se puede definir también la calidad de un producto como *su capacidad para satisfacer las expectativas del consumidor*.

De todo lo anterior podemos llegar a la conclusión de que la calidad no se puede entender como el cumplimiento de un solo aspecto, sino que es un concepto, más abarcador y complejo, pero que va encaminado a cumplir con la satisfacción del cliente fundamentalmente.

2. Capítulo II Caracterización de la entidad objeto de estudio. Procedimiento general para la medición de la satisfacción del cliente.

En este capítulo se realizará una breve caracterización de La Empresa Azcuba, teniendo en cuenta las características del mismo, los servicios que ofrece, los principales proveedores, también se expone el procedimiento a emplear en el

transcurso de la investigación, y las técnicas que se utilizan para el desarrollo del mismo (**Consultar anexo 1**).

2.1 Caracterización de la Empresa Azucarera Matanzas

El grupo estatal AZCUBA sustituye al Ministerio del Azúcar (MINAZ), responde entre sus principales funciones por la producción de azúcar, derivados y electricidad. Está considerado oficialmente de gran importancia para el desarrollo económico del país.

Misión: Producir azúcar y derivados de la caña de azúcar, energía eléctrica y alimento animal con calidad y costos competitivos, aplicando la ciencia y la técnica y protegiendo el medio ambiente.

Visión: Somos una empresa de producción azucarera que se diferencia por la alta calidad del azúcar y su eficiencia energética, caracterizada por la alta profesionalidad y competitividad en el trabajo, contribuyendo a elevar el nivel de bienestar y satisfacción de nuestros trabajadores y la protección del medio ambiente.

Responsabilidades fundamentales:

- Orientar, dirigir y controlar la producción cañera y agropecuaria de las entidades estatales que la integran y proyectar su desarrollo.
- Dar prioridad al balance de áreas y el acercamiento a los centrales, la producción de semillas, composición de cepas y su manejo científico, el incremento del riego y suministros oportunos.
- Rescatar la disciplina tecnológica y la calidad de los productos, en primer lugar, de los exportables.
- Orientar, dirigir y controlar las actividades de mecanización en el cultivo y la cosecha de la materia prima.
- Las producciones agropecuarias y en la maquinaria industrial y el desarrollo de nuevas tecnologías en equipos e implementos, encaminadas a optimizar el rendimiento en las labores.

Disposiciones especiales

Se traspasa:

1. Al Ministerio de la Agricultura, las atribuciones y funciones específicas estatales, como controlar, proteger y desarrollar el fondo de tierra destinado fundamentalmente a la producción cañera. Asimismo, incluye la aplicación de las disposiciones legales en materia de sanidad vegetal.
2. Al Ministerio de Economía y Planificación se traspasa la orientación y el control de la distribución del encargo estatal para las producciones de caña, azúcares y derivados.
3. Al de Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, la dirección y control de la política y estrategia de comercialización de la producción agroindustrial azucarera y de sus derivados; en lo concerniente a los mercados externos e internacionales, así como el control de las inversiones con capital foráneo, en las formas tipificadas en la ley.

Integración

Azcuba está integrado por 25 empresas provinciales, y de servicios, incluidos dos institutos de investigaciones, sobre la caña y los derivados, respectivamente, y un centro Nacional de Capacitación.

Empresas nacionales

- AZUIMPORT
- AZUTECNIA
- AZUMAT
- Instituto de proyectos azucareros (IPROYAZ)
- TECNOAZUCAR

La Empresa Azucarera Matanzas, perteneciente al Grupo Azucarero AZCUBA fue creada por resolución No. 520 del Ministro de Economía y Planificación de fecha 22 de julio de 2011 y puesta en vigor por la Resolución No. 318-2011 del Ministro del Azúcar de fecha 30 de julio de 2011.

Está integrada por 10 Unidades Empresariales de Base (UEB) productoras, de ellas cuatro (4) de Central Azucarero que contemplan como actividades principales la producción de azúcares, mieles y energía eléctrica, una (1) de Derivados que tiene como actividad fundamental la producción de alcoholes y otros derivados y cinco (5) de Atención a Productores Agropecuarios que contienen como actividad

fundamental la atención y prestación de servicios a los productores cañeros. Todas estas UEB se encuentran directamente subordinadas a la Oficina Central (Empresa), como aparato de dirección **(Consultar anexo 2)**.

Cuenta con una proyección estratégica aprobada hasta el 2030 en la que se incluye los objetivos y acciones encaminadas a elevar la eficiencia tanto en los procesos de producción de caña, como en las producciones industriales diversificados, se incluye además un fuerte proceso inversionista que tiene como base la inclusión de la innovación tecnológica que garantice la sostenibilidad de la producción y la eficiencia económica y el desarrollo del capital humano.

Composición de la Fuerza

La Empresa cuenta con una plantilla aprobada de 10605 trabajadores, 3474 en el área estatal y 7131 en las Unidades Productoras. De la plantilla total están cubiertos 3296 cargos que representa el 94.87 %. El 21 % de los trabajadores que conforman la Empresa son mujeres. El 71 % del total de la plantilla cubierta corresponde a la categoría de operarios, el 17 % son técnicos, el 6% de servicio y 6% de cuadros. Se encuentran en el rango de 40 a 59 años el 60.9% de los trabajadores, el 14.1 % al rango de 30 a 39 años, el 10.9% al rango de 20 a 29 años, el 6% a los rangos de 60 a 64 y 65 a 69 años y el 1.5 % al rango de mayores de 70 años. En las figuras 2 y 3 se muestran como está estructurada la fuerza dentro del sector y por rango de edades respectivamente **(Consultar anexo 3)**.

