

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Título: “Diagnóstico de la satisfacción del cliente en la AEI ARCOS
BBI Varadero”.

Autora: Diana Caridad Casals Cutiño

Tutora: MSc. Arianne C. Alonso Suárez

Cotutora: Lic. Yuleidys López Garcés

Matanzas, 2019

“La percepción del cliente es su realidad”.

Kate Zabriskie

Dedicatoria

A mi papá, mi mamá y mi hermana por todo el amor que me profesan, no me alcanzará la vida para agradecerles.

Agradecimientos

A mis papás, por ser padres geniales, por tanto empeño en mi futuro, por su apoyo incondicional, por hacerme sentir orgullosa de tenerlos, por engreírme en mis antojos, por ser la sangre que me circula en el cuerpo, mi razón de ser, de hacer y de vivir.

A mi hermana que hoy miro al cielo deseando poder sentirte, pero no alcanzo a encontrarte. Por ese ejemplo de vida que me dejaste, por tu comprensión cuando más la necesité, por su cariño y su amistad que siempre estuvo ahí.

A mi tutora Arianne, por la amistad que surgió entre nosotras, por tu apoyo persistente.

A mi familia, por todo su cariño, preocupación y apoyo.

A mi novio por su incentivo a la superación, para que se sienta orgulloso.

A mis amigas queridas Laritza, Aliana, Maydel que supieron guiarme mostrando la mayor y mejor de las disposiciones.

A Yuli que ha recorrido junto conmigo gracias a mi DIOS.

A mis amigas del trabajo y en mi grupo, a los viejos y nuevos amigos, que con su apoyo y preocupación me animaron a trabajar en la tesis.

A los compañeros del Dpto de Calidad en la AEI por su ayuda y paciencia y a todos los trabajadores en general por su cariño.

Al profe Alain y Yanelis por su sabiduría.

A los profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial que contribuyeron a mi formación.

A todos.....GRACIAS

Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora de este trabajo de diploma realizado en la AEI ARCOS BBI de Varadero, como fin de los estudios en la carrera de "Ingeniería Industrial", se autoriza que el mismo sea utilizado por la Universidad para los fines que sean necesarios.

Diana C. Casals Cutiño

Autora

Resumen

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para conquistar un lugar en el mercado, lo que conduce a reconocer la extraordinaria importancia de la gestión de la calidad en función de elevar los estándares competitivos de una empresa, siendo el cliente el eje fundamental de este proceso. A partir de la necesidad de elevar la satisfacción de los clientes, se llevó a cabo la presente investigación en la Asociación Económica Internacional ARCOS Bouygues Batiment International (AEI ARCOS BBI), destinada a la construcción de instalaciones hoteleras y ubicadas en el polo turístico de Varadero. Para ello se definió como objetivo general realizar un diagnóstico de la satisfacción del cliente en los proyectos de ejecución de obras de la AEI ARCOS BBI. Para el buen desarrollo de la misma, basándose en el análisis de fundamentos teóricos, se emplearon técnicas, herramientas y métodos, relacionados con la gestión de la calidad tales como: tormentas de ideas, revisión de documentos, el Coeficiente Kendall, el Ciclo de servicio y diagrama Causa - Efecto. Al finalizar la investigación se llegaron a conclusiones que muestran que en los proyectos que ejecuta la Asociación Económica Internacional ARCOS Bouygues Batiment International (AEI ARCOS BBI), la satisfacción del cliente se encuentra por debajo del nivel deseado esencialmente asociado por el saneamiento de las reservas.

Summary

Nowadays, achieving full customer satisfaction is a prerequisite to conquer a place in the market, which leads to recognize the extraordinary importance of quality management in terms of raising the competitive standards of a company, being the client the fundamental axis of this process. Based on the need to increase customer satisfaction, this research was carried out in the "Asociación Económica Internacional ARCOS Bouygues Batiment International (AEI ARCOS BBI)", aimed at the construction of hotels and located in the tourist center Varadero. To this end, a general objective was to carry out a diagnosis of customer satisfaction in the works execution projects of the AEI ARCOS BBI. For the proper development of the same, based on the analysis of theoretical foundations, techniques, tools and methods were used, related to quality management such as: brainstorming, review of documents, the Kendall Coefficient, the service cycle and diagram Cause - Effect. At the end of the investigation, conclusions were reached that show that in the projects executed by this company - AEI ARCOS BBI - customer satisfaction is below the desired level essentially associated with the sanitation of reserves.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Fundamentos teóricos	7
1.1 Definición de la Calidad según diferentes autores	7
1.1.1 <i>Importancia de la calidad</i>	8
1.2 La Gestión de la calidad	9
1.2.1 <i>Principios de la gestión de calidad</i>	9
1.3 Diagnóstico y evaluación de la Calidad	11
1.4 Definición de servicio	14
1.4.1 <i>Características fundamentales de los servicios</i>	15
1.4.2 <i>Importancia de los servicios</i>	15
1.4.3 <i>Calidad del servicio</i>	16
1.5 Definición de Cliente	18
1.5.1 <i>Tipos de clientes</i>	18
1.5.2 <i>Servicio al cliente</i>	19
1.5.3 <i>Satisfacción al cliente</i>	20
1.5.4 <i>Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente</i>	21
1.6 Relación entre Calidad y Satisfacción	22
Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y diseño del procedimiento	24
2.1 Caracterización de la organización	24
2.1.1 <i>Misión, Visión y Objetivos</i>	25
2.1.2 <i>Estructura Organizacional</i>	27
2.1.3 <i>Principales competidores, clientes y proveedores</i>	30
2.1.4 <i>Procesos que intervienen en la organización</i>	31
2.1.5 <i>Caracterización de la fuerza de trabajo</i>	31
2.2 Propuesta del procedimiento para el desarrollo de la investigación	33
2.3 Descripción de las principales herramientas y métodos a emplear en la investigación	35
Capítulo III. Resultados de la Investigación	40
3.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización	40
3.2 Análisis de la satisfacción del Cliente	44
3.3 Análisis causal de los problemas detectados	48
3.4 Análisis de indicadores económicos	51
3.5 Propuestas de mejora	54
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

La historia de la calidad está estrechamente vinculada al surgimiento de la humanidad desde los tiempos más remotos. El hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar sus vestidos, observaba las características del producto e inmediatamente intentaba mejorarlo. Complacer a los clientes ha sido tradicionalmente uno de los objetivos fundamentales de las empresas. Hasta hace algunos años quedarse en el comienzo de evitarles disgustos y molestias era suficiente, por fortuna, en la actualidad, este comienzo suele resultar escaso y sin lugar a dudas se ha de ofrecer calidad. Es precisamente esta calidad la que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en la media.

La calidad es la base de la supervivencia de una empresa, es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su actitud para satisfacer las necesidades expresadas e implícitas, es concebida como el proceso más difícil de medir y está basada en la percepción y la preferencia del cliente. La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las características del producto tienen mucha influencia en la primera venta que se hace; en ese momento, los clientes desconocen los problemas de calidad que pueden resultar del producto, pero, sin embargo, la calidad servicio brindado tiene tal influencia que puede determinar en gran medida la cantidad de ventas subsecuentes.

La globalización en el mercado actual exige a las empresas ser cada vez más competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes, esto se traduce en que las empresas asumen la mejora continua en sus procesos de gestión de calidad para no estancarse ante la competencia y el dinamismo de los mercados supone además una competencia tan brusca, y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un espacio en este entorno comercial tan agresivo, pero el desarrollo precipitado a la que están sometidas las mismas hace que surja una nueva situación empresarial que requiere de nuevos conceptos y modelos orientados a las características del servicio en función de la percepción del cliente (Harrington, 1993).

Lo expuesto se traduce en que las empresas asumen la mejora continua en sus procesos de gestión de calidad para no estancarse ante la competencia y el dinamismo de los mercados.

Las empresas que tienen una buena relación con los clientes, conservan una buena reputación al momento de recomendar los servicios o productos que ofrecen, por lo que toda organización con el factor de calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente.

Según Cantú (2006) el desarrollo de la industria de los servicios ha impulsado la mejora de un nuevo concepto de calidad hacia la óptica del cliente. La calidad en los servicios es un tema relativamente nuevo y de cierta complejidad, dadas las características distintivas de los servicios (intangibilidad, caducidad, inseparabilidad y otras). Esto confiere una gran complejidad al concepto dada la variedad de criterios, puntos de vista múltiples a ser aplicados al sector servicio.

Esta nueva etapa genera en las empresas modernas, una gran expectativa, ya que sus negocios giran en torno al cliente, por lo cual el desarrollo de estrategias diseñadas con el fin de mejorar el servicio y la atención, se hacen necesarias para obtener una ventaja competitiva y clientes fieles. La mayor parte de las organizaciones hablan de Servicio al Cliente como algo indispensable: "las empresas actuales tienen que satisfacer al cliente constantemente" pero realmente son muy pocas las empresas que aplican el servicio de una manera eficaz (Espinosa, 2017).

El Servicio al Cliente comprende todas las actividades que la Empresa desarrolla para satisfacer a los clientes. Ello implica algo más que escuchar sus quejas y sonreír todo el tiempo. No solo la prioridad de las empresas debe encaminarse en el logro de una alta productividad o en la reducción de costos, igual grado de importancia tiene la necesidad de mejorar la calidad de los servicios proporcionados. Es por esto que la organización debe estar realmente dispuesta a aceptar los riesgos y nuevos retos que traerá consigo orientar la empresa hacia el cliente para dar el servicio que el cliente quiere.

En el mercado actual exige a las empresas ser cada vez, más competitivas. De esta manera, la empresa que no se encuentre en condiciones de competir con otras, estará en desventaja frente a otros negocios.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Pueden señalarse muchas fuentes garantes de ventajas competitivas como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener

una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Hitt, 2004).

En el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas.

La gestión de la calidad parte desde el punto de captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Es una manera de mejorar constantemente el desempeño y rendimiento, en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponible. La misma depende del personal e involucra a todos los trabajadores. Debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión de la calidad es de suma importancia, ya que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

Para adecuarse a estas nuevas realidades e incluso para liderar las transformaciones de sus escenarios competitivos, las organizaciones consideradas como modelos de excelencia, han revisado de manera profunda sus prácticas de gestión de calidad, donde no basta con tener un modelo de gestión que dé cumplida respuesta a los requerimientos del entorno en un momento dado, sino que se considere buena aquella que contiene en su seno la semilla de la transformación. Por lo tanto, la calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad de adoptar en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que más satisfagan los requerimientos necesarios teniendo en cuenta las exigencias de la organización.

Cuba, ha entrado en la denominada sociedad de servicios y este sector es el que más porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) y empleo le genera actualmente, se ha convertido en una importante fuente de riqueza por lo que se debe mejorar cada vez más la gestión de la calidad de los servicios, principalmente en las esferas que tributan a engrosar ese PIB para así lograr mantenerse en una posición ventajosa en el mercado actual. El país se destaca por una economía socialista y subdesarrollada que se caracteriza por ser del Tercer Mundo con las implicaciones socioculturales y de desarrollo económico que esto conlleva, con una economía

interna de gran demanda y poca oferta con las consecuencias que esto tiene para la cultura de producción y la disciplina laboral en el que se ha producido un brusco reordenamiento en su comercio exterior a causa de la pérdida de cerca del 80% de sus relaciones comerciales y que posee una economía planificada en la que la mayoría de las decisiones tienen un alto grado de centralización.

La escasez de recursos financieros del país y las limitaciones existentes para la importación de bienes de consumo, materias primas, materiales e insumos en general dificultan llevar a cabo la actividad económica productiva del país. Por esta razón la posibilidad de ser competitivos tiene que asegurarse con productos y servicios de calidad.

Es imprescindible que se posea una ventaja competitiva sostenible en cada uno de los productos para poder lanzarlos al mercado internacional, ocupar un lugar y permanecer en él y para ello se debe, no solo conocer las normas y valores que prevalecen en las economías de los compradores, sino que hay que organizar el proceso de diseño, producción y comercialización de forma tal que su resultado sea compatible con las expectativas y exigencias de los posibles consumidores en esos países.

En el sector de la construcción, principalmente la edificación de Hoteles para el Turismo, no queda fuera de estas pretensiones pues los clientes son cada vez más exigentes en cuanto al producto terminado y la calidad del servicio que reciben. En busca de la satisfacción de los mismos se han planteado significativas transformaciones basadas en un nuevo sistema de dirección empresarial que persigue el incremento de la eficiencia y la competitividad implantando Sistemas de Gestión de Calidad basados en la ISO 9001. A raíz de este principio este proyecto se centra en torno a la Asociación Económica Internacional AEI ARCOS– BBI BOUYGUES BATIMENT Internacional, que tiene un Sistema Integral de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente Certificada Internacionalmente donde existen procedimientos de calidad que evalúan la satisfacción del cliente mediante encuestas. Sin embargo, no es posible definir acciones de mejora, los mecanismos de retroalimentación existente no han dado respuesta efectiva a las amenazas y debilidades identificadas en sentido al seguirse manteniendo en el transcurso del tiempo las insatisfacciones del cliente.

A partir del análisis de los antecedentes referidos, se plantea como **problema científico** de la presente investigación: la carencia de un diagnóstico relacionado a la satisfacción de los clientes de la AEI ARCOS-BBI con la calidad de sus servicios, dificulta la toma de acciones para la mejora.

Para darle solución al problema científico planteado con anterioridad se define como **objetivo general**: diagnosticar la satisfacción del cliente con los proyectos de ejecución de obras de la AEI ARCOS BBI, como base para la toma de acciones para la mejora.

Para dar cumplimiento al objetivo general se establecen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar marco teórico-referencial como base para el desarrollo de la investigación.
2. Identificar y analizar las principales deficiencias que afectan la calidad del servicio en la AEI ARCOS BBI.
3. Proponer acciones para la mejora en función de las deficiencias detectadas.

Dentro de las técnicas y herramientas utilizadas en el proceso investigativo, se pueden mencionar: revisión de documentos, técnicas de trabajo en grupo, observación directa, técnicas de estadística, encuestas, tormentas de ideas, Diagrama causa – efecto, Método Kendall.

Para el cumplimiento de estos objetivos el trabajo de diploma se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Introducción: se contextualiza el tema de la investigación y se presenta el diseño metodológico de la investigación.

Capítulo I (Marco Teórico Referencial): se conceptualiza el concepto de calidad, el servicio, el cliente y su satisfacción, así como la relación entre ellos y otros elementos importantes en los que se basa esta investigación según diferentes criterios existentes en la literatura de autores nacionales e internacionales.

Capítulo II (Caracterización del objeto de estudio y descripción del procedimiento propuesto): se realiza una caracterización del objeto de estudio y se describe los pasos del procedimiento a seguir con sus principales herramientas a utilizar en la investigación.

Capítulo III (Resultados de la investigación): se despliegan los principales resultados obtenidos en la investigación lográndose proponer acciones de mejora en las principales deficiencias que permitan elevar la satisfacción del cliente y la toma de decisiones.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y seguidamente, un grupo de anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados derivados de la revisión bibliográfica y procesamiento estadístico de la información de campo recopilada.

La importancia de la investigación reside en que permite demostrar a través de un método científico, el empleo de un procedimiento que ayuda a directivos y clientes, a determinar en cada momento cuánto eficaz se es en el desempeño de la entidad, de acuerdo a las características del entorno que comparten. Permite a su vez los decisores profundizar en la comprensión de cada ítems y las causas que alejan a la organización del éxito en la competitividad a partir de análisis comparativo desde diferentes atributos que arrojan la eficacia de cada uno.

Capítulo I: Fundamentos teóricos

En un mundo globalizado como el actual, cada vez los retos son mayores, especialmente entre la competencia de las empresas, lo que permite desafiar la misma, tanto a nivel nacional como internacional; buscando siempre la mejora continua, la estandarización, el control de los procesos y la satisfacción de los clientes. La buena calidad es una condición que debe tener todo servicio para conseguir mayor rendimiento en su actividad y durabilidad, desempeñando con normas y reglas necesarias para cumplir con las necesidades del cliente. También dota de herramientas prácticas para una gestión integral.

1.1 Definición de la Calidad según diferentes autores

A continuación, se ofrecen un conjunto de definiciones del concepto de calidad planteadas por diversos autores a través de la búsqueda bibliográfica realizada en la siguiente tabla. (Tabla 1)

Tabla 1.1 Definiciones de calidad según diferentes autores.

