

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales



UNIVERSIDAD
DE MATANZAS

**“SISTEMA DE ACCIONES PARA LA MEJORA DE
LOS SERVICIOS EN LOS CENTROS CABARROCA Y
VILLA CANÍMAR DE LA UBC-MATANZAS”**

**Tesis para optar por el Título de Máster en
Administración de Empresas.**

Mención Dirección.

Autor(a): Lic. Yaymaris Alemán Lima

Tutor(a): MSc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo

Matanzas, Cuba, 2019

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

PENSAMIENTO

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

«Un cliente es el visitante más importante en nuestras instalaciones. No depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. Él no es una interrupción en nuestro trabajo. Es él propósito del mismo. Él no es un extraño en nuestro negocio. Es parte de él. No estamos haciéndole un favor al servirle. Él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de hacerlo»

Mahatma Gandhi

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

DEDICATORIA

Dedico esta investigación :

- œ A mi hijo porque siempre he querido ser el mejor ejemplo para él.*
- œ A mi mamá para demostrar que no ha sido en vano todo el tiempo que no he estado a su lado.*

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a:

- ❖ *Mi tutora MSc Yadney O. Miranda Lorenzo por todo el esfuerzo realizado y por ser mi motor impulsor.*

- ❖ *A todos los compañeros que me brindaron su tiempo y ayuda para hacer posible esta investigación.*

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

NOTA DE ACEPTACIÓN

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Nota de aceptación:

Tribunal

Tribunal

Tribunal

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

*DECLARACIÓN
DE
AUTORIDAD*

Declaración de autoridad:

Yo, Lic. Yaymaris Alemán Lima declaro que soy la única autora de este trabajo que comprende la tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección, por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Unidad Administrativa Comercial Centro que hagan uso de la misma con la finalidad que estimen pertinente.

*Lic. Yaymaris Alemán Lima.
Autora.*

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

RESUMEN

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Resumen

El presente trabajo se realiza en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas pertenecientes a la Unidad Administrativa Comercial Centro de las FAR. En él se analizan los problemas en los servicios: gastronomía, alojamiento y recreación, donde se declara como objetivo general elaborar un sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas.

En el desarrollo de la investigación se emplearon diferentes métodos y técnicas, tales como: dialéctico materialista, análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, de lo particular a lo general y viceversa, observación, entrevistas, cuestionarios, tormenta de ideas, dinámica de grupos, análisis documental, diagrama de flujo, método para la selección de expertos, método Kendall, y diagrama causa-efecto. El procesamiento computacional de los resultados se realiza con el empleo del paquete estadístico SPSS, versión 19.0 para Windows.

Para la obtención de los resultados se trabaja con los clientes externos (oficiales, familiares y otras categorías de personal con derecho) de los centros estudiados, para ello se utiliza el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional.

Se presenta el procedimiento a seguir que permite identificar las principales insatisfacciones de los clientes externos y sus causas, compuesto por tres etapas y siete pasos. Además se resaltan las variables mejor evaluadas en ambos centros; obteniéndose resultados superiores en Villa Canímar. Se propone el sistema de acciones a implementar por la entidad para contribuir a la mejora de los servicios.

Palabras claves: sistema de acciones, mejora de los servicios.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Summary

The present work is carried out in the centers Cabarroca and Villa Canímar of the UBC-Matanzas belonging to the Unit Administrative Commercial Center of the FAR. In him the problems are analyzed in the services: gastronomy, lodging and recreation, where it is declared as general objective to elaborate a system of actions for the improvement of the services in the centers Cabarroca and Villa Canímar of the Commercial Basic Unit Matanzas. In the development of the investigation different methods were used and technical, such as: dialectical materialistic, analysis-synthesis, induction-deduction, historical-logical, of the peculiar to the general thing and vice versa, observation, interviews, questionnaires, storm of ideas, dynamics of groups, documental analysis, diagram of flow, method for the selection of experts, method Kendall, and diagram cause-effect. The prosecution computacional of the results is carried out with the employment of the statistical package SPSS, version 19.0 for Windows.

For the obtaining of the results one works with the external clients (official, family and other categories of personal with right) of the studied centers, for it is used it the sampling probabilístico stratified by proportional afijación.

The procedure is presented to continue that it allows to identify the main dissatisfactions of the external clients and its causes, composed by three stages and seven steps. The best variables are also stood out evaluated in both centers; obtaining you superior results in Villa Canímar. He/she intends the system of actions to implement for the entity to contribute to the improvement of the services.

Key words: system of actions, improves of the services.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

ÍNDICE

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

ÍNDICE	PÁGINAS
Introducción	1
Capítulo I “Marco teórico-referencial sobre los servicios”	7
1.1 Concepto de Servicio. Características	8
1.2 El triángulo de los servicios	11
1.3 Importancia de los servicios en la actualidad.....	13
1.4 Concepto de Cliente. Clasificación	14
1.5 Servicio al Cliente	16
1.5.1 Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente	18
1.6 Satisfacción del cliente	19
1.7 Concepto de mejora continua	22
1.8 Importancia de la mejora continua en las empresas de servicios	23
1.9 Sistema de acciones	24
Conclusiones del capítulo I	26
Capítulo II “Procedimiento para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”	27
2.1.- Caracterización de la Empresa Unidad Administrativa Comercial Centro (UAC-C)	27
2.2.- Caracterización de la UBC-Matanzas	28
2.2.1. Situación económica de la UBC-Matanzas a través de sus principales razones financieras	29
2.3 Análisis de los procedimientos estudiados. Propuesta del procedimiento para la investigación	31
2.4 Muestreo utilizado para el desarrollo de la investigación	36
2.5 Descripción de los métodos y técnicas aplicadas	36
Conclusiones del capítulo II	45

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Capítulo III “Implementación del procedimiento propuesto para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”	47
3.1 Resultados obtenidos en la aplicación de la Etapa I: Colocarse en la posición del cliente	47
3.2 Resultados obtenidos en la aplicación de la Etapa II: Evaluación de los servicios	55
3.3 Resultados obtenidos en la aplicación de la Etapa III: Mejora continua de los servicios .	62
Conclusiones del capítulo III	69
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Bibliografía	72
Anexos	

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Introducción

El escenario mundial que enfrentamos hoy “es una sociedad institucionalizada y compuesta por organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) se planean, coordinan, dirigen y controlan desde las organizaciones”(Chiavenato, 2007).

Las dificultades y el dinamismo del mundo moderno, hacen que tanto consumidores como suministradores se enfrenten a nuevas situaciones diariamente. Poder mantener una buena posición en el mercado que logre satisfacer necesidades cada vez más exigentes, alcanzar y mantener el nivel de producción deseado, así como también las mejores condiciones del servicio, constituyen propósitos que exigen la búsqueda de nuevas formas de ver y afrontar los hechos.

El desarrollo económico de un país suele llevar aparejada la transformación de su sistema productivo desde la agricultura a la industria, y desde esta a los servicios. Según (Feás, 2017) “Hoy en día más de dos tercios del PIB y del empleo de los países desarrollados es generado por el sector de los servicios. Sin embargo, curiosamente, cuando se piensa en el comercio mundial se sigue pensando más en términos de bienes que de servicios.”

Como plantea (Domeisen, 2005), esto se debe en parte a que los servicios son intangibles y, por ende, menos visibles. De ahí que la promoción de la exportación de servicios resulte tan difícil. Más que un producto que el comprador podrá examinar físicamente, el exportador vende una "promesa". La venta de servicios se basa en una buena impresión y en referencias que susciten la confianza del comprador, requisito que puede convertirse en una barrera para los exportadores de países en desarrollo y en transición. La intangibilidad de los servicios es también un obstáculo para medir su valor.

Según (Low, 2016): “La creciente dependencia sobre los servicios como fuente de actividad económica llevó a los economistas del Comité Nacional de Comercio de Suecia a crear el término “servicificación”, el cual se define como un proceso mediante el cual aquellos sectores de la economía diferentes a servicios (ambos agricultura y no-agricultura) compran y producen, y venden y exportan más servicios, comúnmente como un paquete junto con el bien. La evolución de los servicios y la servicificación en la economía internacional han resultado en un nuevo mundo en donde los servicios son una fuente reconocida de la actividad económica y de la creación de valor. La tecnología, la “servicificación” creciente de la producción y la dependencia del comercio, acompañados del crecimiento de los ingresos



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

asociados con el desarrollo económico y una productividad mejorada se han combinado para convertir a los servicios en una parte aún más grande de la actividad económica mundial” (Sandhusen, 2002).

Para (Soria, 2011): “el sector servicios es el principal sector económico en las economías de los países desarrollados, es el que más volumen de puestos de trabajo crea y de transacciones económicas. Sin duda alguna, este será el sector del futuro, por la previsible concentración de la población en las ciudades (con lo que ello implica para los transportes y el comercio por poner dos ejemplos) y sobre todo por el auge sostenido del turismo internacional”.

Según (Alvares, Curbelo, & Varela, 2015) “en la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un mundo cambiante, en el que se imponen nuevas tendencias y retos”. A su vez (Chiavenato, 2015) plantea que “hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización, trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente”.

En Cuba, en relación con lo antes expuesto, se ha producido una creciente toma de conciencia por parte de las direcciones de las organizaciones, donde se reconoce 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. Todo este cambio en la forma de pensar de los directivos cubanos viene dado por la situación del mundo actual que exige ser cada vez más profesionales.

“Muchas empresas reconocen que para ser realmente competitivos y mantenerse en el mercado, necesitan que sus productos o servicios sean como los desea el cliente y que tengan la calidad requerida, lo que solo es posible lograrlo mediante la mejora continua”, como plantea (Z. L. García & Fernández, 2014).

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

No obstante, aún existen organizaciones que no tienen definido con claridad lo que es importante para el consumidor, se mantienen con los mismos servicios sin experimentar nuevas formas que pueden darle una mayor atracción y una renovada imagen a la empresa ante sus clientes, sin prever que esto, sin dudas, hará que aumente su productividad. Se acomodaron a lo que hacen y no quieren asumir nuevos retos.

Esto ha obligado al estado cubano a plantear nuevas políticas que impliquen cambios en los procedimientos económicos de las organizaciones, acordes al nuevo modelo económico cubano. En los (Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021) aprobados en el VII Congreso del PCC, se hace alusión al incremento de la productividad, la diversificación de las ofertas, la necesidad de potenciar la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad-precio, por lo que las empresas cubanas de servicios se ven en la obligación de instrumentar esta política para garantizar un mejor funcionamiento.

El sector empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias , específicamente la Unidad Administrativa Comercial Central (UACC) no es una excepción, ya que se compone por empresas donde priman los servicios y sus principales clientes son los oficiales de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

De acuerdo a lo establecido en (FAR, 2002), “es un sistema atípico con relación al resto del Sistema Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, ya que es el único que opera de forma restringida y no tiene muchas posibilidades de ampliar su mercado, ni diversificar sus producciones de bienes o servicios”.

A pesar de esto, cada Unidad Administrativa Comercial (UAC) que lo compone, cuenta con la voluntad política de las Fuerzas Armadas Revolucionarias para mantener las instalaciones del sistema e incrementar los servicios en interés de la mejora de la calidad de vida del cuerpo de oficiales y sus familiares y otras categorías de personal con derecho. Todas sus entidades se encuentran aplicando el perfeccionamiento empresarial y cuentan con experiencia acumulada en los procesos de la prestación de los servicios y la comercialización. Además, ha podido comprobar una aceptable demanda de los servicios que ofrece y el crecimiento de los mismos, para lo cual tener a los miembros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias como consumidores principales y mercado único ha sido la oportunidad de contar con clientes seguros.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

A pesar de esto, no hay liderazgo en la aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad. El sistema de Unidades Administrativas Comerciales aún no logra identificar que la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), garantiza objetivamente la misión para lo cual existe como organización. Las Unidades Administrativas Comerciales aunque organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades del personal con derecho, para ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, al menor costo y con la mayor eficacia, no logran antecederse a esos requerimientos.

Es debido a esto que dentro de los ("Objetivos estratégicos para el período 2015-2019 ") en este sector se encuentran:

1- Trabajar en la mejora continua y culminar la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de los procesos que inciden directamente en la satisfacción del cliente hasta el 2019.

2-Elevar las ofertas y la calidad en la producción de bienes y servicios gastronómicos, de alojamiento, recreación, comerciales y personales que brinda la entidad, procurando la excelencia y competitividad de los mismos, antecediéndose a las necesidades de los clientes, así como trabajar para lograr un índice ocupacional no inferior al 90% de las capacidades de alojamiento.

Las Unidades Administrativas Comerciales que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) están en la obligación de aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad, avalado por las entidades autorizadas, conforme a la NC-ISO 9001:2015.

En la UAC-Centro este proceso se encuentra cumplido de forma parcial ya que la Unidad Básica Comercial Matanzas, aún no logra avalar sus Sistema de Gestión de la Calidad, situación esta de la que se deduce que los servicios se ven afectados.

Como antecedente de esta investigación se encuentra el Diplomado realizado por la autora (Cruz, 2015) donde se ponen de manifiesto los problemas fundamentales de la UAC-Centro, dentro de los cuales se encuentran las deficiencias en la prestación de los servicios (gastronómicos, de alojamiento y recreación).

De los 136 problemas declarados en el ("Expediente de Perfeccionamiento Empresarial Unidad Administrativa Comercial Centro," 2013) se identificaron 32 problemas externos y 104 de solución interna, de ellos: 56 (41%) tuvieron que ver con afectaciones en los servicios. De esta cifra, el 13% coincide con deficiencias detectadas en los controles

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

realizados a los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas, el 6% se muestra como no conformidades en los informes de las auditorías de calidad y el 22% han sido objeto de análisis en los consejos de dirección. Coincidiendo en todos los casos las que se relacionan a continuación:

- ✓ Falta de profesionalidad en el servicio
- ✓ Inestabilidad en la calidad de la elaboración de los alimentos
- ✓ Insuficiente variedad de las ofertas gastronómicas y recreativas
- ✓ Deficiente estado de mantenimiento constructivo en algunas cabañas
- ✓ Mejorar la limpieza y organización de las áreas de la despensa, baños públicos, almacenes, cocinas y restaurantes

Todo lo expuesto sirve de base para definir como **situación problemática** de la presente investigación: que existen insatisfacciones con los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas.

La situación planteada anteriormente permite definir el **problema científico** siguiente: ¿Cómo mejorar los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas?

En correspondencia con el problema planteado se puede definir como **hipótesis** de investigación que si se evalúan los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas, se podrá elaborar un sistema de acciones para la mejora de los mismos.

Una vez definido el problema científico y la hipótesis de la presente investigación, se determina como **objetivo general**: elaborar un sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas.

Este objetivo general se desglosa en los **objetivos específicos** siguientes:

- 1-Exponer los principales basamentos teóricos sobre los servicios.
- 2-Determinar el procedimiento para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas.
- 3-Implementar el procedimiento propuesto para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas.

Variables de la investigación:

- ☞ Dependiente: Sistema de acciones.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

☞ Independiente: Evaluación de los servicios.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan diversos métodos y técnicas entre los que resaltan: dialéctico materialista, análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, observación, entrevistas, cuestionarios, tormenta de ideas, dinámica de grupos, análisis documental, diagrama de flujo, método para la selección de expertos, método Kendall, y diagrama causa-efecto. El procesamiento computacional de los resultados se realiza con el empleo del paquete estadístico SPSS (*“Statistic Program for Social Sciences”*), versión 19.0 para Windows.

La tesis de maestría cuenta con la siguiente **estructura** para poder cumplir con los objetivos trazados: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos como complemento de los resultados mostrados.

En el Capítulo I “Marco teórico-referencial sobre los servicios”: se exponen las bases teóricas de la investigación, se caracterizan los servicios, su importancia en la actualidad. Se analizan los elementos que componen el servicio al cliente y su satisfacción. Así como el concepto de mejora, su valor en las empresas de servicios y el significado de sistema de acciones.

En el Capítulo II “Procedimiento para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”: se caracteriza la organización objeto de estudio de la investigación y se especifica el procedimiento a seguir, donde se exponen las herramientas para evaluar los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas.

En el Capítulo III “Implementación del procedimiento propuesto para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”: se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo dos, que abarca la caracterización de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar, su evaluación y la propuesta de un sistema de acciones para la mejora.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”
Capítulo I “Marco teórico-referencial sobre los servicios”

En el presente capítulo se exponen las bases teóricas de la investigación y en la figura 1.1 se muestra el hilo conductor que se sigue por la autora para tratar la temática abordada.

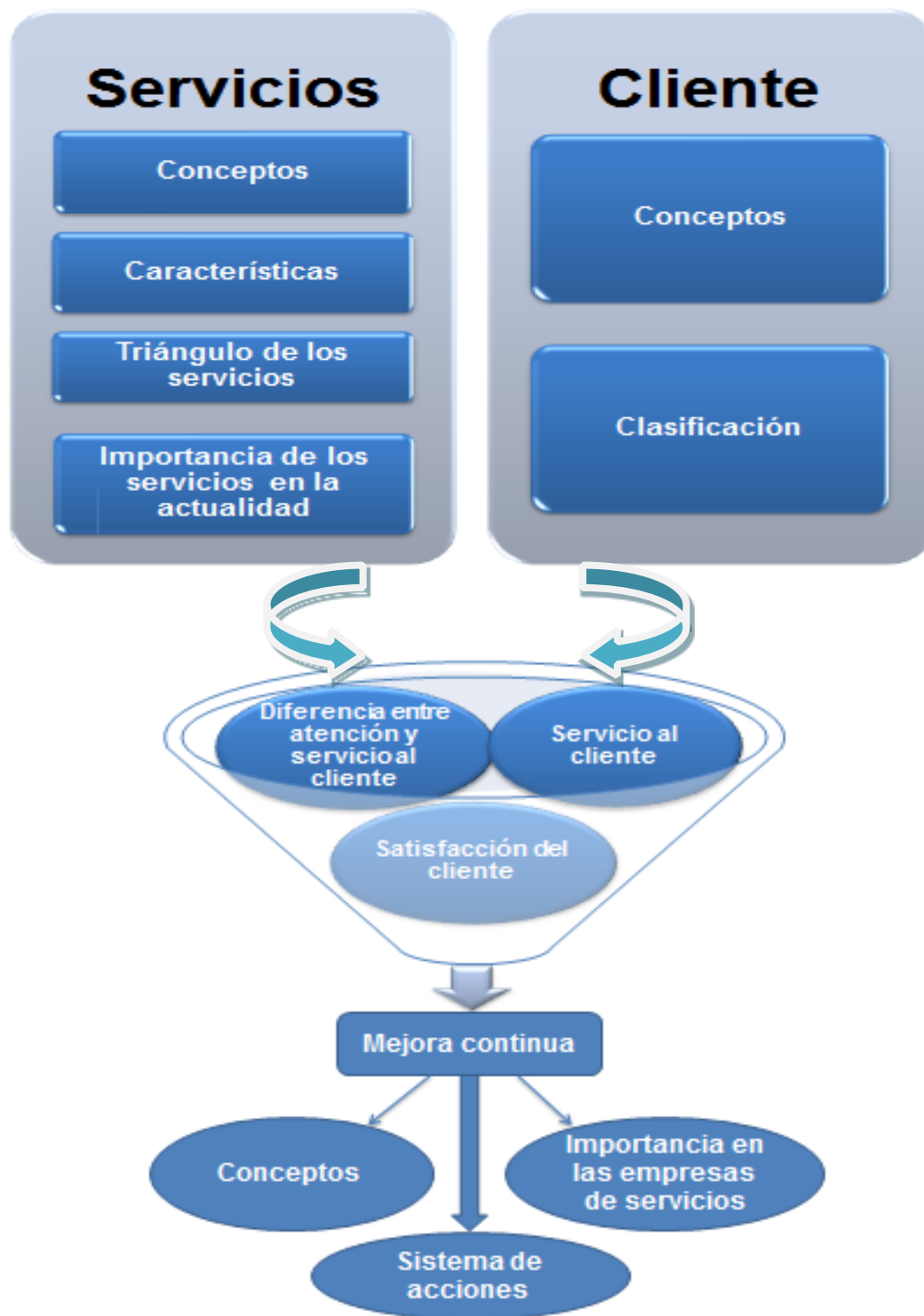


Figura 1.1: Hilo Conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

1.1 Concepto de Servicio. Características

Podríamos decir que muchas de las actividades incluidas en el sector servicios han existido siempre (comercio, transporte, seguridad, medicina, enseñanza, administración pública), pero es desde mediados del siglo XX cuando se ha producido un cambio espectacular, incrementado exponencialmente desde la tercera revolución industrial (años setenta del pasado siglo); la mayoría de los trabajadores hoy no producen bienes materiales, sino que trabajan en actividades relacionadas con el sector servicios (Soria, 2011).

En la actualidad, la significación del servicio ha trascendido su definición convencional de ser una simple relación interpersonal entre dos o más personas, a ser asumido como un satisfactor de necesidades (Oviedo & Rodríguez, 2014)

De acuerdo con (ConceptoDefinición.de, 2013) los servicios son un conjunto de acciones realizadas para servir a alguien, ejercidas por un grupo de personas hacia otras, con la finalidad de cumplir con su satisfacción. La etimología de la palabra nos indica que proviene del latín “*Servitium*” haciendo referencia a la acción ejercida por el verbo “*Servir*”.

Para John M Rapahmel (1974), según (Balbín, 2014) servicio es “una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”.

Además, (Balbín, 2014) hace referencia a la norma ISO 9000 versión 2000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario” que define: “Un servicio es también el resultado de un proceso”.

Diversos autores han opinado sobre los servicios, entre ellos se destacan: (Sandhusen, 2002), (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002), (Stanton, Etzel, & Walker, 2004), (Thompson, 2006), (Montoya & Boyero, 2013), (Coyago, 2016). En la tabla 1.1 se muestran los conceptos abordados por los autores citados anteriormente.

Tabla 1.1: Definiciones de servicios. Fuente: Elaboración propia.

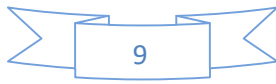
Autores / Año	Conceptos
(Sandhusen, 2002)	Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

(Lamb et al., 2002)	Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.
(Stanton et al., 2004)	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.
(Thompson, 2006)	Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta.
(Montoya & Boyero, 2013)	El servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito.
(Coyago, 2016)	Un servicio en primer lugar es un proceso, es decir una actividad directa o indirecta que produce un producto físico, ya que este, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Los servicios en sí son todas aquellas actividades que se ofrecen, siempre y cuando estas tengan una tangibilidad asociada, con el fin de proporcionar la satisfacción y necesidades de los consumidores.

La autora de la presente investigación concuerda con las definiciones de servicios abordadas anteriormente, las cuales tienen como elemento común que los servicios se ofrecen para generar un beneficio a quien lo recibe: el cliente. Además, opina que el servicio debe basarse en un grupo de métodos y no solamente en un trato cortés, pues también es necesario brindar información, orientar correctamente a los clientes y ofrecer soluciones ante las dificultades.

Si se tienen en cuenta las concepciones antes abordadas, se pueden identificar varias características que distinguen a los servicios como se muestra en la figura 1.2.