Objetivos de trabajo de la Empresa Azucarera de Matanzas

Para cumplir la misión y funciones estatales que la Empresa Azucarera tiene encomendadas en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y las actualizaciones del Plan de la Economía y el Presupuesto, ha definido los objetivos de trabajo para el año 2019 siguientes:

- 🚩 Objetivo 1: Gestionar eficiente y eficazmente la dirección empresarial y el control interno utilizando la dirección participativa y la actividad económica financiera como herramienta de dirección.
- 🚩 Objetivo 2: Alcanzar crecimientos sostenidos de las producciones agropecuarias con respecto al año 2018.

- ✚ Objetivo 3: Alcanzar crecimientos sostenidos en la producción de azúcar y derivados con respecto al año 2018.
- ✚ Objetivo 4: Desarrollar innovaciones, programas de calidad, inocuidad y medio ambiente que contribuyan al crecimiento sostenido de la producción agroindustrial.
- ✚ Objetivo 5: Incrementar las ventas de exportación y mercado interno en CUC y CUP.
- ✚ Objetivo 6: Contribuir a la formación y desarrollo de un capital humano competente para la agroindustria azucarera.

2.2 Procedimiento general para la medición de la satisfacción del cliente interno

El procedimiento parte de que la calidad de los servicios requiere de un permanente ajuste entre los atributos que el cliente asigna y las características de calidad que el suministrador define, ya que el cliente evalúa el servicio sobre la base de sus percepciones. El procedimiento expresa que se debe medir la calidad del servicio desde dos ángulos: externo, a partir de la medición de la satisfacción del cliente, e interno, de acuerdo a la conformidad con lo diseñado según la auditoría de calidad. El procedimiento fue adaptado, teniendo en cuenta los aspectos considerados de interés.

2.2.1 Etapa I. Involucramiento del personal

Objetivo: alcanzar un mayor compromiso, preparación y participación activa de todo el personal implicado, desde la alta dirección que lo dirige y se responsabiliza por su máximo cumplimiento hasta el personal directo que ofrece el servicio o participa en el proceso.

El logro del comprometimiento de los líderes y empleados es de gran necesidad para adoptar las decisiones necesarias y comenzar a trabajar con una real voluntad de cambio y la ejecución de las acciones para acometerlo. Los pasos que se desarrollan en esta etapa son:

✓ Paso 1. Creación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo estará constituido por los trabajadores de la entidad con suficiente autoridad por su experiencia y nivel de conocimientos. Su participación

debe ser de forma voluntaria, debiendo manifestar una disposición y actitud adecuada para el trabajo que realizará. Este grupo debe ser responsable de crear las bases para la definición e implementación del programa de mejora explicando la filosofía del mismo y la secuencia metodológica que este debe seguir.

✓ **Paso 2. Capacitación al grupo de trabajo**

Para la aplicación del procedimiento se requiere la preparación de todo el personal seleccionado en lo relacionado con las diferentes actividades que se ejecutan en las áreas de apoyo, así como en otros aspectos afines como son: calidad, métodos y herramientas para recopilar información, técnicas de trabajo en grupo, entre otros que sirvan para la obtención de la información sobre los resultados de la calidad del servicio de cada uno de los procesos analizados y estén conscientes de la necesidad de la implantación del procedimiento para mejorar la satisfacción de los clientes internos. En este paso se debe garantizar que los miembros del grupo comprendan las técnicas, herramientas y variables a utilizar para propiciar la participación de todo el personal involucrado, así como su entendimiento del procedimiento a aplicar.

2.2.2 Etapa II. Situación actual de la organización

Objetivo: realizar una caracterización de la situación interna y externa de la organización, para analizarla por separado como lo indica Noda Hernández (2004), y luego interrelacionarlo, con el fin de establecer la posición estratégica externa e interna de la entidad.

✓ **Paso 1. Análisis de los factores internos de la entidad**

En este paso se hará énfasis en conocer la situación actual de la organización en el ámbito interno, ya que influyen en el desempeño de los servicios.

➤ **Tarea 1.1.2 Descripción del perfil organizacional y área objeto de estudio**

En esta tarea se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten caracterizar de forma breve la organización para luego profundizar en las áreas donde se lleva a cabo el estudio. Algunos de los elementos que se pueden considerar para la caracterización se centran en una breve reseña histórica. Se

puede analizar la composición de la plantilla en trabajadores directos a la producción o no.

➤ **Tarea 2.1.2 Identificación y caracterización de los clientes internos**

El cliente interno constituye un recurso muy importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace. Luego de identificar quienes son los clientes que reciben cada uno de los servicios, es de gran importancia conocer que lo caracteriza de los restantes clientes. A través de encuestas, entrevistas, entre otros; se puede conocer sus características como: sexo, edad, cargo u ocupación, antigüedad en el puesto, lo que puede contribuir a un mejor análisis a la hora de procesar la información. **(Ver Anexo 4)**

✓ **Paso 3. Establecimiento de la posición estratégica de la entidad**

La matriz DAFO es una herramienta que permite obtener una visión global de cómo se encuentra la empresa y su posición competitiva en el sector para poder definir la estrategia más adecuada.

El análisis de la misma se divide en dos partes:

1. Análisis interno: Fortaleza y Debilidades

En esta fase se realiza una fotografía de la situación de la empresa considerando sus fortalezas y debilidades

2. Análisis externo: Amenazas y Oportunidades

Tanto las amenazas como las oportunidades pertenecen al mundo exterior de la empresa, pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en caso de ser amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

El estudio posteriormente se divide en cuatro cuadrantes que son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. **(Ver Anexo 5)**

2.2.3 Etapa III. Planificación de la medición de la satisfacción del cliente

Objetivo: planificar y desarrollar los pasos y tareas necesarias para la medición de la satisfacción del cliente interno. En su investigación (Noda Hernández, 2004) demuestra, para el caso de los servicios turísticos, la validez de utilizar las percepciones para medir la satisfacción del cliente, tanto por su carácter discriminatorio como descriptivo. A partir de esta idea en la presente investigación se hace necesario dar una valoración objetiva a la percepción de los clientes sobre los atributos esenciales de cada servicio que reciben por parte de los procesos de apoyo para conocer en qué medida inciden en la satisfacción.