Autor y año	Definición de calidad	Etapas
(Feigenbaum, 1971)	Es el grupo de características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores, que se construye desde el inicio del diseño del producto.	<p style="text-align: center;"> C A L I D A D H A C I A C O M P E T I V A E X C E L E N C I A I N S P E C C I O C O N A S E G U R A C A L I D A C O M O E S T R A D E L A C O N T R O E S T A D I S T I C O D E L A C A L I D A D </p>
(Crosby, 1987)	Es el cumplimiento de las especificaciones. Su lema es “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.	
(Deming, 1989)	Es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.	
(Zeithaml, 1991)	Es el resultado de la comparación de las expectativas y percepciones, cumplir o superar las expectativas de los clientes a un precio que puedan pagar.	
(Sverdlick, 2012)	El concepto de calidad es el resultado de un acuerdo entre quienes pretenden establecer rasgos sobre determinado objeto o asunto en un espacio, tiempo y condiciones determinados. Al ser una construcción no puede ser unívoca, ni tampoco monolítica; genera controversias ya que en su construcción siempre habrá intereses contrapuestos.	
ISO 9001 (ISO, 2015a)	Define a la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”; considera que “requisito” es aquella necesidad o expectativa implícita u obligatoria.	

Fuente: elaboración propia

Según los criterios expuestos con anterioridad se puede definir la calidad como el grado en que un conjunto de características de un determinado producto o servicio cumple con los requisitos establecidos para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente e implica al mismo tiempo un compromiso con la innovación y mejora continuas. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla.

1.1.1 Importancia de la calidad.

Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. También se debe hacer que de la calidad definiendo los objetivos que le corresponden buscando siempre la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. Una excelente manera es implementar un sistema basado en la norma ISO 9000 (2015) (ISO, 2015a), ya que está busca la estandarización, con calidad, de todos los procesos dentro de la organización.

Siempre se ha conocido que el buen hacer es recompensado. Por lo tanto, las empresas deben buscar la mejor forma de ejecutar sus actividades en todos los campos. Para entenderlo mejor, no basta que se ofrezca un producto o servicio de gran calidad, si luego en nuestro servicio de atención al cliente no se tiene en cuenta las consultas y no se hace caso de las reclamaciones que recibimos. De la misma manera, es tan importante ofrecer un trato individual, rápido, eficaz, eficiente en todos los pasos de la venta y posventa, como que produzcamos los mejores productos o servicios. De esta forma, si no ofrecemos una calidad en todos los procesos que se realizan en la empresa, no daremos un buen servicio y perderemos a nuestros clientes (Sistemas, 2018).

Las **expectativas de calidad** se forman en función de tres elementos fundamentales:

- ✚ Las necesidades personales. Las propias necesidades concretas de un usuario, determinan en buena medida sus expectativas de calidad.

- ✚ La información recibida. La información que tenemos sobre una empresa procede de numerosas fuentes, amigos, vendedores, medios de comunicación, la propia empresa y otras muchas. Esa información que hemos recibido de numerosas fuentes condicionan la calidad que esperamos recibir.

- ✚ La experiencia con el servicio. Para muchos clientes que son usuarios habituales de un servicio, es su propia experiencia anterior con el servicio lo que conforma en mayor medida sus expectativas de calidad.

La Calidad es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. ("Expectativas de Calidad ")

1.2 La Gestión de la calidad

La “**Gestión de la Calidad**” es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad (ISO 9001, 2015).

La Gestión de la Calidad, es una filosofía de estilo de dirección, orientada a la mejora continua de todos los procesos y sistemas, contando con la participación activa de los integrantes de la organización. Esa una estrategia de gestión empresarial que consiste en el estudio y valoración del concepto de calidad en cada una de las fases de un proceso de organización. La finalidad del mismo es la mejora constante de bienes y servicios ofertados y la consecución de mayor satisfacción del cliente.

La Gestión de la calidad genera un cambio profundo en la cultura de la empresa, ya que pone el énfasis en las personas, a diferencia de otras etapas del desarrollo de la calidad.

1.2.1 Principios de la gestión de calidad

La calidad aparece como principio de una empresa en el siglo XXI y se encuentra vinculado a aquella organización que busca consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito. Los principios de gestión de calidad son las grandes premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización.

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

 **Enfoque al Cliente**, donde las empresas dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer todos los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder a las expectativas de los empleados.

La organización debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámica por lo que van cambiando a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez se encuentran más informados. La organización no sólo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerle diferentes soluciones mediante los productos y los servicios, y gestionarlas e intentar superar las

expectativas día a día. Para ampliar información ISO 9001:2015 – El programa de auditoría y su funcionamiento.

✚ **Liderazgo**, en el que los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la empresa. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual los empleados pueden llegar a involucrarse totalmente para conseguir los objetivos de la empresa.

El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una empresa, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de dicha cadena, se rompe el liderazgo de la empresa.

✚ **Participación del personal**, en el cual el personal es la esencia de la empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la empresa.

La motivación del personal es clave, así como que una empresa dispone de un plan de incentivos y reconocimientos. Sin estas dos acciones, difícilmente una empresa puede conseguir el compromiso del personal.

✚ **Enfoque basado en procesos**, donde un resultado deseado se consigue más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El cambio reside en la concepción de la empresa. Ha dejado de ser una empresa por departamentos o áreas funcionales para ser una empresa por procesos para poder crear valor a los clientes.

✚ **Enfoque de sistema para la gestión**, está basada en identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una empresa para conseguir sus objetivos.

El fin último que se persigue es el logro de los objetivos marcados. Para ellos será necesario que la empresa detecte y gestione de forma correcta todos los procesos interrelacionados.

✚ **Mejora continua**, donde el desempeño general de las empresas debe ser un objetivo permanente. La mejora continua de los procesos se consigue con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), para mejorar.

✚ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**, en el que las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información. Lo que no se puede medir no puede ser controlado, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se nos puede ayudar.

✚ **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**; una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación beneficiosa para aumentar la capacidad de ambos para crear valor.

Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad debe ser una decisión estratégica que tome la dirección de cada empresa. El diseño y la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad de una empresa que se encuentra influido por la naturaleza de cada empresa, por sus necesidades, por sus objetivos particulares, por los servicios que proporciona, por los procesos que emplea y por el

tamaño y la estructura de la misma. El éxito de una empresa se consigue mediante la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad diseñado para mejorarlo de forma continua.

La aplicación de diferentes principios de la gestión de calidad no sólo proporciona beneficios directos, sino que también hace una importante contribución de la gestión de costos y riesgos.

1.3 Diagnóstico y evaluación de la Calidad.

El **diagnóstico** es la acción y efecto de diagnosticar, es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de algo para determinar sus tendencias, con la finalidad de identificar la solución que tiene el mayor impacto (Philip B. Crosby, 1996).

Cuando las empresas necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de mayor calidad, se le denomina diagnóstico. Ello obliga a sus directivos a adoptar sistemas de administración, que tomen como base central al recurso humano, y desarrollar metodologías de trabajo en equipo, para poder alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado. Para poder implantar sistemas que permitan elevar y coordinar la competitividad de la empresa, los directivos deben conocer las condiciones y recursos con que cuentan para trazar planes y estrategias (Segura Domínguez, 2009).¹

Según **(Valdez Rivera, 1998)** el concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

El objetivo principal radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa, las áreas potenciales de desarrollo en ella.

En la práctica se presentan muchas dificultades, dado las deficiencias en la aplicación de procedimientos como en el desconocimiento de la situación actual, e importancia del diagnóstico.

¹ Segura Domínguez y otros (2009). Metodologías de diagnóstico y evaluación, y su relación con los Sistemas de Gestión de la calidad. Monografía. Universidad de Matanzas. (Cuba).

En la siguiente **Tabla 1.2** se muestran los elementos básicos del diagnóstico.

Tabla 1.2 Elementos Básicos del Diagnóstico

<p>¿Qué es?</p>	<p>Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. Biblioteca de Consulta Encarta (2005). (Valdez Riviera, 1998). El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión Preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.</p>
<p>¿Por qué?</p>	<p>Porque permite conocer las fortalezas y debilidades que están presentes en los procesos empresariales (Estratégico, Operativos y de Soporte), que se llevan a cabo de manera eficiente en tiempo y recursos, para encontrar problemas o crear oportunidades de negocio. Porque sin su aplicación, la implementación de cualquier sistema, modelo, o cambio que se quiera hacer, se haría con deficiencia, dando por resultado lo que se conoce por sistemas enfermos.</p>
<p>¿Para qué?</p>	<p>Se hace para conocer lo que se tiene, donde se puede llegar, y que se puede cambiar para elevar la competitividad a ritmo de eficacia, eficiencia y efectividad. Esta información de conjunto las series históricas que se tengan serán la base de la trilogía Juran, Planificación, Control y Mejora de la calidad con los procesos orientados hacia la satisfacción del cliente.</p>
<p>¿Quién?</p>	<p>Lo puede hacer cualquier persona que tenga la preparación y los conocimientos necesarios, preferentemente con un equipo de trabajo, puesto que en la realización del mismo se necesitan diferentes puntos de vista que enriquezcan el análisis; todo esto con el autorizo y apoyo de la dirección, que al mismo tiempo son los responsables de que se ejecute con la precisión y calidad requerida, y son los que tienen los recursos.</p>
<p>¿Cómo?</p>	<p>Este se aplica a través de pasos bien estructurados o una metodología, que explique el orden de aplicación de las herramientas seleccionadas, así como la articulación entre las mismas, permitiendo llegar siempre, al análisis causal y consecuencia.</p>
<p>¿Cuándo?</p>	<p>Se realiza cuando en la entidad (cualquiera que sea), el equipo de dirección se encuentra en medio de un nodo de decisión, en el que tiene varios caminos con alto riesgo que tomar y necesita para ello obtener información de varias áreas, departamento, o simplemente de diversas actividades de un proceso, esta información debe ser confiable. Cuando comúnmente se presenta un problema, puede ser de carácter general, parcial o puntual, para el cual nunca antes se ha tenido respuesta, y es necesario determinar las causas para darle solución. Cuando la empresa tenga la necesidad de crearse una oportunidad de mejora, o decida elevar su competitividad con la aplicación y puesta en práctica de una nueva metodología de trabajo, estructura organizacional, sistema de trabajo, entre otros y necesita conocer con qué recursos cuenta para enfrentar lo que se propone con datos reales. Pueden existir otros motivos pero se entiende que estos son los más comunes a nivel empresarial.</p>

Fuente: (Segura Domínguez, 2009)

La **evaluación** es un proceso mediante el cual se pretende obtener un juicio de valor o una apreciación de la bondad de un objeto, de una actividad, de un proceso o de sus resultados.

Está compuesto por dos actividades, medición y comparación. Se realiza a través de indicadores junto con la gestión de la calidad evolucionando en el tiempo. Se puede diferenciar por dos periodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente. Pone de relieve las cualidades, ventajas y debilidades de aquello que se evalúa. Permite obtener información fiable para la toma de decisiones en las tareas relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y gestión de servicios de información.

Uno de los indicadores básicos de la calidad del servicio lo constituye la satisfacción de los clientes, el cual se operativiza por la diferencia entre la percepción y la expectativa de los clientes y constituye un precedente de la calidad percibida. En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. Sólo los usuarios juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes.

La evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la Servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente medida a través del grado de satisfacción. Este proceso permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, utilizando indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente.

El **análisis** es una actividad intelectual que logra el arte o la virtud de perfeccionar capacidades profesionales por parte del analista; todo esto gracias al empleo de métodos y procedimientos de investigación.

De ahí la importancia de la medición constante de la calidad y la necesidad de que se deba mejorar desde todo punto de vista, mediante un **diagnóstico** eficaz a efectuar como garantía de una calidad en los servicios y procesos de la organización, una **evaluación** oportuna para medir la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento del ciclo de servicio y el **análisis** certero que permita perfeccionar esos resultados; sin embargo en muchas ocasiones se subestima este primordial proceso o se mediatiza mediante evaluaciones deficientes y carentes de análisis que limitan su alcance y efectividad, lo que afecta la toma de decisiones. (Valls, 2006)

La razón fundamental en el diagnóstico y evaluación de un servicio es el cliente, siendo este el elemento para el funcionamiento de una organización y el factor más importante de ella, toda empresa debe tener como principio esencial cumplir y superar las expectativas del cliente y lograr brindar un mejor servicio que el de la competencia.

1.4 Definición de servicio

Un servicio 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. Este concepto tiene múltiples acepciones desde la materia en que sea tratada. A continuación, se muestra en la siguiente tabla la definición de servicio según diferentes autores.

Tabla 1.3 Definiciones de servicio según diferentes autores.

Autores	Definición
(Schroeder, 1992)	Un servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Por lo tanto, nunca existe y solo se puede observar el resultado después del hecho”.
(Phillip Kotler, 1997)	Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.
Hoffman & Bateson (2010)	Acciones, esfuerzos o actuaciones, en donde la intangibilidad es la propiedad principal que lo diferencia de los bienes o mercancías.
(ISO, 2015a)	Un servicio se define como la “salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

Fuente: Elaboración propia según Schroeder, Kotler, Hoffman y ISO 2015

Según la **(ISO, 2015a)** la provisión de un servicio puede implicar:

- ✚ Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un coche).
- ✚ Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar una declaración de impuestos).
- ✚ La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimientos).
- ✚ La creación de un ambiente para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

1.4.1 Características fundamentales de los servicios.

Para llevar a cabo un servicio es necesario tener en cuenta las siguientes características:

✚ **Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. (Philip Kotler, 2002).

✚ **Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables (Lamb Charles, 2002).

✚ **Heterogeneidad:** O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes (Lamb Charles, 2002). Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

✚ **Carácter Perecedero:** O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario (Lamb Charles, 2002). La imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas (Philip Kotler, 2002). Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios (Stanton William, 2004).

1.4.2 Importancia de los servicios

Los servicios son de gran importancia, se consideran diversas razones, una de ellas y la más importante es que los clientes son cada vez más exigentes respecto a los servicios que reciben. Para mantener un buen servicio hay que gastar mucha energía y ser capaz de crear estrategias para que el cliente a la hora de interactuar con una empresa logre percibir una especial atención del servicio que se le brinda.

Otra de las razones es que el crecimiento nuevo del futuro va a concentrarse más aún sobre el sector de servicios. Un ejemplo claro de esta situación la representa la situación vivida en EEUU

que después de la recesión en 1982, casi el 85% de los puestos creados, pertenecen a las industrias de servicio, en comparación con el sector de fabricación (Sonora, 2013).

La competencia, también centra la atención en el servicio, pues muchos productos esencialmente son iguales, el campo de batalla se centra en el servicio. El servicio de calidad tiene sentido para las empresas porque marca la diferencia entre ellas (Aniorte, 2013).

El servicio al cliente es un factor importante en el desarrollo de una amplia base de clientes leales.

1.4.3 Calidad del servicio

Según (Pizzo, 2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

La calidad de servicio puede ser definida como la mejora cualitativa de nuestras relaciones con el cliente, de manera que éste quede gratamente sorprendido con el servicio ofrecido, es decir, lograr que en cada contacto, el cliente se lleve la mejor impresión acerca de nuestros servicios. Cuando hablamos de calidad de servicio estamos hablando de alto desempeño, de gente feliz y satisfecha, gente con visión de futuro, que conoce su razón de ser, que supera las expectativas de sus clientes y que está comprometida con los buenos resultados de la organización para la cual trabaja.

Es importante resaltar que no sólo las personas que se enfrentan directamente al cliente son las responsables del proceso de calidad de servicio, también los es todo el personal que está detrás, desde el "Back Office", incluyendo los puestos más altos de la organización.

La calidad de servicio no se logra de un día para otro, hay que dedicarle tiempo y constancia. Debemos conocer el producto o servicio que estamos vendiendo, para proyectarle al cliente seguridad en nuestra empresa. Hay que tener en cuenta que al cliente no le interesan los problemas que ocurren en la organización, ni lo poco o mucho que nosotros trabajamos; lo único que realmente le interesa es recibir un buen servicio y nosotros, como representantes de la empresa, tenemos que preocuparnos por dárselo para aumentar así su lealtad hacia la empresa (Arellano-Díaz, 2017).

✚ Principios en los que descansa la calidad del servicio

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
 - La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

✚ Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio.

- Imagen
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- La manera como se presenta un servicio
- La extensión o la prolongación de su satisfacción

Existen dos criterios o escuelas esenciales relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad: la escuela europea, liderada por (Grönroos, Brogowicz, Denle y Lith, 1990), y la escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988). Ambas consideran al cliente como el único juez de la calidad; la segunda plantea que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. En dicho contexto, se han desarrollado los siguientes modelos.

- ✚ Modelo Serván:(Gronoos, 1987-1988, 1990, 1994; Gumerson, 1978).Utiliza las expectativas y las percepciones. Pose un enfoque de proceso y centra su atención en las personas.
- ✚ Modelo Servperf: (Cronin y Taylor 1992). Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.
- ✚ Modelo Hotelqual: (Becerra Grande et al. 1998). Basado también solo en las percepciones, adaptado para la medición de la calidad en el sector hotelero. Solo tres dimensiones: evaluación del personal, evaluaciones de las instalaciones, funcionamiento y organización del servicio, evalúa utilizando percepciones.
- ✚ Modelo Servqual: (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, 1998). Evalúa, analiza y diagnostica, utiliza percepciones y expectativas.