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

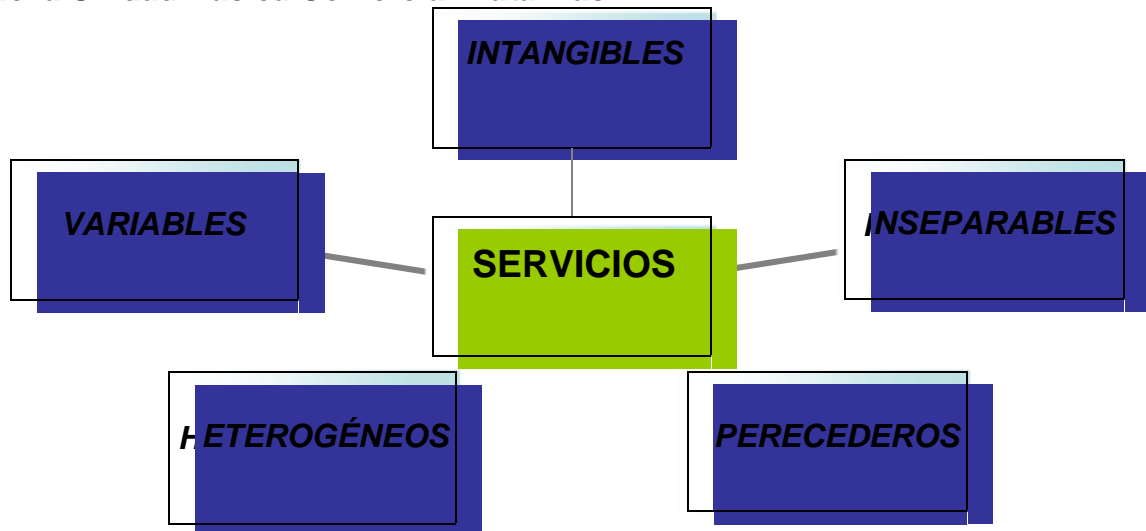


Figura 1.2: Características de los servicios. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe el significado de cada una de las características reflejadas en la figura 1.2.

Según (Jiménez, 2015):

- ❖ Intangible: No se toca, no lo vemos, pero el cliente lo siente y lo vive.
- ❖ Inseparable: Si no se encuentra quien ofrece el servicio, no se puede dar.
- ❖ Personal o heterogéneo: No importa cuántas reglas, planes, protocolos, lineamientos existan, todos tenemos una personalidad diferente que nos hará llamar la atención de manera especial ante los clientes.
- ❖ Perecedero: Cualquier cosa que hagamos a nivel de servicio, no se puede repetir; existe un momento único. Esto nos lleva a la siguiente frase: “No existe una segunda oportunidad para generar una primera buena impresión”.

Según (Lorenzo, 2008):

- ❖ Variables: Los servicios son sumamente variables, pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo.

Relacionado con las características antes mencionadas, Schroeder (1987) referenciado por (Lorenzo, 2008) expresó: “...el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. En los procesos de servicios, solamente se puede observar el resultado después del hecho”.

Además (Jiménez, 2015) identifica otras características de los servicios, como son:

- Se producen conforme a la demanda.
- No pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

- Son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (son corregidos al momento que se dan).
- Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- No pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
- Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

Una vez expuestos conceptos relacionados con el término servicio, así como sus principales características, se hace necesario abordar en el próximo epígrafe el triángulo de los servicios, teoría que facilita la comprensión del funcionamiento de los mismos.

1.2 El triángulo de los servicios

El triángulo de los servicios es un concepto creado en los años ochenta por el experto y consultor de gerencia del servicio Karl Albrecht, por medio del cual aquellas empresas prestadoras de servicios pueden llegar a maximizar su experiencia con el cliente. Dicho prototipo busca prestar un servicio en donde el eje principal es la estructura motivacional del cliente (Correa, 2013). En la figura 1.3 se expone el triángulo de los servicios.

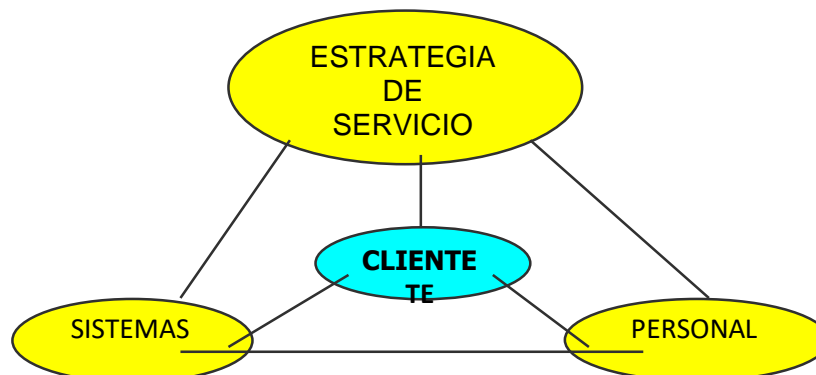


Figura 1.3: Triángulo de los servicios. Fuente: (Albrecht, 1990).

Al analizar la figura 1.3 se puede plantear que cada una de las líneas del triángulo del servicio representa una relación y un proceso entre las partes, en donde el centro de todo servicio está enfocado al cliente.

En la tabla 1.2 se exponen los conceptos de los componentes del triángulo de los servicios, según las definiciones realizadas por (Albrecht & Bradford, 1991).

Tabla 1.2: Definiciones de los componentes del triángulo de los servicios. Fuente: (Albrecht & Bradford, 1991).

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Componentes del triángulo de los servicios	Concepto
cliente	Es la persona que compra los bienes o servicios que vendemos y como tal es a quien debemos identificar y conocer.
estrategia	<p>Una vez se conoce al cliente tanto en su parte demográfica, como psicográfica, se establece la estrategia. La estrategia tiene dos orientaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • interna: que tiene que ver con el servicio • externa: que corresponde a la promesa del servicio que se ofrece a los clientes. <p>Esta promesa debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple; a ello se le denomina: acuerdo de niveles de servicio.</p>
gente	Es el grupo de todas las personas que trabajan con la empresa, desde su presidente hasta la persona que hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.
sistemas	<p>Se definen y establecen para dirigir el negocio. Unos pretenden coordinar a todo el personal que labora en la empresa. Otros están diseñados para que el cliente interactúe con el negocio y viceversa. Existen sistemas que se conectan con la estrategia del servicio, en la medida en que la estrategia está centrada en el servicio al cliente, ejercerá influencia en los sistemas para focalizarlos también hacia este.</p> <p><u>Tipos de sistemas:</u> Gerencial, de Normas y Procedimientos, Técnico y Humano.</p>

En el **Anexo 1** se expone la conceptualización de cada tipo de sistema que se mencionan en la tabla 1.2.

Una vez expuesto el triángulo de los servicios así como conceptualizados sus elementos, se puede plantear que el triángulo de los servicios integra cuatro elementos claves, ya que resulta evidente que si no existe una estrategia del servicio trazada para cada empresa en particular y atendiendo a las necesidades específicas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las organizaciones son diferentes y las personas que la componen tienen características peculiares, por lo que no existen fórmulas aplicables a todas por igual. Una estrategia debe contemplar objetivos y metas concretas para el servicio

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

de cada organización, y precisar la logística que garantice el soporte del personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

La autora de este trabajo considera que resulta imprescindible que todos los componentes del triángulo de los servicios trabajen de forma armónica para obtener un buen resultado, ya que esto garantizará una mejor gestión de negocios y la satisfacción del cliente, siendo este el centro del modelo y por consiguiente su protagonista principal.

De acuerdo con estas teorías, las empresas de hoy deben estar enfocadas en sus clientes, tanto internos como externos, ya que de ellos depende su éxito como organización, reflejando la importancia de los servicios en la actualidad, tema que se abordará en el siguiente epígrafe.

1.3 Importancia de los servicios en la actualidad

El sector de los servicios resulta cada vez más relevante para el desarrollo de una economía moderna. Además de ser importante para la competitividad de las empresas y el crecimiento de la productividad contribuye con el aumento del empleo y por tanto forma parte del sustento en muchos países.

Resultan de gran importancia ya que “los servicios son actividades que satisfacen necesidades, de la misma manera que sucede con los bienes. En este sentido, el sector terciario, viene a complementar el proceso productivo, porque en cuanto a ciclo de producción, luego de que una industria transforma la materia prima y produce un bien específico, necesita de actividades del sector terciario”, según (Didier, 2016).

La contribución de los servicios a las economías ha aumentado con el tiempo. Entre 1980 y 2015, el peso de los servicios en el producto interno bruto (PIB) aumentó en todos los niveles de renta, en particular del 61% al 76% en las economías desarrolladas y del 42% al 55% en las economías en desarrollo. Los servicios son predominantes en todas las regiones en desarrollo, incluidos los países menos adelantados, según (Desarrollo, 2017).

En sentido general, la autora considera que todo lo anteriormente expuesto, ratifica que el crecimiento de los servicios es compatible con los objetivos de desarrollo de cada nación, por lo que su importancia es notable en el mundo actual. A su vez, los servicios están en constante desarrollo para tratar de satisfacer cada vez más a los clientes que los consumen, pues las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la competencia cada día es mayor y la tecnología toma más fuerza, por lo que contar con clientes satisfechos garantiza el éxito.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Teniendo en cuenta que el centro de todo servicio es el cliente, en el próximo epígrafe se profundizará en este concepto.

1.4 Concepto de Cliente. Clasificación

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson, 2009).

(Martínez, 2013) hace referencia a varias definiciones de cliente, como se muestra a continuación:

- ✓ Según la *American Marketing Association* (A.M.A.), “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios”.
- ✓ Para *The Chartered Institute of Marketing* (CIM, del Reino Unido), “el cliente es una persona que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)”.
- ✓ El diccionario de *Marketing*, de Cultura S.A. registra: “cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro”.

El cliente es el activo más valioso que posee una organización. Es necesario que las empresas lo traten como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de su forma de percibir la organización, a pesar de esto existen empresas que no se dan cuenta de lo que son realmente los clientes y de cómo se deben tratar, por lo que su éxito y prestigio se ven afectados, puesto que “sin cliente no hay empresa (ni claro está, empleo). Y sin servicio no hay cliente”(Horovitz, 1994).

Un cliente es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa (<https://www.significados.com/>, 2015).

De acuerdo con (ConceptoDefinición.de, 2015), un cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.

Según (Raffino, 2019) el concepto de cliente se utiliza para hacer referencia a las personas o entidades que hacen usufructo de los recursos o servicios que brinda otra.

La autora coincide con las concepciones tratadas anteriormente de que un cliente es aquel que consume un servicio o adquiere bienes a otra parte por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. De ahí que todos los esfuerzos deben estar

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

orientados hacia él, ya que es el impulsor indiscutible de todas las actividades de la empresa.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios según Cobra M. (2003), referenciado por (Pérez, 2013).

Una vez expuestas concepciones sobre lo que se considera que es un cliente se pueden identificar dos de sus clasificaciones esenciales que se toman como base en la presente investigación: los clientes respecto a la organización y los clientes respecto a su nivel de satisfacción. En la tabla 1.3 se explica en qué consisten estas dos clasificaciones.

Tabla 1.3: Clasificación de los clientes. Fuente: (ISOtools, 2018).

<p>Clientes respecto a la organización</p>	<p>☞ Externos: a los que va dirigido el producto o servicio que ofrece la empresa.</p> <p>☞ Internos: las personas o grupo de personas responsables de los procesos internos de la empresa.</p>
<p>Clientes respecto a su nivel de satisfacción</p>	<p>☞ Insatisfecho: Es aquel en el que las expectativas superan a la percepción de la calidad del producto o servicio que ha recibido. Es un obstáculo para el futuro de la organización, ya que puede actuar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cambia de empresa/producto/servicio. Esto supone pérdidas para la organización. ○ No comunica su insatisfacción, por lo que no se tienen referencias para la mejora y competitividad. ○ Proporciona una mala publicidad sobre la calidad de los servicios o productos que la organización ofrece y, por lo tanto, ejerce un efecto multiplicador. <p>☞ Satisfecho: Cuando coinciden las expectativas y la percepción de la calidad del producto o servicio que recibe. Será fiel a la organización mientras se encuentre satisfecho y no existan otros productos o servicios de la competencia que se adecúen mejor a sus necesidades.</p> <p>☞ Entusiasta o encantado: La percepción de la calidad satisface sus necesidades siendo superior a sus expectativas. Esto proporciona una mayor lealtad y menores costos para la organización.</p>

Una organización ha de apostar por satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, ya que se encuentran entre los principales grupos de interés que aseguran el funcionamiento y mantenimiento de la organización. En el presente trabajo se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes externos de la organización objeto de estudio, pues son su razón de ser; aunque la autora considera que en investigaciones futuras se debería profundizar también en la satisfacción de los clientes internos.



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

De acuerdo con (López & Paredes, 2012), si para una compañía el cliente es la prioridad, ésta tiene que diseñar su estrategia y organizar su estructura, pensando en él y no pensando en la propia empresa, al cliente no le importa que le digan que tiene la razón o no, quiere tres cosas: claridad en lo que le dicen cuando le dicen que no, comunicación oportuna y reparación de los daños.

Por lo tanto, es importante examinar sus expectativas de manera periódica para que la empresa conozca hacia donde enfocar el servicio al cliente.

1.5 Servicio al Cliente

El servicio al cliente es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad, según el criterio de (Fisher & Navarro, 1994).

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, llámese empresa comercial de producción o de servicios, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, como se plantea en (<http://prezi.com>, 2014).

Para (Prieto, 2010) el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos, incluso, mejor que la competencia.

Según (Jhonson, 2018), la famosa Riqueza de las Naciones de Adam Smith (1776) hizo del servicio al cliente el centro de la teoría básica de la competencia. Si un dueño de una empresa o un gerente quiere tener éxito, esa persona tiene que estar muy involucrada con la satisfacción de las necesidades del cliente o el cliente irá a otra parte.

(Montoya & Boyero, 2013) definen el servicio al cliente como el conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela, con el fin de lograr que el servicio que recibe, signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares.

Según (A. García, 2016) el servicio al cliente es un conjunto de actividades con el fin de lograr que el usuario se sienta complacido y lo encuentre acorde con el valor invertido por su adquisición. Se basa en el esfuerzo de la organización por lograr la preferencia y satisfacción del mismo. Además cita a Albrecht (2006) quien se refiere al servicio al cliente como un valor agregado, inmaterial que influye de manera determinante en la lealtad del cliente y en la reiteración del consumo del mismo.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Si se tienen en cuenta los aspectos enunciados con anterioridad se hace necesario diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa; por ello esta última debe tener en cuenta los elementos que se muestran en la figura 1.4, para ofrecer servicios.

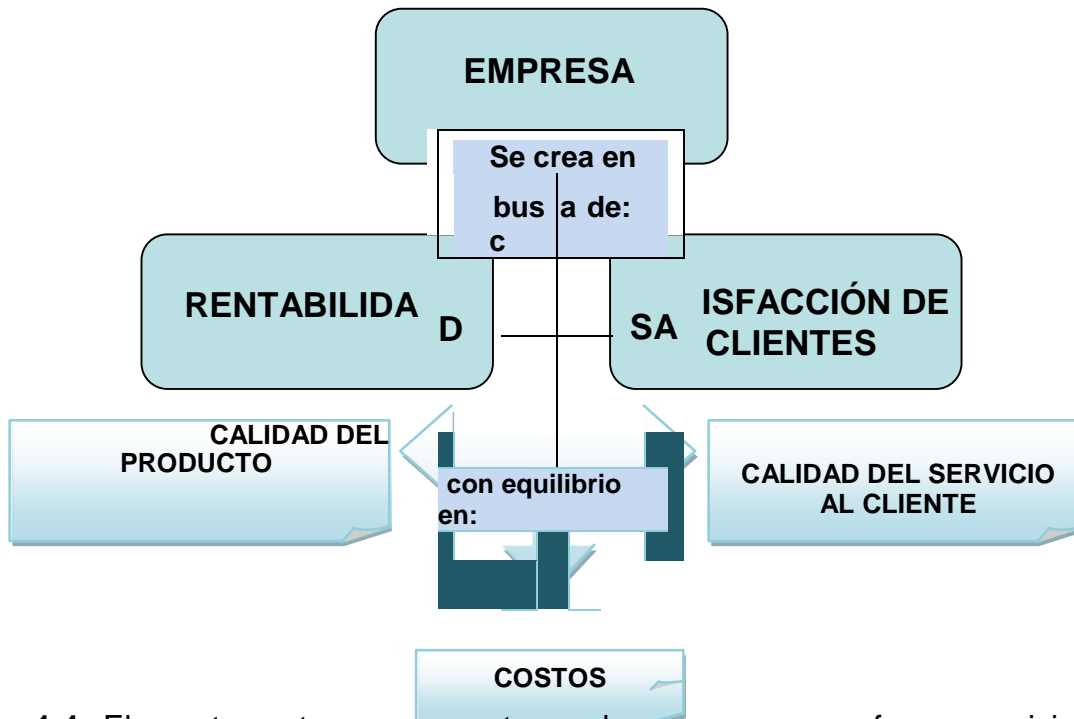


Figura 1.4: Elementos a tener en cuenta por la empresa para ofrecer servicios al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Es criterio de la autora que las empresas no se deben concentrar en una sola de las variables abordadas en la figura 1.4, se trata de encontrar el justo medio entre las tres, de manera que el producto cumpla con las especificaciones y necesidades del cliente siendo competitivo frente a otros en calidad y precio; y que a su vez vaya acompañado de un valor agregado representado en servicio integral y atención amable, respetuosa, y oportuna. Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas muy poderoso ya que además de garantizar su lealtad favorecerá el aumento de las utilidades de la empresa y la adquisición de nuevos públicos. Esto implica además, integrar a las áreas internas de la organización, ya que muchas veces son islas dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado.

(Gómez, 2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad,



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto y es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones, individualización y amabilidad.

John Tschohl¹, según (Entrepreneur, 2008), asegura que lograr que los clientes regresen una y otra vez (y no se vayan con la competencia) es el talento gerencial más codiciado del mundo. Las empresas en crecimiento pueden marcar realmente una diferencia frente a sus competidores, si aprenden a brindar una atención de excelencia.

El mercado presenta un notable predominio hacia la competitividad que indudablemente beneficia al cliente, ya que este puede contar con diferentes opciones para seleccionar el que prefiera, por lo que en opinión de (A. García, 2016) ofrecer un mejor servicio al cliente se basa en el esfuerzo de la organización por lograr la preferencia y satisfacción del mismo.

En el sector de los servicios, de acuerdo con (Tavira & Estrada, 2015) , el cliente tiene cada vez mayor protagonismo. El servicio se presta en su presencia y con su participación directa e interacción con la organización.

La autora coincide con el criterio de (A. García, 2016) que el servicio al cliente está muy relacionado con el factor de sentirse bien, de forma que, en base a la dedicación recibida, el cliente se convertirá en un defensor activo y promotor voluntario de los servicios de la empresa hacia sus grupos más cercanos, convirtiéndose en multiplicador de mensajes positivos sobre el servicio.

Donald Porter según (QuestionPro, 2018) opina que "tus clientes no esperan que seas perfecto. Lo que sí esperan es que les resuelvas un problema cuando algo sale mal". De ahí que la atención al cliente y el servicio al cliente no sean lo mismo, por lo que se considera necesario abordarlo a continuación.

1.5.1 Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente

Es común encontrar que las personas, y por tanto las empresas, confundan “atención al cliente” con “servicio al cliente”. Pecamos en creer que la responsabilidad del tema de servicio al cliente es exclusivo del personal que está en contacto directo con él, es decir, recepcionistas, cajeros, vendedores o personal del “Área de Servicio al Cliente”, los cuales

¹ Reconocido como el principal experto mundial en servicio.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

tienen poco poder para solucionar los problemas que se generan. Este sistema se enmarca en un enfoque reactivo y acotado, en vez de proactivo e integral (Martínez, 2013).

La atención al cliente se refiere al trato que se le da al cliente en la interacción con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad, según (Berry, 2004).

Si se quiere hablar de un "Servicio al cliente de calidad" estos dos conceptos: "atención y servicio", deben formar una relación indisoluble que los vuelve uno solo. Para brindar excelente atención es necesario que, quienes entren en contacto con el cliente, pongan en práctica una serie de habilidades personales basadas en la comunicación, la empatía y la asertividad. Y para complementarlo con un excelente servicio, es indispensable una visión sistémica de la organización y del servicio como tal, donde se muestre el conocimiento de los productos, procesos, programación, trabajo en equipo y entorno de trabajo (Martínez, 2013).

El comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre su nivel de satisfacción. La cortesía general con la que el personal maneja las preguntas, los problemas, cómo ofrece o amplía información, provee servicio. Por ello, el siguiente epígrafe en el presente trabajo se dedica a tratar elementos sobre la satisfacción del cliente.

1.6 Satisfacción del cliente

En las últimas décadas, la satisfacción del cliente ha sido sujeto de complejos cambios en su significado así como en la forma de calcularla. Mientras que anteriormente satisfacer al cliente indicaba directamente que un trabajo había sido bien hecho, ahora, la satisfacción del cliente ha pasado a ser un factor mucho más científico e importante.

Para Lovelock y Wirtz (2009), según (Pérez, 2013) "el mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo".

Las empresas actuales enfrentan un incremento en las exigencias de los consumidores en cuanto a calidad y satisfacción. Esta demanda refleja la capacidad de compra de los individuos y su preferencia para adquirir bienes y servicios que además de satisfacer sus

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

necesidades, creen en ellos la experiencia de sentirse como parte de la empresa (Tavira & Estrada, 2015).

(Melara, 2017) opina que la satisfacción del cliente se ve determinada por lo que el cliente tuvo que ceder o sacrificar a cambio del servicio, entonces se vuelve una respuesta emocional del consumidor derivada de la comparación de las recompensas y costos con relación a las expectativas.

Según (<https://www.customer-alliance.com/>, 2016) esta se define como el término económico que mide cómo un producto o servicio alcanza o sobrepasa las expectativas del cliente.

De acuerdo con (AEC, 2018)² la satisfacción del cliente es la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos", aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: "su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor".

En la tabla 1.4 se muestran varias definiciones de satisfacción del cliente, según el criterio de sus autores.

Tabla 1.4: Definiciones de satisfacción del cliente. Fuente: Elaboración propia.

Autores / Año	Conceptos
(Gestión, 2011)	Es el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.
(Porto & Gardey, 2014)	Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.
(Robin, Valencia, & Astorga,	La satisfacción del consumidor puede ser entendida como

² Asociación Española para la Calidad, 2018

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

2014)	un estado afectivo y cognitivo que resulta de evaluaciones cognitivas y de las emociones evocadas por dichas evaluaciones cognitivas.
Paul W. Farris según (https://www.customer-alliance.com/ , 2016)	Es el número de clientes, o el porcentaje total de clientes cuyas experiencias con una empresa, sus productos o sus servicios exceden determinados umbrales de satisfacción.
(AEC, 2018)	Es la base de los sistemas de gestión de la calidad. Los clientes necesitan productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización, pero en cualquier caso, es finalmente el cliente el que determina la aceptabilidad del producto.

A criterio de la autora, al considerar seriamente cualquiera de las definiciones antes mencionadas, surge con claridad la importancia fundamental que tiene para una organización conocer la opinión de sus clientes, responder con estrategias diferentes a sus necesidades, sin ignorar la competencia. El cliente se ha convertido en el centro del negocio y las decisiones claves están basadas en el deseo fundamental de prestarles un mejor servicio, ofrecerles un mejor producto en aras de lograr su satisfacción. Coincide con lo expuesto en (QueSignificado.com, 2018) de que la satisfacción de los clientes, es totalmente compleja y subjetiva, ya que son movilizados por las emociones además de las razones. Concuerta también con Jany (2005), referenciado por (Pérez, 2013), que si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta.