✓ Paso 1. Selección de los procesos y servicios a estudiar

Debido a que los procesos que se desarrollan en las empresas azucareras y entidades en general, son considerados medios que dispone una organización para contribuir a la satisfacción del cliente, es imprescindible determinar los procesos y servicios objetos de estudio, en función de su importancia o interés para la entidad. Para ello se procederá a la aplicación de diversas técnicas (entrevistas a directivos y trabajadores, consultas a expertos, trabajo en grupo y revisión de documentos) que permitan determinar los procesos y servicios existentes y luego seleccionar aquellos que sean considerados los más importantes, por poseer una relación más directa con el cliente interno o los que resulten de gran necesidad para la entidad investigar sobre ellos. En el **anexo 6** se muestra la tabla que recopila dicha información.

Las empresas azucareras tienen servicios internos que son propios de cualquier organización, pero existen otros muy característicos que los diferencian de otras entidades; es por ello que se debe hacer énfasis en conocerlos. En la mayoría de las entidades existen cuatro grupos de servicios fundamentales, los relacionados con el objetivo esencial de la organización, con la actividad económica, de aseguramiento y los de apoyo a las tecnologías de información. Las empresas azucareras no están exentas de ello, pues están concebidas para prestar

servicios, y también internamente fluyen otros que dan soporte a su funcionamiento.

En virtud de lo anterior, se puede afirmar que al final todos tienen un objetivo en común que se basa en satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, pero ese resultado no es privativo de una persona, sino del esfuerzo integrado de cada uno de los componentes.

✓ **Paso 2. Definición del indicador**

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

➤ **Tarea 1.2.3 Definición de los atributos esenciales y expresión matemática del indicador**

Según Johnston (1995) y Fuentes (2000) la satisfacción de los clientes se basa en un abanico heterogéneo de atributos. Sin embargo, Noda Hernández (2004) plantea que resulta casi imposible obtener datos de la satisfacción para cada uno de los atributos; es por esa razón que en la presente investigación se hace necesario identificar aquellos que por su influencia en el grado de satisfacción resultan fundamentales para los clientes en su evaluación de la calidad. (**Ver anexo 7 y 8**).

Para medir la satisfacción del cliente se parte de identificar los atributos que de acuerdo al grado de satisfacción resulten fundamentales para el cliente en su evaluación de la calidad. Como no todos los atributos tienen la misma relevancia, se ha de investigar el diferente grado de importancia que m expertos le asignan a cada uno de ellos. (**Ver anexo 9 y 10**).

El ISC que plantea Noda Hernández (1997); se puede definir como Índice de Satisfacción del Cliente por servicio (ISCs), el cual se define matemáticamente

(expresión 2.1) como la suma acumulada del producto del peso obtenido por cada atributo del servicio por su correspondiente valoración dada por el cliente. Este indicador se crea a través del enfoque multiatributo combinando los dos componentes que se le miden a los atributos esenciales: el grado de importancia o peso que se le otorga a cada una de las características del servicio prestado y la valoración actual o grado de cumplimiento percibido por el cliente (expresión 2.2).

$$\bullet \quad ISC s_i = \sum_{j=1}^n W_j * Vae_j$$

(2.1)

Donde:

W_j : Peso del atributo esencial j

Vae_j : Valoración actual del atributo esencial j

La valoración actual se determina por:

$$\bullet \quad Vae_j = \frac{\sum_{n=1}^N Ve_n}{N}$$

(2.2)

Donde:

Vae_j : Valoración actual del atributo esencial j

Ve_n : Valoración del atributo e según el cliente n

N: número de clientes encuestados

➤ Tarea 2.2.3 Definición del estado deseado

Los estados deseados de los indicadores son niveles – metas que se pueden alcanzar en un futuro inmediato; deben caracterizarse por poseer un carácter retador, aunque alcanzable; tienen como objetivo supremo elevar la organización a

planos superiores, sobre la base del nivel de referencia empleado; es, en síntesis, conocer bien el presente para alcanzar determinado estado en el futuro. Generalmente se recomienda el empleo de un índice histórico o establecer un nivel planificado sobre la base de los resultados que se obtengan.

✓ **Paso 3. Planificar el estado actual de la satisfacción del cliente interno**

En el desarrollo de este paso se distinguen momentos significativos, entre los que se encuentran: la elaboración de los instrumentos o técnicas a emplear para la medición de la satisfacción del cliente interno, así como su validación y posterior aplicación en la (las) población (es) seleccionada (s) para la realización del estudio, de forma tal que se obtengan los valores de satisfacción de clientes existentes, que permitan su comparación con el estado deseado y así determinar los factores que la inhiben.

➤ **Tarea 1.3.3 Conformación de los instrumentos o técnicas a emplear**

Una vez determinados los atributos por cada servicio a medir se elaboran los cuestionarios o instrumentos a emplear. En apoyo a la investigación se utilizarán las diferencias 6 y 7 del Modelo Servqual (**ver anexos 11 y 12**), los resultados serán procesados y para determinar sus causas se empleará el Diagrama causa – efecto.

En este caso, se recomienda confeccionar dos paquetes¹ de instrumentos utilizando como referencia lo diseñado por Noda Hernández (2004). Para conocer el grado de importancia que le conceden los clientes a cada uno de los atributos asignados se puede aplicar el método de concordancia de Kendall W., a partir de la aplicación de varios instrumentos por cada uno de los servicios, donde el experto debe evaluar cada uno de los aspectos que se relacionan teniendo en cuenta que la importancia va en orden descendente (la mayor evaluación se le da al más importante y la menor evaluación se le da al menos importante). Para determinar la valoración actual de los atributos se puede diseñar un paquete de

1 Conjunto de instrumentos que tienen un objetivo en común pero los diferencia las variables a medir.

instrumentos que permitan conocer las percepciones de los clientes sobre cada uno de los atributos esenciales de la calidad del servicio de los procesos de apoyo, empleando la escala Likert de 5 puntos, donde: 1 (muy malo), 2 (malo), 3 (ni malo ni bueno), 4 (bueno) y 5 (muy bueno). En este caso, también se confecciona un instrumento para cada servicio como el anterior expuesto.