El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios. Conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo ellos aprecian el servicio; también posibilita segmentar el mercado, saber cuán preparado se está para satisfacer un segmento de mercado determinado y así buscar el posicionamiento de la entidad en su orientación hacia el mercado. Además, diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. A partir del análisis de los conceptos expuestos por varios autores. Se puede llegar a la conclusión de que todos coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad es la satisfacción al cliente. (Valls, 2006)

1.5 Definición de 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 u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2008).

1.5.1 Tipos de clientes

En el ámbito empresarial u organizacional, existen dos tipos de clientes considerados según sus roles y funciones: los internos y los externos.

Los **clientes internos**, como tal, son aquellas personas que laboran dentro de una empresa, y prestan sus servicios y su fuerza de trabajo para que esta pueda ofrecer productos o servicios que sean comercializables. En este sentido, los empleados de una empresa son sus clientes internos.

El **cliente externo**, por su parte, son todas aquellas personas hacia las cuales están orientados los productos o servicios que una empresa pone en el mercado, y de los cuales son efectivas compradoras o usuarias. Como tal, son los clientes externos los que proporcionan el flujo de ingresos dentro de la empresa (Philip Kotler, 2002).

Características de un Cliente:

- a) La persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.
- b) Una parte esencial de nuestro negocio.
- c) Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- d) Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es un objetivo.
- e) Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- f) Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar

✚ Expectativas

Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- a) Promesas que hace la misma compañía acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- b) Experiencias de compras anteriores.
- c) Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- d) Promesas que ofrecen los competidores.

Evidentemente las expectativas, por su propia naturaleza, son subjetivas y son más variables que las necesidades; aunque en la realidad el cliente no las hace explícitas, y la calidad del producto y servicio entregado puede verse mostrado en la satisfacción que tenga el cliente.

En todo caso, es de vital importancia monitorear regularmente las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- ✚ Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- ✚ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- ✚ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

La **percepción** del cliente hace referencia a un conocimiento, a una idea o a la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. La percepción, esta se refiere a lo que el cliente perciba de la satisfacción de sus necesidades, lo que puede definir el nivel de calidad entregado por una compañía. Hay que tener en cuenta que la percepción que tiene el cliente está limitada por los conocimientos técnicos. La percepción del cliente es un factor importante para la fidelidad que este llegase a tener con una compañía, ya sea para volver a comprar, y también la intensidad que este pueda tener al momento de recomendar a terceros.

1.5.2 Servicio al cliente

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.

El servicio al cliente es de gran **importancia**, ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes

tendrán la última palabra para decidir. La importancia se puede guiar por los siguientes aspectos, mencionados por (S.A, 2013):

- ✚ La competencia es cada vez mayor, por ende los productos ofertados aumentando notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.
- ✚ Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.
- ✚ Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.
- ✚ Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.
- ✚ Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos.
- ✚ Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.
- ✚ Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

1.5.3 Satisfacción al cliente

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Debido a ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras de la calidad para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las compañías exitosas (Char vat P, 2003).

La satisfacción del cliente, que es la esencia de la cultura del servicio, se logra cuando la experiencia personal del servicio ofrecido alcanza las expectativas de este. El contacto que se produce entre el cliente y el empleado se conoce como el momento de la verdad². Cuando los momentos de verdad son mal manejados el nivel de servicio se retrae cayendo solo al promedio, y esto en un mercado competitivo significa mediocridad (Duque Oliva, 2005).

² Jan Carlzon (1991) expone su teoría de los momentos de verdad. En ella plantea que estos momentos son cualquier instante en el que cliente y empresa entran en contacto, y que, con base en ese instante, el cliente se forma una idea de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto.

1.5.4 Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente está conformada por dos elementos:

✚ **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

✚ **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

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

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron (Armstrong).

Dependiendo de lo expuesto anteriormente el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa.

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

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

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

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

La satisfacción del cliente tiene un punto central básico, y éste está en la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a este concepto de cliente para cautivarlo. Por tanto, es muy importante la formación del personal y su adiestramiento para el logro de la satisfacción de los clientes y su fidelización. Si se explica al personal el papel que juega en el proceso de satisfacción y conoce cómo y de qué modo se va a supervisar, a recompensar, a reconocerla y ascenderla, se lograra que todos actúen en la misma dirección.

1.6 Relación entre Calidad y Satisfacción.

La calidad de servicio y la satisfacción del cliente son dos conceptos profundamente correspondidos e importantes para cualquier mercadología o procedimiento que esté pensando en realizar marketing de servicios, trabajan juntos en un ciclo continuo, ya que cada uno refuerza al otro. Así la percepción de la calidad del servicio es un componente más que repercute en la satisfacción del cliente.

Sin embargo, es habitual ver cómo las empresas se centran en la primera parte y se olvidan de la segunda. Los clientes no solo están satisfechos cuando reciben productos o servicios de calidad sino también cuando la empresa le ofrece un buen servicio de atención al cliente mediante una secretaria virtual. Con ello, se sienten valorados y escuchados a la vez que saben que la empresa estará a su disposición para cualquier duda, queja o petición.

Para garantizar ambos conceptos, es primordial que las empresas sepan diferenciarlos y se den cuenta que no son lo mismo aunque sí se complementan.

La calidad en el servicio prestado se enfoca prácticamente en las dimensiones del servicio. La satisfacción, en cambio, es un concepto más amplio que no solo se ve afectado por las recompensas, sino también por factores personales y situacionales que escapan del control del prestador del servicio.

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente, mediante la prestación de un servicio de calidad, a un precio bajo y con unas atenciones esmeradas, no se está hablando, de ninguna manera, dentro de los términos religiosos, humanitarios o trascendentales, los cuales son importantes y refuerzan lo que en la administración se aborda en términos puramente de competitividad en los negocios (Sonora, 2013).

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. El objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» debe traspasar todas las fronteras para uno de los principales objetivos de todas las empresas. Y todo ello muy ligado a la calidad como factor esencial (Feigenbaum, 1971).

Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y diseño del procedimiento

En este capítulo se efectúa el análisis técnico-organizativo de la entidad, en el mismo se realiza una caracterización y diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente y se expone la metodología de la investigación para determinar los problemas existentes, con el fin de proponer acciones de mejora que satisfagan al cliente, o se cumple de esta manera con los objetivos del trabajo.

2.1 Caracterización de la organización

La Asociación Económica Internacional, en la modalidad de Contrato de Asociación Económica Internacional, tipo *Joint Venture*³, es un negocio conjunto, aprobado por el Gobierno, entre la compañía mercantil francesa denominada *Bouygues Batiment International S.A.*, del Grupo Industrial BOUYGUES y la Empresa de Servicios de Ingeniería No. 2, ARCOS, del MICONS, constituida para la construcción de hoteles para el turismo y comercialmente conocida como “AEI ARCOS-BBI”. La misma se encuentra situada calle 12 y final, Santa Marta, municipio Cárdenas, Provincia de Matanzas. La organización, fue creada al amparo de la Ley No. 77, Ley de la Inversión Extranjera, es supervisada y controlada por el MINCEX como organismo rector de esta actividad. El organismo patrocinador de la AEI ARCOS-BBI por la parte cubana es el Ministerio de la Construcción (MICONS).

Esta organización no constituye una persona jurídica distinta a las partes que la integra, manteniendo cada empresa su propia personalidad jurídica. Con las aportaciones acordadas se creó un fondo común, pero cada parte mantiene en propiedad lo aportado hasta final del negocio. Quien gobierna, organiza y administra las operaciones del negocio, es un órgano colegiado, que actúa como Comité de Dirección, al frente del cual está el Presidente y demás Directores, todos con rango de Directores. El Presidente actúa en representación de las partes y dentro del límite de las facultades y competencia del Comité de Dirección, en todos los actos en que las partes intervengan en virtud del Contrato de Asociación. Los beneficios y riesgos son compartidos al 50% entre las partes. La actividad autorizada de la AEI para el negocio conjunto, se ha ido prorrogando en el tiempo, 16 años de desarrollo hotelero, con la aprobación del Gobierno, con 14 contratos firmados, 7406 habitaciones más 348 apartamentos, habiéndose 5 obras en construcción con 2591 habitaciones, en la Península de Punta Hicacos, Varadero, desde su creación en fecha 10 de julio del 2002.

³ *Empresa conjunta, alianza estratégica o alianza comercial o consorcio, es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (habitualmente personas jurídicas o comerciantes), a quienes se les denomina ventures o socios.*

La AEI ARCOS-BBI es una organización que se encarga de construir instalaciones hoteleras y otras en la Península Hicacos Varadero, provincia Matanzas, a través de la modalidad contractual "Llave en Mano", siendo los Clientes o propiedad la empresa estatal cubana ALMEST y MINTUR que dispone de los recursos financieros para la ejecución de estas obras priorizadas según proyecto en la modalidad precio cerrado, teniendo como entidad comercializadora atendiendo las importaciones a TECNOTEXT e ITH (ver Anexo 1).

2.1.1 Misión, Visión y Objetivos

El Contrato de Asociación Económica Internacional ARCOS-BBI es una entidad que representa a las empresas *Bouygues Bâtiment International* y a ARCOS, pertenecientes al Grupo Industrial Francés *Bouygues* y a la OSDE GEDIC del MICONS, respectivamente, unidas temporalmente con la **misión** de:

Edificar las obras de infraestructura hotelera para el desarrollo de la industria turística del país, contando para ello con la profesionalidad, responsabilidad y creatividad de colaboradores cohesionados en equipos de trabajo eficientes, con un sistema de progreso permanente que persigue la excelencia.

Cuyas metas son:

- Superar constantemente las expectativas del cliente, de los socios y de los colaboradores;
- Brindar bienestar a los usuarios de las instalaciones que construimos a través de la calidad y seguridad funcional y constructiva de dichas obras.

Todo esto cumpliendo especialmente con nuestra responsabilidad en la preservación del medio ambiente y la seguridad y salud de las personas, durante el proceso constructivo y el funcionamiento de las obras en su vida útil.

Visión

- Contamos con la firme convicción de nuestro cliente de que somos su mejor opción para construir sus proyectos.
- Las partes involucradas y la comunidad en general nos aprecian como un equipo confiable, responsable en sus actos y objetivos, y tenaz por sus resultados.

Para lograr nuestro objetivo tenemos presentes los siguientes **valores**:

- Gusto por asumir desafíos, técnicos y humanos, con voluntad emprendedora.
- Respeto de los compromisos contraídos con nuestros clientes, socios y colaboradores.
- Ética profesional y personal.
- Responsabilidad social y medioambiental, con especial atención a la seguridad y salud ocupacional y al desarrollo sostenible.

- Creatividad y pro-actividad como fuentes de progreso y eficiencia.
- Espíritu de equipo y solidaridad con la capacidad de unir a colaboradores de varias entidades entorno a un fin común.
 - Voluntad de hacer evolucionar a los colaboradores mediante una política de entrenamiento, promoción y mejoramiento de la calidad humana.
 - Espíritu de apoyo en las relaciones con proveedores nacionales como fuente de mejoramiento propio.

Las **características de los proyectos** que se ejecuta son:

- Proyectos “llave en mano”.
- Instalaciones hoteleras de alta calidad.
- Contrato con precio cerrado.
- Ejecución en Fast – Track.
- Construcción en la modalidad de doble turno.

Objetivos Constantes

- Satisfacer nuestros clientes.
- Mejorar los plazos en el proceso global.
- Racionalizar la construcción, capitalizando las experiencias de las obras ya ejecutadas, industrializando los procesos y bajando los costos.
 - Mantener una vigilancia máxima sobre las condiciones de seguridad de la obra
 - Continuar formando a los colaboradores cubanos

Objetivos estratégicos

- Cumplir con la entrega al cliente de la Obra “Hotel Internacional”.
- Reducir el plazo del proceso de entrega de los objetos de obra teniendo en cuenta el objetivo de cero reservas por habitación, minimizando los riesgos ambientales en un 1%.
 - Consolidar las estrategias de diseño, tecnología, sistemas constructivos e implementación de los programas de innovación y desarrollo tecnológicos, implementando el diseño en Revit en el Hotel Internacional y Oasis.
 - Dar seguimiento del E-Learning, como nuevo método de formación, poniendo quincenalmente un tema nuevo en el sitio web de la AEI ARCOS – BBI.
 - Firmar el contrato del Hotel Las Nubes (Chapelín Taíno).

2.1.2 Estructura Organizacional.

La AEI ARCOS-BBI, está formada por 9 departamentos y 3 direcciones funcionales (Dirección Obra), en las cuales se gestiona el proceso productivo en función de la obra en ejecución. En el Anexo 2 se muestra el organigrama general.

A continuación se hace referencia a las funciones que realizan cada departamento.

✚ Departamento de Logística/Compras: departamento que responde a las necesidades de materiales y de servicio de todos los especialistas de la obra. Está dividido en otros 3 departamentos:

- El departamento compras: asegura que todos los bienes, servicios e inventarios necesarios para operación de negocio se ordenen y se encuentren a tiempo en los almacenes.
- El departamento almacén: es el responsable del manejo y existencia de todos los materiales y suministros, así como la información que conforma el detalle de sus inventarios.
- El taller mecánico: responsable de las compras y mantenimiento de las piezas de repuesto de los equipos propios de la AEI, además de la contratación oportuna de alquiler de equipos a otras entidades.

✚ Departamento Formación:

- Coordinar las acciones de formación para asegurar la transferencia del Know-How de BBI hacia la parte cubana.
- Asegurar también el seguimiento de los potenciales de dirección detectados dentro de la AEI y asesora la subcontratista BCOA 47 en la gestión del destacamento “Maestros de la Construcción”.

✚ Departamento Calidad:

- Asegurar el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar el retorno de experiencia, análisis y verificación de los procesos.
- Mantener informada a la Dirección de la AEI sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

✚ Departamento AGF (Administración, Gestión y Finanzas): se descompone en los siguientes departamentos:

- Gestión: realiza el control presupuestario cada mes y es el indicador financiero de la obra.
- Contabilidad: registra las obligaciones de pago con los proveedores y subcontratistas y exporta el resultado contable oficial de la AEI.
- Finanzas: realiza los instrumentos de pago a los proveedores y subcontratistas.

- Administración: coordina y gestiona los viajes, coches, alojamiento y servicios generales.
- Informática: gestión de la red informática de la AEI (gestión del parque informático, Internet, antivirus, conformidad con la Oficina de Seguridad de Redes Informáticas (OSRI)).

✚ Departamento Recursos Humanos: departamento responsable de la contratación y control de la mano de obra, organizar el alojamiento y la comida, el cálculo de la estimulación y el control de las vacaciones.

✚ Departamento Jurídico y Gestión de Contratos: en colaboración con el área comercial de la Habana, participa en la elaboración del contrato principal "llave en mano" precio cerrado:

- Elabora los sub-contratos.
- Representa legalmente la AEI hacia las entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Gestión de los contratos principales y sub-contratos.
- Gestión de las órdenes de servicio.
- Certificación de obra.
- Informes de mano de obra y de compras.
- Reclamaciones.

✚ Departamento Dirección de Obra: representación de la constructora hacia el cliente, encargado del:

- Seguimiento de la concepción y de los estudios.
- Compra de los materiales.
- Planificación de la obra y las compras.
- Preparación de la obra, elección del organigrama, de las opciones, métodos, equipos, concebir las facilidades temporales.

- Ejecución de la obra: organización y coordinación de todos los actores de la obra (fuerza de trabajo, subcontratistas, etc.)

- Control de presupuesto: recibir el transfer (Contrato variable) de la sucursal, fijar los objetivos, seguir los gastos cada mes con el control presupuestario.

- Management de la calidad.
- Seguimiento de las normas de higiene y seguridad.
- Representar al proyecto ante litigios e incumplimientos con otras empresas.

✚ Departamento Estudios: a partir de la firma del contrato "llave en mano" a precio cerrado, el grupo de estudio (ubicado en obra) desarrolla el proyecto desde las ideas conceptuales hasta la fase "As Built"⁴. Existen 5 etapas distintas:

- Ideas conceptuales
- Soluciones principales

⁴ "As Built", este proceso incluye todas las especialidades.

- Ingeniería básica (Ante Proyecto Detallado)
- Ingeniería de detalle (planos de ejecución)

✚ Departamento de Estructura, Cubiertas y Áreas Exteriores: Es el departamento responsable de asegurar la actividad de estructura, cubiertas y áreas exteriores de la obra y se subordina a la Dirección de Obra. Entre los lotes que lo componen se debe mencionar:

- Cimentación y estructura
- Paisajismo y obras exteriores
- Cubiertas

✚ Departamento Instalaciones: este departamento es el responsable de las actividades que dan funcionamiento a los sistemas hoteleros. Entre los lotes que gestiona se pueden mencionar:

- Electricidad (Pizarras eléctricas, Iluminación interior y exterior)
- Corrientes Débiles (Sistemas de Alarmas, Telefonía, Internet y Automatización)
- Mecánica (Ascensores, Climatización, Tratamiento de Aire)
- Cocinas, Lavandería y Cámaras Frías.
- Hidrosanitaria (Cisternas, Piscinas, Muebles de Baños y Grifería)

✚ Departamento de Acabados y Mobiliario: departamento responsable de las actividades de acabados interiores, exteriores y mobiliario de las obras. Entre los lotes que gestiona se pueden mencionar:

- Carpintería de madera y aluminio.
- Pisos y enchapes.
- Pinturas y revestimientos exteriores.
- Falso techo y papelería ligera.
- Mobiliario interior y exterior

Los tres últimos departamentos anteriores tienen las siguientes obligaciones:

- Contratación de todos los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de esta etapa (materiales, mano de obra, equipos, herramientas, etc.)
- Seguimiento de la documentación técnica (planos, fichas técnicas).
- Establecer el presupuesto objetivo, controlarlo y darle seguimiento (tanto de suministros como de mano de obra).
- Calidad y ejecución del proyecto y cronograma.