De ahí que en el ("Expediente de Perfeccionamiento Empresarial Unidad Administrativa Comercial Centro," 2013) se considere como uno de los requisitos recogidos en el capítulo II del Sistema de organización general: Orientar y controlar que las empresas organicen la actividad de mercadotecnia en cuanto a la satisfacción del cliente.

Medir la satisfacción de sus clientes, además de ser un requisito del capítulo 8.2 "Seguimiento y medición" de la ISO 9001, le permite a una empresa conocer sus propias fortalezas y debilidades, sobre las cuales podrá trazar las estrategias de mejora que le resulten más convenientes (Gestión, 2011).

Por lo que resulta necesario conocer el concepto de mejora continua para una mayor comprensión de lo antes expuesto.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

1.7 Concepto de mejora continua

En la actualidad, para alcanzar una posición competitiva en el mercado, las empresas apremian cambios organizacionales, apoyados en una cultura de mejora continua (Ramírez & Álvaro, 2017). Uno de los conceptos más antiguos sobre la mejora continua, pero que a pesar de ello se mantiene vigente, es el de James Harrington (1993) referenciado por (Gavilanes, 2017) quien manifiesta que la mejora continua es mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

“Mejora continua es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa. La mayoría de las grandes empresas disponen de un departamento dedicado exclusivamente a mejorar continuamente sus procesos de fabricación. Esto se traduce en reducción de costes y tiempo, dos factores básicos en cualquier estrategia de mejora continua que persiga el crecimiento de una organización” (Sinnaps, 2018).

Al analizar los conceptos enunciados anteriormente se puede plantear que la mejora continua es una estrategia a través de la cual las empresas se posicionan mejor en el mercado, lográndose mediante la satisfacción del cliente luego de su aprobación por el servicio recibido. En la figura 1.5 se muestran los pasos que deben realizar las organizaciones que utilizan el enfoque de mejora continua.

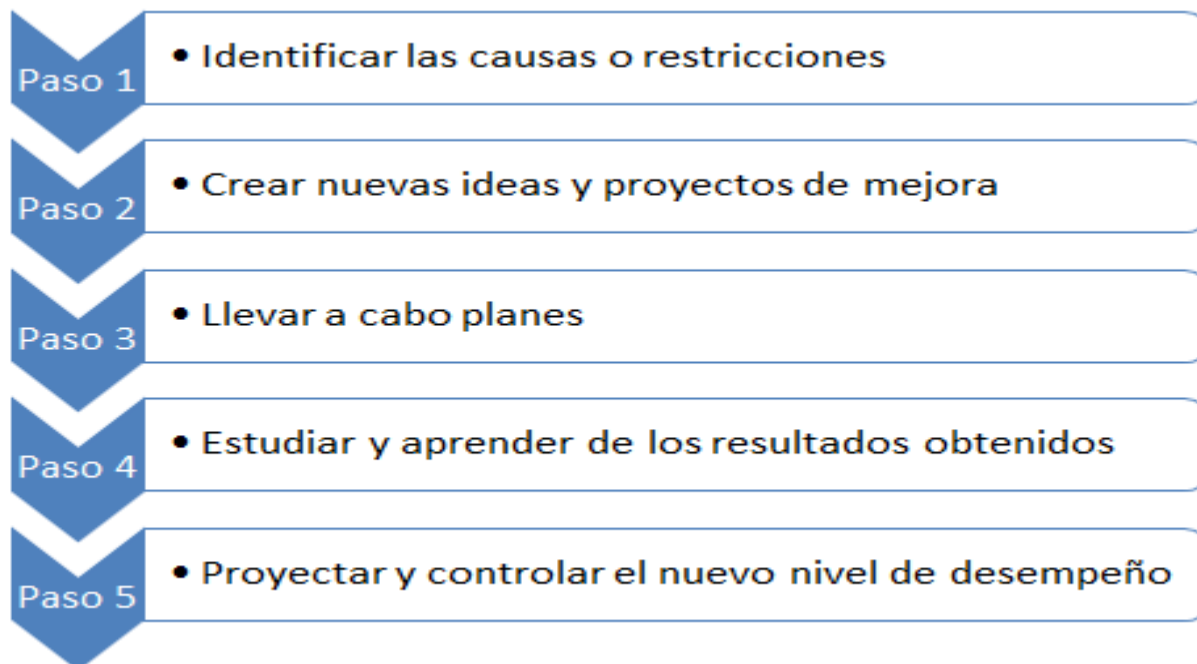


Figura 1.5: Pasos a realizar por las organizaciones en el enfoque de mejora continua.

Fuente: En aproximación a (Gutiérrez, 2010).

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

En síntesis, a criterio de la autora y en consecuencia con la figura 1.5, el proceso de mejora continua trata de buscar las formas adecuadas para mejorar el funcionamiento de una empresa por medio de un plan de acciones, cuyo resultado será un producto o servicio mejorado, más competitivo y que responda de una mejor manera a las exigencias del cliente, por lo que resulta de vital importancia en las empresas de servicios, tema que se abordará en el siguiente epígrafe.

1.8 Importancia de la mejora continua en las empresas de servicios

El proceso de mejora continua tiene como propósito optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio, de ahí la relevante importancia que tiene para las empresas. La figura 1.6 muestra lo que las empresas pueden lograr con la mejora continua.

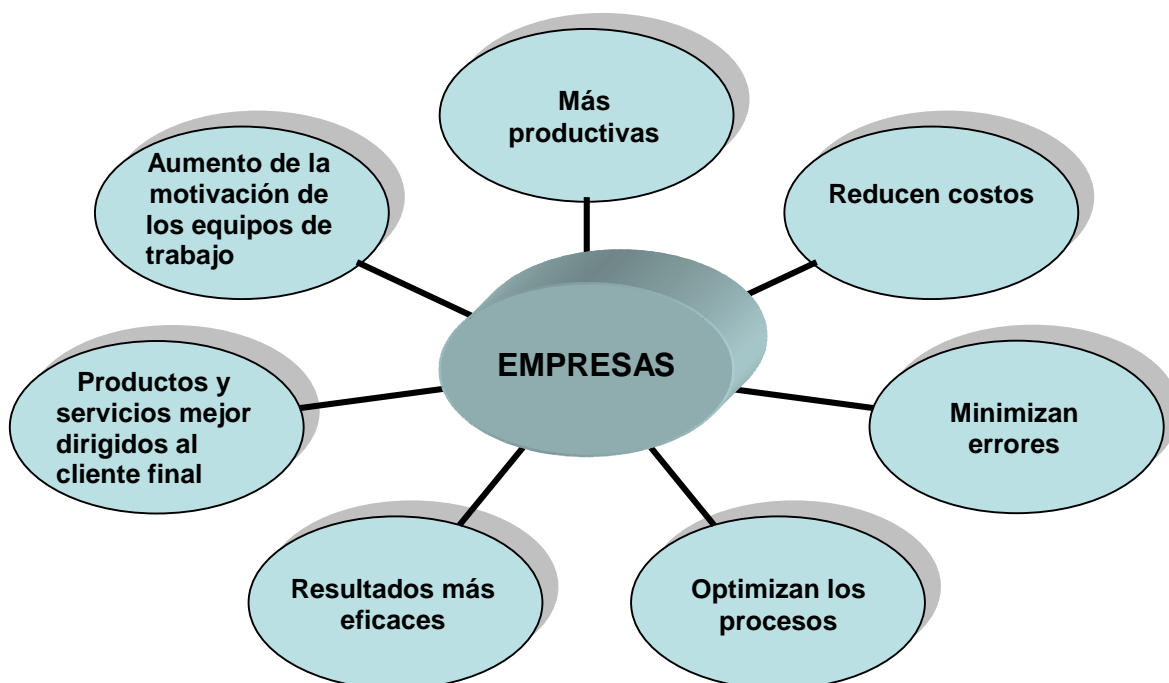


Figura 1.6: Beneficios de las empresas con la mejora continua. Fuente: En aproximación a (Sinnaps, 2018).

Con los beneficios expuestos en la figura 1.6, se puede ver el gran poder que supone aplicar un adecuado proceso de mejora continua en una empresa. Por lo que resulta muy importante invertir en ella, ya que ayudará a ser superior en un mercado cada vez más saturado y competitivo. Además, fomentar una actitud y conciencia en el equipo de trabajo que los impulse a no dejar de avanzar, favorecerá la motivación, el sentimiento de

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

pertenencia de los trabajadores y la certeza de que se tiene en cuenta su bienestar laboral en la toma de decisiones.

(Riquelme, 2018) coincide en que la mejora continua:

- Contribuye en el afianzamiento de las fortalezas y en la mejora de las debilidades de la empresa, lo que repercute positivamente en la productividad.
- Contribuye en la creación de una imagen más fuerte y competitiva en el mercado.
- Facilita la corrección de errores o inconvenientes en la organización, basada en el análisis de los procesos llevados a cabo.
- El proceso de mejora busca una mejor calidad de los productos pensando en las necesidades del cliente, en adaptarse a sus gustos a fin de conseguir su preferencia, aumentar las ventas, crecer en el mercado y llegar a ser líderes.
- Encamina la empresa hacia la excelencia, implicada con un proceso que asienta la aceptación de un nuevo reto cada día.
- Es eficaz para desarrollar cambios positivos.
- Minimiza las fallas en la calidad, con ello permite ahorrar dinero y esfuerzos.

Por tanto, se puede reafirmar que la mejora contribuye a la eficiencia en los servicios, a lograr mejores relaciones entre los trabajadores de la empresa, elimina deficiencias y errores en los procesos, lo que favorece con ello un avance en su forma de obrar y su posición frente a la competencia. Además, incluye a todo el personal para nuevas capacitaciones en búsqueda de optimizar los servicios que se ofrecen, lo cual también se revertirá en mejores resultados, lo que trae aparejado una mayor satisfacción de los clientes externos (razón de ser de toda empresa). Con su aplicación se puede contribuir a perfeccionar las debilidades y reforzar las fortalezas de la organización.

Todo lo anteriormente planteado debe estar sustentado en un sistema de acciones, como una de las particularidades de las disciplinas científicas modernas, que contribuirá a cumplir con los objetivos trazados para llegar al nivel deseado, por lo que se hace necesario abordar el tema en el siguiente epígrafe.

1.9 Sistema de acciones

El mérito de formular los objetivos de la investigación en el marco de un sistema, pertenece a la filosofía del materialismo dialéctico debido a que Marx y Engels realizaron un profundo análisis del sistema de las relaciones económicas de la sociedad capitalista y expusieron los principios fundamentales de la metodología propia de las investigaciones de tal género.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

La definición de sistema indica que se trata de una serie de elementos que están interconectados entre sí y cuyo funcionamiento es como un todo. Es un elemento completo donde sus componentes se vinculan con otro componente, tanto material como conceptual según (Yirda, 2019). Además agrega que esta definición se encuentra relacionada con otros dos conceptos, los cuales son “globalismo” que puede ser traducido como “totalidad” y el segundo es “propósito” ya que busca cumplir con un objetivo , ambos son el reflejo de las principales características de lo que es un sistema.

Gradwick referenciado por (Batista, 2007) define un sistema como: “proceso de desarrollo ordenado, analítico o conjunto de procedimientos que se pueden utilizar continuamente para analizar, evaluar y diagnosticar la naturaleza de un sistema y los resultados de su desempeño, con vistas a captar con sensibilidad todo lo necesario a esos fines y para promover la continua autocorrección del sistema con el propósito de alcanzar los objetivos específicos”.

Además (Batista, 2007) citando a Roger A. Kautman lo detalla como el proceso lógico mediante el cual se identifican necesidades, se seleccionan problemas, se determinan los requisitos para la solución de problemas, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y aplican métodos y medios, se evalúan resultados y se efectúan las revisiones que requieren todo o parte del sistema, de modo que se eliminen las carencias.

Relacionado con lo antes planteado, (Lima, 2007) opina que “el sistema se entenderá como un conjunto de componentes lógicamente interrelacionados que tienen una estructura y cumple ciertas funciones con el fin de alcanzar determinados objetivos”.

En las definiciones tratadas con anterioridad existen aspectos comunes como: son elementos interconectados lógicamente, poseen una estructura, siempre dirigidos a cumplir un objetivo. De esto se deriva el concepto de sistema de acciones que según (Barrera, 2016) es un sistema que debe presentar de forma resumida las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizarán las acciones.

Además (Estévez & Gallastegui, 2002) definen sistema de acciones como una combinación ordenada de acciones que, a pesar de que trabajan de manera independiente, se relacionan e interactúan entre sí, con el fin de alcanzar un desarrollo.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Teniendo en cuenta el criterio de dichos autores, la autora define como sistema de acciones a un conjunto de actividades organizadas que deben gestionarse por la organización y que van encaminadas a lograr la mejora en un período de tiempo determinado, contribuyendo a la eficiencia en los servicios y la satisfacción de los clientes. Además concuerda con (Lima, 2007) de que deben contar con una estructura que tenga en cuenta: objetivos, funciones, componentes, así como las formas de implementación.

Conclusiones del capítulo I

- ↪ Los servicios se ofrecen para generar un beneficio al cliente. Deben basarse en un grupo de métodos y no en simple cortesía.
- ↪ El cliente es el activo más valioso que posee una organización y actualmente se ha convertido en el centro del negocio, por lo que las empresas deben estar pendientes de su forma de pensar y de percibir la organización; ya que ellos aseguran el funcionamiento y mantenimiento de la misma.
- ↪ Medir la satisfacción de los clientes es fundamental para toda organización que pretenda ser exitosa, ya que le permite conocer hacia donde enfocar sus servicios.
- ↪ El proceso de mejora continua busca las formas adecuadas para perfeccionar el funcionamiento de una empresa. Es una estrategia a través de la cual las empresas se posicionan mejor en el mercado.
- ↪ Un sistema de acciones puede contribuir a la eficiencia en los servicios y la satisfacción de los clientes.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Capítulo II “Procedimiento para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

En el presente capítulo se caracteriza la organización objeto de estudio de la investigación. Se describe el procedimiento a seguir para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas, y se exponen los métodos y técnicas a utilizar.

2.1.- Caracterización de la Empresa Unidad Administrativa Comercial Centro (UAC-C)

La UAC-C fue creada por (FAR, 2013) como resultado del proceso de reorganización del Sistema de Unidades Administrativas Comerciales de las FAR. Tiene su domicilio legal en calle 9na s/n, entre 4ta y 6ta, Reparto Camilo Cienfuegos, Matanzas. En la figura 2.1 se muestra la misión, objeto social y visión de la UAC-C.

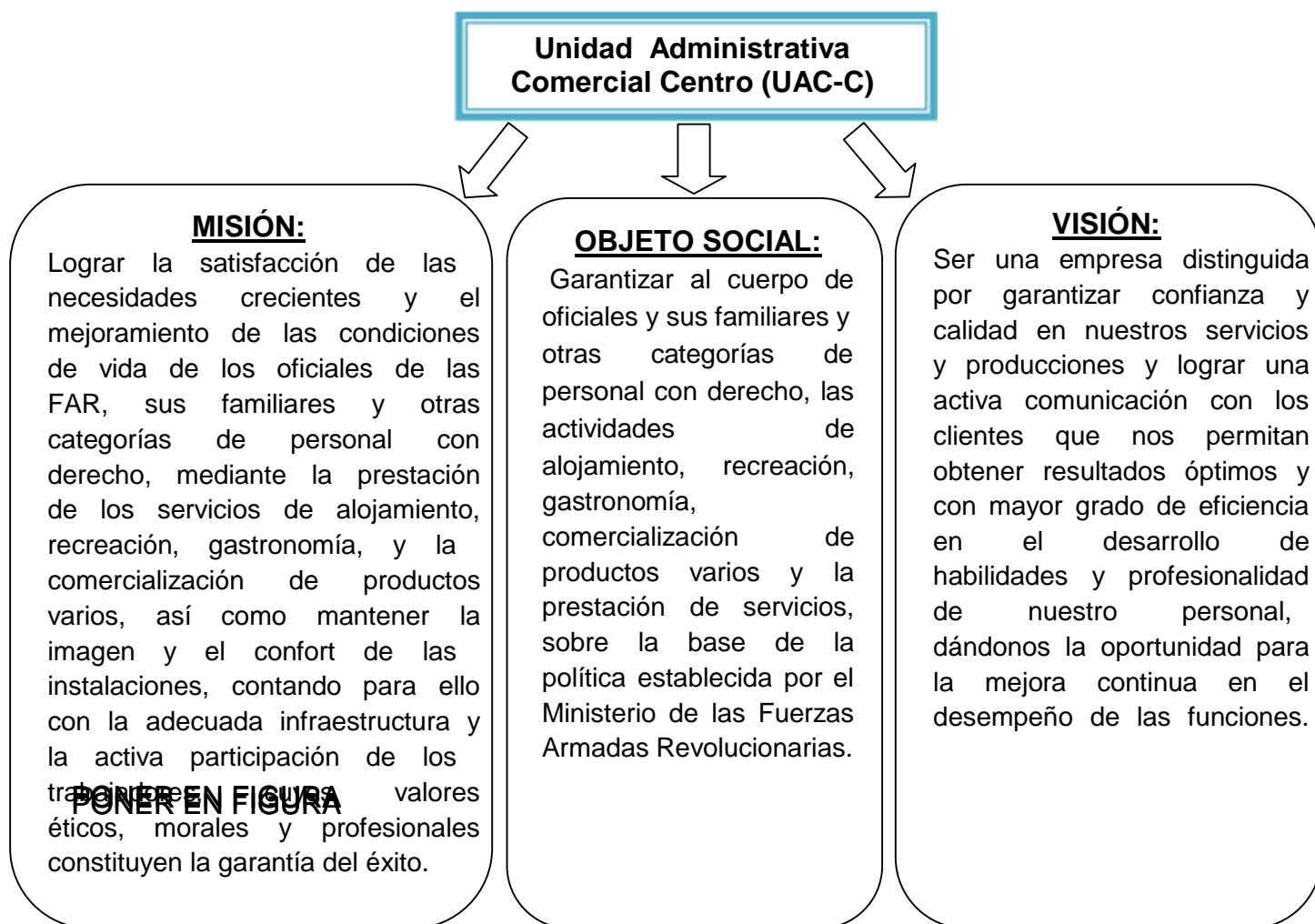


Figura 2.1: Misión, objeto social y visión de la UAC-C. Fuente: Elaboración propia.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

La Empresa está estructurada con seis Unidades Básicas Comerciales (UBC). Posee seis Centros Recreativos Culturales (CRC) y cinco Centros de Alojamiento (CA), distribuidos por las cinco provincias que abarca (Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus y Ciego de Ávila). En el **Anexo No. 2** se muestra la estructura organizativa de la entidad.

La presente investigación se centra en la UBC-Matanzas, específicamente en sus centros subordinados Cabarroca y Villa Canímar, ya que dentro del territorio matancero, son los que brindan servicios de gastronomía, alojamiento y recreación, lo cual permitirá realizar análisis más profundos y abarcadores. Otro motivo importante es que no tienen avalado el sistema de calidad, por lo que un procedimiento que permita evaluar los servicios y contribuya a la mejora de los mismos será muy favorable para lograr la satisfacción de los clientes.

2.2.- Caracterización de la UBC-Matanzas

Como parte del redimensionamiento funcional y estructural de la Unidad Administrativa Comercial Centro se crea la Unidad Básica Comercial Matanzas fusionando las UBC Cabarroca – Canímar, UBC-Centro Comercial y UBC-Cárdenas. Fue creada mediante (Centro, 2016), no posee personalidad jurídica ni patrimonio propio. Tiene su domicilio legal en calle 140 Final UM-2200, Reparto Reynold García, Matanzas. La estructura de la UBC-Matanzas, se muestra en el **Anexo No.3** y en la tabla 2.1 el completamiento de la plantilla.

Tabla 2.1: Completamiento de la plantilla aprobada para la UBC-Matanzas por categorías ocupacionales. Fuente: Área de Recursos Humanos.

Categoría	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	% de completamiento
Ejecutivos	11	10	91
Técnicos	27	24	89
Administrativos	2	2	100
Servicios	102	98	96
Operarios	51	51	100
Total	193	185	96

Como se muestra en la tabla 2.1 la UBC-Matanzas cuenta con una plantilla aprobada de 193 cargos, de los cuales se encuentran cubiertos 185, para el 96% de completamiento. De ellos, 149 corresponden a las categorías que aseguran la prestación de los servicios (Operarios y Servicios) lo cual representa el 80.5 % de la fuerza de trabajo.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

En la UBC-Matanzas se brindan servicios de gastronomía, a través de bares, restaurantes y cafeterías. De recreación en los Centros Recreativos Culturales y Centros de Alojamiento, con actividades de animación para niños y adultos, espectáculos artísticos, karaoke, cabaret, juegos de participación, juegos deportivos, piscina, juegos de feria y pasivos. El servicio de alojamiento se brinda en los centros Cabarroca y Villa Canímar.

Todo lo anterior va dirigido a los diferentes segmentos de mercado, para los cuales se trabaja en la búsqueda de obtener de ellos satisfacción, posicionamiento y eficiencia económica.

Sus principales proveedores son:

- Complejo Gaviota Varadero
- Corporación Cimex
- Empresa de productos lácteos de Cárdenas
- UM-2800
- EMI Emilio Bársenas Pier
- Molinera Confitera Cárdenas
- Empresa Provincial de Alimentos

Una vez expuestos los principales elementos que caracterizan la UBC- Matanzas, se pretende realizar el análisis económico financiero, aspecto que se tratará en el epígrafe siguiente.

2.2.1. Situación económica de la UBC-Matanzas a través de sus principales razones financieras

Para analizar la situación económica de la organización, se tienen en cuenta el comportamiento de las razones de liquidez y de actividad. Las primeras que miden la capacidad de la UBC para garantizar sus obligaciones a corto plazo, mientras que las segundas miden el grado de efectividad con que la UBC utiliza sus recursos. En las tablas 2.2 y 2.3 se exponen las razones, su fórmula de cálculo y el resultado alcanzado por la organización en cada una de ellas en los años 2017 y 2018.

Tabla 2.2: Razones financieras en los años 2017 y 2018. Fuente: Área de economía.

RAZONES	CÁLCULO	AÑOS	
		2017	2018
Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	2.51	2.11
Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante	2.27	1.84

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Liquidez Inmediata o Prueba de Ácido	Activo Circulante (-) Inventarios / Pasivo Circulante	0.60	0.64
Liquidez Disponible o Razón de Tesorería	Efectivo en Caja y Banco+ Efectos y cuentas por Cobrar a corto plazo / Pasivo Circulante	0.51	0.62
Prueba Amarga ó Liquidez Instantánea	Efectivo en Caja y Banco / Pasivo Circulante	0.50	0.62

Tabla 2.3: Razones de actividad en los años 2017 y 2018. Fuente: Área de economía.