➤ **Tarea 2.3.3 Determinación de la población objeto de estudio y tamaño de muestra**

Luego de definir las áreas que pertenecen a la empresa donde se realizará el estudio, se tendrá delimitada la población a ser estudiada, y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, para lo cual es preciso delimitar sus características esenciales (elementos, unidades de muestreo, alcance, tiempo).

Según Hernández Sampier (2004) la utilización de muestras probabilísticas, son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las muestras se concretan en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas, y elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos y la contribución que se piensa hacer con dicho estudio. (**Ver anexo 13**).

Puesto que todos los elementos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y existen servicios donde el número y tipo de cliente no es el mismo, se pueden utilizar varias técnicas de muestreo como son: el muestreo no probabilístico intencional, por juicio y bola de nieve; en algunos casos se hace necesario estratificar la población o muestra, y también se puede cumplir el criterio de encuestar a “la mayor cantidad de clientes posibles” en algunos casos. En el caso de poblaciones pequeñas, su aplicación debe ser al 100% de la misma, con el fin de abarcar el universo de opiniones de los clientes. Para poblaciones

grandes, se puede utilizar algún tipo de muestreo, de acuerdo a los criterios más adecuados según las concepciones existentes.

Luego de aplicado el método de concordancia de Kendall W. y comprobada la concordancia y consistencia del juicio de los expertos, se determinará el peso de importancia de los diferentes atributos, pero para esto, se deben definir cuántos expertos serán necesarios para conformar el panel, seleccionándolos cuidadosamente para garantizar unos juicios precisos y acertados en función de la problemática tratada. Para su determinación se propone utilizar la expresión que utiliza Pérez Campaña (2005) en su tesis doctoral (expresión 2.5), quien considera que la determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad.

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

(2.3)

Donde:

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

P: proporción estimada de errores

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

Los valores de K se ofrecen a continuación:

Nivel de confianza (%)	Valor de k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

➤ Tarea 3.3.3 Análisis de fiabilidad y validez del instrumento

Los cuestionarios diseñados deben ponerse a prueba para corregir los posibles errores en su elaboración y dejarlas listas para su aplicación, lo que incluye la verificación de su confiabilidad y de su validez. Es por ello que en esta tarea se

pretende determinar si los instrumentos creados son confiables y válidos. Para conocer si el instrumento está bien diseñado, si las instrucciones son comprensibles y los ítems funcionan adecuadamente, es de gran importancia la aplicación de una prueba piloto de los cuestionarios diseñados, a un 15% de la muestra seleccionada², además de diferentes técnicas que posibiliten lo antes expuesto.

2.2.4 Etapa IV. Medición de la satisfacción del cliente

Luego de planificado la medición de la satisfacción del cliente se debe proceder a su medición; esto permitirá primeramente aplicar los instrumentos diseñados y luego de obtener los resultados se debe proceder a la comparación del estado actual con el estado deseado.

Paso 1. Aplicación de los instrumentos o técnicas y procesamiento de datos

Esta tarea tendrá como objetivo fundamental la aplicación de los instrumentos o técnicas diseñados a la cantidad de encuestados preestablecidos en el diseño de la muestra y según el método de diseño propuesto. Los resultados de los cuestionarios se combinarán con la observación directa, u otras técnicas que permitan enriquecer lo que se pretende en el estudio. Para lograrlo será conveniente, recoger en un resumen los resultados del diagnóstico de la satisfacción del cliente interno por cada uno de los servicios, tanto de la valoración actual como del grado de importancia de los atributos. (**Ver anexo 14, 15 y 16**).

✓ **Paso 2. Análisis de los resultados**

➤ **Tarea 1.2.4 Comparación de los atributos esenciales por cada servicio con sus estados deseados (matriz de atributos)**

En este paso se analizan los resultados a partir de la comparación con el estado deseado. Este proceso se realiza en dos niveles: correspondencia de los atributos esenciales con lo deseado, y correspondencia de los indicadores con los estados deseados. Como todos los atributos esenciales no poseen igual peso o importancia para los clientes internos, es conveniente realizar su comparación,

² Citado por (Nápoles, 2015)

atendiendo a los criterios de su importancia y valoración recibida, conformándose con ese objetivo la matriz de atributos esenciales (adecuación-importancia), (Noda Hernández, 2004), que se muestra en la figura 2.2, donde la línea horizontal que divide los atributos muy importantes de los de menos importancia se fija en 0,10 y la línea vertical se define a partir del estado deseado o nivel de referencia determinado con anterioridad. Se puede partir de la clasificación de los atributos esenciales que propone Noda Hernández (2004) quien los define como óptimos, críticos, indiferentes y aceptables. Luego a partir de su valoración actual se determina el estado actual (E_a) del indicador ISC, el cual debe compararse con el estado deseado (E_d) de este, de esa comparación pueden derivarse tres conclusiones importantes:

- Si $E_a = E_d$, entonces la entidad logra cubrir las expectativas de los clientes, y su situación es favorable
- Si $E_a > E_d$, la situación de la entidad es muy competitiva en ese sentido, pues es capaz de superar las expectativas de los clientes
- Si $E_a < E_d$, la situación de la entidad es desfavorable, pues en ellos la calidad percibida está por debajo de la calidad esperada y lejos de atraer a los clientes los repele.



Figura 2.2 Matriz de atributos esenciales

➤ **Tarea 2.2.4 Determinación de los factores que inhiben el logro de niveles superiores de satisfacción del cliente interno**

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

fundamentales, para posteriormente lograr trazar las estrategias y acciones de solución (**Ver anexo 17**).