✚ Departamento de Garantía: Es el responsable de garantizar un servicio de postventa a cada proyecto que se ejecute, llamado período de Garantía. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Analizar las solicitudes de defectados emitidos por el Cliente.

- Rechazar o aceptar la solicitud según el origen de la causa del problema.
- En caso de aceptación el responsable de garantía de la AEI, firma la solicitud y procede a sanear dicho defecto. En caso que se requiera la participación de suministradores, se trasmite reclamación por parte de la AEI, y se mantiene informado al cliente de la evolución.
- Participar en reuniones semanales con el cliente para dar seguimiento a las solicitudes resueltas, pendientes y en reclamación cuando de suministro se trata.
- Informar al Comité de Dirección sobre el proceso de saneamiento de las no conformidades, declarando los puntos más importantes y los errores que no se deben repetir.
- Realizar visitas preventivas a las obras en su momento de ejecución para alertar conforme a la experiencia obtenida.
- Realizar un retorno de experiencia al cierre del período de garantía, donde se convoca a todos los jefes de departamento y especialistas principales para mostrar de forma general los aspectos más importantes del período de garantía y se redactará un informe que resumirá los aspectos vistos.

2.1.3 Principales competidores, clientes y proveedores

Los **competidores potenciales** para la AEI ARCOS – BBI lo constituyen la Empresa de Construcción y Montaje de obras del turismo (ECMOT), la Unión de Constructora Militar (UCM) y la Unidad de Gestión de la Construcción #1 (UGDC # 1), empresas que se dedican a construcción, montaje, reparación y mantenimiento de instalaciones hoteleras, tal como se muestra en la figura 2.1 que se muestra a continuación.



Figura 2.1. Implantaciones BBI en Cuba

Fuente: Plan Management AEI

✚ Principales clientes:

- La empresa estatal cubana ALMEST (MINFAR) y la Inmobiliaria del (MINTUR).

✚ Principales proveedores:

- Las principales empresas proveedoras de recursos materiales y equipos lo constituyen las importadoras TECNOTEX perteneciente al MINFAR para obras que se ejecutan con ALMEST e Empresa Importadora del MINTUR (ITH) para obras que se ejecutan con él MINTUR.

- Almacenes Universales S.A, CIMEX, son empresas suministran productos nacionales.

Los proveedores de recursos humanos lo constituyen las Brigadas Constructoras de Obras de Arquitectura No. 36 (BCOA 36) y No. 47 (BCOA 47), las cuales se encargan de suministrar la cantidad de trabajadores necesarios para cumplir con el cronograma de ejecución de la obra.

2.1.4 Procesos que intervienen en la organización

Para la ejecución del proyecto pactado entre empresas del sector de la construcción, intervienen diversos procesos que a su vez sirven de apoyo al proceso fundamental, la obra.

Durante la elaboración del plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada la organización, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos, los que se muestran en el Anexo 3 en el Mapa de Procesos AEI.

Consiguientemente, se identifican tres tipos de procesos con las actividades que lo complementan según el correspondiente mapa de procesos visualizado anteriormente:

✚ Procesos estratégicos: (SUCURSAL ,EMPAI, AEI y BIM ;Transfer, Transfer Conforme y Objetivo ;Misión Método; Dirección de la Obra)

✚ Procesos claves: (EMPAI; Oficina de Estudio; Dirección de Obra donde se forman Departamento Estructura, Departamento Instalaciones, Departamento Acabado)

✚ Procesos complementarios o de apoyo: Gestión de Contratos; Formación; Recursos Humanos; Calidad, Seguridad y Medio Ambiente; Administración, Gestión y Finanzas: también lo complementa el departamento de Informática; Logística: donde se forman los departamentos de Compra, Almacén y Taller.

2.1.5 Caracterización de la fuerza de trabajo

Con cierre Marzo 2019, el total de trabajadores de la AEI ARCOS – BBI fue de: 612 (542 de ARCOS y 70 de BBI), de los 542 trabajadores de ARCOS: 172 son mujeres (32%) y 370 son hombres (68 %).

Se considera un buen equilibrio respecto a la distribución de trabajadores por sexo, a pesar de que la mayor actividad que se realiza es a pie de obra, el sexo femenino representa el 32% del total. Como se muestra en el Gráfico 2.2, el desglose por categoría ocupacional es de la siguiente manera: 40 Operarios, 84 Servicios, 281 Técnicos, 4 Administrativos, 133 cuadros, representando el mayor % la categoría Técnicos.

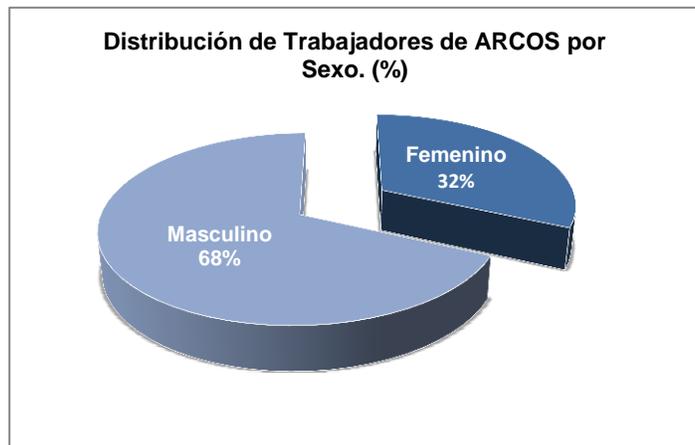


Gráfico 2.1. Distribución de trabajadores por sexo

Fuente: elaboración propia

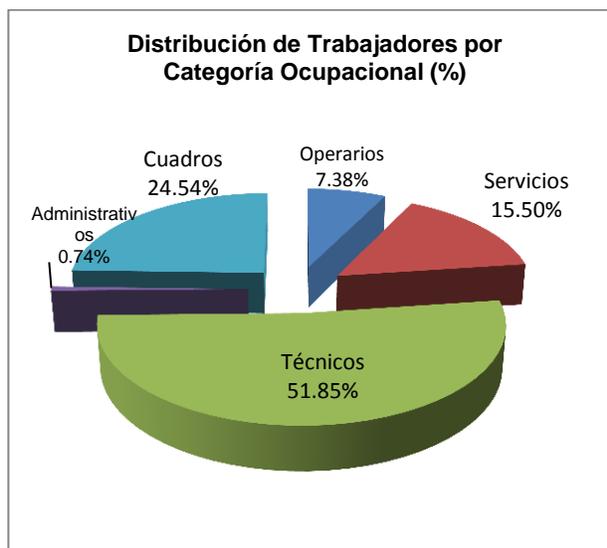
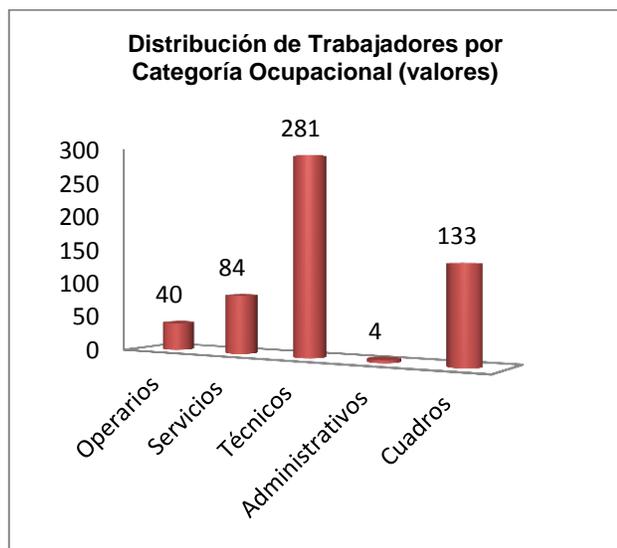


Gráfico 2.2 Distribución por categoría.

Fuente: elaboración propia

La distribución de trabajadores por categoría ocupacional está en correspondencia con el objeto social y la misión de la organización, teniendo un mayor por ciento en la parte técnica garantizando los servicios de ingeniería y montaje, siendo los contratistas de las obras que se ejecutan.

La AEI ARCOS BBI cuenta con un sistema de Gestión Integrado para el Management de la Calidad, Seguridad y Medio ambiente regido directamente por la compañía francesa BBI el cual es evaluado y certificado por la Asociación Francesa de Garantía de Calidad (AFAQ) para las normas ISO 9001:2015; ISO14001:2015 y Salud Ocupacional y Series de Evaluación de la Seguridad (OHSAS) 18001 (ver Anexo 4) con un enfoque hacia la terminación en tiempo de las obras que ejecuta y la satisfacción de su cliente.

La política de calidad es consistente y permite establecer objetivos de calidad, y desplegarlos desde el nivel estratégico hasta el nivel más elemental del proceso constructivo.

En los registros de calidad se define claramente el contenido, la frecuencia, la responsabilidad, los medios y los métodos, las tolerancias y la identificación de los documentos de referencia, así como las acciones necesarias a tomar para poner en conformidad cualquier desvío de la actividad durante la ejecución de la obra.

Sin embargo, durante el proceso final de la entrega del producto terminado al cliente se derivan encuestas que necesitan ser atendidas y analizadas para mirar la calidad del servicio desde su perspectiva y consigo diagnosticar el comportamiento de su satisfacción en el tiempo.

La organización ha ejecutado hasta la actualidad 16 proyectos de ellos 2 con el MINTUR y 14 con ALMEST, este último mencionado por su fidelidad lo hace hoy nuestro principal cliente y por esta razón se decide tomar como referencia las encuestas de 9 proyectos construidos para ellos comprendidos en un periodo de 14 años (2004 -2018), usando las herramientas que a continuación se describen y el procedimiento propuesto para la investigación; donde se pretende analizar sus evaluaciones y diagnosticar el estado actual de la Calidad del servicio de la organización desde una óptica externa.

2.2 Propuesta del procedimiento para el desarrollo de la investigación

Se revisaron un conjunto de procedimientos enfocados a la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad y calidad de los servicios, tales como: Ramírez Betancourt (2006), Segura Domínguez (2003), Parasuraman y otros, (1985, 1988). Los mismos coinciden en la evaluación de la calidad del servicio a partir de las percepciones de los clientes en función de sus expectativas. Los cuales son considerados para la elaboración del procedimiento que se propone, enfatizándose en el análisis causal, también abordado por Segura Domínguez y Ramírez B.

La propuesta del procedimiento es la descripción de cómo se va a realizar la investigación, o la determinación de las estrategias, procedimientos y herramientas a utilizar, para dar respuesta al problema. A continuación, se plantea y se describen con detalle cada una de los pasos propuestos en el presente trabajo. En la figura 2.2 se muestran los pasos del procedimiento a realizar.

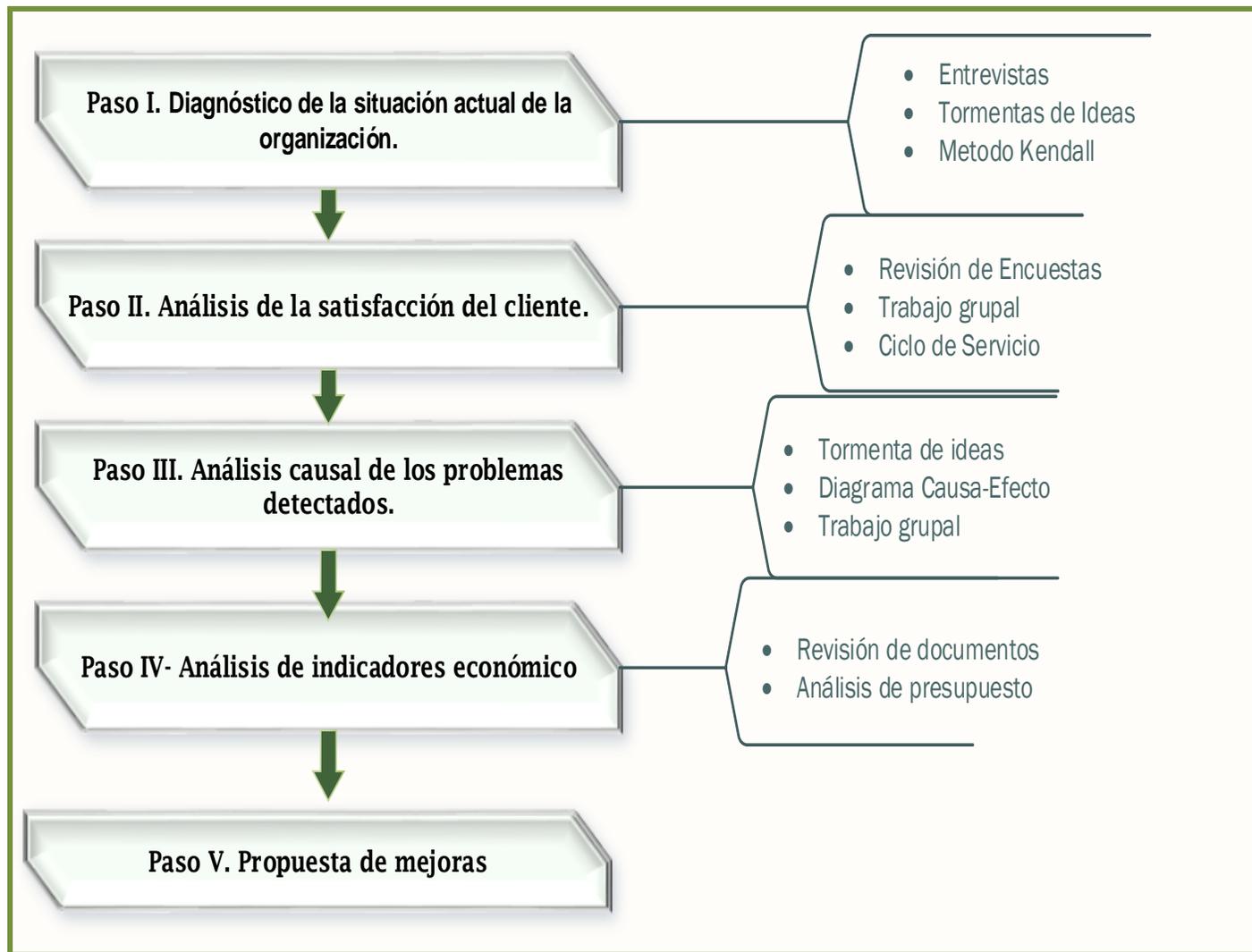


Figura 2.2 Propuesta del procedimiento para diagnosticar la satisfacción del cliente

Fuente: elaboración propia

Paso I- Diagnóstico de la situación actual de la organización

En este paso se forman grupos de trabajo que identificarán las debilidades de la entidad, prosiguiendo con su descripción literal y gráfica. Para ello, se trabajará sobre la revisión de documentos, se aplicarán tormentas de ideas y entrevistas como método de recopilación de datos. Empleándose el método Kendall como técnica para identificar los problemas más sustanciales que afectan a la organización, donde los participantes (expertos) apoyarán este proceso.

Paso II- Análisis de la satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente se analizará mediante la revisión del sistema de encuestas aplicadas, determinadas, permitiéndose observar el nivel de satisfacción percibido por los clientes, al mismo tiempo que se examinará la evaluación del instrumento aplicado por la organización detectando los atributos que más inciden en la insatisfacción del cliente.

Paso III- Análisis causal de los problemas detectados

Para el análisis causal se aplicarán técnicas como tormentas de ideas, consulta con expertos y análisis de datos, consiguiéndose reafirmar la veracidad de la repetitividad obtenida mediante la base de datos, ejecutándose un análisis de los ítems mal evaluados para llegar a la identificación de las causas con un diagrama causa-efecto, con el fin de centrar la atención en la búsqueda de soluciones para el problema que más incide en la satisfacción del cliente.

Paso IV- Análisis económico del más afectado

Se efectuará análisis económico que arrojará el estado de los principales indicadores económicos y se evaluará la incidencia de los problemas detectados en los resultados en el cumplimiento de lo que se planifica. Se identificará la actividad de mayor impacto en los índices de calidad obtenidos.