RAZONES	CÁLCULO	AÑOS	
		2017	2018
Ciclo de Cobros	$(\text{Promedio de cuentas y efectos por cobrar a corto plazo} / \text{Ventas}) * \text{Días del periodo}$	65	25
Ciclo de Pagos	$(\text{Promedio de Cuentas por Pagar} / \text{Compras}) * \text{Días del periodo}$	16	18
Ciclo de Inventarios para insumos	$(\text{Promedio de Inventarios} / \text{Costo de venta}) * \text{Días del periodo}$	169	86
Rotación de Inventarios para insumos	Gasto Material/Promedio de inventarios	2	4
Rotación de Activos Fijos	Ventas /Promedio de Activos Fijos	3	4
Rotación de Activos Totales	Ventas /Promedio de Activos Totales	1	2
Rotación de las Cuentas por Cobrar	Ventas /Promedio de cuentas por cobrar	5	15
Rotación de las Cuentas por Pagar	Compras /Promedio de cuentas por pagar	17	21

Al realizar un análisis comparativo entre el 2017 y el 2018, se puede plantear como se muestra en la tabla 2.2 la liquidez general decrece, lo que significa que la UBC cuenta con solo \$ 1.84 de Activos circulantes para pagar cada peso de deudas a corto plazo, decreciendo en 0.43 centavos, ocasionado por la inmovilidad de los inventarios.

En cuanto a la liquidez inmediata mantiene la misma tendencia creciente del resto de las razones estando en el rango aceptable. Aparentemente estos índices muestran que la UBC posee suficientes recursos para enfrentar sus deudas a corto plazo, aunque al estar en todos los casos por encima del rango aceptable pudiera ser síntoma de recursos en exceso lo cual influiría negativamente en su rentabilidad.



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

En el caso del análisis de las razones de actividad se debe resaltar como aspectos significativos que al analizarse el ciclo de cobro puede concluirse que el mismo ha mantenido un comportamiento favorable pues decrece en 40 días con respecto al 2017, la entidad ha mejorado en su gestión de cobros. El ciclo de inventario disminuyó en 83 días lo cual significa que la UBC esta realizando una gestión eficiente de sus inventarios.

Una vez expuestos los principales elementos que caracterizan a la UBC-Matanzas se hace necesario analizar procedimientos relacionados con la temática, encontrados en la bibliografía consultada, aspectos que se abordarán en el epígrafe siguiente.

2.3 Análisis de los procedimientos estudiados. Propuesta del procedimiento para la investigación

Para llevar a cabo un procedimiento que valga como instrumento de trabajo para dar solución al problema científico planteado en la presente investigación, resulta necesario revisar la propuesta de varios autores acerca de procedimientos que permitan la mejora de los servicios. Para ello se consultaron las investigaciones de: (Hernández, 2004), (Isasi, 2008), (Vázquez, 2008), (Rodríguez, 2008), (Duménigo, 2009), (Diallo, 2009), (Lorences, 2014), (Z. L. García & Fernández, 2014) y (Alvares et al., 2015).

Tomando como referencia las propuestas de los autores mencionados anteriormente, el cuadro 2.1 muestra la relación que tienen los procedimientos entre sí, sirviendo de base para la determinación del procedimiento objeto de esta investigación, que permita evaluar los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas y contribuya a la mejora de los mismos.

Cuadro 2.1: Relación entre los procedimientos estudiados. Fuente: Elaboración propia.

Autor	Pasos abordados en los procedimientos					
	Compromiso y preparación del personal	Caracterización de los clientes	Análisis del Servicio	Identificar problemas fundamentales que afectan el servicio	Determinar principales insatisfacciones de los clientes	Propuesta de Mejoras
(Hernández, 2004)	X	X	X		X	X
(Isasi, 2008)			X			X
(Vázquez, 2008)			X			X
(Rodríguez, 2008)	X					
(Duménigo, 2009)	X		X		X	

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

(Diallo, 2009)	X		X	X		
(Lorences, 2014)						X
(Z. L. García & Fernández, 2014)				X		X
(Alvares et al., 2015)		X	X	X	X	X

Como se puede apreciar en el cuadro 2.1, seis de los nueve procedimientos estudiados realizan un análisis de los servicios y propuesta de mejora, lo que representa el 67%. Solo dos (22%) realizan una caracterización de los clientes y tres (33%) identifican los problemas fundamentales que afectan el servicio, así como determinan las principales insatisfacciones de los clientes. Además, se debe resaltar que en cuatro investigaciones (44%) se trabaja como primer paso el compromiso y preparación del personal.

Tomando en cuenta el análisis anterior se propone el procedimiento objeto de esta investigación, el cual se organiza por tres etapas, donde para cada una de ellas quedan definidos los pasos, métodos y técnicas a utilizar, como se muestra en las figuras 2.2, 2.3 y 2.4.



Figura 2.2: Etapa I del procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia.



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

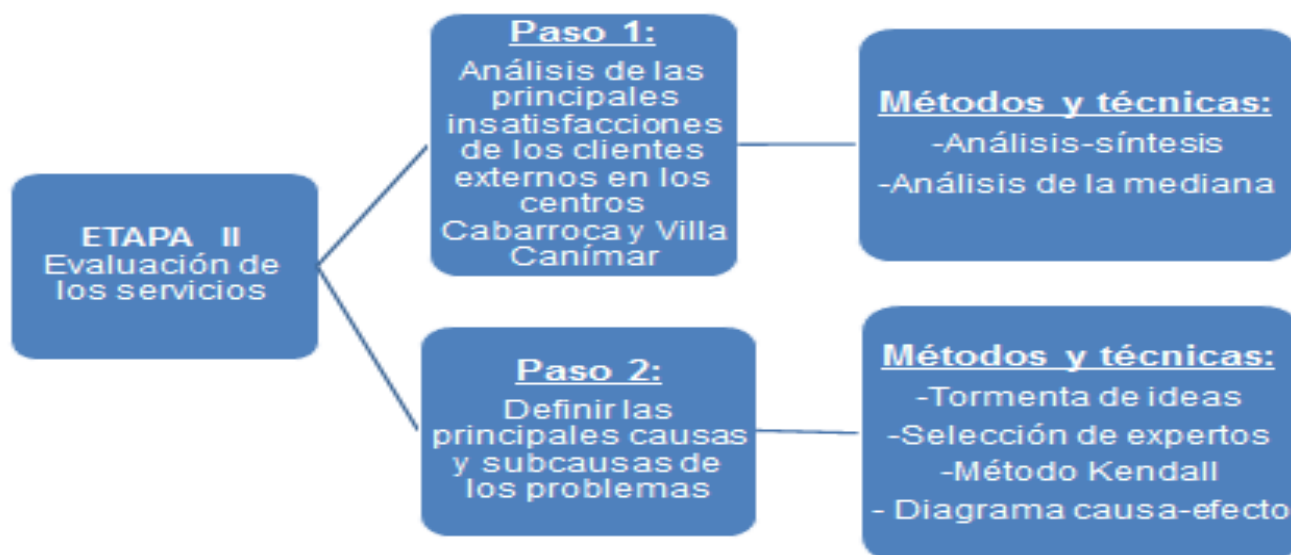


Figura 2.3: Etapa II del procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia.

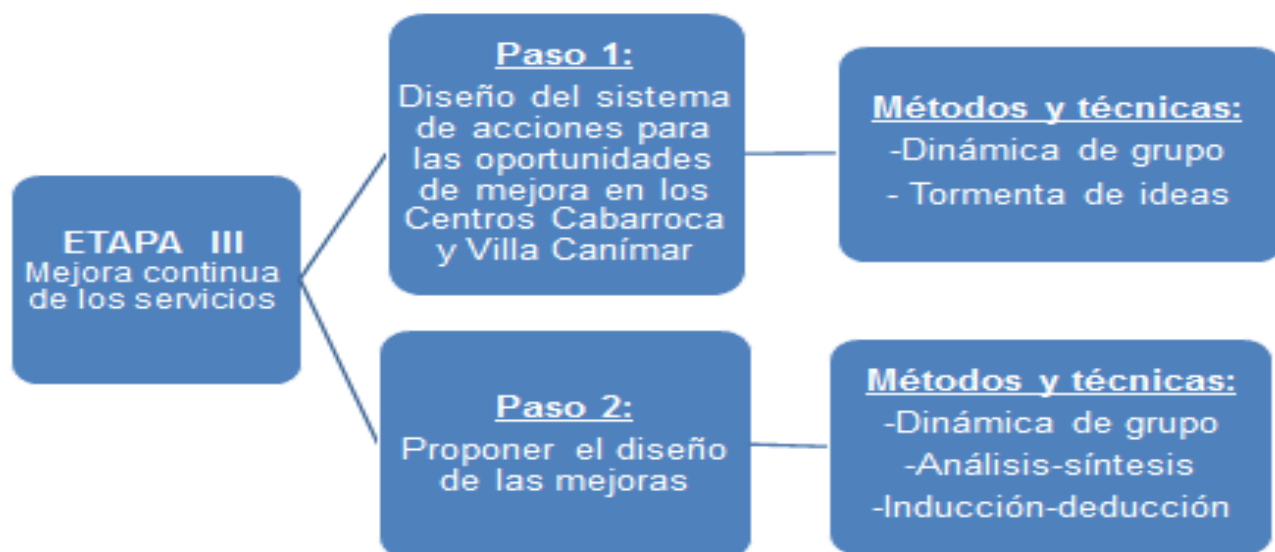


Figura 2.4: Etapa III del procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explican cada una de las etapas y pasos del procedimiento elaborado:

Etapa I: Colocarse en la posición del cliente

Colocarse en la posición del cliente significa para la empresa pensar como cliente, conocer sus deseos y necesidades para anteponerse ante ellos, partiendo de las características de los servicios que ofrece. Por lo que esta etapa cuenta con tres pasos: preparación del personal, caracterizar los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar y conocer los clientes.

Paso 1. Preparación del personal

Este es el paso inicial, ya que se le demuestra a los directivos y trabajadores de los centros Cabarroca y Villa Canímar la necesidad, importancia y beneficios de la investigación. Se

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

realizan charlas, reuniones y conferencias en las que se dota al personal de conocimientos en aspectos afines como: calidad del servicio, productividad del trabajo, métodos y herramientas para recopilar información y técnicas de trabajo en grupo, temas muy necesarios para crear un ambiente adecuado para la realización del estudio, en los que constantemente se utiliza la dinámica de grupo como base para generar debate entre los participantes.

Paso 2. Caracterizar los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar

En este paso se brinda información sobre las instalaciones de los centros Cabarroca y Villa Canímar, para ello se utiliza el análisis-síntesis, histórico-lógico y el análisis documental a partir de informaciones estadísticas con que cuenta la UBC-Matanzas. Una vez conocidas las características individuales de los servicios que se brindan, se hace necesario pasar a la descripción de los procesos, lo cual se realiza mediante diagramas de flujo.

Paso 3. Conocer los clientes

En este paso se parte de una caracterización detallada de los clientes externos (oficiales, familiares y otras categorías de personal con derecho) que acogen los centros que se estudian, a través del análisis documental. Además, se aplican encuestas, entrevistas y observaciones para conocer sus expectativas y satisfacciones con los servicios que reciben. Es importante resaltar que las encuestas se aplican teniendo en cuenta un muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional y se validan con el apoyo del software SPSS versión 19.0 para Windows, a través del Alfa de Crombach para verificar la fiabilidad y de la Correlación Ítems-total para comprobar la validez.

Etapa II. Evaluación de los servicios

Para evaluar los servicios, la empresa debe comenzar determinando las insatisfacciones de los clientes, conocer la diferencia que existe entre lo que el cliente espera recibir del servicio y lo real que recibe es de máxima importancia. De ahí que en esta etapa como primer paso se analicen las principales insatisfacciones de los clientes externos en los centros Cabarroca y Villa Canímar basados en el resultado de los métodos utilizados en el paso tres de la etapa anterior, para luego en el paso dos definir las principales causas de los problemas.

Paso 1. Análisis de las principales insatisfacciones de los clientes externos en los centros Cabarroca y Villa Canímar

En este paso se analizan como punto de partida los resultados obtenidos de forma general a partir de las técnicas y herramientas utilizadas en el paso tres de la etapa anterior, donde se

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

inicia resaltando aquellos aspectos mejor evaluados, para después exponer las variables de mayor insatisfacción. En ambos centros se muestran los servicios relacionados con los resultados obtenidos. Para ello se utiliza el método de análisis-síntesis y el estadígrafo de la mediana.

Paso 2. Definir las principales causas y subcausas de los problemas

Con este paso, se pretende ir a la raíz del problema, para ello se analizan las causas y subcausas más probables que afectan los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar mediante la tormenta de ideas. Luego a través del método Kendall se determina el orden de prioridad de las causas identificadas, permitiendo seleccionar las seis más importantes. Las principales causas y subcausas elegidas se representan en un diagrama causa-efecto. Es importante resaltar que para la utilización del Método Kendall se aplica la metodología para la selección de los expertos en la que se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que el experto pueda aportar y su nivel técnico.

Etapas III: Mejora continua de los servicios

Se diseña el sistema de acciones en relación con las causas priorizadas y se realiza la propuesta de mejoras a la UBC-Matanzas .

Paso 1. Diseño del sistema de acciones para las oportunidades de mejora en los Centros Cabarroca y Canímar

En este paso se deben decidir, explicitar y planificar los elementos que integran el sistema. Para proponer las acciones se toman como punto de partida las causas identificadas en la etapa anterior. Se propone un sistema de acciones que contempla la estructura siguiente: problema (causa), objetivo, acción, responsable, fecha de cumplimiento, participantes, recursos necesarios. La determinación de las acciones a realizar por los centros se realiza en dinámica de grupo mediante la tormenta de ideas, en la que participan los expertos seleccionados en el paso dos de la etapa anterior.

Paso 2. Proponer el diseño de las mejoras

Se propone al consejo de dirección de la UBC- Matanzas el diseño de las mejoras presentadas en el plan de acciones del paso anterior para su aprobación y seguimiento por parte de la organización. Para ello se utilizan: dinámica de grupo, análisis-síntesis e inducción- deducción.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

2.4 Muestreo utilizado para el desarrollo de la investigación

Para la realización de la investigación se necesita determinar qué parte de la población debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos. En el **Anexo 4** se expone el tamaño de muestra utilizado en este estudio.

Además se hace necesario realizar una selección correcta del tipo de muestreo; en este caso se utiliza el muestreo probabilístico estratificado, citado por (Lorenzo, 2008), el cual se explica a continuación.

Muestreo probabilístico estratificado: si la población a muestrear es muy heterogénea respecto a variables que puedan influir en la variable en estudio, esta se divide en grupos, que han de ser diferentes entre sí, pero homogéneos internamente, estos grupos se denominan estratos y las muestras separadas en cada estrato se seleccionan mediante el Muestreo Aleatorio Simple las cuales conforman la muestra total. Si el tamaño de la muestra en cada estrato es proporcional al tamaño de este se le llama muestreo **proporcional** a este caso en particular.

Ficha técnica de estudio

Universo: huéspedes de los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas.

Métodos de recogida de la información: cuestionarios, entrevistas, análisis de la documentación y observaciones.

Unidad Muestral: Clientes externos de los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas.

Tipo de muestreo: Muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional.

2.5 Descripción de los métodos y técnicas aplicadas

En este epígrafe se describen los métodos y técnicas utilizados en la investigación para la obtención de los resultados. Estos se exponen teniendo en cuenta el objetivo, descripción, conducción metódica, muestra y observación en caso que sea necesario.

➤ Método dialéctico materialista

Objetivo: analizar información sobre la organización en función de los objetivos de la investigación.

Descripción: concepción filosófica y científica del mundo que es la base filosófica del marxismo, constituye un método de análisis para conocer, interpretar y transformar la

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

realidad (Rey, 2018), permitiendo estudiar los fenómenos en su realidad o contexto natural. El empleo de fundamentos filosóficos dialéctico-materialistas en la investigación científica se debe asumir como una herramienta epistemológica que posibilita: la fundamentación cosmovisiva coherente del proceso y sus productos (Remón, 2014).

➤ **Cuestionario**

Objetivo: obtener la información necesaria sobre el objeto de estudio.

Descripción: consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados, antes de ser utilizados a gran escala; el investigador escoge cuidadosamente las preguntas, la forma de hacerlas, las palabras y su secuencia. Se utilizan cuestionarios para: determinar la satisfacción de los clientes externos con los servicios en los centros investigados, para seleccionar expertos, y para definir las causas y subcausas fundamentales que dan origen a los problemas.

-Cuestionario para determinar la satisfacción de los clientes externos con los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar. (Anexo 5)

Objetivo: determinar la satisfacción de los clientes externos con los servicios en los centros investigados.

Descripción: el cuestionario permite a los clientes valorar, según su criterio, los servicios que se ofrecen en los centros Cabarroca y Villa Canímar a través de los diferentes aspectos que lo conforman. Este cuestionario cumple con los requisitos generales y necesarios contenidos en la ("Norma Ramal de las Fuerzas Armadas 00-05 ", 1996).

Conducción metódica: se le explica a los clientes el objetivo con que se realiza el cuestionario y cómo llenarlo. Una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Posteriormente se receptiona la información para analizarla mediante el Software SPSS versión 19.0.

Muestra: clientes externos de los centros Cabarroca y Villa Canímar.

-Cuestionario de expertos (Anexo 6)

Objetivo: seleccionar los expertos de la investigación.

Descripción: el cuestionario, recoge la información necesaria para realizar el procesamiento. La primera fase recoge las características que identifican al experto. En la segunda, se le solicita su valoración con relación a las fuentes que tributan a su conocimiento y que avalan

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

su condición de especialista en la temática que se investiga. En la tercera se consideran variables relacionadas con la motivación (esta fase fue modificada por (Lorenzo, 2008), considerando que los indicadores que mayor información nos brindan son: me motiva el tema objeto de estudio, pueden obtener mi ayuda en esta investigación cuando lo necesiten y me resulta provechosa esta investigación).

Conducción metódica: se le explica a los posibles expertos el objetivo con que se realiza el cuestionario, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se receptiona la información para su posterior análisis.

Muestra: bolsa de posibles expertos pertenecientes a los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas y a la dirección de la UAC-Centro.

-Cuestionario para definir las causas y subcausas fundamentales que dan origen a los problemas de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar (Anexo 7)

Objetivo: determinar las causas principales de los problemas que afectan los servicios en los centros investigados.

Descripción: en el cuestionario se exponen un grupo de causas que originan los problemas que presentan los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar y se solicita a los expertos que otorguen el nivel de importancia, según su criterio, con el objetivo de identificar las principales.

Conducción metódica: se le explica a los expertos el objetivo con que se realiza el cuestionario, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se receptiona la información para su posterior análisis mediante el método Kendall.

Muestra: expertos seleccionados.

➤ Metodología para la selección de expertos

Objetivo: seleccionar los expertos a colaborar en la investigación.

Descripción: este método se utiliza para seleccionar aquellas personas que tienen conocimientos sobre el tema que se está investigando. Los expertos deben ser representativos de todos los segmentos posibles referidos a: procesos diferentes, áreas de interés, profesiones o cualquier otra variable que los identifique. En el (**Anexo 8**) se muestran las características de los expertos seleccionados.

Conducción metódica: El procedimiento que se propone consta de tres fases que son: constitución de la bolsa de posibles expertos a partir de la propuesta de los implicados,

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

aplicación del cuestionario de competencia de experto, procesamiento y selección a partir del índice de experticidad.

Muestra: bolsa de expertos.

➤ **Método Kendall**

Objetivo: Determinar el orden de prioridad de las causas de los problemas que afectan la prestación de servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar.

Descripción: Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos, de cuáles serían las causas más importantes que afectan la calidad. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel pueda emitir su criterio sin interactuar con el otro.

Conducción metódica: Se debe trabajar con expertos (7 – 15) ponderando según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente kendall (W).

➤ **Paquete estadístico SPSS versión 19.0**

Objetivos: determinar fiabilidad y validez de los instrumentos. Facilitar el análisis de los resultados a través de la mediana, coeficiente de kendall y la presentación de los mismos.

Descripción: potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Este paquete estadístico contiene ocho tipos de ventanas (editor de datos, visor de resultados, editor de tablas, editor de gráficos, editor de texto, borrador del visor de resultados, editor de sintaxis y editor de procesos).

-Análisis de la Mediana

Objetivo: determinar las principales insatisfacciones de los clientes externos con los servicios que se brindan en los centros Cabarroca y Villa Canimar .

Descripción: la mediana es el percentil 50, es un valor tal que a su derecha está el 50% de los datos y el otro 50% está a la izquierda. Es igual al valor en que se divide la mitad de los datos cuando estos son ordenados de mayor a menor. Si el número de sucesos es par, la mediana se calcula como el promedio de los casos centrales cuando éstos se encuentran ordenados. Si el número de sucesos es impar, la mediana es el valor del caso central de la distribución.

-Alfa de Crombach

Objetivo: verificar la fiabilidad de los instrumentos aplicados en la investigación.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Descripción: estadígrafo que se utiliza para medir la fiabilidad de los instrumentos, el cual produce valores entre 0 y 1, se requiere que se obtenga un resultado mayor que 0,70 para que sea aceptable y en la medida que tienda a 1 va siendo más elevada la confiabilidad.

-Correlación Ítems - Total:

Objetivo: verificar la validez de contenido de los cuestionarios utilizados.

Descripción: estadígrafo que se utiliza para medir la validez de los cuestionarios. Se calcula la correlación ítem-total donde se indica que un coeficiente de $r = 0.40$ es adecuado como criterio de retención del ítem, lo que apunta a su validez de contenido. Este coeficiente aparece en la tabla estadística elemento total, columna elemento total corregido.

➤ **Análisis de la documentación**

Objetivo: analizar información relevante de la organización en función de los objetivos de la investigación.

Descripción: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempos mediante la revisión directa de documentos, impresos o en soporte magnético, como son: expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Unidad Administrativa Comercial Centro, informaciones estadísticas de las diferentes especialidades de la UBC-Matanzas, resultados de controles y auditorías de calidad realizados en los centros Cabarroca y Villa Canímar, diplomado realizado en la Unidad Administrativa Comercial Centro relacionado con la prestación de servicios, análisis de los consejos de dirección y documentos rectores.

➤ **Entrevista (Anexo 9)**

Objetivo: diagnosticar el estado actual de los servicios en los Centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas.

Descripción: se fija un objetivo que se debe cumplir en el transcurso de la misma, mediante preguntas ordenadas de forma lógica y coherente. Tiene la ventaja de ser flexible, es decir, adaptable al entrevistado de forma tal que le sea posible expresarse libremente y con facilidad.

Tipo de entrevista utilizada: no estructurada, ya que se fijan los objetivos y algunas preguntas, pero no tiene que cumplirse el orden ni ser expresadas de la misma forma.

Conducción metódica:

1. Preparación de las entrevistas.
2. Creación de un ambiente de confianza.
3. Intercambio de información.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

4. Terminación.

5. Evaluación.

6. El entrevistado debe tener la oportunidad de hacer preguntas y hablar con libertad.

Muestra: clientes externos (oficiales, familiares y otras categorías de personal con derecho).

➤ **Observación Científica (Anexo 10)**

Objetivo: observar el estado actual de los servicios a los clientes externos en los centros Cabarroca y Villa Canímar.

Descripción: se basa en la percepción planificada de los fenómenos con la intención de describirlos e interpretarlos científicamente. Se aspira a que la presencia del observador afecte lo menos posible el desenvolvimiento habitual del objeto observado.