Es conveniente utilizar diferentes técnicas que permitirán enriquecer el estudio, como son: realizar entrevistas a los jefes, líderes sindicales y otros trabajadores seleccionados previamente, además de pedir criterios sobre los resultados alcanzados y recoger las opiniones al respecto.

Se propone analizar los cinco factores fundamentales que plantea Noda Hernández (2004): satisfacción del cliente interno, capacitación, tecnología, suministros y dirección.

2.2.5 Etapa V. Diseño de las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio

Objetivo: diseñar las estrategias de solución, análisis y mejora continua de la calidad del servicio y lograr la retroalimentación de los resultados.

✓ **Paso 1. Elaboración de estrategias y plan de acción**

Una vez analizado los resultados se procede con el personal responsable de la calidad de los servicios en la empresa, a la definición de las estrategias de mejora. Aquí serán determinadas las principales alternativas que conllevarán al cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización (**Ver anexo 18**).

La confección de los planes de acción, contribuirán al cumplimiento para dar solución a las dificultades que limiten el desempeño de la entidad. Para su elaboración se debe tener en cuenta los aspectos siguientes: 1) el contenido de la acción que se ejecutará; 2) el personal encargado de ejecutar y dirigir; y 3) las fechas y plazos de ejecución. Algunos autores consideran otros aspectos a tener en cuenta, pero con estos tres es suficiente para elaborar un plan de acción.

✓ **Paso 2. Retroalimentación de los resultados**

Este procedimiento se aplicará continuamente para evaluar la efectividad de las medidas tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron en los clientes, comparándose con períodos anteriores, lo que

permitirá determinar la evolución y el estado actual; además, conocer nuevos factores que pudieran influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conlleve a la entidad a ocupar un estadio superior en cuanto a la satisfacción del cliente y a la calidad de los servicios. El proceso de retroalimentación interna garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua. Como bien expresa Noda Hernández (2004); para la mejora continua no hay metas fijas, pero sí etapas constantes de mejora.

2.3 Herramientas de apoyo a la investigación.

Tormenta de Ideas:

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

Diagrama de Causa – Efecto (Cause & Effect Diagram).

Un diagrama de **Causa - Efecto** es la representación de varios elementos (**causa**) de un sistema que pueden contribuir a un problema (**efecto**). Algunas veces es denominado diagrama Ishikawa o diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de intervención. El Diagrama Ishikawa Ponderado indica el orden de importancia de las causales.

Modelo Servqual modificado.

Es una adecuación y modificación del modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 - 1988). El modelo Servqual modificado es un instrumento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad percibida a nivel general de la organización, que operativiza la misma a través del constructo satisfacción del cliente. El instrumento utiliza por lo general cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Establece siete diferencias o gaps que explican la evaluación de la calidad realizada, medidas a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes

externos e internos y directivos, la escala utilizada por este instrumento goza de alta fiabilidad y validez. Diferencia No.6. Evalúa la satisfacción del cliente interno, mediante la diferencia entre percepciones y expectativas. **(Ver Anexo 11)** Diferencia No.7. Mide el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas necesidades de sus subordinados. **(Ver Anexo 12)**

Para el análisis de estas encuestas (Diferencia 6 y 7), se utilizó la escala de valores entre -2 y 2, siendo equivalente a los distintos niveles de satisfacción. **(Tabla 2.4.)**

Tabla 2.4 Escala diferencial.

Escala diferencial	Valor numérico correspondiente	Grado de satisfacción
Mucho menos de lo esperado	-2	Muy insatisfecho
Menos de lo esperado	-1	Insatisfecho
Igual a lo esperado	0	Normal
Más de lo esperado	1	Satisfecho
Mucho más de lo esperado	2	Muy satisfecho

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

1. Se realiza un análisis exhaustivo del objeto y campo de acción de la investigación desde el punto de vista teórico, destacándose los aspectos relacionados con los enfoques para la gestión de la calidad de los servicios, así como el énfasis en el estudio de la satisfacción de los clientes internos con los servicios que reciben de las áreas de apoyo.
2. La Empresa azucarera de Matanzas, campo de acción de la investigación, se caracteriza por tener una alta fluctuación laboral.
3. Se identifican como herramientas del procedimiento los cuestionarios, entrevistas con trabajadores y directivos y revisión de documentos, encuestas entre otros, lo que permite corroborar como resultado el índice de satisfacción de los clientes internos.
4. El procedimiento propuesto permite valorar la pertinencia, consistencia lógica y suficiencia conformada por ideas coherentes que contribuyen a la medición y mejora de la satisfacción del cliente interno con los servicios ofrecidos.

Recomendaciones

1. Proponer a la dirección de la Empresa Azucarera de Matanzas la aplicación del procedimiento propuesto en aras de mejorar la calidad y lograr altos niveles de satisfacción de los trabajadores.
2. Realizar el ajuste correspondiente por parte de un grupo de trabajo para la aplicación del procedimiento..
3. Profundizar en el análisis de las causas que inciden en la fluctuación laboral para lograr la mejora continua de la misma.
4. Extender la aplicación del procedimiento propuesto a otras empresas lo que facilitará mejorar los niveles de calidad y satisfacción del cliente interno.