Paso V- Propuestas de acciones para elevar la satisfacción del Cliente

En este paso, luego de haber finalizado la investigación propuesta, se presentarán propuestas de acciones que sean idóneas para mejorar las deficiencias encontradas, para cumplir los objetivos prefijados y lograr minimizar los impactos no esperados al proyecto.

Este procedimiento fue trazado basándose en la metodología de diagnóstico y evaluación, y su relación con los sistemas de gestión de la calidad con el propósito de recopilar varias metodologías de diagnóstico y evaluación de la calidad que facilite establecer las deficiencias existentes, y permita conocer el estado de la empresa hacia la implementación de un sistema de gestión de la calidad (Segura Domínguez, 2009).

2.3 Descripción de las principales herramientas y métodos a emplear en la investigación

Para llevar a cabo esta investigación con las mejores condiciones posibles, es necesario contar con el apoyo de algunas técnicas que ayuden a su desarrollo, también con herramientas que sirven para detectar problemas con la participación del personal, mientras que otras parten de mediciones o datos obtenidos del proceso a controlar y, a partir del análisis de estos datos, se obtienen los resultados buscados. En ocasiones, únicamente se interesará ver los resultados de un proceso con una presentación gráfica.

De la siguiente manera se describen las sucesivas técnicas y herramientas a emplear:

Trabajo en grupo

Consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; tienen como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado. Para desarrollar el trabajo en grupo se pueden utilizar dos modalidades: la modalidad de presencia física o la modalidad a distancia.

Entrevista

La entrevista es la técnica más eficaz para obtener información, ésta presenta dos direcciones, una en que se informa, se explica y se interroga al usuario, y otra en la que se recibe la información correspondiente. Existen diferentes tipos de entrevistas: las abiertas, en la que se propone un tema y se deja hablar libremente al entrevistado; las cerradas, en la que sólo se responde de modo afirmativo y/o negativo y las semiabiertas o semicerradas que son aquellas en las que se responden a determinadas preguntas.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas, es una herramienta aplicada al trabajo grupal donde surgen nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, se realiza mediante la exposición libre de los conceptos o propuestas de cada uno de los integrantes mediante reglas sencillas que permiten aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en diagnóstico de la causa y solución de la.

Se deberá utilizar la Lluvia de Ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

Encuestas

Las encuestas son una fuente principal de conocimientos de las opiniones del público y eficaz instrumento. Durante la aplicación de esta técnica se establece una comunicación con el sujeto. Tal comunicación es un proceso de relación biunívoca, ya sea escrita o verbal que necesariamente facilita los datos que se necesitan, la captación de la información durante el proceso de comunicación se realiza mediante un cuestionario.

✚ Método de Coeficiente de Kendall

El método de coeficiente de Kendall consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica i dado por el experto j , considerando que: $i: 1, 2, 3, \dots, k$; $j: 1, 2, 3, \dots, M$; la K sería, la cantidad de características a evaluar y la M , la cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica i , de la forma siguiente: $\sum_{i=1}^K A_{ij}$

Siendo: Δ - desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables; Δ^2 - desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

La expresión para calcular Δ es la siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^K (A_{ij} - T) \quad \text{Donde } T \text{ es el factor de comparación.} \quad T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K}$$

Es necesario calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

$$\omega = \frac{12 - \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2(K^3 - K)}$$

Si $\omega \geq 0.5$, hay concordancia entre los expertos y es válido el estudio.

Si $\omega < 0.5$ se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Comentario: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, suprimiendo aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

✚ Diagrama Causa -Efecto

El diagrama Causa – Efecto creada por *Kauro Ishikawa*, es una herramienta práctica para estudiar procesos y escenarios, mediante la cual se desarrolla un plan de recolección de datos, con el objetivo de identificar la raíz o causa principal de un problema o efecto, su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema aumentando la posibilidad de identificar las causas principales.

Este diagrama se utiliza para pensar y representar las relaciones entre un efecto determinado (como las variaciones de una característica de calidad) y sus causas reales. Las principales causas reales se organizan en categorías principales y subcategorías de manera que la representación es parecida al esqueleto de un pez. Por lo tanto, la herramienta se conoce también como diagrama de Espina de Pescado.

✚ Ciclo de los Servicios

El ciclo del servicio es una representación gráfica de los momentos de verdad, recorrido que hace el cliente por todos los puntos del sistema de servicio, poniéndose en contacto con la organización, a este contacto se le denomina momento de la verdad. Aquel momento de la verdad donde el cliente va a percibir con mayor claridad la calidad del servicio se denomina momento crítico y se le fijan estándares físicos y normas. También permite hacer el seguimiento de los distintos estados de emocionalidad que vive el usuario a través del servicio, lo que permite identificar áreas que necesiten reforzar un sentimiento en particular o las que necesiten su cambio total.

- **Momentos de la verdad:** un momento de la verdad es todo suceso en el que una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo o indirecto) de una empresa y se crea una impresión de ella.

Un momento de verdad no es positivo ni negativo, no es más que la vivencia que le queda al cliente después de haber entrado en contacto con un elemento de la institución. La suma de los momentos de verdad conforma la imagen que el cliente tiene de la organización.

Los momentos de verdad no se crean de igual forma, un negocio o servicio puede tener diferentes momentos de la verdad, pero generalmente unos cuantos tienen impacto crítico y decisivo sobre las percepciones de los clientes.

- **Momentos críticos:** son los que realmente impactan al cliente, es un acontecimiento psicológico importante y se le fijan estándares físicos y normas.

Revisión de documentos

Tiene la finalidad de recopilar y sintetizar los principales aspectos relacionados con el tema a investigar que están recogidos en documentos los cuales presentan un nivel de validez propios para un trabajo científico. Se recomienda que los documentos a revisar sean de contenido auténtico.

Capítulo III. Resultados de la Investigación

En este capítulo se exponen los resultados prácticos alcanzados a partir de la aplicación de las técnicas propuestas por el procedimiento establecido en el capítulo anterior para la AEI ARCOS BBI de Varadero.

3.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización

Para el desarrollo de la investigación en la AEI ARCOS BBI fue necesario identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Cualquier análisis de los puntos fuertes de una empresa deben orientarse al mercado.

Las fortalezas solo tienen sentido cuando ayudan en el cumplimiento de las necesidades del cliente. Pero para satisfacer de forma externa dichas necesidades, primero se debe dar solución a los aspectos internos que afectan a la organización. Por ello, la solución es iniciar un proceso de identificación por medio de un análisis estratégico interno; en el que se realizó una entrevista dirigida a un grupo de expertos y posteriormente hacer una tormenta de ideas, donde, analizándose a fondo cada una de ellas, desde su punto de vista, dieron sus criterios exponiéndose sus principales ventajas. En el episodio, se contó con la presencia física del investigador y autora de la tesis.

El grupo de expertos fue seleccionado según el nivel de conocimiento que tienen sobre el tema, los años de experiencia que poseen y los que están insertados directamente en la ejecución de la obra. Su clasificación ocupacional permite dar cualquier valoración o criterio acertado sobre la temática de estudio. Los expertos seleccionados, se observan en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Grupo de expertos.

No.	Nombre y Apellidos	Especialidad	Cargo que Ocupa	Años de Experiencia
1	Bladimir AYRA	Ing. Civil	Vicepresidente AEI	16
2	Guillermo OBREGON	Lic. Contabilidad y Finanzas	Director Económico	14
3	Christophe ROQUES	Ing. Civil	Presidente AEI	20
4	Nicolás LORAIN	Lic. Contabilidad y Finanzas	Director de Gestión	22
5	Stephane DOURDON	Arquitecto	Director de Obra	38
6	Candido MAIMOT	Master en Derecho	Secretario Jurídico	16
7	Charles DE BEAUCHAMP	Ing. Civil	Director de Obra	43
8	Jany Dueña	Ing. Civil	Jefa de Dpto. Calidad	10

Fuente: elaboración propia

Mediante la formación de grupos, entrevistas y tormentas de ideas que se efectúan a los directivos y expertos de la entidad, fueron determinadas como principales fortalezas y debilidades las que se describen a continuación:

Fortalezas

- F-1: la transferencia de conocimientos del partícipe extranjero a la parte cubana del uso de métodos y tecnología para la construcción al nivel internacional.
- F-2: desarrollo de los proyectos ejecutivos en la modalidad *Fast-Track*: al mismo tiempo que se ejecuta la obra.
- F-3: procedimientos para todos los procesos de trabajo.
- F-4: responsabilidad identificada para cada proceso.
- F-5: tener implantado un sistema de gestión de la calidad certificado y avalado internacionalmente.

Debilidades:

- D-1: dilación del Proceso de Compras tanto de los suministros de importación como los nacionales.
- D-2: calidad de la fuerza de trabajo calificada para la ejecución de las Obras.
- D-3: desmotivación de la fuerza de trabajo. (Propia y subcontratada).
- D-4: deficiente gestión de los recursos almacenados.
- D-5: satisfacción del cliente por debajo de lo deseado.
- D-6: fluctuación de la fuerza de trabajo. Constantes capacitaciones y verificaciones.
- D-7: falta de disponibilidad de Equipos para la ejecución de las obras.

Conocer las fortalezas y las limitaciones a las que se enfrenta la entidad permite medir el desempeño general de la organización, volviéndose su gestión más saludable. Desde luego, también es importante conocer lo que opina el cliente sobre sus propias debilidades y que algunas veces dentro de la empresa no son evidentes.

Una vez detectadas las debilidades, se analizan a través del Método Kendall con una ponderación comenzando por 1 la más importante y 7 la menos importante.

Así cada experto evalúa las debilidades conforme a su experiencia dentro de la empresa obteniéndose los resultados que se muestran a continuación en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Método del Coeficiente Kendall

DEBILIDAD	EXPERTOS								ΣAi	Δ	Δ ²
	1	2	3	4	5	6	7	8			
D-1	1	2	3	1	2	6	4	4	23	-5	25
D-2	6	7	5	5	6	4	7	6	46	18	324
D-3	3	1	1	3	3	7	3	3	24	-4	16
D-4	7	5	6	6	7	1	6	5	43	15	225
D-5	2	3	2	4	1	3	1	2	18	-10	100
D-6	5	6	7	7	7	5	5	7	49	21	441
D-7	4	4	4	2	2	2	2	1	21	-7	49
	TOTALES								224	196	1180

Fuente: elaboración propia

$$T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K} = \frac{224}{8} = 28$$

$$\omega = \frac{12 - \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} = \frac{12 - 1180}{8^2(7^3 - 7)} = 0.65 = 65\% \geq 50\%$$

El coeficiente Kendall arrojó un $0.65 \geq 0.50$ lo que demuestra que existe un 65% de concordancia entre los criterios de los expertos seleccionados para el análisis. Por tanto, el análisis es válido, siendo las más notables:

- ✚ D-1: dilación del proceso de compras tanto de los suministros de importación como los nacionales.
- ✚ D-3: desmotivación de la fuerza de trabajo. (Propia y subcontratada).
- ✚ D-5: satisfacción del cliente por debajo de lo deseado.
- ✚ D-7: falta de disponibilidad de equipos para la ejecución de las obras.

De ellas, la debilidad de mayor importancia a tratar por el grupo de expertos es la satisfacción del cliente por debajo de lo deseado (D-5), la desviación de criterios del conjunto de los expertos fue de -10, indicando que la mayoría de los expertos coinciden en sus criterios como la de mayor importancia para la organización, tal como se puede apreciar en el gráfico 3.1, siendo la más crítica en el análisis que se desarrolló anteriormente, por lo que se puede concluir que accionando sobre ella se logrará resolver el resto de los problemas pues en ella se encuentra inmersa la calidad de cada proyecto ejecutado.



Gráfico 3.1: Grado de Importancia según Criterio de Expertos

Fuente: elaboración propia

Examinándose la desviación de los criterios del conjunto de expertos, es válido señalar otras debilidades no menos importantes que deben ser resueltas por la organización, tales como, la falta de disponibilidad de los equipos para la ejecución de las obras (D-7) con $\Delta = -7$, seguido de la dilación del proceso de compras (D-1) tanto de los suministros de importación como los nacionales con $\Delta = -5$ y la desmotivación de la fuerza de trabajo (Propia y subcontratada) (D-3) con $\Delta = -4$.

Esta herramienta se enfoca hacia la satisfacción del cliente por debajo de lo deseado como principal debilidad a tener en cuenta, por consiguiente este será el punto de partida hacia donde se dirige el estudio, analizándose los atributos que más impactan al cliente y evaluándose la calidad del servicio brindado, lo cual sirve de ayuda a directivos y clientes a determinar en cada momento cuan eficaz es el desempeño de la entidad, de acuerdo a las particularidades del escenario que comparten. Admite a su vez, a los decisores profundizar en la comprensión de las causas que alejan a la organización del éxito en la competitividad.

3.2 Análisis de la satisfacción del Cliente

La satisfacción de los clientes es un excelente indicador de los futuros beneficios de la empresa, el cliente externo es el juez de la calidad por lo que todo sistema orientado a la calidad debe tener en cuenta que el cliente es lo primero y para ello se debe conocer la opinión en base al servicio recibido.

Tras la entrega del proyecto, el director de zona planifica y organiza la encuesta de satisfacción al cliente a fin de evaluar su grado de satisfacción en relación con sus expectativas y la prestación suministrada por la empresa y evaluar la prestación de los servicios ofrecidos por la AEI ARCOS BBI.

Empleándose el procedimiento propuesto, se procede a la revisión de documentos, siendo las encuestas de calidad de la organización el eje principal de análisis. Las mismas fueron facilitadas por la Jefa de Calidad y una de las Especialista de Calidad, lográndose recopilar las encuestas que se le realizó al principal cliente ALMEST en los últimos 9 proyectos, válido señalar que el modelo de encuesta fue modificado a partir de los últimos 4 proyectos, de la obra APM (Ver Anexo 5), pero en sentido general los parámetros a medir se mantienen siendo los mismos y el resultado final es expresado en porcentaje. (0-100%).

Las encuestas se basan en un grupo de preguntas de índole técnico-organizativo donde el cliente debe responder por medio de caritas que muestran el grado de satisfacción hacia el parámetro evaluado, algo similar a una escala de Likert, escala ampliamente utilizada donde los encuestados clasifican la calidad de alto a bajo, o mejor a peor, utilizándose varios criterios para determinar los niveles de satisfacción.

Para la organización los grados de satisfacción se evalúan conforme a la figura 3.1 presentada posteriormente, donde de acuerdo al estado del cliente rápidamente puede evaluar cada ítem.



Figura 3.1: Grado de satisfacción

Fuente: Encuesta AEI- ARCOS-BBI

Para la AEI- ARCOS-BBI una encuesta satisfactoria debe alcanzar un porcentaje superior o igual al 85% asegurándose que el cliente esté de acuerdo con el servicio brindado.

Para una mejor apreciación visual del comportamiento de la satisfacción del cliente en los 9 últimos proyectos ejecutados desde el 2004 al 2018, se tabularon los resultados globales de evaluación de las encuestas, los que se mencionan a continuación.

-  Parcela 6 - P6
 -  Parcela 7 y 8 - P7 y 8
 -  Hotel Cayo Largo - HCL
 -  Laguna A Mangón - LAM
 -  Laguna B Mangón - LBM
-  Laguna C Mangón - LCM
 -  Ampliación Princesa del Mar - APM
 -  Marina Gaviota - MG
 -  Las Conchas - LCO

Tabla 3.3: Proyectos ejecutados por la AEI para el Cliente ALMEST.

AÑO	OBRA	PROMEDIO DE EVALUACION DE ENCUESTAS	ATRIBUTOS REPETIDOS POR ENCUESTA
2004	P6	88.9%	1-Calidad de la realización con relación a sus expectativas 2-Como juzgas los equipos de BATIMENT Internacional en los siguientes campos
2005	P7 y 8	82.0%	1-Calidad de la realización con relación a sus expectativa 2-Calidad de la realización: Trabajo /Cliente con relación a la competencia
2006	HCL	78.6%	1-Calidad de la realización con relación a sus expectativas 2-Calidad de la realización: Trabajo /Cliente con relación a la competencia
2007	LAM	73.0%	1-Calidad de la realización con relación a sus expectativas
2010	LBM	77.3%	1-Calidad de la realización: Trabajo /Cliente con relación a la competencia (FASE DEL PROYECTO)
2011	LCM	71.9%	1-Calidad de la realización con relación a sus expectativas 2-Calidad de la realización: OBRA /Cliente con relación a la competencia (FASE DEL PROYECTO)
2013	APM	87.0%	1-Calidad de la realización con relación a sus expectativas
2015	MG	86.6%	1-Calidad de la realización con relación a sus expectativas
2017	LCO	59.9%	1-La calidad de la oferta en relación a sus expectativas 2-Calidad de las relaciones: comerciales / cliente respecto a la competencia 3-Calidad de la implementación en comparación con sus expectativas 4-Calidad de las relaciones: Trabajo / Cliente con respecto a la competencia
PROMEDIO DE SATISFACCION GENERAL		78.35%	

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar que se evalúan en el período del 2004 al 2018, se estimó el comportamiento porcentual de la satisfacción del cliente para cada proyecto durante este período, para un promedio del 78.35 % de satisfacción y un 21.65 % de insatisfacción. Además se observa que el resultado global de la satisfacción del cliente no asciende al 85%, encontrándose hoy el cliente de forma general de acuerdo con el servicio que presta la organización pero sin cumplir con la meta establecida por la AEI ARCOS BBI.