Las características fundamentales son:

1. Se realiza con arreglo a un cuerpo de conocimientos fundamentados.

2. Se utiliza como vía para dar solución a un problema científico.

3. Se efectúa sobre la base de indicadores precisos que permitan dirigir la atención del observador hacia aquella información relevante (en relación con los referentes teóricos y los objetivos fundamentales de la investigación).

4. Minimiza la influencia de posibles fuentes de error, para garantizar la objetividad del método.

Conducción metódica: se realizan diversas observaciones en las que se aplican los tipos de observación que se explican a continuación.

1. Según el grado de coincidencia entre el sujeto y el objeto.

-Externa: El sujeto (observador) registra las manifestaciones externas relevantes del objeto de estudio, por lo que sujeto y objeto no coinciden.

2. Según el grado de conocimiento (por parte del “objeto”) de que está siendo observado.

-Encubierta: Los sujetos desconocen que están siendo observados.

3. Según el grado de inclusión del investigador.

-No participante: El observador queda fuera del sistema a observar, no está incluido en sus actividades, no participa de estas. Es ajeno al grupo, un espectador o un testigo de la situación que estudia.

4. Según el grado de intervención.

-Directa: El investigador personalmente realiza las investigaciones (no se vale de otras personas para recoger la información).

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Observación: este método se adapta bien a las investigaciones debido a su capacidad de operar en situaciones naturales, es decir, registra los fenómenos en el momento y lugar que ocurren.

Muestra: clientes externos (oficiales, familiares y otras categorías de personal con derecho).

➤ **Dinámica de grupo**

Objetivos: Generar debate durante la preparación del personal para el comienzo de la investigación. Determinar acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas.

Descripción: la dinámica de grupo constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas. Esta técnica muy utilizada en la actualidad no siempre se emplea con eficiencia, pues en ella deben estar aquellas personas involucradas en el asunto a tratar, y con la información para aportar. En esta investigación se utiliza en la preparación del personal para la investigación y en la identificación de acciones que permitan la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas.

Conducción metódica: se explica la tarea, el objetivo, las reglas de trabajo en grupo. Se debe dejar que todos sus miembros se expresen con libertad, no se deben personalizar los problemas, no se debe agredir y se debe estimular la participación de todos. El facilitador y registrador cumplen sus roles. Se generan las ideas, se analizan posteriormente y se toma la decisión.

Muestra: Directivos y trabajadores de los centros Cabarroca y Villa Canímar, expertos seleccionados.

➤ **Análisis – Síntesis**

Objetivos: Resumir la información analizada como resultado de la indagación bibliográfica y de los resultados alcanzados.

Descripción: el análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones y características generales entre los elementos de la realidad (Barrera, 2016).

Este método permite resumir las características de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar, llegar a conclusiones luego de analizar los resultados de las encuestas,

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

entrevistas y observaciones, sirviendo de base para proponer el diseño de mejoras para su aprobación y seguimiento por parte de la organización estudiada.

➤ **Histórico – lógico**

Objetivo: estudiar los servicios para poder caracterizarlos.

Descripción: el método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos, lo que constituye su esencia (Barrera, 2016). El método histórico se empleó para establecer la trayectoria de formación y aplicación de los conceptos que abarcan los servicios, en tanto que el método lógico, se aplicó para establecer la esencia de los fenómenos estudiados en la investigación.

➤ **Tormenta de ideas**

Objetivo: lograr la generación libre de ideas de los participantes en la determinación de las causas y subcausas que originan los problemas de los servicios y proponer acciones que permitan la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas.

Descripción: 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. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los grupos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar.

En este estudio se utiliza la variante rueda libre, donde los miembros del grupo exponen sus ideas de manera directa y espontánea según pidan la palabra, es la variante más utilizada y deben cumplirse las siguientes reglas:

1. El problema debe estar formulado con bastante precisión.
2. Se admite cualquier idea. Mientras menos convencional, mejor.
3. Está prohibida la crítica o la evaluación de las ideas presentadas.
4. Se admiten ideas opuestas, complementarias, iguales o mejoradas.
5. La cantidad de ideas es más importante que su calidad.
6. Toda idea escrita pasa a ser del grupo.
7. Se considera positivo un ambiente informal (ruido, risas, agitación).

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Conducción metódica: se le da a conocer a los participantes en qué consiste la técnica de manera general, una vez comprendida la misma y planteado el problema a resolver se le da la palabra a cada uno de ellos por turnos, de manera que nadie se quede sin expresar sus ideas, se repite la ronda hasta que se hayan expresado todas las ideas. Durante el desarrollo de la técnica deben cumplirse las reglas, el facilitador es quien debe velar por su puesta en marcha.

Observación: lo mejor es separar las ideas de su evaluación y crítica, pues ésta última, puede matar las ideas antes de que lleguen a expresarse. La técnica es muy útil para todo problema que permita y demande alto nivel de creatividad. Mantiene activo al grupo lo que produce un efecto cohesionador e incluso cierto ambiente de satisfacción en la tarea.

Muestra: expertos seleccionados.

➤ **Diagrama causa-efecto³(Calidad, 2000)**

Objetivo: identificar las posibles causas de un problema específico.

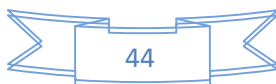
Descripción: Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Conducción metódica: Se compone de un rectángulo que se sitúa a la derecha y donde se escribe el resultado final (efecto o consecuencia) y al que llega una flecha desde la izquierda. Otras flechas se disponen como en una espina de pescado sobre la más grande, que es la columna vertebral. Se representan líneas oblicuas que reflejan las principales causas que influyen señalando a la flecha principal. A cada flecha oblicua principal le llegan otras flechas secundarias que indican sub-causas y, en la medida que el análisis tenga niveles más profundos, las sub-divisiones pueden ampliarse.

Procedimiento de elaboración.

1. Elaborar un enunciado claro del efecto (problema), datos de soporte.
2. Dibujar el diagrama del esqueleto de pescado colocando el efecto (problema) en un cuadro en el lado derecho.
3. Identifique de 3 a 6 espinas mayores.
4. Dibuje las espinas mayores como flechas inclinadas dirigidas a la flecha principal.
5. Identifique causas de primer nivel relacionadas con cada espina mayor.
6. Identifique la (s)causa(s) potencial(es) que le permita(n) llegar a conclusiones.

³ Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado *Diagrama Ishikawa* o *Diagrama Espina de Pescado* por su parecido con el esqueleto de un pescado.



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Observación: Para la determinación de las causas en la investigación, se apoya de la aplicación de la tormenta de ideas y el coeficiente de kendall.

➤ **Inducción - Deducción:**

Objetivo: proponer el diseño de las acciones de mejora para los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar.

Descripción: mediante la inducción se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general, reflejando lo que hay de común en los fenómenos individuales; la deducción, por el contrario, es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad , según (Barrera, 2016).

La inducción se aplicó, para a partir del conocimiento y la percepción de los expertos involucrados en la investigación, proponer el diseño de las mejoras a la organización objeto de estudio. La deducción se aplicó para transitar del conocimiento general ofrecido por el contexto teórico del tema a la concreción de su aplicación en los centros estudiados.

➤ **Diagrama de Flujo**

Objetivo: determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado.

Descripción: Este diagrama utiliza una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Al examinar cómo los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los Diagramas de Flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto.

Conducción metódica: se hace necesario partir de la identificación de las operaciones que se realizan en los servicios que se estudian, así como analizar sus relaciones y dependencias.

Conclusiones del capítulo II

- Se caracteriza la Unidad Administrativa Comercial Centro a partir de la misión, visión, objeto social y estructura organizativa, particularizando en la UBC-Matanzas, a la que pertenecen los centros Cabarroca y Villa Canímar, resaltando el papel de dichas instalaciones en los servicios a los oficiales, sus familiares y otras categorías de personal con derecho sobre la base de la política establecida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

→ El procedimiento metodológico concebido permite identificar las principales deficiencias en los servicios y sus causas, sirviendo de base para el diseño del sistema de acciones para las oportunidades de mejoras en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas.

→ La utilización de diferentes herramientas estadísticas, con la ayuda del software SPSS versión 19.0, para la captura y procesamiento de la información, permite fundamentar científicamente la presente investigación.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Capítulo III “Implementación del procedimiento propuesto para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo II, siguiendo la secuencia de los pasos en cada una de las etapas, así como los métodos y técnicas empleados. Además, se formula un sistema de acciones para la mejora de los servicios de los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas con el objetivo de enfrentar los problemas que fueron detectados.

3.1 Resultados obtenidos en la aplicación de la Etapa I: Colocarse en la posición del cliente

Paso 1. Preparación del personal

Mediante la dinámica de grupos se realizan charlas, reuniones y conferencias con el personal que presta servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar, divididos en tres partes de acuerdo al servicio que prestan: gastronomía, alojamiento y recreación, con una frecuencia de una vez a la semana por un mes. Participan también miembros del consejo de dirección de la UBC-Matanzas y de la UAC-Centro. Se parte del estudio de documentos rectores que regulan la prestación de servicios en estos centros y luego se trataron temas como la calidad del servicio, la productividad del trabajo, y técnicas de trabajo en grupo. Se dotó al personal de conocimientos sobre elementos claves en la prestación de los servicios que dependen del factor humano. Con todo esto se logró demostrar la necesidad, importancia y beneficios del estudio. La alta dirección mostró un gran interés por la investigación, facilitando el desarrollo de la misma y brindando gran apoyo a la investigadora.

Paso 2. Caracterizar los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC Matanzas.

Para caracterizar los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar se hace necesario tomar como punto de partida su ubicación y plantilla de trabajadores. Cabarroca es un centro recreativo cultural con alojamiento ubicado en Carretera Vía Blanca a Varadero Km 4 ½ Reparto Reynold García, Matanzas; mientras que Villa Canímar es un centro con Alojamiento, situado en Carretera Vía Blanca Varadero, km 5, Matanzas.

Para cumplir con su objeto social Cabarroca cuenta con una plantilla aprobada de 62 trabajadores y Villa Canímar de 45, las cuales se encuentran cubiertas al 95% y 100%

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

respectivamente. En el gráfico # 1 se muestra la cantidad de trabajadores por grupo de edades en los centros Cabarroca y Villa Canímar.

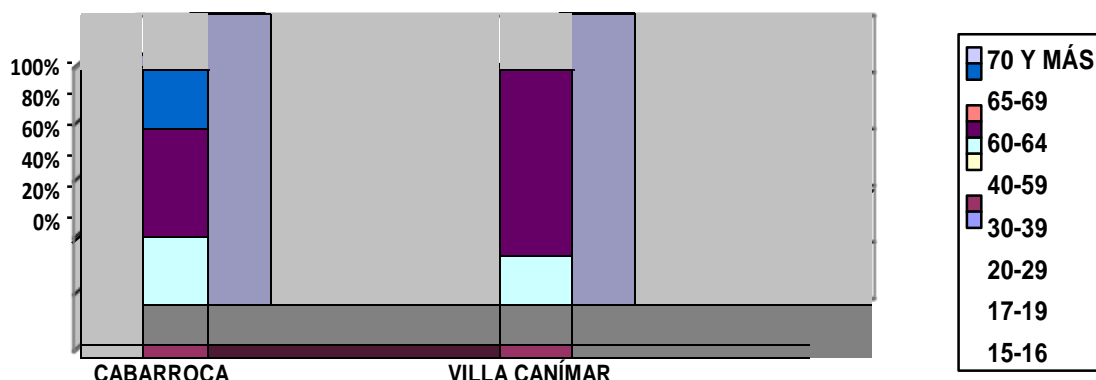


Gráfico # 1: Distribución de trabajadores por edades. Fuente: Área de Recursos Humanos.

Al analizar el **Gráfico # 1**, se observa que la mayor cantidad de trabajadores, en ambos centros, se encuentran en el rango entre los 40 y 59 años de edad por lo que podemos afirmar que cuentan con un colectivo envejecido.

A partir del análisis-síntesis, histórico- lógico y la revisión documental realizado por la autora se identifican las características que se muestran en el cuadro 3.1 de las instalaciones Cabarroca y Villa Canimar, las cuales poseen III categoría y ofrecen comidas, bebidas y alimentos ligeros para huéspedes y asociados.

Cuadro 3.1: Instalaciones gastronómicas de los centros Cabarroca y Villa Canímar y sus características. Fuente: Área de alojamiento y servicios.

CABARROCA		VILLA CANÍMAR		
Instalaciones Gastronómicas	Características	Instalaciones Gastronómicas	Características	
RESTAURANTES	1. Restaurante “Brisas del Mar”	⇒ Concebido como restaurante principal, con 112 plazas. ⇒ Ofrece servicio a la carta en desayuno, almuerzo y comida para huéspedes y por reservación para asociados.	1. Restaurante “Vista al Mar”	⇒ Concebido como restaurante principal, con 60 plazas. ⇒ Ofrece servicio a la carta en desayuno, almuerzo y comida para huéspedes.
	2. Restaurante “Rincón Familiar”	⇒ Concebido para los jefes principales y asociados, con 30 plazas.	2. Ranchón “Canímar”	⇒ Servicio a la carta en almuerzo y comida por reservación para

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

		⇒ Servicio a la carta en almuerzo y comida por reservación y celebración de aniversarios.		huéspedes. ⇒ Almuerzo y comida en actividades dirigidas, con 120 plazas.
	1.Bar Lobby “Brisas del Mar”	⇒ Café, Ron, Coctelería y saladitos para los que disfrutan en el área del Restaurante.	1.Bar “Vista al Mar”	⇒ Café, ron, coctelería y saladitos para los que disfrutan en el área del Restaurante.
	2. Bar Cafetería “41 Aniversario”	⇒ Café, Ron, Coctelería y confituras para niños y mayores que disfrutan en la sala de Juegos.	2.Bar Cafetería “Ranchón Canímar”	⇒ Café, cerveza, ron, coctelería y alimentos ligeros.
	3. Bar Cafetería “Caleta”	⇒ Café, Ron, Coctelería, alimentos ligeros y cerveza con comida los domingos en las “Tardes Tropicales” y actividades dirigidas.		
	4. Bar Cafetería “Pista”	⇒ Café, Ron, Coctelería, cerveza dispensada, alimentos ligeros.		
	5. Bar Cafetería “Piscina”	⇒ Café, Refrescos y saladitos para los que disfrutan de la piscina. Comidas y cerveza en actividades de asociados.		

Existen diferencias en cuanto a los clientes que reciben el servicio de gastronomía en ambos centros ya que en el caso de Cabarroca, que se le denomina Centro Recreativo Cultural con Alojamiento (CRC-A), existen ofertas en restaurantes y bares-cafeterías para huéspedes y asociados⁴, mientras que en Villa Canímar que es un Centro de Alojamiento (C.A) solo tienen derecho a acceder los huéspedes y en el caso del Ranchón “Canímar”, remodelado recientemente, se emplea en ocasiones para actividades dirigidas a entidades de las FAR, contratadas previamente, ya que se trata de un área acogedora, amplia y de gran aceptación por el personal con derecho.

Los procedimientos para la planificación, organización y control de los recursos que se emplean en el cumplimiento de las actividades diarias en los centros, se realizan de acuerdo a lo establecido en (UACC, 2019) y los precios a aplicar deben corresponderse con los establecidos en los listados oficiales de precios y las normas de gastronomía para cada plato elaborado.

⁴ Oficiales, familiares y otras categorías de personal con derecho que se asocian al centro mediante carnet de asociados según lo dispuesto por (FAR, 2017), los cuales no se encuentran hospedados en la instalación.



BARES

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Además, ambos centros brindan servicios de alojamiento, para ello cuentan con instalaciones que tienen categoría dos estrellas⁵, ofrecen ciclos de seis y nueve noches según las categorías de personal con derecho establecidas en la (FAR, 2011b), puesta en vigor a partir del primero de febrero de 2012⁶.

Para el disfrute de sus capacidades, las reservaciones se otorgan por estímulo mediante las comisiones de cuadros a cada nivel, de acuerdo a los planes y las políticas establecidas por el MINFAR. Las tarifas de alojamiento se cobran de acuerdo a lo establecido en la Instrucción No. 1 del Jefe de la Dirección de Economía del MINFAR del 1ro de octubre del 2015. La tabla 3.1 muestra por cada centro, el desglose de las capacidades y plazas existentes y disponibles para el servicio de alojamiento, así como las fuera de orden⁷.

Tabla 3.1: Desglose de las capacidades y plazas existentes y disponibles. Fuente: Área de alojamiento y servicios.

CENTRO	EXISTENTES		DISPONIBLES		FUERA DE ORDEN	
	CAPAC.	PLAZAS	CAPAC	PLAZAS	CAPAC.	PLAZAS
CRCA CABARROCA	6	44	5	36	1	8
VILLA CANÍMAR	20	58	19	54	1	4
TOTAL	26	102	24	90	2	12

Los procedimientos y regulaciones para la planificación, organización, utilización y disfrute de las capacidades en los centros de alojamiento destinados al personal de las FAR, se llevan a cabo de acuerdo a lo establecido en las (FAR, 2011a).

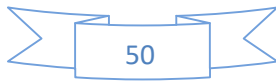
Los centros Cabarroca y Villa Canímar también ofrecen servicios de recreación con actividades de participación, excursiones a la playa de Varadero, Delfinario, Cuevas de Bella Mar y Casco histórico de Matanzas, juegos de feria, música grabada y karaoke. Cuentan con piscina, sala de juegos, parque infantil y televisión por cable. En el caso de Cabarroca cuenta además con pista de baile, áreas deportivas y Teatro Guiñol para actividades infantiles.

⁵ Basado en (UACC, 2015). Procedimientos para la aplicación de la Norma Cubana 127 (2014), para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento en los centros pertenecientes al sistema de Unidades Administrativas Comerciales.

⁶ Establece los principios y normas para la planificación, distribución y asignación de las capacidades en los centros de alojamiento de las FAR, destinadas al disfrute del personal.

⁷ Habitaciones que de forma rotativa no se cubren para realizarles mantenimientos ligeros. Además sirven de garantía para problemas que se puedan presentar en las ocupadas por los huéspedes (tupiciones, fallas del aire acondicionado).





“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Todos los servicios objetos de la investigación cuentan con las normas de dotación y reposición de insumos para las instalaciones del sistema de Unidades Administrativas Comerciales (UAC), cuyo objetivo es servir de guía para la planificación y el control de los insumos y equipos en las diferentes áreas de servicios, garantizando el buen funcionamiento de los mismos. No obstante, a criterio de la autora deberán ser reanalizados posteriormente con vistas a su mayor objetividad, ya que se dan índices de consumo basados en la experiencia de la explotación hotelera de instalaciones del sistema y de otras cadenas hoteleras del país, pero no siempre se ajustan a las características de los centros objetos de esta investigación, sin que esto afecte la calidad de los servicios.

Una vez expuestos los principales elementos que caracterizan a los centros Cabarroca y Villa Canimar, se pueden mostrar los diagramas de flujos de los servicios que en ellos se prestan, como se muestran en las figuras: 3.1, 3.2 y 3.3.

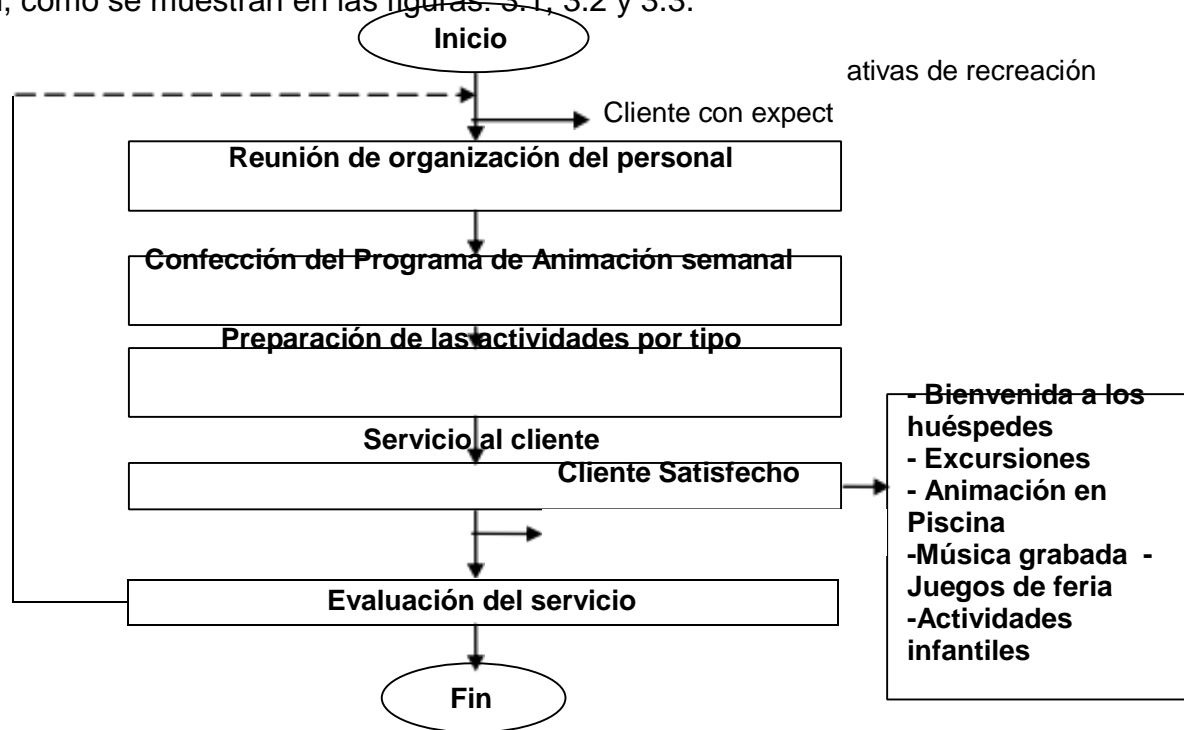


Figura 3.1: Diagrama de Flujo del proceso gestión de recreación. Fuente: Área de calidad.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