Bibliografía

1. Álvarez, J. M. (2006). *Introducción a la calidad. Aproximaciones a los sistemas de gestión y herramientas de calidad.* . España: Editorial Vigo, Ideaspropias.
2. Arias Coello, A. (2015). Unidad Didáctica: 1 La gestión de la calidad: Conceptos básicos. *Facultad de Ciencias de la Documentación.*
3. Armijo, M., & Bonnefoy. (2005). Control de Gestión y Evaluación de Resultados. Construcción de Indicadores de Gestión. *Ilpescepal, Antigua-Guatemala.*
4. Beltrán Jaramillo, J. (2004). Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad.
5. Borrego, J. A. (1995). *Maestría en Desarrollo Organizacional. Módulo: Teorías de la administración.* Guadalajara, Jalisco, ITESO,.
6. Calderón, E. (2004). *Diagnóstico de la Calidad en el Hotel Breezes Varadero.* (Tesis de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
7. Campamá, G. (2005). Los principales métodos o herramientas que las empresas pueden utilizar para medir la satisfacción de sus clientes. Retrieved from <http://www.euquality.net/zonaprivada/descargas/Octubre%202005%20-%20Satisfaccion%20del%20Cliente.pdf>
8. Carresco Fernández, S. (2013). La cultura de la Calidad en las empresas y/o entidades de hotelería y turismo.
9. Castro González, F. M. (2009). *Evaluación de la efectividad de la gestión en el destino turístico de sol y playa Varadero. Tesis en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas Matanzas.* . Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad Industrial – Economía.
10. Castro Hernández, A. (2016). *Diagnóstico de la calidad de la gestión en la Agencia de Viajes Cubatur, Sucursal Varadero.* (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas.
11. CNEPDS, C. N. d. E. d. I. P. d. D. S. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México* México, Distrito Federal CONEVAL.
12. Crosby, P. (1991). *Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas* (CECSA Ed.). Mexico.
13. Cuatrecasa, L. (2010). *Gestión integral de la calidad. Implementación, control y certificación.* España: Inmoviliaria, S.L.
14. DAFP, D. A. d. I. F. P. (2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión Bogotá* Colombia: Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites Versión 2
15. Frezno, P. L. (2012). Por qué es necesario aplicar la mejora continua. <http://www.aec.es>.
16. Fuentes, C. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work study.*

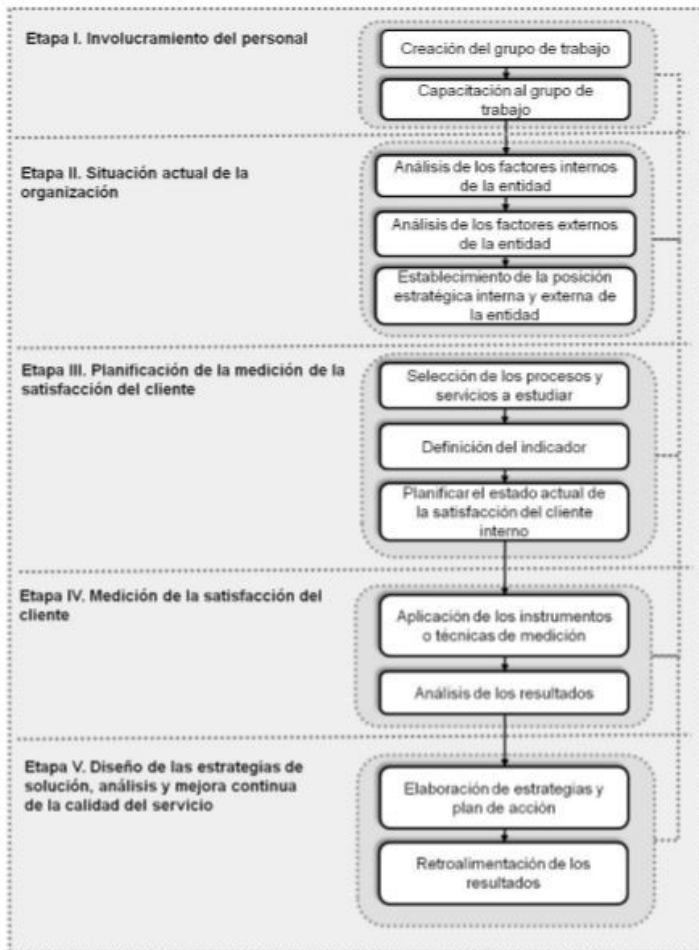
17. Galán López, M. (2013). *Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas.
18. Gardey, A., & Pérez Porto, J. (2009). Definición de cliente *Disponible en <https://definiciondecliente>*.
19. González, J. (2007). La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad.
20. Gutiérrez Pulido, H. (2003). *Calidad Total y Productividad* (M. Hill Ed.).
21. Hayes, B. (1999). Cómo medir la satisfacción del cliente. *España: Editorial Gestión 2000*.
22. Hernández Sampier, R. (2004). *Metodología de la investigación 1*. La Habana: Editorial Félix Varela.
23. Ibarra Morales, L. E., & Casas Medina, E. V. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio *Contaduría y administración*.
24. Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad?* (Vol. 1). Bogotá.
25. ISOtools. (2016). Historia y evolución de la calidad. Retrieved from <http://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
26. Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *Internacional journal of service industry management*.
27. Juran, J., & Gryna, F. (1993). *Manual de control de la Calidad*. Juran Institute. Cuarta Edición. Vol. # 2. (Vol. 2): Mc Graw - Hill.
28. Kotler, P. (1991). *Dirección de Marketing: análisis planificación y control* (P. H. Books Ed. 7 ed.).
29. Kotler, P. (1997). *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control (7ma edición)* Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
30. Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z* (P. E. S.A. Ed.).
31. León Avila, B. (2015). La importancia de la Calidad en las Empresas. *Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas>*.
32. López-García, Z. a. M.-F., Ester. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos Ingeniería Industrial. *La Habana, Scielo, 35*.
33. Menéndez, J. R. (2010). Evolución del concepto de Calidad.
34. Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4*.
35. Nápoles, L. Y. N. (2015). *Medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos con los servicios que prestan los procesos de apoyo de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
36. NC ISO 9000: 2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
37. NC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos.