Observándose los resultados, no todos fueron satisfactorios, solo en 3 proyectos la organización pudo cumplir con la meta trazada (Parcela 6, Ampliación Princesa del Mar y Marina Gaviota), y 6 Proyectos (Parcela 7 y 8, Hotel Cayo Largo, Laguna A Mangón, Laguna B Mangón, Laguna C Mangón) se evalúan por debajo de ella, si bien esto representa un 67% del total de los proyectos analizados y es sinónimo de alerta para la organización, la evaluación de “Las Conchas” último proyecto ejecutado es de un 59.9%, ya es una alarma para la AEI. Razón más que suficiente para detallar minuciosamente e investigar las causas que provocan el estado actual de la organización frente al cliente.

Prestándole la atención a los atributos de evaluación negativa de este proyecto se citan los siguientes:

- ✚ 1-La calidad de la oferta en relación a sus expectativas
- ✚ 2-Calidad de las relaciones: comerciales / cliente respecto a la competencia
- ✚ 3-Calidad de la implementación en comparación con sus expectativas
- ✚ 4-Calidad de las relaciones: Trabajo / Cliente con
- ✚ 5-Competencias de la empresa

En comparación con el resto de los proyectos el atributo que coincide como el más deteriorado es **la calidad de la realización con relación a sus expectativas.**

Basado en lo anteriormente expuesto se escriben las fases del proceso de construcción de las obras y se diseña un ciclo de servicios quedándose estructurado en 5 momentos de la verdad, como se muestra en la figura 3.2, para corroborar que fase se ve afectada a través de los momentos de la verdad.

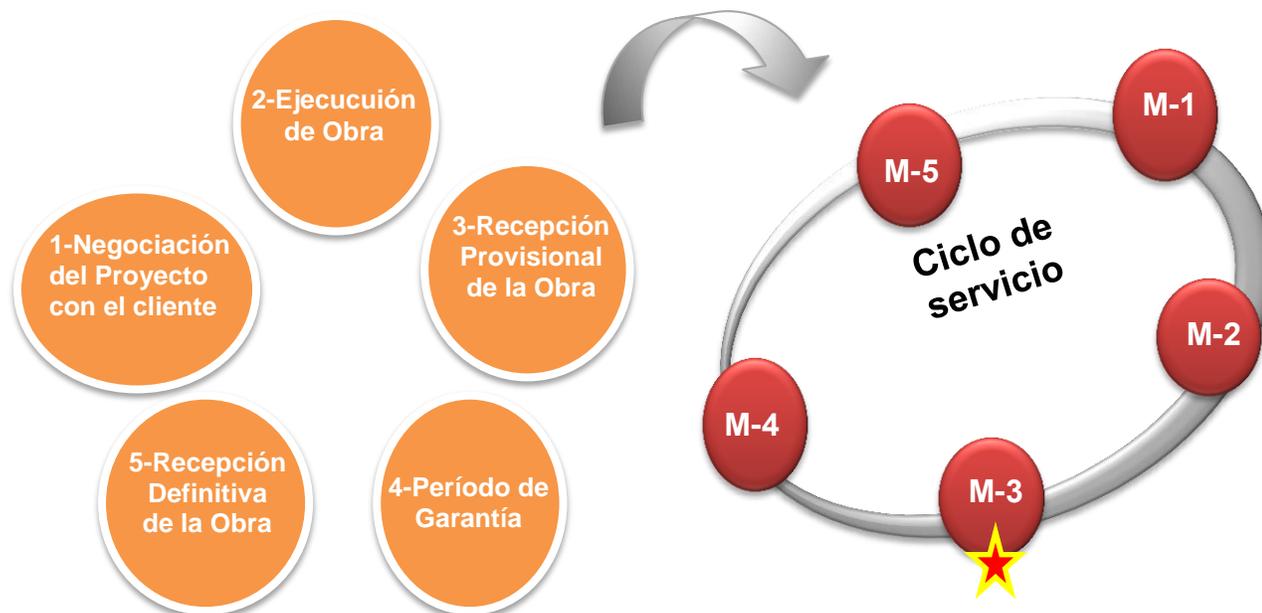


Figura 3.2: Fases del proceso de construcción de las obras de la AEI ARCOS-BBI

Fuente: elaboración propia

✚ Fase Proyecto.

(Momento de la verdad - 1) El Cliente negocia y valida con las AEI los planos y diseños proyectados para la ejecución de la Obra.

✚ Fase de Ejecución de la Obra.

(Momento de la verdad - 2) El Cliente supervisa y valida la construcción del proyecto (Se ejecuta la Obra).

✚ Recepción Provisional de la Obra

(Momento de la verdad - 3) El Cliente y la AEI identifican las imperfecciones técnicas o constructivas (Reservas) a eliminar en 60 días a partir de la firma de la recepción provisional.

✚ Periodo de Garantía

(Momento de la verdad - 4) El Cliente durante la explotación de la Obra identifica defectos no detectados en la recepción provisional, los cuales serán saneados por la AEI.

✚ Recepción Definitiva de la Obra

(Momento de la verdad - 5) El Cliente recibe y evalúa la Obra definitivamente después del periodo de garantía. (ENCUESTAS)

Luego de analizar el ciclo de servicio y haber determinado los momentos de la verdad, apoyándose en la decisión de los expertos a través de la revisión de documentos y en los atributos determinados en las encuestas, factor que se corresponde con la posible insatisfacción del cliente, se demuestra que el momento más crítico está en la recepción provisional de la obra, correspondiéndose principalmente a las reservas con trabajos no terminados o validados incorrectamente en un término de los 60 días.

Este análisis es fundamental para la organización debido a que indica las fases que hay que asegurar, y controlar de forma priorizada.

3.3 Análisis causal de los problemas detectados

Mediante el estudio realizado hasta el momento se han detectado una serie de insatisfacciones que afectan la calidad del servicio, partiendo de esta base se aplican técnicas para llegar al análisis causal de las deficiencias.

Se identificó a través de los atributos más incidentes, los ítems evaluados negativamente en las encuestas de cada proyecto, mostrándose a continuación:

- ✚ La documentación técnica necesaria para la operación y mantenimiento no se le dio entrega.
- ✚ El cronograma previsto de ejecución no se ha respetado.
- ✚ Los problemas para evitar situaciones de estancamiento no son resueltos.
- ✚ No están satisfechos del comportamiento de sus interlocutores.
- ✚ Las reservas no se han levantado dentro del tiempo prescrito.
- ✚ La recepción de los trabajos no ha sido bien preparada y bien desarrollada.
- ✚ La planificación de entrega de documentos de muestras no se ha ajustado.
- ✚ El cronograma previsto de ejecución no se ha respetado.
- ✚ Los tiempos de respuesta han cumplido con sus expectativas.

Luego de haber conformado el listado con las insatisfacciones encontradas, se efectúa un filtrado con el grupo de expertos para reducir la cantidad de deficiencias a un número manejable. Estos ítems, son agrupados en una tabla dinámica (ver anexo 5) que arroja los resultados graficados que a continuación se muestra.

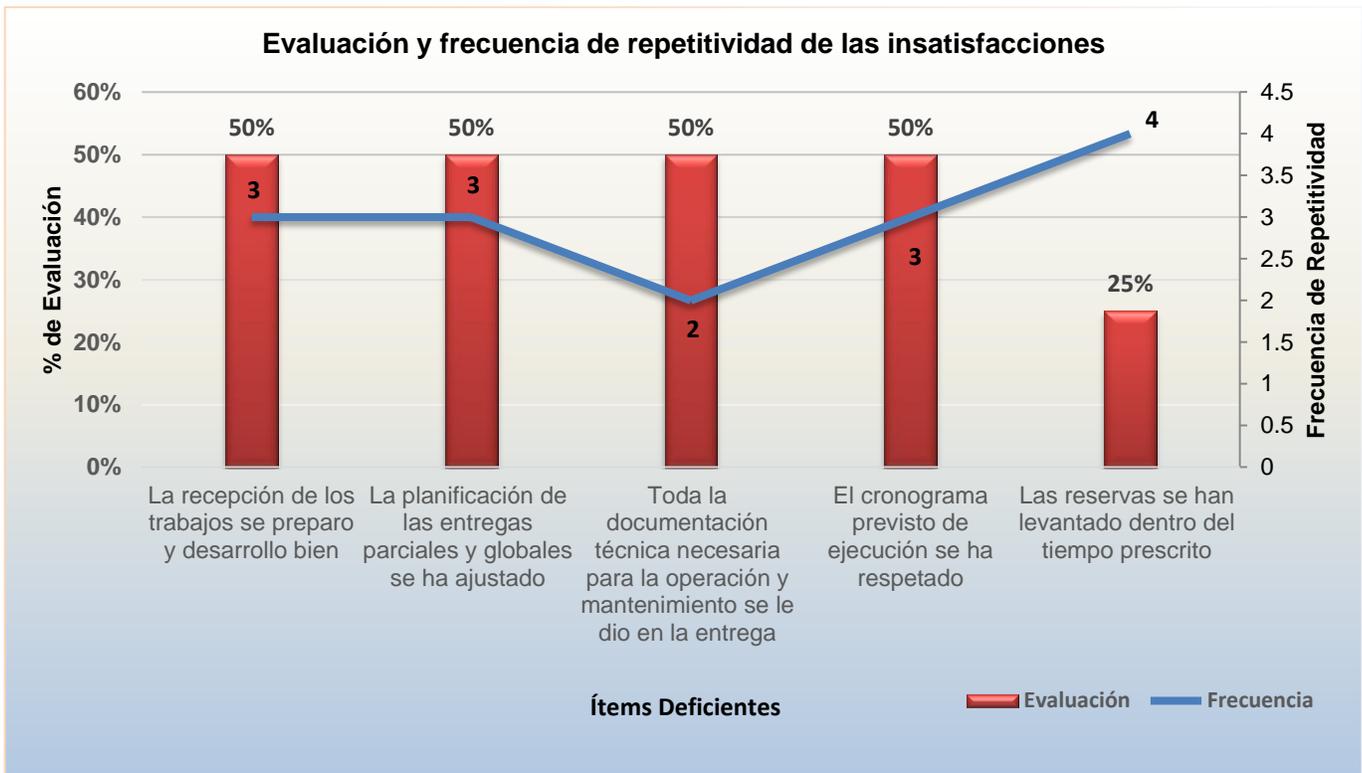


Gráfico 3.2 Evaluación y frecuencia de repetitividad de las insatisfacciones.

Fuente: elaboración propia

Finalmente a través del gráfico utilizado se logran definir las causas que más inciden en la insatisfacción del cliente, evaluadas en las encuestas y a su vez la frecuencia con que se repite, mostrándose a continuación:

- ✚ La recepción de los trabajos no se preparó y desarrollo bien
- ✚ La planificación de las entregas parciales y globales no se ha ajustado
- ✚ Toda la documentación técnica necesaria para la operación y mantenimiento no se le dio en la entrega
- ✚ El cronograma previsto de ejecución no se ha respetado
- ✚ Las reservas no se han levantado dentro del tiempo prescrito

Además se logra definir que el ítem más crítico en la satisfacción del cliente es el levantamiento de las reservas, teniendo un 25% de evaluación en la encuesta correspondiente a en desacuerdo total lo cual tiene una repetitividad de 4 y los 5 restantes están en un 50% que corresponde a en desacuerdo, coincidiendo además con el momento más crítico del ciclo de los servicios. También se detalla que la documentación técnica necesaria para la operación y mantenimiento tuvo una frecuencia de 2 y una evaluación del 50% en la encuesta correspondiente a en desacuerdo, al igual

que la recepción de los trabajos, la planificación de las entregas parciales y globales, y el cronograma previsto de ejecución fueron evaluados de la misma manera, todos con una frecuencia de 3 veces repetidas.

Es de gran importancia definir las causas provocadas por las deficiencias detectadas anteriormente mediante una recolección de datos, siendo analizadas con expertos para así centrar aún más las principales causas reales que incitan la satisfacción del cliente; se les aplica a los Especialistas de Calidad en los Departamentos de Acabado, Estructura e Instalaciones con la modalidad de la Tormenta de ideas.

El resultado demuestra que existe una correspondencia entre los atributos y los ítems evaluados negativamente por los clientes con los problemas detectados por los expertos. Partiendo de este análisis se elabora un Diagrama Causa- Efecto, tal como se muestra en la Figura 3.3.

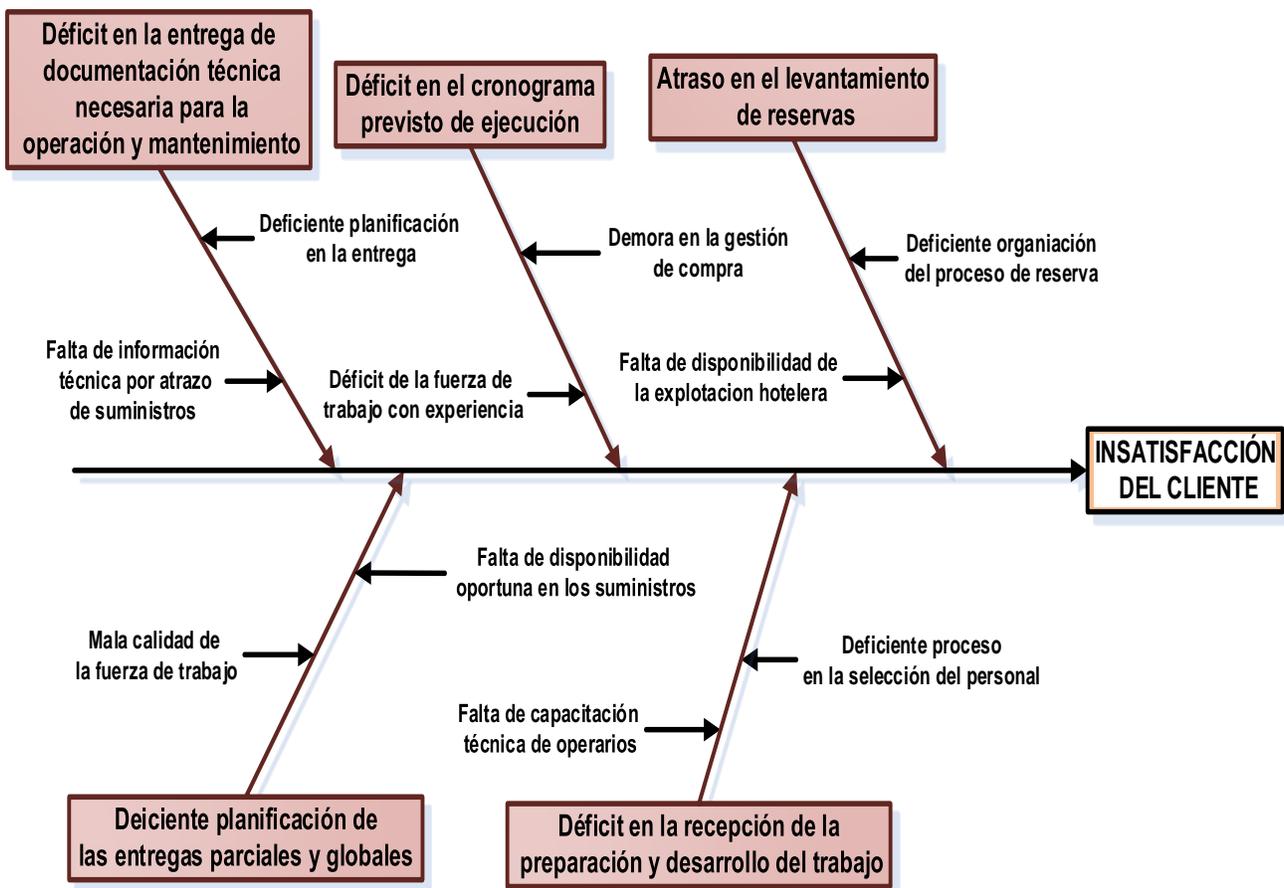


Figura 3.3 Diagrama Causa- Efecto

Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el análisis causal de la insatisfacción del cliente se logra determinar las causas y subcausas que más afectan hoy a la organización y de qué manera impacta económicamente la causa más crítica para entonces centrar la atención en la propuesta y puesta en práctica de las acciones correctivas pertinentes.

3.4 Análisis de indicadores económicos.

Para una profundización en el estudio se decide realizar por procedimiento contando con el visto bueno de la alta dirección de la organización un análisis económico de la causa que incide en el momento más crítico en la satisfacción del cliente, siendo esta el levantamiento de reserva ítem repetido en todos los proyectos ejecutados para el cliente ALMEST.