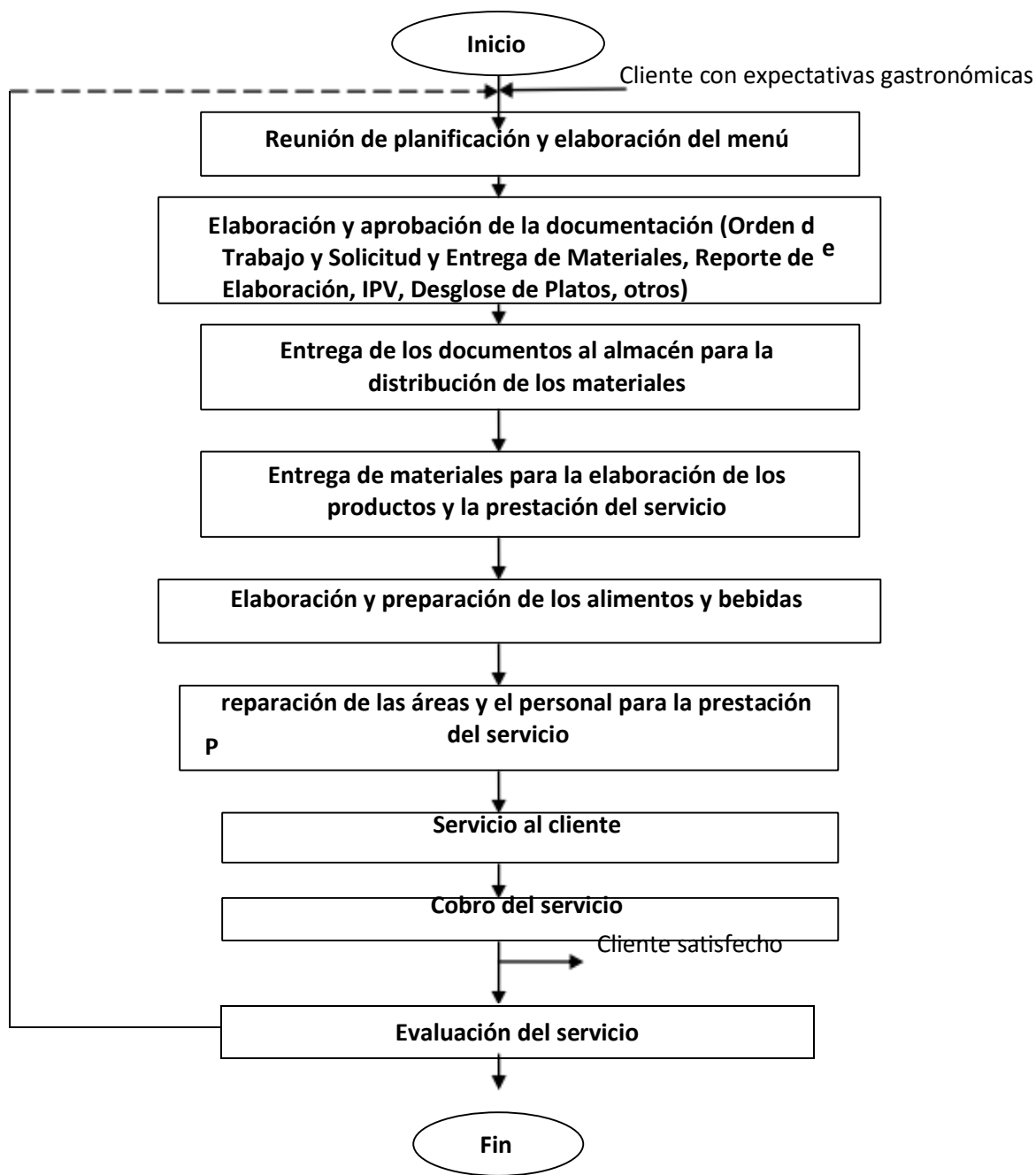


Figura 3.2: Diagrama de Flujo del proceso gestión de gastronomía. Fuente: Área de calidad.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

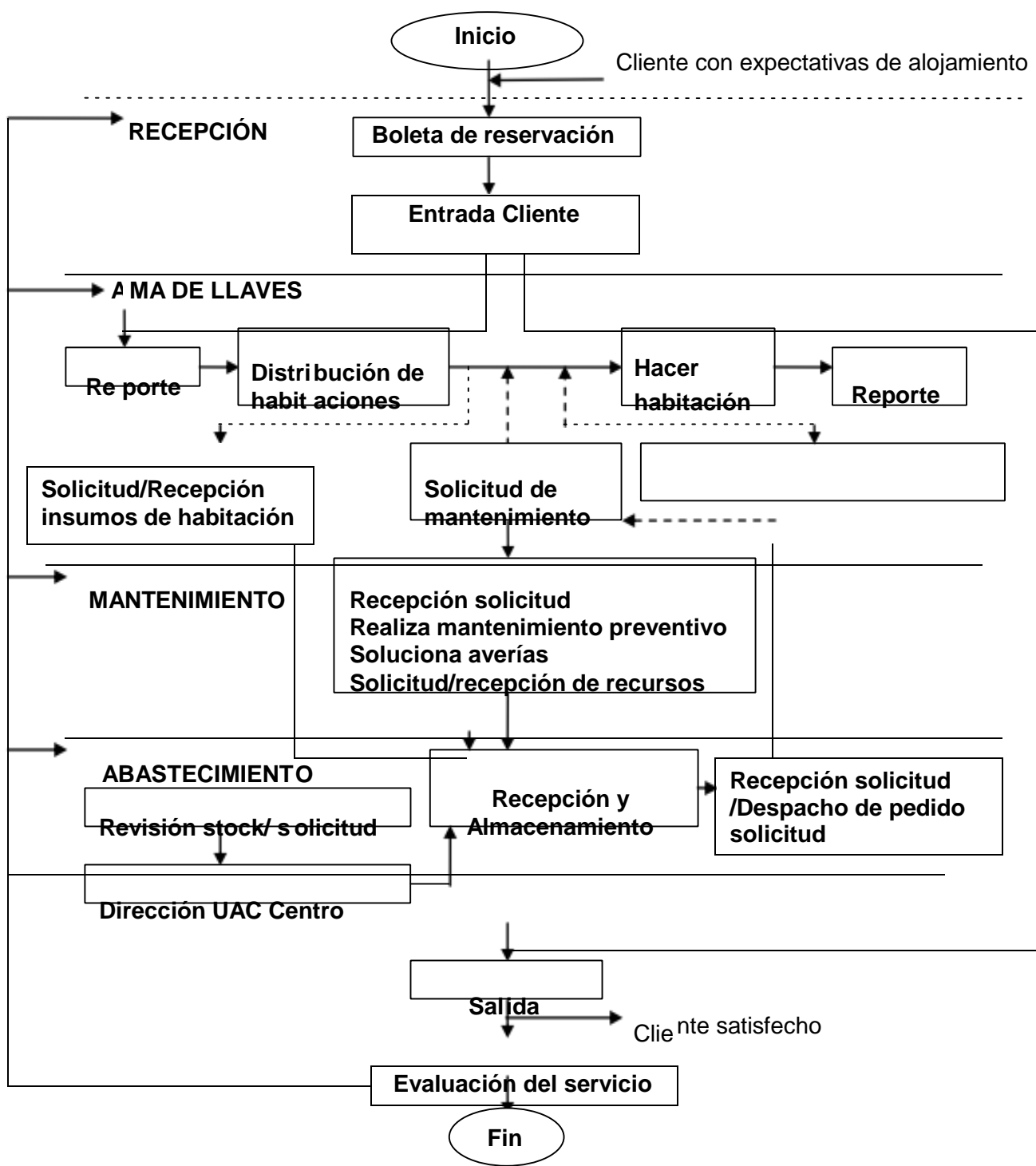


Figura 3.3: Diagrama de Flujo del proceso gestión de alojamiento. Fuente: Área de calidad.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Paso 3. Conocer los clientes

Los centros Cabarroca y Villa Canímar son visitados por clientes de las cinco provincias que conforman el Ejército Central: Matanzas, Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spíritus y Ciego de Ávila. Los mismos pertenecen a las categorías siguientes:

- ◆ Militares, directivos y ejecutivos del Sistema Presupuestado y Empresarial de las FAR.
- ◆ Funcionarios, empleados y asistentes del Sistema Presupuestado.
- ◆ Oficiales superiores y coroneles en la reserva o retiro de las FAR.
- ◆ Trabajadores civiles del Sistema Empresarial de las FAR.
- ◆ Personal de las tripulaciones de vuelo (Pilotos, copilotos, navegantes, ingenieros y técnicos de vuelo).

Al prestar servicios a oficiales de las FAR, sus familiares y otras categorías de personal con derecho, se puede agrupar a los consumidores en segmentos homogéneos con iguales características, necesidades o conductas; sin embargo dentro este mismo mercado se aprecia que está compuesto por varios segmentos si se agrupa por categorías. Según (Cruz, 2015) el mercado está compuesto por: todos los oficiales, sus familiares y personal con derecho de la región central del país.

La segmentación que se puede realizar en este mercado es básicamente a partir del tipo de grupo de viaje, teniendo en cuenta esto se definen dos segmentos básicos:

- Los grupos de familias, integrados por cuatro o más personas, generalmente con niños.
- Los grupos de adultos, generalmente parejas o más de dos personas, todas adultas.

A estos dos segmentos se les brinda una atención diferenciada, puesto que a los grupos que incluyen niños se les ofertan determinados productos y servicios diferentes al segmento de adultos.

Partiendo de que el mercado de clientes es cautivo, resulta de vital importancia conocer sus opiniones, forma de pensar y expectativas sobre los servicios que se ofrecen. Por lo que se utilizan diversos métodos como: entrevistas y cuestionarios a los clientes externos, además de que se observa su comportamiento dentro de las instalaciones.

Se determina la fiabilidad y validez de los cuestionarios utilizados en ambos centros mediante el empleo del software SPSS, versión 19.0 para Windows, los cuales se muestran en el **anexo 11 y anexo 12** obteniéndose un resultado mayor que 0,70 del estadígrafo alpha conbrach, lo que demuestra la confiabilidad de los cuestionarios utilizados. En cuanto a la

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

validez de contenido mediante la correlación ítems-total se obtuvo un coeficiente superior a 0.40 por lo que se considera muy adecuada.

Las encuestas se aplican teniendo en cuenta un muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional y el tamaño de la muestra utilizada es de 198 clientes.

3.2 Resultados obtenidos en la aplicación de la Etapa II: Evaluación de los servicios

Paso 1. Análisis de las principales insatisfacciones de los clientes externos en los centros Cabarroca y Villa Canímar

Mediante el análisis-síntesis y la determinación de la mediana se definen las variables de mayor insatisfacción como resultado de las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas en el paso tres de la etapa anterior en los centros Cabarroca y Villa Canímar.

El análisis de la mediana permitió conocer que de los 33 ítems evaluados en los cuestionarios, en el caso de Cabarroca, el 76% (25 ítems) fueron evaluados de bien por más del 50% de los clientes encuestados y el 24% (8 ítems) estuvieron evaluados de regular. En el caso de Villa Canímar el 84% (28 ítems) fueron evaluados de bien, el 12% (4 ítems) evaluados de regular y el 3% (1 ítems) fue evaluado de mal.

Primeramente, la autora considera necesario resaltar aquellas variables que se encuentran en un estadio favorable con los porcentos positivos más altos en ambos centros, tal como muestra la tabla 3.2, donde se evidencia que muchas de las variables mejor evaluadas coinciden en ambos centros, a pesar de que se debe destacar que en el caso de Villa Canímar los porcentos son iguales o mayores a los de Cabarroca. Además existen aspectos muy bien evaluados en Villa Canímar que no se comportan de la misma forma en Cabarroca, por lo que no se muestran en la tabla. Teniendo en cuenta la cantidad de variables reflejadas en cada servicio y los mayores porcentos de encuestados que lo perciben positivamente, se puede distinguir que el mejor servicio evaluado por los clientes externos en Villa Canímar es el de gastronomía y en Cabarroca el de alojamiento, específicamente lo relacionado con la carpeta.

Tabla 3.2: Variables mejor evaluadas en las encuestas por los clientes externos de los centros Cabarroca y Villa Canímar. Fuente: Elaboración propia.



Alojamiento

Gastronomía

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Por otro lado, la tabla 3.3 muestra las variables peor evaluadas en las encuestas realizadas, lo cual indica las principales insatisfacciones de los clientes externos en cada centro que se estudia.

Tabla 3.3: Variables peor evaluadas en las encuestas por los clientes externos de los centros Cabarroca y Villa Canímar. Fuente: Elaboración propia.

	CABARROCA	VILLA CANÍMAR
Alojamiento		
Recreación		

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Como se aprecia en la tabla 3.3 las mayores insatisfacciones en ambos centros están relacionadas con variables del servicio de recreación, mostrándose en Cabarroca mayor cantidad de aspectos peor evaluados que en Villa Canímar, pero resultando en este último centro la evaluación de la animación nocturna como el aspecto con más alto porcentaje negativo de la encuesta. En cuanto a los servicios de alojamiento y gastronomía, los resultados son más desfavorables en Cabarroca que en Villa Canímar, a pesar de que en la variedad de las ofertas en restaurantes el porcentaje de encuestados que lo perciben regular en Villa Canímar es ligeramente superior al de Cabarroca. Todo lo anterior coincide con las entrevistas y observaciones realizadas por la autora a los clientes externos de ambos centros, donde se destacan criterios como:

- ✓ No se realizan actividades recreativas en horario nocturno
- ✓ Muy pocas ofertas recreativas para los niños
- ✓ Necesidad de juegos de mesa
- ✓ Se deben realizar más excursiones
- ✓ Existe poca variedad de las ofertas gastronómicas
- ✓ Dificultad con el funcionamiento de los aires acondicionados

Resulta curioso destacar que a pesar de que el servicio de recreación sea el peor evaluado en ambos centros, en Villa Canímar el 95% de los encuestados percibe bien la información de las ofertas y la puntualidad de las actividades recreativas, lo que demuestra de forma clara que el problema de este servicio, en dicho centro, está en la variedad de las ofertas recreativas y la calidad de la animación nocturna e infantil. Igualmente en el servicio de gastronomía, las insatisfacciones se centran en la variedad de las ofertas, pero en Villa Canímar el 100% de los encuestados y de los entrevistados califica positivamente la calidad de la oferta en restaurantes, no siendo así en Cabarroca, pero en ambos centros el 100% de los encuestados evaluó afirmativamente la atención a las necesidades de los clientes en el restaurante, lo cual se considera muy positivo.

Paso 2. Definir las principales causas y subcausas de los problemas

Una vez conocidas las principales insatisfacciones en ambos centros, se recogen un grupo de causas y subcausas de estos problemas mediante la tormenta de ideas, para luego mediante el método Kendall seleccionar las fundamentales, con el apoyo de los diez expertos seleccionados para la investigación, los cuales cuentan con más de cinco años en la institución, tienen conocimiento sobre los servicios, cuentan con un alto nivel de preparación,

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

participan en el proceso de toma de decisiones y tienen un alto compromiso con la organización. A continuación se muestran las causas y subcausas de los problemas en los servicios que generan insatisfacciones a los clientes externos de los centros Cabarroca y Villa Canímar identificadas mediante la tormenta de ideas:

1-Incumplimiento de los planes de mantenimiento de los equipos, específicamente de los aires acondicionados.

2-No se cuenta con personal preparado para llevar a cabo los mantenimientos de los medios técnicos.

3-El tiempo de explotación de los aires acondicionados supera los cinco años.

4-La cercanía al mar provoca que el salitre deteriore el estado constructivo de las instalaciones, los muebles de tubo y equipos.

5-Se realizan pocas acciones de mantenimiento constructivo y de embellecimiento de las habitaciones.

6-Se redujo el número de excursiones planificadas fuera de los centros.

7-Falta de iniciativas del personal de recreación para ampliar las ofertas recreativas.

8- No se cumplen las actividades recreativas nocturnas de los planes de recreación .

9-Falta de abastecimientos fundamentales que garanticen la variedad de las ofertas gastronómicas.

10-Poco uso de las fichas técnicas que ayuden a un mejor aprovechamiento de los productos y ampliar las ofertas gastronómicas

11-Existen problemas con la técnica de transporte de carga.

12-Incumplimiento por parte de algunos suministradores de las cifras contratadas

Se tomó el resultado de cada experto y se realizó un resumen calculando las expresiones que aparecen en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5: Resultados de la valoración de los expertos. Fuente: Elaboración propia.

Ítems	EXPERTOS (m)									$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	16	-43	1849
2	12	7	10	8	12	11	9	12	8	89	30	900
3	9	12	11	12	9	9	10	11	9	92	33	1089
4	8	8	7	11	10	7	12	9	12	84	25	625
5	6	4	2	2	4	3	5	4	4	34	-25	625
6	10	9	8	10	11	12	8	10	7	85	26	676
7	2	3	4	1	1	2	1	2	2	18	-41	1681
8	3	1	3	5	3	4	3	3	1	26	-33	1089
9	4	6	5	6	6	6	4	6	5	48	-11	121



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

10	5	5	6	4	5	5	6	5	6	47	-12	144
11	7	11	12	7	7	8	11	8	10	81	22	484
12	11	10	9	9	8	10	7	7	11	82	23	529
K	-	-	-	-	-	-	-	-	-	702	-	9812

Donde:

m – Número de expertos.

$\sum a_{ij}$ – Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K – Número de ítems a valorar.

T – factor de comparación. $\sum \sum a_{ij} / K = 702/12 = 59$

$\Delta = \sum a_{ij} - T$

Para comprobar si existe concordancia entre el panel de especialistas se emplea el Coeficiente de Kendall (W) a partir de la formula siguiente:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5 = \frac{12 \times 9812}{100(1728-12)} = \frac{117744}{171600} = 0.69$$

Por lo que se cumple que **W = 0.69 ≥ 0.5** significando que el estudio es válido ya que existe concordancia entre los expertos y los resultados son confiables.

Según el resultado del método Kendall y el orden de prioridad dado por los expertos a cada una de las causas identificadas que afectan los servicios, se pueden resaltar las seis que más incidencia tienen en el tema que se investiga, tal es el caso de:

1. Incumplimiento de los planes de mantenimiento de los equipos, específicamente de los aires acondicionados.
2. Falta de iniciativas del personal de recreación para ampliar las ofertas recreativas.
3. No se cumplen las actividades recreativas nocturnas de los planes de recreación.
4. Se realizan pocas acciones de mantenimiento constructivo y de embellecimiento de las habitaciones.
5. Poco uso de las fichas técnicas que ayuden a un mejor aprovechamiento de los productos y ampliar las ofertas gastronómicas.
6. Falta de abastecimientos fundamentales que garanticen la variedad de las ofertas gastronómicas.

Se evidencia que estas causas abarcan de forma general los problemas de los servicios identificados a través de las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas a los clientes externos de los centros Cabarroca y Villa Canímar, por lo que se procede a representarlas en un diagrama causa-efecto, como se muestra en la figura 3.4, donde también se exponen las sub-causas que las conforman.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

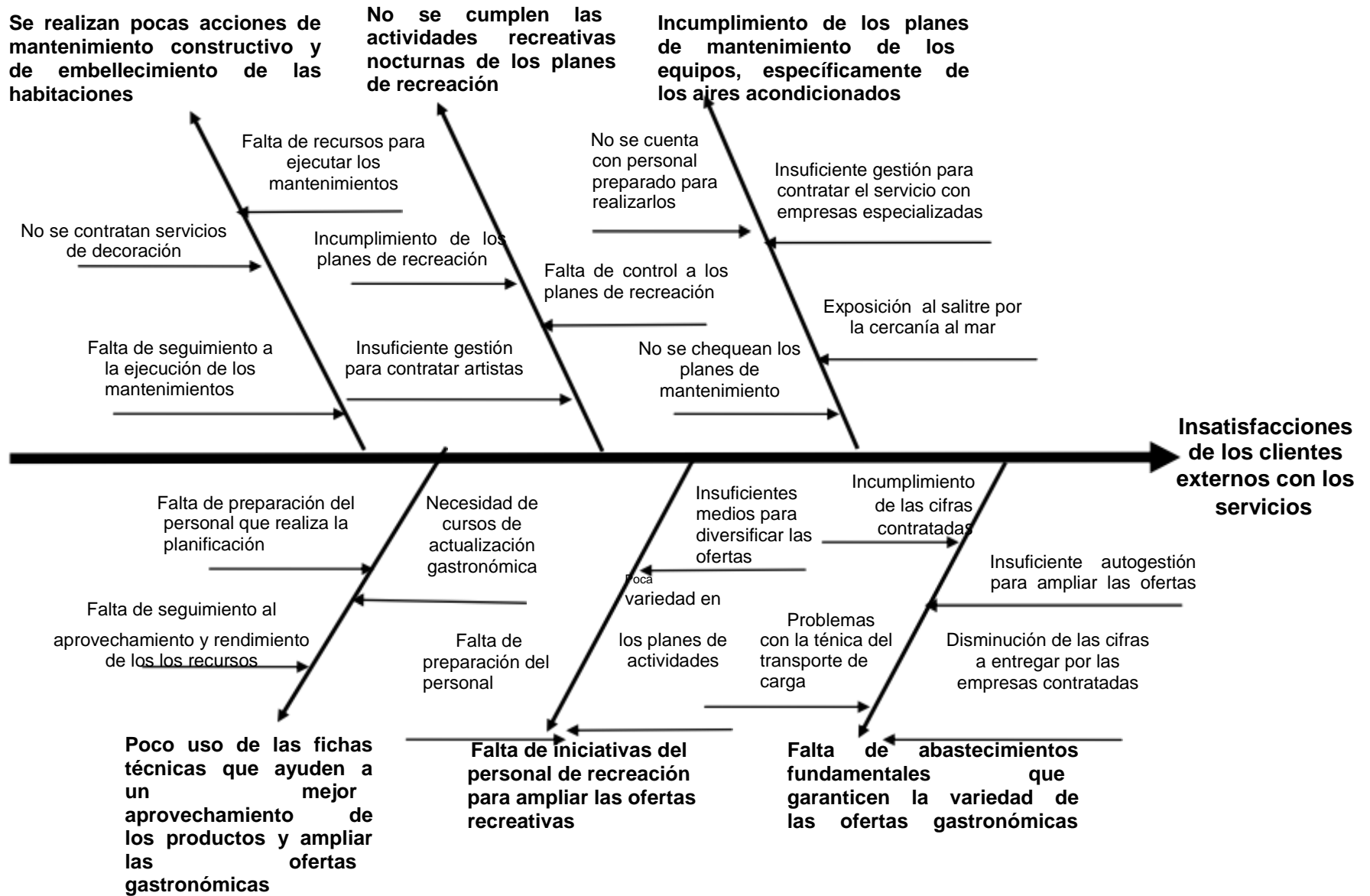


Figura 3.4: Diagrama causa-efecto. Fuente: Elaboración propia.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

3.3 Resultados obtenidos en la aplicación de la Etapa III: Mejora continua de los servicios

Paso 1. Diseño del sistema de acciones para las oportunidades de mejora en los centros Cabarroca y Villa Canímar

Una vez determinadas las causas que provocan afectaciones en los servicios de los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas, se procede a diseñar el sistema de acciones que permita atenuar las situaciones presentadas. Definiéndose:

Objetivo General del Sistema de acciones: lograr la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar, que permita resultados superiores en la satisfacción de los clientes externos.

Función General del Sistema de acciones: mejorar los niveles de satisfacción de los clientes externos en los centros Cabarroca y Villa Canímar.

Componentes que intervienen en el Sistema de acciones:

- Consejo de Dirección de la UAC- Centro
- Consejo de dirección de la UBC-Matanzas
- Trabajadores de las áreas de servicio de los Centros Cabarroca y Villa Canímar

La relación entre los componentes se expresan a través de la labor rectora del Consejo de Dirección de la UAC-Centro que es quien coordina directamente con el Consejo de dirección de la UBC-Matanzas y a su vez estos con los trabajadores de las áreas de servicio de los Centros Cabarroca y Villa Canímar para lograr una mayor calidad en los servicios de alojamiento, recreación y gastronomía que se brinda a los clientes externos.