38. NC ISO 10004:2016 Gestión de la Calidad. Satisfacción del Cliente Directrices para el seguimiento y la medición. Modelo conceptual de la satisfacción del cliente, Oficina Nacional de Normalización, Cuba. .
39. Noda Hernández, M. (1997). *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente*. (Tesis en opción del título de Master en Matemática Aplicada), Universidad de Holguín Cuba.
40. Noda Hernández, M. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Holguín.
41. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*. New York: McGraw-Hill.
42. Parra Ferié, C., & al., e. (2009). *Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión* , Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Facultad: Industrial-Economía. Carrera: Ingeniería Industrial.
43. Pérez Campaña, M. (2003). El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. . *GestioPolis*, Consultado febrero, 2020, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestionconceptos-basicos-diseno/> .
44. Pérez Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas,), Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.
45. Pulido, H. G., González, P. G., López, C. G., & Caldera, L. D. (2014). Multivariate analysis and QFD as tools to listen to the voice of the customer and improve service quality. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 22(Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías. Blv. Marcelino García Barragán #1421, C.P. 44430. Guadalajara, Jalisco, México), 62-73.
46. Ramos Alfonso, Y. (2015). *Modelo de gestión de reservas de eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador* (Tesis en opción a grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
47. Schmalbach, J., & Fontalvo, T. (2010). La gestión de la calidad en los servicios. *Universidad de Malga*,.
48. Segura, A. (2006). *Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad*. (Tesis presentada en opción de grado científico de Master en Administración de empresas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas.
49. Solá, J. M. G. i. (2003). Indicadores de Gestión para las entidades públicas VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31.
50. Soler Grillo, O. Y. O. (2001). *El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica* Ciudad de la Habana, Cuba.: Escuela de altos estudios de hotelería y turismo.

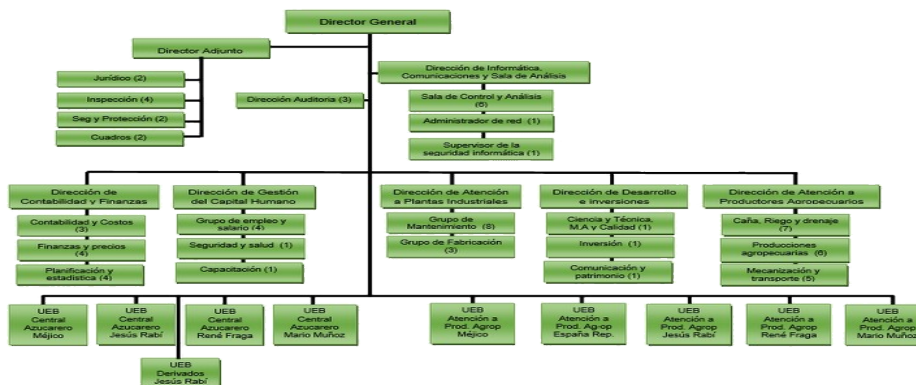
51. Tarí Guilló, J. J. (2014). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia, España. Editorial Publicaciones Universidad de Alicante. ISBN: 84-7908-522-3. P.26-35.
52. Valls Figueroa, W. (2006). *Evaluación y análisis de la calidad percibida en destinos turísticos sol y playa*. La Habana, Cuba: CUJAE.
53. Villacís, P. (2017). Las 9 necesidades básicas de un cliente. Retrieved from <https://www.salesup.com/crm-online/cc-necesidades-del-cliente-identificar.shtml>

Anexos

Anexo 1. Procedimiento adaptado para la medición de la satisfacción del cliente interno con los servicios recibidos



Anexo 2. Estructura Organizativa (Organigrama) Empresa Azucarera Matanzas.



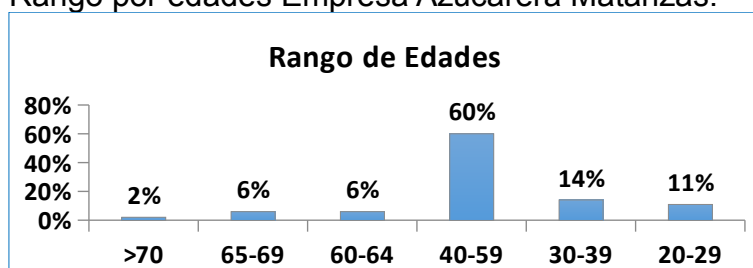
Fuente: Reglamento Orgánico de la Empresa.

Anexo 3. Composición de la fuerza de trabajo

Desglose del total de la Fuerza.

Fuente: Elaboración propia

Rango por edades Empresa Azucarera Matanzas.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4. Encuesta para medir la satisfacción del cliente interno

Estimado trabajador estamos realizando una encuesta para conocer el nivel de satisfacción del trabajador con respecto a la empresa. Para responder las preguntas tenga en cuenta la siguiente notación. Marque con una X su respuesta (1) Muy insatisfecho; (2) Insatisfecho; (3) Medianamente satisfecho; (4) Satisfecho; (5) Muy satisfecho

Área de trabajo	1	2	3	4	5
1-Organización del trabajo en el área.					
2-Definición y conocimiento de sus funciones y responsabilidades.					
3-Distribución equitativa de las cargas de trabajo.					
4-Desarrollo de capacidades en el puesto de trabajo					
5-Retroalimentación oportuna sobre su desempeño laboral					
Dirección del área					
1-Conocimiento y dominio de funciones por parte del responsable del área					
2-Resolución eficaz de problemas por parte del responsable del área					
3-Delegación eficaz de funciones de responsabilidad por parte del responsable del área					
4-Inclusión y participación del personal en la toma de decisiones del área					
5-Retroalimentación del responsable del área, sobre aspectos que afecten su desempeño					
Ambiente de trabajo					
1-Relaciones interpersonales con los otros compañeros de trabajo					
2-La colaboración de sus compañeros para sacar adelante una tarea o actividad					
3-Su integración y participación dentro de un equipo de trabajo					
4-Oportunidad de expresar sus opiniones en el grupo de trabajo					
5-Nivel de estrés que generan la realización de sus actividades diarias					
Comunicación y coordinación					
1-Canales claros para la comunicación interna en el área					
2-Comunicación con su jefe y subalternos					