Las reservas son el levantamiento de las deficiencias o imperfecciones técnicas o constructivas, cuya existencia será excepcional y clasificadas como tal a discreción del cliente, que existan al momento de la Recepción Provisional de parte o de la totalidad de la obra, cuando no impidan retroceder a la explotación de la obra, las cuales serán identificadas taxativamente en el Acta de Recepción Provisional de conjunto con el plazo dentro del cual la AEI deberá subsanarlas a entera satisfacción del cliente. En ningún caso podrán ser consideradas como reservas, cuestiones que respondan a inejecución de obra o no conformidad de lo ejecutado conforme al alcance del Contrato y las especificaciones técnicas.

Para poner en práctica este paso del procedimiento y como parte del diagnóstico, se precisa realizar un análisis del comportamiento del gasto durante el período de saneamiento de reservas, para las obras ejecutadas.

En la tabla 3.4 se recogen la cantidad de reservas identificadas por cada obra ejecutada por la AEI en el periodo de (2004-2018), así como el cálculo de un índice medio de estas reservas teniendo en cuenta la superficie constructiva y el número de habitaciones ejecutadas. Es importante destacar que para este análisis se deben seleccionar los proyectos con tipología similar, entiéndase por tipología, la superficie constructiva y el número habitacional.

Tabla 3.4 Promedio de reservas por obras según superficie constructiva y habitacional.

Obras	Cant Reservas	Superficie Constructiva (SHO) (m2)	Habitaciones	Promedio Reservas/SHO	Promedio Reservas/Hab
Parcela 6	492	41.575	434	0,01	1,13
Parcela 7y8	1.611	40.537	452	0,04	3,56
HCL	1.895	19.184	216	0,10	8,77
LAM	7.905	71.000	1035	0,11	7,64
LBM	4.678	55.782	820	0,08	5,70
LCM	5.300	83.241	1110	0,06	4,77
MGF	7.284	53.296	771	0,14	9,45
APM	1.818	15.622	196	0,12	9,28
LCO	15.481	101.109	1297	0,15	11,94

Fuente: elaboración propia

Por tanto, se toman para el análisis de los índices como proyectos de igual tipología, las obras LAM, LBM, LCM, MGF y LCO. Coincidiendo el proyecto Hotel Las Conchas (LCO) con los de mayores índices, 0.15 reservas/superficie constructiva y 11.94 reservas/habitaciones.

En otro ámbito, según la estadística de la cantidad de reservas por obra, se constata que la obra más crítica es la obra Hotel Las Conchas, con un total de 15 481 reservas identificadas al momento de la Recepción Provisional de la instalación, coincidiendo con la obra de mayor índice de insatisfacción del cliente con un 59.9%, según la encuesta de satisfacción realizada. Por lo que es de interés de la organización concentrar el análisis económico en dicha Obra, para con estos resultados, dar retorno de experiencia a proyectos futuros a ejecutarse.

En la formación del precio de los proyectos que ejecuta la AEI, se prevé, la inclusión de un valor que no excede el 10 % del presupuesto en cada lote o especialidad, destinado para el saneamiento de las reservas.

En la siguiente tabla 3.5 se muestra el detalle de la cantidad de reservas detectas en la obra Hotel Las Conchas, identificadas por la etapa constructiva, las actividades o especialidades a las que pertenecen, las horas que las mismas generaron, así como el gasto real de mano de obra y suministros imputados a dicha obra.

Tabla 3.5 Detalle de la cantidad de reservas y las horas generadas en la obra Hotel Las Conchas

Etapa Constructiva	Actividades/Especialidades	Cant.RESERVAS	Horas	Importe Mano de Obra	Importe Suministros
Acabados	Reservas Civil	9 755	117 060.00	262 799.70	1 556 898.00
Acabados	Reservas Mobiliario	3 041	36 492.00	81 924.54	485 343.60
Acabados	Fachadas	289	3 468.00	7 785.66	46 124.40
Total Acabados		13 085	157 020.00	352 509.90	2 088 366.00
Estructura	Obras Exteriores y Cubiertas	105	1 260.00	2 828.70	16 758.00
Total Estructura		105	1 260.00	2 828.70	16 758.00
Instalaciones	Equipamiento Gastronómicos	2 291	27 492.00	61 719.54	365 643.60
Total Instalaciones		2 291	27 492.00	61 719.54	365 643.60
Totales		15 481	185 772.00	417 058.14	2 470 767.60

Fuente: elaboración propia

Según el análisis estadístico de la tipología de las reservas y el gasto real imputado por este concepto a cada una de las especialidades de la Obra Hotel Las Conchas, la mayor cantidad de reservas provienen de Acabados correspondiéndose con un total de 13 085 y representando a su vez el 85% del total de las reservas. Seguidas de 1% las relacionadas con la Etapa de Estructura y de un 15% para la etapa de Instalaciones.

Posteriormente se analizan los valores de gastos, y comparándose con el presupuesto que tiene este proyecto (LCO) para las reservas, se tienen los resultados que se muestran en la siguiente tabla 3.6.

Tabla 3.6. Análisis comparativo del presupuesto de reservas de la obra Hotel Las Conchas

RESERVAS	HORAS	IMPORTE MO	IMPORTE SUM	IMPORTE TOTAL
PRESUPUESTO	91 201.05	207 026.39	1 879 873.31	2 086 899.70
GASTOS	185 772.00	417 058.14	2 470 767.60	2 887 825.74
DESVIACIÓN	-94 570.95	-210 031.75	-590 894.29	-800 926.04

Fuente: elaboración propia

A partir del comparativo realizado anteriormente se observa que el gasto real para el saneamiento de las reservas en el Hotel Las Conchas excede el valor previsto en un 38 %, lo que representa un sobregiro que se traduce en pérdidas económicas del proyecto por el valor de 800 926.04 USD entre mano de obra y suministros, tal y como se muestra en la tabla 3.6.

El análisis de las reservas arroja problemas relacionados con tipologías del orden civil (pintura, carpintería, enchape), mobiliario y fachadas, relacionadas estas con la especialidad de Acabados. Se encuentra además otro grupo relacionado con Obras Exteriores y Cubierta, siendo de la etapa de Estructura; y las correspondientes a Instalaciones, que en este caso son de la especialidad de Equipamientos Gastronómicos.

Del estudio efectuado mediante la recopilación de información sobre el tema se comprobó que existe un sobregiro considerado en la especialidad de Acabados, incluyéndose las reservas en el mismo. Por tanto se puede concluir que en las obras de la AEI, la etapa de acabados es la de mayor vulnerabilidad por incluir las reservas, que hoy representan el indicador que más incide en la satisfacción del cliente. Punto débil que deberá ser fortalecido para ejercer un mejor control de calidad en aras de disminuir esos índices y a su vez las pérdidas detectadas, y su incidencia en futuras obras.

3.5 Propuestas de mejora

Una vez identificadas las causas que provocan la insatisfacción del cliente y efectuado el análisis del impacto económico sobre la organización, se proponen un grupo de acciones de mejoras correctivas encaminadas a minimizar las dificultades y mejorar el servicio que presta la organización, las mismas se muestran a continuación:

Deficiente proceso en la selección del personal para la entrega.

- Capacitar durante el tiempo de ejecución de la obra al personal de la AEI y operarios de las subcontratas que trabajen en el levantamiento de reservas en cuanto a tiempo de terminación, calidad requerida y relación con el cliente.

Falta de disponibilidad oportuna de los suministros.

- Valorar un stock de materiales y suministros para el levantamiento de reservas (pintura, enchape, masilla, etc.) con el objetivo de disponer con suministro de la misma referencia.

Deficiente planificación de la entrega.

- Sistematizar de manera mensual el control de las ordenes de compras aprobadas para solicitar oportunamente a los proveedores una vez cerrada la compra la entrega de la información técnica de los equipos que serán colocados en la obra, con el fin de garantizar a tiempo la entrega de la documentación tecnológica al cliente.

✚ Demora en la gestión de compra y recompra.

- Acortar los tiempos previstos para la gestión de las compras, teniendo en cuenta tipo de importadora, proveedor y país de procedencia.
- Instaurar en la AEI la realización de un Comité de Compras con frecuencia mensual, donde se monitoree el comportamiento de los cronogramas de suministro de cada obra a nivel de orden de compra, esto permitirá hacer cumplir las fechas establecidas para la salida en tiempo de las ordenes de compras.

✚ Deficiente organización del proceso de reserva.

- Elaborar y establecer un procedimiento para la organización del proceso de saneamiento de reservas, incorporando la necesidad de contar con la disponibilidad del cliente para poder acceder a las áreas afectadas y lograr su visto bueno una vez saneada las reservas.
- Crear un equipo de trabajo de Reservas, el cual se especializará y materializará el proceso de reservas en todas las obras que ejecute la AEI participando desde la etapa de levantamiento hasta el saneamiento de las mismas.

✚ Sobregiro en suministro y la mano de obra durante la recepción provisional.

- Poner en práctica la creación de un código de gestión en la Contabilidad de cada Obra de la organización que permita gestionar el gasto declarado durante el periodo de saneamiento de reservas; este servirá para medir el indicador de la satisfacción del cliente.

✚ Incorrecta redacción del atributo sobre la postventa en la encuesta.

Asignar el ítem referido al levantamiento de las reservas a la fase de trabajo y desligarlo de la fase de posventa.

Conclusiones

A modo conclusivo luego de realizado el presente trabajo puede referirse que:

1. Se realizó un diagnóstico de la satisfacción del cliente en los proyectos de ejecución de obras de la AEI ARCOS BBI, basado en el estudio de la satisfacción del cliente en el período de 2004 al 2018.
2. Se diseñó el ciclo de los servicios y se definió como el momento crítico de la verdad más significativo, la recepción provisional de la obra (Reservas).
3. Se pudo comprobar que la AEI ARCOS BBI ha promediado durante la ejecución de sus obras un nivel de satisfacción del cliente de un 78.35% con el servicio brindado, resultado este que aún no alcanza la meta de la organización del 85 %. Ha sido identificada la obra Hotel Las Conchas como el proyecto de menor satisfacción al cliente con un 59%.
4. Se identificaron los ítems con más deficiencia, la recepción de los trabajos no se preparó y desarrollo bien; la planificación de las entregas parciales y globales no se ha ajustado; toda la documentación técnica necesaria para la operación y mantenimiento no se le dio en la entrega; el cronograma previsto de ejecución no se ha respetado y las reservas no se han levantado dentro del tiempo prescrito.
5. En los aspectos evaluados el de mayor incidencia en la satisfacción es el saneamiento de reservas; lo que a su vez genera pérdidas significativas en la obra Hotel Las Conchas evidenciado en un sobregasto de un 38% en el período analizado.
6. Han sido propuestas un grupo de acciones correctivas en función de mejorar las deficiencias detectadas que afectan la satisfacción del cliente.

Recomendaciones

1. Aplicar las acciones propuestas para la mejora para un mejor funcionamiento de la organización y aumentar la calidad del servicio de la misma.
2. Realizar este diagnóstico sistemáticamente una vez culminado los proyectos con el fin de garantizar el aumento de su satisfacción, evitando de esta forma la pérdida de clientes actuales.
3. Extender este procedimiento de diagnóstico a otros polos dedicados a la ejecución de instalaciones hoteleras.
4. Extender el análisis económico realizado al levantamiento de las reservas al resto de los ítems deficientes. Tomar en cuenta los ítems restantes evaluados negativamente por el cliente en los proyectos analizados y evaluar su impacto económico.

Bibliografía

1. Anierte, N.,(2013) Servicios de Calidad.
2. Arellano-Díaz, Hernán O.,(2017) La calidad en el servicio como ventaja competitiva, Vol. 3, pp. 72-83, ISSN: 2477-8818.
3. Cantú, Humberto,(2006) *Desarrollo de una cultura de calidad*, 3ra Edición, pp. 199-223.
4. Char vat P, Jason,(2003) *Project Management Methodologies—Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, , ISBN: 0-471-22178-3.
5. Crosby, Philip B., (1996) Hablar de calidad. Editorial latinoamericana de México.
6. Crosby, Philip B., (1987) *LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN*.
7. Deming, W. Edwards, (1989) *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*, Madrid.
8. Duque Oliva, Edison Jair., «Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. », [en línea], 2005, [consulta: 0121-5051. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>>
9. Espinosa, Roberto,(2017)Ventaja competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos.
10. Feigenbaum, A.V., (1971 *La calidad como filosofía de gestión*.
11. Harrington, H. J., (1993) Mejoramiento de los procesos de la empresa.
12. Hitt, Ireland, Hoskisson, (2004), p. 6. Hernán O. Arellano Díaz ISSN-e 2477-8818, Vol. 3, Nº. Extra 3, 2017, págs. 72-83 Disponible en: <http://instituciones.sld.cu/ipk/calidad/>.
13. Hoffman and Bateson y D. Hoffman, J. Bateson. (2010) Service marketing: concepts, strategies, and cases.Cenage Learning, Mason, Ohio *ISO 9000: 2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, 2015. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:sec:3.7.6>
14. *ISO 9001 versión 2015: nuevos requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad* Disponible en: <https://www.isotools.cl/iso-9001-version-2015-nuevos-requisitos-para-los-sistemas-de-gestion-de-la-calidad>
15. Kotler, Phillip,(1997) Mercadotecnia, Mexico, p. 656.
16. Kotler, Philip, (2002)*Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, Primera Edición, pp. 200-202.
17. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl,(2002) *Marketing*, Sexta Edición, pp. 344-346.
18. López Leyva, Daysi,(2013) Evaluación de la calidad en la construcción de viviendas en Matanzas», [Tesis de Diploma], Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”,

19. Maldonado, Jose A.,(2015) CULTURA DEL SERVICIO AL CLIENTE, Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/cultura-de-servicio-al-cliente/>
20. Moliner Cantos, Carolina,(2001) Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones», [en línea], , [consulta: 11 de enero de 2019], ISSN: 1576-5962
21. Organization, International Standard,(2015) ISO 9001: 2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
22. Pizzo, M.,(2013) *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio.*
23. Schroeder, (1992) *Administración de operaciones*, 3 ° ed.
24. Segura Domínguez y otros,(2009) *Metodologías de diagnóstico y evaluación, y su relación con los Sistemas de Gestión de la calidad.* , Universidad de Matanzas.
25. Serna,H.(2006).*Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27).* Colombia: Panamericana editorial Ltda .
26. Sistemas, Aleis, «Servicios de la consultoría, auditoría, formación y mantenimiento de Sistemas de Gestión », [en línea], [consulta: Disponible en: <<http://www.aleissistemas.com/blog/la-importancia-la-calidad-las-empresas/> >
27. Sonora, Instituto Tecnológico de,(2013) IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS. *EL BUZÓN DE PACIOLI*,,XIII,No.82.*Disponible*,en:
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
28. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hil,(2004) Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, pp. 337-339.
29. Sverdlick, I.,(2012) *¿Qué hay de nuevo en evaluación educativa?* , Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
30. Thompson, I.,(2008) Definición de eficacia.
31. Valls, Wilfredo,(2006) Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de Sol y Playa. », [Tesis presentada en opción al título de Doctor en Gestión de Empresas turísticas.], Universidad de Matanzas.
32. Zeithaml,(1991) *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Modelos de gestión de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial.*
33. S.A, «Documentación de las Ciencias de la Información. Dimensiones para el estudio de la calidad de servicios en bibliotecas universitarias», Vol. 34 2011, pp. 333-347.