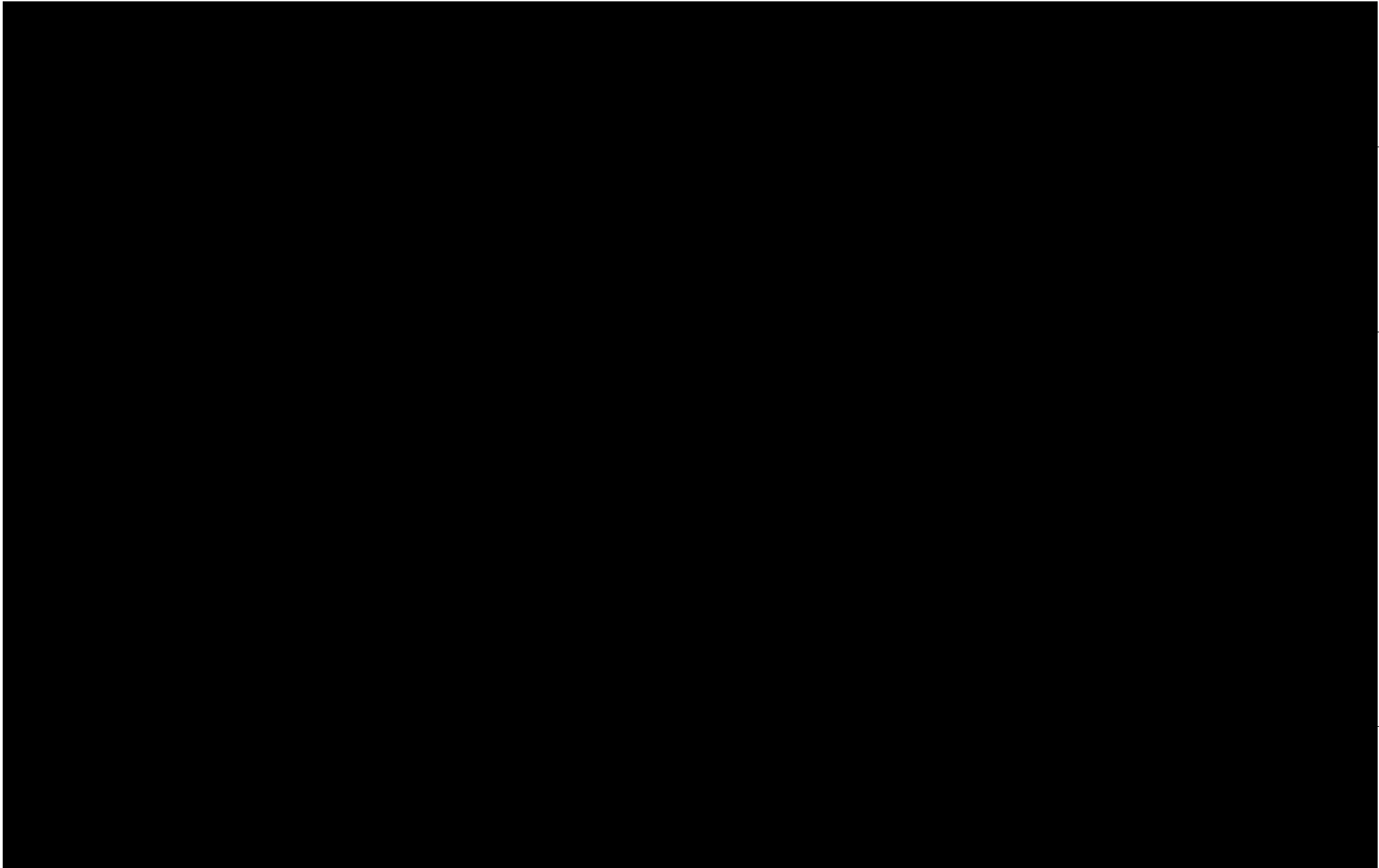
En la tabla 3.6, se exponen las acciones para las oportunidades de mejora en cada centro con el responsable, los participantes, la fecha de cumplimiento y recursos necesarios.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

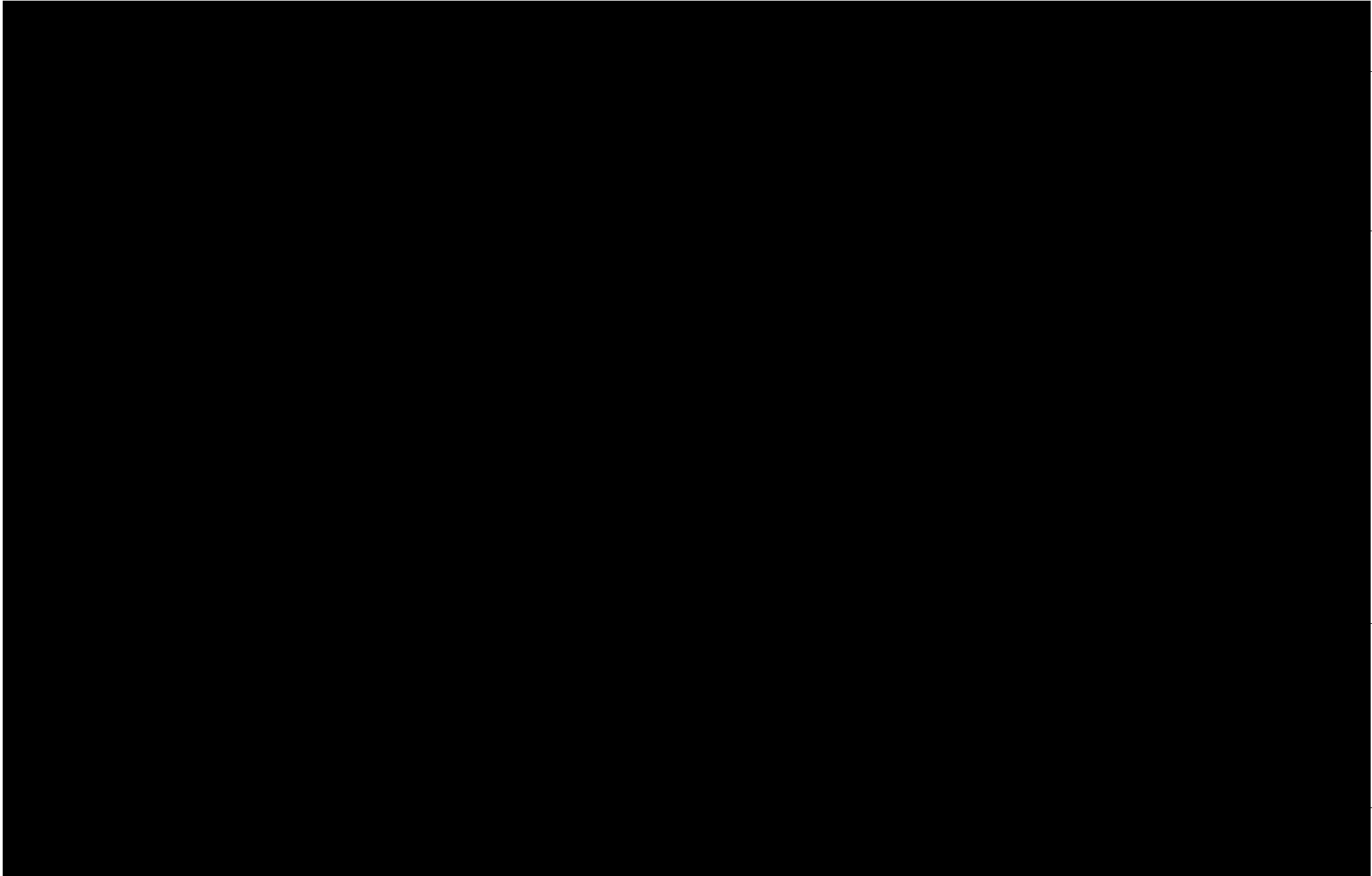
Tabla 3.6: Sistema de acciones para las oportunidades de mejora en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

Problemas (causas)	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha Cumplimiento	Recursos necesarios	Centro donde se realizarán las acciones
<p>1.No se cumplen con los planes de mantenimiento de los equipos, específicamente de los aires acondicionados.</p> <p><u>Objetivo:</u> Cumplir los planes de mantenimiento planificados.</p>	Realizar contratación con las empresas especializadas para realizar los mantenimientos a los equipos.	Director UBC-Matanzas	-Jefe Grupo Tecnología y Desarrollo UBC-Matanzas -Director Tecnología y Desarrollo UAC-C	Enero 2020	-Proforma de Contrato -Documentos rectores	-Cabarroca -Villa Canímar
	Dar seguimiento a los planes de mantenimiento de los medios técnicos	Director UBC-Matanzas	-Jefe Grupo Tecnología y Desarrollo UBC-Matanzas. -Brigadas de Mantenimiento de la UBC-Matanzas	Marzo 2020	-Documentos rectores -Plan anual de mantenimiento de medios técnicos	-Cabarroca -Villa Canímar
	Fortalecer las brigadas de mantenimiento	Director UBC-Matanzas	Jefes de Grupo Recursos Humanos y Tecnología y Desarrollo de la UBC-Matanzas	Enero 2020	-Documentos rectores	-Cabarroca -Villa Canímar
	Pintar y limpiar los equipos con regularidad.	Director UBC-Matanzas	Jefe Grupo Tec y Desarrollo y Brigadas de Mantenimiento UBC-Matanzas	Cada seis meses	-Brochas - Pintura -Utencilios	-Cabarroca -Villa Canímar
	Exigir el cuidado y	Director	Jefe Grupo Tec y	Diariamente	-Documentos	-Cabarroca

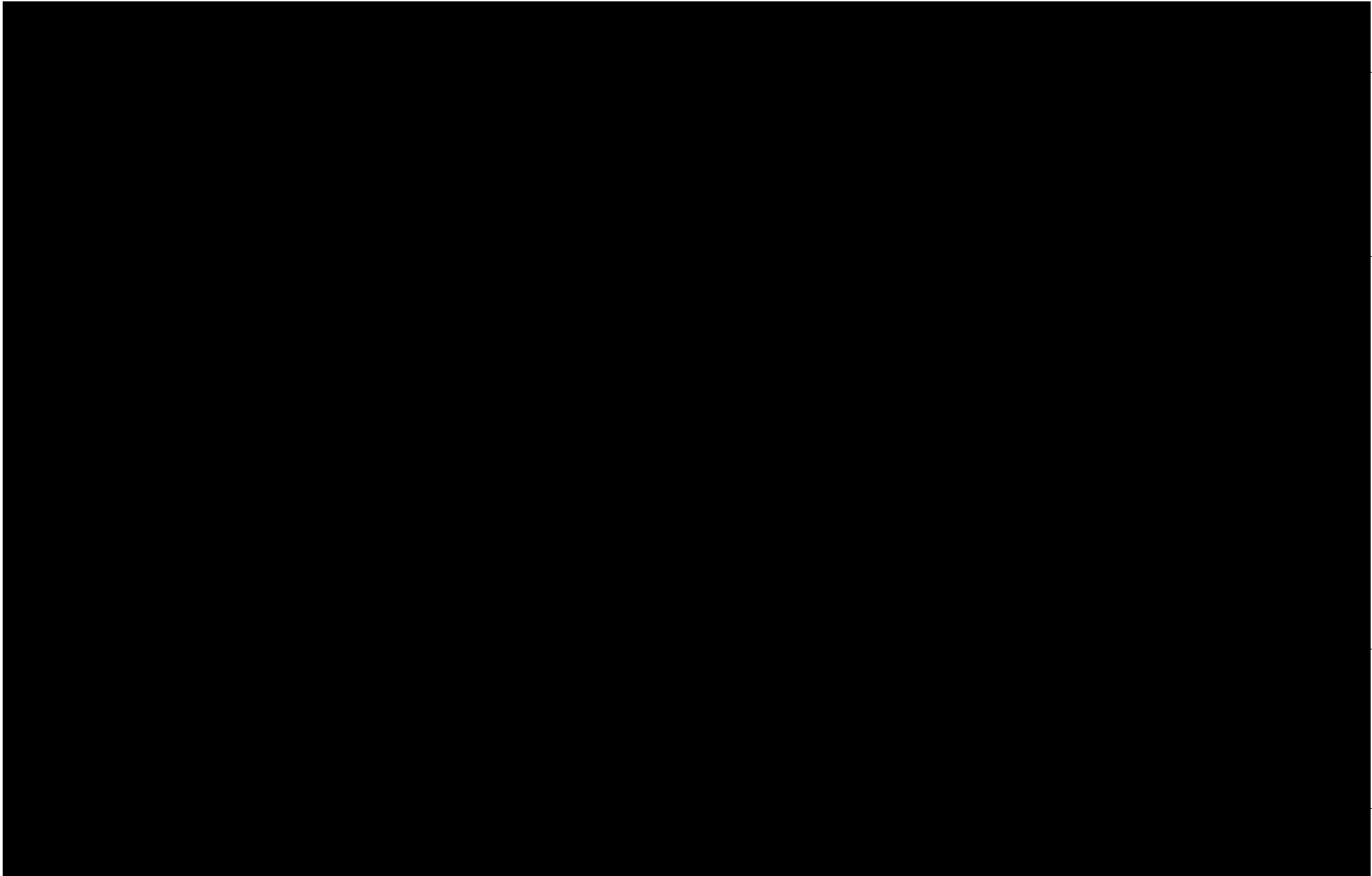
“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Paso 2. Proponer el diseño de las mejoras.

Luego del diseño del sistema de acciones para las oportunidades de mejora en los centros Cabarroca y Villa Canímar se procede a realizar la propuesta al consejo de dirección de la UBC-Matanzas para su aprobación y seguimiento por parte de la organización. Para ello se parte de una explicación detallada sobre los principales resultados alcanzados en la investigación.

Conclusiones del capítulo III

- ↪ Los métodos y técnicas utilizados para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar han sido de gran importancia en la determinación de las principales insatisfacciones de los clientes externos.
- ↪ Las variables mejor evaluadas coinciden en ambos centros, aunque en el caso de Villa Canímar los resultados son superiores. Distinguiéndose como mejor servicio evaluado por los clientes externos en Villa Canímar el de gastronomía y en Cabarroca el de alojamiento, específicamente lo relacionado con la carpeta.
- ↪ Las variables peor evaluadas en ambos centros corresponden al servicio de recreación, por tener un mayor número de insatisfacciones asociadas y altos porcentajes negativos, específicamente los ítems relacionados con la calidad de la animación nocturna y la calidad de la animación infantil.
- ↪ Para trabajar en la mejora continua de los servicios se diseña un sistema de acciones a seguir por la organización, que consta de 25 acciones y refleja además responsables, participantes, fecha de cumplimiento y recursos necesarios.

Conclusiones

Una vez culminada la investigación, se arriban a las siguientes **conclusiones**:

1. En el estudio bibliográfico de fuentes nacionales e internacionales sobre la temática abordada existe consenso en la importancia de brindar servicios de calidad a los clientes con enfoque de mejora continua para mantener la estabilidad de la empresa.
2. El procedimiento propuesto cuenta con instrumentos de diagnóstico y análisis fundamentados científicamente, que permiten identificar en los centros Cabarroca y Villa Canímar las principales insatisfacciones de los clientes externos, evaluar los servicios y realizar las propuestas de mejora de los mismos.
3. Existe relación en los resultados obtenidos por las diferentes herramientas aplicadas, determinándose que el servicio mejor evaluado en Villa Canímar es el de gastronomía y en Cabarroca el de alojamiento, específicamente lo relacionado con la carpeta y el servicio peor evaluado en ambos centros es el de recreación. La mayor cantidad de insatisfacciones con la calidad del servicio están dadas en el centro Cabarroca.
4. El sistema de acciones propuesto a la UBC-Matanzas a partir de la implementación del procedimiento utilizado para la evaluación de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar, le permitirá dar los primeros pasos encaminados a resolver las insuficiencias detectadas; pero es importante señalar que la mejora sólo será posible si se logra involucrar a todos los miembros de la institución.
5. El sistema de acciones a implementar por la organización a partir de las causas y subcausas identificadas consta de 25 acciones y refleja además de su objetivo, función y componentes a los responsables, participantes, fecha de cumplimiento y recursos necesarios para cada una de las acciones en los centros objeto de estudio.

Recomendaciones

Sobre la base de los resultados y conclusiones del presente trabajo, se proponen las

recomendaciones siguientes:

1. Presentar los resultados de la investigación a la dirección de la UAC-Centro.
2. Hacer extensivo el resultado de la investigación hasta el nivel de trabajadores con el propósito de involucrar a todos en la mejora de los servicios.
3. Poner en práctica el sistema de acciones concebido para mejorar o atenuar los problemas detectados en la entidad.
4. Chequear periódicamente si las acciones propuestas son cumplidas de forma correcta y evaluar el impacto de la implementación de las mismas.
5. Ampliar la investigación al resto de la Unidades Básicas que componen la UAC-Centro.
6. Profundizar en el estudio de la satisfacción de los clientes internos.

Bibliografía

1. AEC. (2018). Satisfacción del cliente. Retrieved 25 de julio de 2018, from [satisfacción del cliente.htm](#)
2. Albrecht, K. (1990). La Revolución de los servicios: Editorial Serie Empresarial.
3. Albrecht, K., & Bradford, L. (1991). La excelencia del servicio. Bogotá: Editorial Legis.
4. Alvares, N. D., Curbelo, G. M., & Varela, D. C. (2015). Procedimiento para la mejora del servicio de envíos de mensajería DHL express perteneciente a la empresa de correos Cienfuegos. Revista Scielo analytics Visión de futuro volumen 19.
5. Balbín, E. V. (2014). Conceptos y fundamentos: del servicio, cliente y producto. Retrieved 22 de junio de 2019, from <https://prezi.com/zfrfy-kkswsc/copy-of-conceptos-y-fundamentos-del-servicio-cliente-y/>
6. Barrera, L. O. (2016). Propuesta de un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la Comercializadora Mayorista ITH Varadero. (Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas.
7. Batista, A. L. (2007). La educación en valores desde la disciplina del Marxismo-Leninismo en la Universidad cubana Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/index.htm>
8. Berry, L. (2004). Un buen servicio ya no basta. España: Editorial Deusto.
9. Calidad, S. L. p. I. (2000). Diagrama causa-efecto.
10. Resolución No 117 (2016).
11. ConceptoDefinición.de. (2013). Definición de servicio. Retrieved 22 abril de 2018, from <http://ConceptoDefinición.de/>
12. ConceptoDefinición.de. (2015). Definición de cliente. Retrieved 22 de abril de 2018, from <http://conceptoDefinicion.de/>
13. Correa, S. A. (2013). El triángulo del servicio de Albrecht: un enfoque al comercio móvil. Revista Ensayos.
14. Coyago, E. (2016). Definición de Servicios. Retrieved from <http://defserviciosufa.blogspot.com/>

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

15. Cruz, D. M. (2015). Propuesta para la mejora de la prestación de los servicios en la Unidad Administrativa Comercial Centro-FAR. (Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial X Edición), Universidad de Matanzas.
16. Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (pp. 7).
17. Chiavenato, I. (2015). Gestión del talento humano
18. Desarrollo, C. d. I. N. U. s. C. y. (2017). El papel de la economía y el comercio de servicios en la transformación estructural y el desarrollo inclusivo. Paper presented at the Junta de Comercio y Desarrollo Reunión Multianual de Expertos sobre Comercio, Servicios y Desarrollo Quinto período de sesiones, Ginebra, 18 a 20 de julio de 2017 Tema 3 del programa provisional.
19. Diallo, I. O. (2009). Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos. (Tesis de Maestría), Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
20. Didier, J. (2016). La importancia de los servicios para la economía. Retrieved 22 de abril de 2018, from <https://prezi.com/>
21. Domeisen, N. (2005). Los servicios: claves de su importancia. Forum de Comercio Internacional.
22. Duménigo, M. I. A. C. (2009). Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. (Tesis doctoral), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
23. Entrepreneur. (2008). 10 consejos del gurú para mejorar tu servicio al cliente. Retrieved Consultado 22 de abril de 2018, from <https://www.entrepreneur.com/>
24. Estévez, M. d. L. B., & Gallastegui, J. J. A. (2002). Etapas en la determinación de un sistema de acciones para la enseñanza de las demostraciones geométricas. Revista Iberoamericana de Educación
25. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial Unidad Administrativa Comercial Centro (2013).
26. Orden 344 (2002).
27. Instrucciones No 1 (2011a).
28. Orden No 14 (2011b).
29. Resolución No 24 (2013).
30. Resolución No 59 (2017).

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

31. Feás, E. (2017). Globalización, cadena de valor y comercio de servicios. Periódico Agenda Pública.
32. Fisher, L., & Navarro, V. (1994). Introducción a la investigación de mercado. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
33. García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales TELOS, volumen 18, p 382.
34. García, Z. L., & Fernández, E. M. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos Revista digital Scielo volumen 35.
35. Gavilanes, J. C. A. (2017). Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito - Ecuador. (Tesis Doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
36. Gestión, C. (2011). La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa. Retrieved 25 de julio de 2018, from <http://calidad-gestion.com.ar/>
37. Gómez, H. S. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente Colombia: Panamericana editorial Ltda.
38. Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. México: Mc Graw-Hill.
39. Hernández, M. I. M. E. N. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. (Tesis doctoral), Universidad Central Martha Abreu de las Villas.
40. Horovitz, J. (1994). La calidad del servicio. A la conquista del cliente: Mc Graw Hill.
41. <http://prezi.com>. (2014). Servicio al cliente. Retrieved 22 de abril de 2018, from <https://prezi.com/>
42. <https://www.customer-alliance.com/>. (2016). La satisfacción del cliente. Retrieved 25 de julio de 2018, from <https://www.customer-alliance.com/es/recursos/>
43. <https://www.significados.com/>. (2015, 28 de enero 2015). Significado de Cliente. Retrieved 11 agosto 2019
44. Isasi, L. B. M. (2008). Evaluación y análisis de la mejora del proceso central de esterilización Hospital Militar Dr “Mario Muñoz”. (Tesis de maestría), Universidad de Matanzas.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

45. ISOtools, P. t. p. l. g. d. l. e. (2018). Satisfacción de clientes. Retrieved 25 de julio de 2018, from <https://www.isotools.org/>
46. Jhonson, W. (2018, 1 de febrero de 2018). Teoría del servicio al cliente. Retrieved 22 de abril de 2018, from <https://www.geniolandia.com/>
47. Jiménez, A. (2015). 15 estrategias para mejorar el servicio al cliente. El Financiero.
48. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). Marketing (Sexta Edición ed.): International Thomson Editores.
49. Lima, A. V. (2007). Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica (pp. página 130).
50. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021
51. López, G. V., & Paredes, F. S. (2012). Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente: Editorial Norma.
52. Lorences, M. I. P. P. (2014). Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano (Tesis Doctoral), Universidad Central Martha Abreu de las Villas.
53. Lorenzo, L. Y. O. M. (2008). Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar Dr Mario Muñoz Monroy. (Tesis de Maestría), Universidad de Matanzas.
54. Low, P. (2016). Repensar los servicios en un mundo en constante cambio. Revista Puentes, volumen 17. Retrieved from: <https://es.ictsd.org/publication/puentes>
55. Martínez, D. (2013). Modulo 2 servicio al cliente. Retrieved 22 de abril de 2018, from <https://umbvirtual.edu.co/>
56. Melara, M. (2017). La relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente. Retrieved from <https://marlonmelara.com/marketing/>
57. Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Revista Científica “Visión de futuro”, Volumen 17.
58. Norma Ramal de las Fuerzas Armadas 00-05 (1996).
59. Objetivos estratégicos para el período 2015-2019
60. Oviedo, D. Z. U., & Rodríguez, L. M. L. (2014). Gestión del servicio vs gestión hotelera? Un caso de estudio. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

61. Pérez, R. (2013). Distribución de servicio de atención al cliente para empresas del sector ferretero del municipio Maracaibo. COEPTUM, Revista electrónica de gerencia empresarial, Volumen 5
62. Pimentel, A., & Mesa, M. (2004). Procedimiento para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio. Memorias en soporte electrónico del Simposio Internacional de Ciencias Empresariales para el Turismo y Oportunidades de Negocios e Innovación. El Rol de la Ingeniería en la Industria sin Chimenea. CIEMPRES VI Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”
63. Porto, J. P., & Gardey, A. (2014, 2014). Definición de satisfacción del cliente. Retrieved 25 de julio de 2018, from <http://definicion.de/>
64. Prieto, J. E. (2010). Conceptos de servicio al cliente. Retrieved from <http://gestionbienesyservicios2010.blogspot.com/>
65. QueSignificado.com. (2018). Atención al cliente. Retrieved 22 de abril de 2018, from <http://quesignificado.com/atencion-al-cliente/>
66. QuestionPro. (2018). Factores a considerar en el servicio al cliente. Retrieved 22 de abril de 2018, from <https://www.questionpro.com/es/>
67. Raffino, M. E. (2019, 5 de marzo de 2019). Cómo citar: "Cliente". Retrieved 11 de agosto de 2019, 2019
68. Ramírez, K. A., & Álvaro, V. P. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. Revista Intangible Capital, volumen 13, p 481.
69. Remón, R. C. I. (2014). Enfoque filosófico dialéctico-materialista de la investigación científica. Scielo, Volumen 14.
70. Rey, D. (2018). El materialismo dialéctico: la filosofía del marxismo. In Defense of Marxism. Retrieved from: <https://www.marxist.com/>
71. Riquelme, M. (2018). Mejora Continua (proceso, importancia y características). Retrieved 22 de agosto de 2019, from <https://www.webyempresas.com/>
72. Robin, C. F., Valencia, J. C., & Astorga, P. S. (2014). Influencia de los atributos del entorno comercial en las emociones, satisfacción y lealtad del consumidor chileno. Revista Internacional Administración y Finanzas, Volumen 7.
73. Rodríguez, L. M. M. (2008). Diseño de un procedimiento metodológico para la evaluación y mejora de la motivación, la satisfacción laboral, el proceso directivo y la

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

calidad del servicio en el hospital militar “Dr Mario Muñoz Monroy” (Tesis de maestría), Universidad de Matanzas.