3-Recepción de información clara y suficiente para desarrollar correctamente su trabajo					
4-Conocimientos de los servicios que prestan otras áreas de trabajo					
5-Coordinación adecuada con otras áreas de trabajo					
Condiciones laborales					
1-Seguridad laboral del puesto de trabajo					
2-Las condiciones ambientales para desarrollar actividades diarias					
3-Infraestructura e instalaciones del área para el desarrollo del trabajo					
4-Herramientas suficientes y acordes a su trabajo					
Capacitación y formación					
1-Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo					
2-Atención de necesidades personales con respecto a capacitación					
3-Atención a necesidades profesionales con respecto a capacitación					
4-Contenido suficiente de las capacitaciones					
5-Frecuencia de la aplicación de capacitaciones					
Implicación en la mejora					
1-Conocimiento de los objetivos del área					
2-Proposición y puesta en marcha de iniciativas de mejora en la calidad de los procesos del área					
3-Proposición y puesta en marcha de iniciativas de mejora en la calidad de los servicios					
4-Identificación clara de los aspectos susceptibles de mejora en el área					
5-Tendencia de mejoría en la calidad del servicio, en el último año					
Motivación y reconocimiento					
1-Coparticipación en los éxitos y fracasos de su área de trabajo					
2-Motivación y gusto por el trabajo que desarrolla					
3-Reconocimiento adecuado de las tareas que desarrolla					
4-Reconocimiento especial por mejoras en su trabajo					
5-Conformidad del cargo que desempeña					
Por favor indiquenos que debemos hacer para mejorar la calidad del apoyo que le brindamos					

Muchas gracias

Anexo 5. DAFO

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

Anexo 6. Clasificación de los servicios por procesos

Procesos	Servicios

Anexo 7. Clasificación de los atributos por servicio

Serv	Atributos

icio	
------	--

Anexo 8. Significados de los atributos utilizados

Atributos	Significados

Anexo 9. Instrumento para conocer el grado de importancia que le conceden los clientes a cada uno de los atributos asignados

Servicio		Evaluación											
No	Atributos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
.													

¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!

Anexo 10. Instrumento para conocer las percepciones de los clientes sobre cada uno de los atributos esenciales de la calidad del servicio de los procesos de apoyo

Servicio		Evaluación				
No	Atributos	Muy Malo	Malo	Ni Malo ni bueno	Bueno	Muy bueno

¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!

Anexo 11. Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO					
1. usted está satisfecho con su trabajo					
2. considera interesante la labor que realiza					
3. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación					

4. Su trabajo lo obligara a superarse.					
5. Se siente orgulloso realizándolo.					
6. Está preparado para hacer su trabajo					
CONDICIONES LABORALES					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO.					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su brigada e individualmente					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted					
15. Su jefe lo trata con respeto y que sus relacionan con usted son buenas					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES					
16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones					
19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
COMUNICACIÓN.					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado					
22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO.					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto					

ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Gracias por su colaboración

Anexo 12. Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del modelo Servqual modificado

Estimado directivo si dispone de algunos minutos nos interesaría conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados en con respecto a los aspectos que se relacionan. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con la realidad de su brigada de subordinados.

DIMENSIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO.					
1. Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan.					
2. El trabajo de sus subordinados resulta interesante					
3. El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación					
4. El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse.					
5. Se sienten orgullosos realizándolo.					
6. Sus subordinados está preparados para hacer su trabajo					
CONDICIONES LABORALES.					
7. Las condiciones de su área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
8. Cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo					
9. Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados					
SALARIO.					
10. El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
11. Su salario les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares					
12. Usted considera justo el salario de sus subordinados comparado con el de los demás					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, son					

reconocidos en su brigada e individualmente					
14. Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo usted los ayuda y se interesa					
15. Usted los trata con respeto y mantiene buenas relaciones con sus subordinados					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES					
16. A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y opiniones					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Sus subordinados se siente parte activa de los resultados de su empresa					
COMUNICACIÓN					
20. Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que sus subordinados necesitan, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Usted les pide información regularmente					
23. Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comuniquen					
LIDERAZGO.					
24. Tiene buenas relaciones con sus subordinados					
25. Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir					
26. Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
27. Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo					
28. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Gracias por su colaboración

Anexo 13. Técnicas de muestreo utilizadas y total de encuestados

Servicio	Técnicas de muestreo	Encuestados	Total encuestados	Clientes
----------	----------------------	-------------	-------------------	----------

--	--	--	--	--

Anexo 14. Procesamiento del instrumento para conocer el grado de importancia que le conceden los expertos a los atributos asignados

Servicio

Atributos	$\sum A_{ij}$	Δi	Δi^2	Peso

Anexo 15. Procesamiento del instrumento para conocer las percepciones de los clientes

Servicio

Atributos	W	Vae	W*Vae	ISCs

Anexo 16. Evaluación cualitativa del nivel alcanzado de satisfacción

Intervalos	
ISCs > 4	Satisfacción muy alta
3.50 < ISCs ≤ 4	Satisfacción alta
3 < ISCs ≤ 3.50	Satisfacción media
2 < ISCs ≤ 3	Satisfacción baja
1 < ISCs ≤ 2	Satisfacción muy baja

Anexo 17. Relación entre factores, causas, atributos y servicios, y ejemplos de manifestación

Factores	Causas	Ejemplos	Atributos que se relacionan	Servicios
----------	--------	----------	-----------------------------	-----------

--	--	--	--	--

Anexo 18. Plan de acción a seguir para la mejora de la satisfacción del cliente interno en la Empresa Azucarera de Matanzas

Las estrategias de mejora deben incluir a todas las áreas que intervienen en los procesos y en cada uno de los servicios de la empresa, donde cada una tendrá sus responsables, ejecutores y fechas de cumplimiento, que garanticen el cumplimiento de la acción y la mejora, convirtiéndose a su vez en un sistema de retroalimentación.

No.	Estrategias de mejora	Dirige	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Fecha de control	Recursos