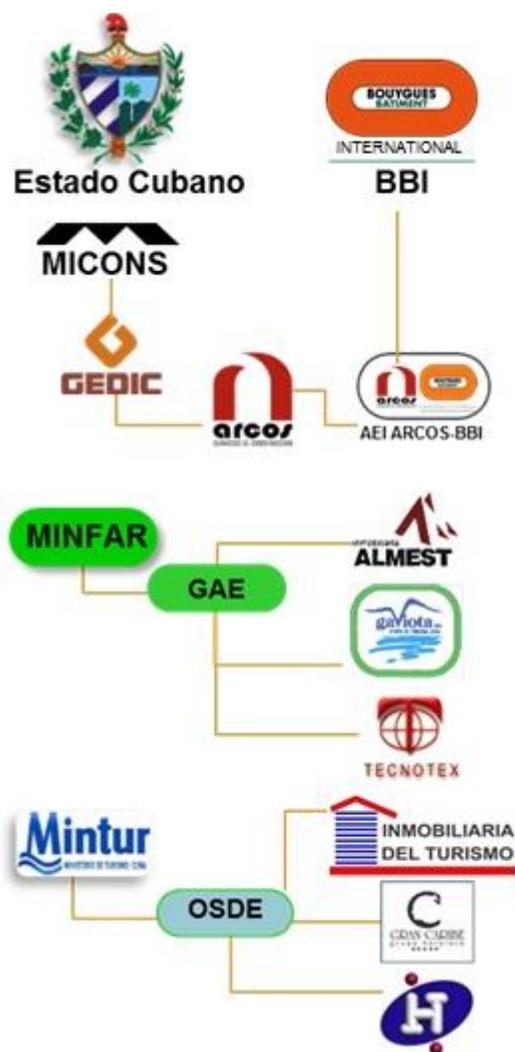
34. ---Administración de la Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiv. [consulta: Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos83/administracion-calidad-servicio-como-ventaja-competitiva/administracion-calidad-servicio-como-ventaja-competitiva.shtml>]
35. ---Expectativas de Calidad. Disponible en:<https://www.aulafacil.com/cursos/marketing/curso-de-fidelizacion-de-clientes/expectativas-de-calidad-l19913>
36. ---La satisfacción del cliente como objetivo empresarial. consulta: Disponible en: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/Satisfacciondelclientecomooobjetivoempresarial.aspx>
37. --- 2019, «Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. » pp. 184/192,

Anexos

Anexo 1. Organigrama General

P
A
R
T
E
S

C
L
I
E
N
T
E
S



- MICONS:** Ministerio de la Construcción
- GEDIC (OSDE):** Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción
- ARCOS:** Empresa Contratista General de Obras de Varadero
- MINFAR:** Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias
- GAESA:** Grupo de Administración Empresarial Sociedad Anónima.
- ALMEST:** Inmobiliaria perteneciente a GAESA. Cliente de la AEI
- GAVIOTA:** Grupo de Explotación Hotelera del GAESA.
- TECNOTEX:** Empresa importadora de GAESA. Suministrador para las obras de ALMEST.
- MINTUR:** Ministerio del Turismo
- SERVITUR (OSDE):** Organismo Superior de Dirección Empresarial de Servicios para el Turismo.
- INMOTUR:** Inmobiliaria del Turismo perteneciente a SERVITUR. Cliente de la AEI
- GRAN CARIBE:** Grupo de Explotación Hotelera del MINTUR
- ITH S.A:** Empresa importadora de SERVITUR. Suministrador para las obras de INMOTUR.

Fuente: Departamento de Administración, Gestión y Finanzas, AEI ARCOS-BBI

Anexo 2. Organigrama de la AEI

Christophe ROQUES (X)

Bladimir AYRA (X)

Nicolás LORAIN (X)

Guillermo OBREGON (X)

Herdúis RIVAS

Thales DE FREITAS

Adán BARROSO

Miraidys GUTIERREZ

Venzislav LLANOS

Celia ADÁN

Cándido MAIMOT (X)

Jany DUEÑAS

Bas W. HENDRIKS

Rogelio CASTILLO

David GUIMERA

Sergio PÉREZ

Nelson RODRÍGUEZ

Jorge Luis NARANJO

Daymí OFARRILL

Douglas BOUZA

Stephane SCOTTO

Luazny FERNANDEZ

Stephane DOURDON (X)

Joel MENA

Hicham ZEGGOUD

Roberto RAMÍREZ

Charles Robert DE BEAUCHAMP (X)

Marlon MUÑOZ (X)

Presidente AEI

Vice-Presidente AEI

A.G.F AEI

A.G.F. Adj.

Responsable Contabilidad

Responsable Gestión

Responsable Adj. Gestión

Responsable Administración

Responsable de Informática

Responsable de Formación

Director Jurídico AEI

Responsable CSMA-DS AEI

Responsable de Estudios

Responsable Adj. Estudios

Responsable Almacén y Taller Mecánico

Responsable Adj. Almacén

Responsable Adj. Taller Mecánico

Responsable de Compras

Responsable de Recursos Humanos

DIRECTOR OBRA MGF4

DIRECTOR OBRA GO

DIRECTOR ADJ. OBRA GO

DIRECTOR OBRA INTERNACIONAL

DIRECTOR ADJ. OBRA INT

DIRECTOR OBRA OASIS

DIRECTOR ADJ. OBRA OASIS

DIRECTOR DE POLO GUARDALAVACA

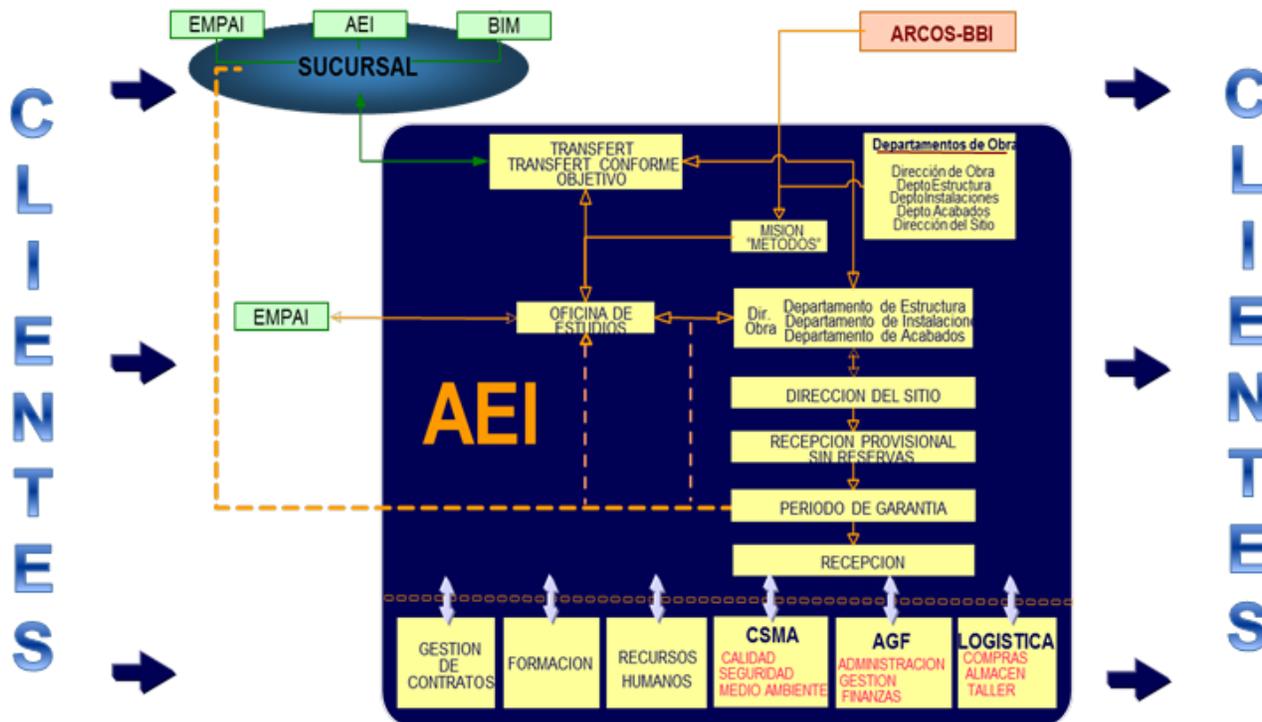
DIRECTOR ADJ. POLO GUARDALAVACA

En Rojo : Colaboradores **BBI**

(X) Miembros del Comité de Dirección

Fuente: Departamento de Recursos Humanos AEI ARCOS-BBI.

Anexo 3. Mapa de Procesos de la AEI



Fuente: Plan Management AEI.

Anexo 4. Certificado por la AFAQ



Annexe

Appendix

Annexe / Appendix n°10

N° de certificat / certificate n° :
2008/31948.8

Bouygues Construcción Cuba

Détail des activités mises en œuvre :
 Details of the activities carried out:

DEVELOPPEMENT, CONCEPTION, ETUDES TECHNIQUES,
 REALISATION, EXPLOITATION, OPERATION ET MAINTENANCE (FM)
 D'OUVRAGES DE BATIMENT ET DE GENIE CIVIL A L'INTERNATIONAL
 POUR LES CONTRATS SIGNES DANS LE PERIMETRE DE MANAGEMENT
 DE BOUYGUES BATIMENT INTERNATIONAL ET/OU SES FILIALES.

DESARROLLO, DISEÑO, ESTUDIOS TÉCNICOS, REALIZACIÓN,
 EXPLOITACIÓN, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO FM (FACILITY MANAGEMENT)
 DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS DE INGENIERÍA CIVIL PARA LOS CONTRATOS
 INTERNACIONALES FIRMADOS EN EL ÁMBITO DE GESTIÓN
 DE BOUYGUES BATIMENT INTERNATIONAL Y/O SUS FILIALES.

Liste complémentaire des sites entrant dans le périmètre de la certification :
 Complementary list of locations within the certification scope:

Challenger 1, avenue Eugène Freyssinet Guyancourt
 FR-78065 SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES CEDEX

Système de management évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
 Management system assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015 - OHSAS 18001 : 2007 - ISO 14001 : 2015

Directeur Général d'AFNOR Certification
 Managing Director of AFNOR Certification

F. LEBEUGLE

Le Représentant de l'Entreprise
 On Behalf of the Firm

OM. RACINE

11, rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 30 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
 SAS au capital de 18 187 000 € - +79 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org



afnor
 CERTIFICATION

Fuente: Departamento de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible AEI ARCOS-BBI.

Anexo 5. Encuesta al cliente de la AEI ARCOS BBI




ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

FORM.26.A

Fecha: 20/07/16 Cliente: ALMEST Proyecto: Ampliación Princesa del Mar

FASE TRABAJO

Cualidad de la implementación en comparación con sus expectativas

1 El resultado es conforme a sus expectativas		X		
2 El cronograma previsto de ejecución se ha respetado		X		
3 El cronograma de entrega de documentos y muestras ha sido respetado		X		
4 El cronograma de entregas parciales y globales ha sido respetado		X		
5 La empresa ha desarrollado las habilidades necesarias	X			
6 La empresa ha controlado las prestaciones de sus subcontratistas	X			
7 La empresa ha integrado sus cambios durante el proyecto		X		
8 La recepción de los trabajos ha sido bien preparada y bien desarrollada		X		
9 La empresa ha respetado sus valores éticos en la obra	X			
10 La empresa ha implementado un Sistema de Gestión Ambiental en la obra	X			
11 La empresa ha implementado un Sistema de Gestión de la Seguridad en la obra	X			
12 ¿Está satisfecho con la información que se han presentado durante el período de construcción?		X		

Cualidad de las relaciones: Trabajo / Cliente con respecto a la competencia

Con respecto a la competencia

					+	■	-
1 El equipo de trabajo estaba disponible para responder sus preguntas	X					X	
2 El equipo de trabajo tenía el deseo de resolver los problemas para evitar situaciones de estancamiento		X				X	
3 El equipo de trabajo se comportó como un socio durante el período de construcción	X					X	
4 El equipo de trabajo ha respondido a sus comentarios escritos y a sus correos	X					X	
5 Las relaciones con sus asesores y subcontratistas han sido eficaces		X				X	
6 Usted ha sido informado sobre los acontecimientos que ocurren en la obra	X					X	
7 La empresa lo ha ayudado a tratar con problemas que estaban fuera del alcance del contrato	X					X	
8 ¿Está satisfecho con el comportamiento de sus interlocutores?		X				X	

Los siguientes cualidades se aplican a Bouygues BI en la fase trabajo:

Competencias de la empresa

	Totamente de acuerdo	De acuerdo	No muy de acuerdo	De ninguna manera de acuerdo
1 Concepción, creatividad, innovación		X		
2 Competitividad	X			
3 Control técnico		X		
4 Profesionalismo	X			
5 Eficacia		X		
6 Know-how jurídico	X			
7 Know-how financiero		X		
8 Respeto de los compromisos		X		
9 Trabajo en asociación	X			
10 Gestión del contrato	X			
11 Respeto del Cliente	X			

APRECIACIÓN GLOBAL FINAL

1 ¿Considera usted que ha habido correspondencia entre el dinero invertido y la calidad alcanzada?

2 ¿Le gustaría seguir trabajando con los equipos de Bouygues Batiment Internacional y / o Bouygues Construction, en sus próximos proyectos?

Sub total Fase I **934**

sobre 1040 puntos

Pocentaje **89.8**

objetivo 80%

Qualité de la prestation après livraison par rapport à vos attentes

FASE POST VENTA

Calidad del servicio post venta en comparación con sus expectativas

	😊	😐	☹️	😡
1 las reservas se han levantado dentro del tiempo prescrito		X		
2 las intervenciones en sitios ocupados no afectó la actividad de los usuarios y utilizadores. Los inconvenientes son limitadas	X			
3 usted ha dispuesto de toda la información necesaria antes de la intervención	X			
4 la transición Trabajo / Post Venta no ha afectado la calidad del servicio ni la escucha de la empresa	X			
5 los tiempos de respuesta han cumplido con sus expectativas		X		
6 Las intervenciones fueron planificadas y organizadas	X			
7 Los diagnósticos fueron exactos y precisos		X		
8 sus interlocutores estaban disponibles		X		
9 la empresa ha sido reactiva y los equipos de intervención eficaces		X		
10 las intervenciones fueron hechas con respeto del vecindario	X			
11 usted ha dispuesto del retorno de información necesario y suficiente	X			
12 el seguimiento administrativo y contractual de las intervenciones PV lo ha satisfecho		X		
13 toda la documentación técnica necesaria para la operación y mantenimiento se le dio en la entrega		X		
14 la empresa ha sido creativa en la solución de problemas técnicos	X			
15 las acciones de formación para las operaciones de mantenimiento han sido eficaces		X		
16 el tratamiento de asuntos administrativos, siniestros y desordenes ha sido profesional	X			
17 los lugares se han mantenido siempre limpios durante y después de la intervención		X		
18 la escucha y la comprensión de sus necesidades han sido satisfactorias		X		
19 las patologías encontradas fueron objeto de acciones preventivas para las cuales usted ha sido informado		X		

Calidad de la prestación y de las relaciones: Resp Post Venta / Cliente con respecto a la competencia

Con respecto a la competencia

	😊	😐	☹️	😡	+	■	-
1 Reactividad / eficacia		X				X	
2 Profesionalismo	X	X				X	
3 Transición Trabajo / Post Venta	X					X	
4 Calidad del diagnóstico Post Venta		X				X	
5 Retorno de información	X					X	
6 Disponibilidad de los equipos		X				X	
7 Disponibilidad des consejeros, expertos y especialistas		X				X	
8 Escucha y comprensión	X					X	
9 Respect des délais d'interventions	X					X	
10 Creatividad / proposición		X				X	
11 Relacional	X					X	
12 Sensación de usuarios y utilizadores		X				X	
13 Coordinación de los equipos		X				X	
14 Calidad y limpieza durante y después de la intervención		X				X	
15 Levantamiento de reservas		X				X	
16 Respeto de la vecindad	X					X	

Los siguientes cualidades se aplican a Bouygues BI en la fase post entrega:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No muy de acuerdo	De ninguna manera de acuerdo
1 Eficacia		X		
2 Reactividad	X			
3 Dirección y competencias técnicas	X			
4 Profesionalismo y know-how	X			
5 Respeto de los compromisos		X		
6 Gestión contractual	X			
7 Respeto y adaptación	X			
8 Organizar el lugar de intervención	X			

APRECIACIÓN GLOBAL FINAL

1 ¿Considera usted que ha habido correspondencia entre el dinero invertido y la calidad alcanzada?

2 ¿Le gustaría seguir trabajando con los equipos de Bouygues Batiment Internacional y / o Bouygues Construction, en sus próximos proyectos?

Subs total Fase II	841
Sobre 1000 puntos	
Percentage	84.1
objetivo 80%	

Total Fases I&II	1775
sobre 2500 puntos	
Porcentaje	87.0
objetivo 80%	

Anexo 6. Filtrado de los ítems más incidentes en las Encuesta al cliente de la AEI ARCOS BBI

Etiquetas de fila	Mín. de EVALUACION	Suma de Frecuencia
LAM	0.5	3
Calidad de la realización con relación a sus expectativas	0.5	3
La recepción de los trabajos se preparo y desarrollo bien	0.5	3
LCM	0.5	3
Calidad de la realización con relación a sus expectativas (FASE DEL PROYECTO)	0.5	3
La planificación de las entregas parciales y globales se ha ajustado	0.5	3
LCO	0.25	7
Calidad de la implementación en comparación con sus expectativas (FASE TRABAJO)	0.5	3
El cronograma previsto de ejecución se ha respetado	0.5	3
Calidad del servicio post venta en comparación con sus expectativas (FASE POST VENTA)	0.25	4
Las reservas se han levantado dentro del tiempo prescrito	0.25	4
MG	0.5	2
Calidad del servicio post venta en comparación con sus expectativas	0.5	2
Toda la documentación técnica necesaria para la operación y mantenimiento se le dio en la entreg	0.5	2
Total general	0.25	15

Fuente: Excel – tabla dinámica. Elaboración propia.

Anexos 7: Obras ejecutadas



Parcela 6



(Parcela 7 y 8)



(Hotel Cayo Largo)



(Ampliación Princesa del Mar)



(Marina Gaviota)



(Laguna Mangón A)



(Laguna Mangón B)



(Laguna Mangón C)



(Las Conchas)