74. Sandhusen, R. L. (2002). Mercadotecnia (Primera Edición ed.): Compañía Editorial Continental.
75. Sinnaps, B. d. g. d. p. (2018). Proceso de mejora continua en una empresa. Retrieved from <https://www.sinnaps.com/>
76. Soria, J. C. S. (2011). El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias Tema 8 del temario de oposiciones de Geografía e Historia. Revista Clío 37, volumen 37.
77. Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing (13va Edición ed.): Mc Graw Hill.
78. Tavira, E. G., & Estrada, E. M. R. (2015). Marketing Relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. Ciencia y sociedad, 40, 309-314.
79. Thompson, I. (2006). Definición de servicios. Retrieved 22 de junio de 2019, from <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/index.html>
80. Thompson, I. (2009). Definición de cliente. Retrieved Consultado 22 de junio de 2019, from <https://www.promonegocios.net/clientes/index.html>
81. Resolución No 159 (2015).
82. Resolución No 37 (2019).
83. Vázquez, L. K. M. (2008). Evaluación y análisis de la mejora del proceso de anatomía patológica hospital militar Dr “Mario Muñoz” (Tesis de Maestría), Universidad de Matanzas.
84. Yirda, A. (2019, 6 de septiembre del 2019). Definición de Sistema. Retrieved 17 de septiembre de 2019, from <https://conceptodefinicion.de/sistema/>

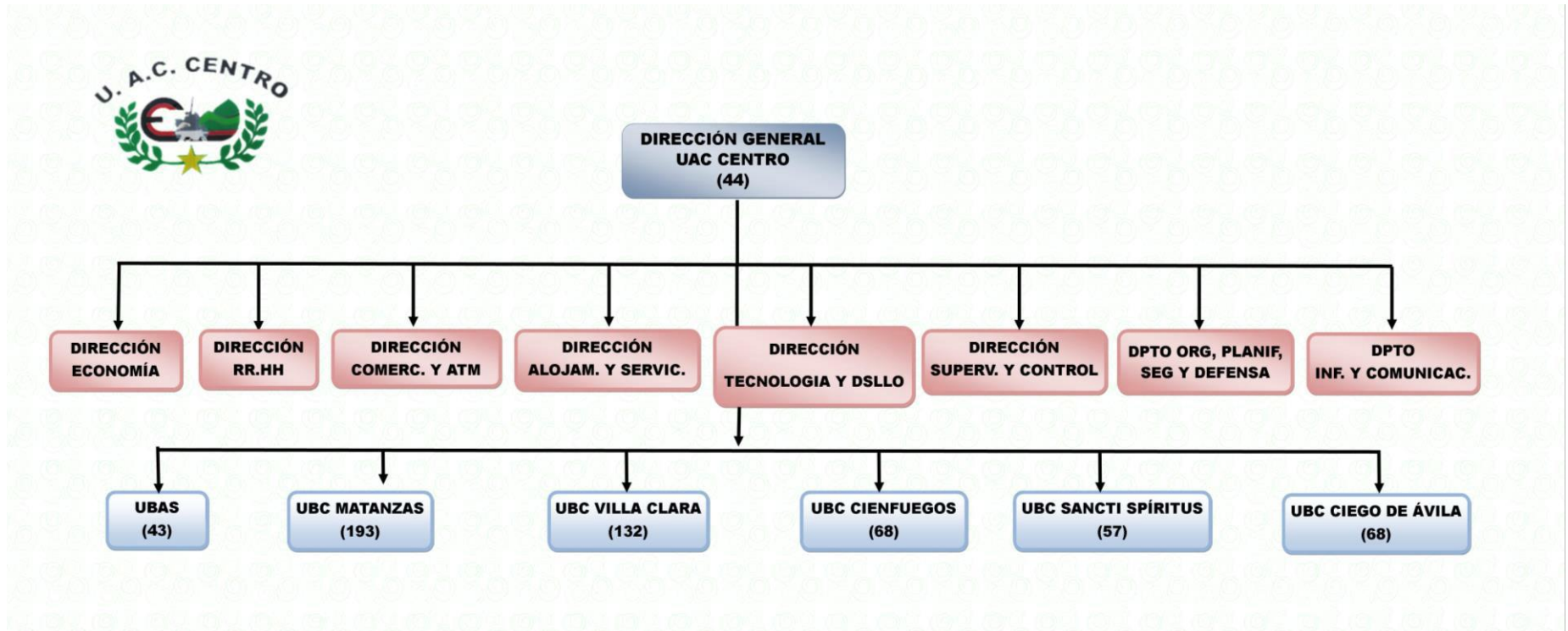
Anexos

Anexo 1: Conceptualización de cada tipo de sistema del triángulo de los servicios que se mencionan en la tabla 1.2. Fuente: (Albrecht & Bradford, 1991).

- El Sistema Gerencial: Está conformado por el grupo directivo, son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.
- El Sistema de Normas y Procedimientos: Está conformado por las pautas establecidas tanto para empleados como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.
- El Sistema Técnico: Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio.
- El Sistema Humano: Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

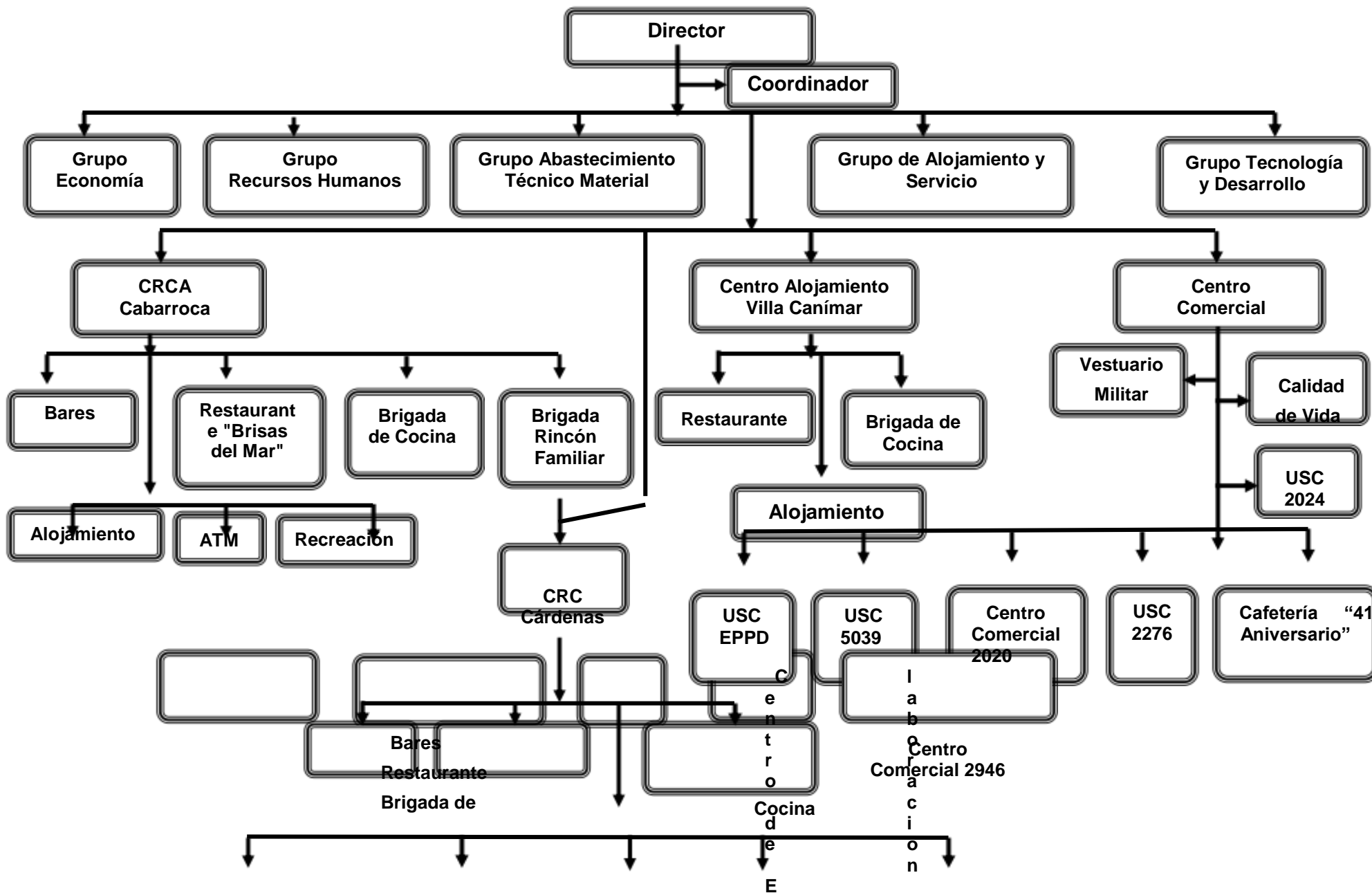
“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 2: Estructura organizativa de la Unidad Administrativa Comercial Centro (UAC-C). Fuente: Expediente de perfeccionamiento empresarial.



“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 3: Estructura organizativa de la Unidad Básica Comercial Matanzas. Fuente: Expediente de perfeccionamiento empresarial.



USC 3203

USC 3170

Centr

o
C
o
m
e
r
c
i
a
l

1
4
1
0

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 4: Muestra utilizada en el estudio. Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de la muestra se trabaja con la fórmula de la población finita porque se conoce el número de personas.

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2(N - 1) + K^2 * P * Q}$$

Donde:

N: es tamaño de la población

k: constante igual a 1.96, aproximadamente 2.

p: probabilidad de que ocurra el suceso (0.5).

q: probabilidad de que no ocurra el suceso (0.5).

e: error estándar (5%).

n: números de encuestas a realizar

Para determinar el tamaño de la población, la autora toma como referencia el promedio de vacacionistas que arriban a los centros Cabarroca y Villa Canímar en el primer cuatrimestre del año 2019 según la información estadística del área de alojamiento y servicios sobre el estado ocupacional al cierre del mes de Abril del 2019. Los resultados se muestran a continuación:

Centros	Población	Muestra
Cabarroca	158	79
Villa Canímar	231	119
Total	389	198

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 5: Cuestionario para determinar la satisfacción de los clientes externos con los servicios de alojamiento, recreación y gastronomía en los centros Cabarroca y Villa Canímar.

Fuente: Área de calidad.

ENCUESTA

Estimado cliente:

La información sobre nuestros productos y servicios, nos ayuda a conocer más sobre sus necesidades y expectativas. Apreciamos su tiempo y colaboración. Marque con una X la valoración que corresponde a su grado de satisfacción.

1-CARPETA

Cortesía y amabilidad
Tiempo de espera
Información recibida
Porte y aspecto del personal
Limpieza, ambientación y decoración del local
Atención a las necesidades del cliente
Cumplimiento del horario de servicio

Marque con una X

B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
SI__ NO__
SI__ NO__

2-HABITACIÓN

Higiene
Decoración y confort
Climatización y ventilación
Estado higiénico de la lencería
Servicio de camarera

B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__

3-RECREACIÓN

Información de las ofertas
Variedad de la oferta
Calidad de la oferta
Puntualidad de las actividades
Calidad de la Animación Diurna
Calidad de la Animación Nocturna
Calidad de la Animación Infantil

B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__

4-RESTAURANTES

Higiene y ambientación
Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicio
Presentación de los platos
Variedad de la oferta
Calidad de la oferta
Atención a las necesidades del cliente

B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
SI__ NO__

5-CAFETERIA

Higiene y ambientación
Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicio
Temperatura de los alimentos y bebidas
Variedad de la oferta

B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__
B__ R__ M__

**“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa
Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”**

6-BAR

Higiene y ambientación

B__R__M__

Rapidez, cortesía y amabilidad

B__R__M__

Temperatura de los alimentos y bebidas

B__R__M__

Variedad de la oferta

B__R__M__

Indique por favor otras opiniones y sugerencias que nos ayuden a mejorar nuestros servicios:

***Esperamos que haya disfrutado de su estancia en nuestro centro
MUCHAS GRACIAS///***

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canimar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 6: Cuestionario para evaluar el experto potencial. Fuente: (Pimentel & Mesa, 2004)

Usted ha sido propuesto como posible experto. Le pedimos nos proporcione la siguiente información.

- Primera parte.

Años de experiencia en la actividad:

Años de experiencia profesional o especialista:

Años de trabajo en el hospital:

Nivel técnico o directivo:

- Segunda parte.

Marque con una x en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener.

Máximo

Mínimo



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ahora marque, en la siguiente tabla, según el grado de influencia que han tenido sobre su conocimiento acerca del tema, cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción bajo.

Grado de influencia

Fuentes de argumentación.	Alto	Medio	Bajo
1-Análisis técnicos realizados por usted.			
2-Su experiencia propia.			
3-Trabajos de autores nacionales.			
4-Trabajos de autores extranjeros.			
5-Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior.			
6-Su intuición.			

- Tercera parte.

Nos gustaría conocer el nivel de motivación que usted presenta para ser seleccionado como experto en este estudio. Por favor, indique hasta que punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados. Circule el número adecuado, utilizando para ello la siguiente escala:

(Desde -5 hasta -4) No estoy en absoluto de acuerdo con este enunciado. (NA)

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

(Desde -3 hasta -2) Estoy en desacuerdo con este enunciado. (D)

(Desde -1 hasta 1) No estoy de acuerdo, ni tampoco en desacuerdo con este enunciado. (N)

(Desde 2 hasta 3) Estoy de acuerdo con este enunciado. (A)

(Desde 4 hasta 5) Estoy muy de acuerdo con este enunciado. (MA)

Enunciado sobre su nivel de motivación para ser posible experto.	NA		D		N			A		MA	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1. Me motiva el tema objeto de investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
2. Pueden obtener mi ayuda en esta investigación cuando lo necesiten.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
3. Me resulta provechosa esta investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 7: Cuestionario para definir las causas y subcausas fundamentales que dan origen a los problemas en los servicios Fuente: Elaboración propia.

Usted ha sido considerado experto de esta investigación por sus conocimientos y dominio de la actividad. Por favor otorgue el nivel de importancia según su criterio: 1 más importante – 12 menos importante, para determinar las causas fundamentales que dan origen a los problemas en los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar:

Causas y subcausas	Nivel de importancia otorgado por el experto
Incumplimiento de los planes de mantenimiento de los equipos, específicamente de los aires acondicionados.	
No se cuenta con personal preparado para llevar a cabo los mantenimientos de los medios técnicos.	
El tiempo de explotación de los aires acondicionados supera los cinco años.	
La cercanía al mar provoca que el salitre deteriore el estado constructivo de las instalaciones, los muebles de tubo y equipos.	
Se realizan pocas acciones de mantenimiento constructivo y de embellecimiento de las habitaciones.	
Se redujo el número de excursiones planificadas fuera de los centros.	
Falta de iniciativas del personal de recreación para ampliar las ofertas recreativas.	
No se cumplen las actividades recreativas nocturnas de los planes de recreación.	
Falta de abastecimientos fundamentales que garanticen la variedad de las ofertas gastronómicas.	
Poco uso de las fichas técnicas que ayuden a un mejor aprovechamiento de los productos y ampliar las ofertas gastronómicas.	
Existen problemas con la técnica de transporte de carga.	
Incumplimiento por parte de algunos suministradores de las cifras contratadas.	

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 8: Caracterización de los expertos seleccionados para la investigación. Fuente: Elaboración propia.

No.	Cargo que ocupa	Nombre y Apellidos	Nivel de Preparación	Años de experiencia	Índice de experticidad
1	Director General UAC-C	Julio Amed Carmona Acosta	Superior	13	0.9
2	Consultor B de la UAC-C	Deysi Muñiz Cruz	Superior	30	1
3	Directora UBC Matanzas	Lídice Espinosa Aparicio	Medio Superior	11	0.8
4	Jefe de servicio Villa Canímar	Odalis Pérez Domínguez	Superior	15	0.9
5	Jefe grupo economía UBC Matanzas	Yansiel Rodríguez Rodríguez	Superior	11	0.8
6	Director Tecnología y Desarrollo UAC-C	José Luis Hernández Oliva	Superior	16	0.9
7	Directora Recursos Humanos UAC-C	Irmina Morffis González	Superior	20	1
8	Directora Abastecimiento o Técnico Material UAC-C	Elizabeth Lahera Sablón	Superior	10	0.9
9	Director alojamiento y servicios UAC-C		Medio Superior	7	0.8

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 9: Guía de entrevistas a clientes externos sobre el estado actual de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar. Fuente: Elaboración propia.

1. ¿El trabajo que se realiza en el centro está orientado a la satisfacción de ustedes, los clientes?
2. ¿Cómo observa el aseguramiento logístico de la entidad?
3. ¿Su estancia en el centro ha sido placentera?
4. ¿Ha sido orientado adecuadamente sobre los servicios que se prestan?
5. ¿Considera usted que existe capacidad de respuesta para atender a las inquietudes de los clientes?
6. ¿Considera que existe profesionalidad en el servicio?
7. ¿Existe preocupación por satisfacer las necesidades del cliente?
8. ¿El trato es igual para todos los clientes?
9. ¿Percibe usted una limpieza e higiene adecuadas en todas las áreas del centro?
10. ¿Considera que el ambiente en el centro es acogedor?
11. ¿Las ofertas se corresponden con sus expectativas y las de su familia?
12. ¿Cómo le gustaría que se le ofrecieran los servicios?

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 10: Guía de observación sobre el estado actual de los servicios a los clientes externos en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la UBC-Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

Aspectos a observar	Manifestación
Trato amable y cortés al cliente	
Atención a las necesidades del cliente	
Variedad de las ofertas	
Tiempo de espera de los clientes para ser atendidos	
Actitud del personal que ofrece servicios.	
Imagen, confort e higiene de las instalaciones	
Comunicación e interacción con los clientes	
Cumplimiento del horario de servicios	
Profesionalidad en el servicio.	
Trabajo orientado a la satisfacción del cliente.	

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 11: Resultados del análisis de fiabilidad del cuestionarios utilizados para determinar la satisfacción de los clientes externos. Fuente: Software SPSS, versión 19.0.

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

Cabarroca

	N	%
Casos Válidos	79	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Total	79	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Resumen del procesamiento de los casos

Villa Canímar

	N	%
Casos Válidos	119	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Total	119	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.869	33

Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.873	33

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Anexo 12: Resultados del análisis de validez de cuestionarios utilizados para determinar la satisfacción de los clientes externos. Fuente: Software SPSS, versión 19.0.

Cabarroca
Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total corregida
	.525
	.773
información y ofertas de servicios	.863
tiempo de espera de los servicios	.990
limpieza y decoración local	.801
atención a las necesidades del cliente	.737
cumplimiento del horario de servicios	.893
higiene habitación	.621
decoración y confort habitación	.582
climatización habitación	.783
estado higiénico del servicio	.574
servicio camarero	.613
información de ofertas recreativas	.570
variedad de ofertas recreativas	.605
calidad de ofertas recreativas	.713
puntualidad de actividades recreativas	.841
calidad de animación diurna	.614
calidad de animación nocturna	.820
calidad de animación infantil	.775
higiene y ambiente en restaurantes	.662
rapidez, cortesía y amabilidad del servicio en restaurantes	.677
presentación de los platos	.600
variedad de la oferta en restaurantes	.540
Calidad de la oferta en restaurantes	.574
atención a las necesidades del cliente en restaurantes	.693
higiene y ambiente en cafetería	.525
rapidez, cortesía y amabilidad del servicio en cafetería	.503
temperatura de alimentos y bebidas en cafetería	.782
variedad de la oferta en cafetería	.831
higiene y ambiente en bar	.971
rapidez, cortesía y amabilidad en bar	.657
temperatura de alimentos y bebidas en bar	.782
Variedad de la oferta en bar	.535

“Sistema de acciones para la mejora de los servicios en los centros Cabarroca y Villa Canímar de la Unidad Básica Comercial Matanzas”

Villa Canímar

Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total
	corregida .650
cortesiacarpeta	.795
tiempodeesperacarpeta	.872
informaciónrecibidacarpeta	.911
porteyaspectodelpersonalcarpeta	.801
limpiezaydecoracionlocalcarpeta	.737
atencionalasnecesidadesdelclientecarpeta	.893
cumplimientodelhorariodeserviciocarpeta	.621
higienehabitación	.582
decoraciónyconforthabitación	.983
climatizaciónhabitación	.574
estadohigiénicolenceriahabitación	.713
serviciocamarera	.870
informaciónofertasrecreativas	.605
variedadofertasrecreativas	.713
calidadofertasrecreativas	.941
puntualidadactividadesrecreativas	.814
calidadanimacióndiurna	.920
calidadanimaciónnocturna	.875
calidadanimacióninfantil	.762
higieneyambientaciónrestaurantes	.677
rapidezcortesiayamabilidadserviciorestaurante	.600
presentacióndelosplatos	.730
variedadde la oferta en restaurantes	
Calidadde la oferta en restaurantes	
atenciónnecesidadescliente restaurante	.574
	.876
higieneyambientacióncafetería	.525
rapidezcortesiayamabilidadserviciocafetería	.503
temperaturaalimentosybebidascafetería	.782
variedadde la oferta cafetería	.931
higieneyambientaciónbar	.771
rapidezcortesiayamabilidadbar	.657
temperaturaalimentosybebidasbar	.782
Variedadde la ofertabar	.635