

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Maestría en Dirección.

Título

**La Calidad de los Servicios en los Salones VIP del
Aeropuerto Internacional “José Martí”.**



Autor: Ing. Odalis Martínez Taquechel

Tutora: Dra. Alma Hernández Ruiz

15 de Febrero del 2016
“Año 57 del Triunfo de la Revolución”

“Tiene el comercio sus bastidores y misterios, en los que solo inician condiciones peculiares y larga práctica; y es una verdadera ciencia, que no se aprende en un día: por lo que no pueden improvisarse comerciantes, ni dan buenos resultados las operaciones de comercio confiadas a los que no conocen las artes, defensas y resortes de la profesión.”

“José Martí”

(La América, Nueva York, noviembre de 1883)

Resumen

El presente trabajo está dirigido a las acciones que deben implementarse para el incremento de los servicios en la actividad comercial no aeronáutica y describe los aspectos generales del Aeropuerto Internacional “José Martí”, sus terminales aéreas, estudia el movimiento de pasajeros y sus principales características y los servicios de los salones VIP como la principal materia prima de la actividad objeto de estudio.

A partir de los conceptos y los resultados obtenidos del análisis del mercado, establece la clasificación de los servicios que se prestan en los salones VIP, incorporando una forma peculiar de clasificación, atendiendo a la participación del Aeropuerto como facilitador y/o prestador de los servicios, Proponiendo estrategias y acciones que permiten aumentar el índice de satisfacción de los salones VIP, dejando además recomendaciones y un plan de acción afines con los objetivos trazados.

Agradecimientos

A todos los profesores del CETED: quienes nos facilitaron todo el conocimiento necesario para alcanzar esta meta.

A familiares: Por el apoyo, comprensión, solidaridad y confianza en todo momento de que sí lograríamos este triunfo. Mil Gracias...

A nuestros amigos: que con su compañía nos ayudaron a recordar que la amistad sí existe, solamente tenemos que cultivarla para fortalecerla.

A todas aquellas personas... quienes de alguna u otra manera me dieron su apoyo, contribución, comprensión, preocupación, ayuda física, moral e intelectual.

A los Especialistas de Cuadros del Aeropuerto Internacional José Martí, quienes me abrieron las puertas para ingresar en la Maestría, los que me permitieron prepararme para un futuro competitivo y formarme como persona de bien.

Y finalmente un perenne agradecimiento a la tutora que tuvo la dedicación y amor de encaminarme hacia los resultados obtenidos.

¡Gracias! Sin ustedes no hubiese podido hacer realidad este sueño.

INDICE	Páginas
No CAPÍTULOS	
Introducción -----	1
1 SERVICIOS DE CALIDAD.	
1.1 Marketing Aeroportuario-----	5
1.2 Calidad de los servicios-----	18
1.3 Satisfacción del cliente-----	22
2 DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS QUE SE BRINDAN EN LOS SALONES VIP DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL "JOSÉ MARTÍ".	
2.1 Características generales de las terminales aéreas y sus salones vip-----	26
2.2 Características del mercado y Tráfico de pasajeros-----	37
2.3 Análisis del comportamiento de los pasajeros atendidos en los Salones VIP-----	39
2.4 Análisis de los ingresos de la actividad de Salones VIP-----	42
2.5 Diagnóstico de los servicios que prestan los salones VIP de la Terminal 3-----	45
2.6 Prestación del Servicio de los Salones VIP-----	56
3 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.	
3.1 Valoración de la satisfacción del cliente-----	64
3.2 Orientación Comercial-----	84
3.3 Propuestas de Solución-----	87
Conclusiones-----	92
Recomendaciones-----	93
Glosario de Términos-----	94
Bibliografía-----	96
Anexos-----	98

INTRODUCCIÓN.

El aeropuerto internacional “José Martí” de La Habana es el principal y más extenso de Cuba, fue el primero en fundarse y desarrollarse, creando en el país la tradición de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios.

El aeropuerto posee las instalaciones necesarias para ofrecer una amplia gama de servicios. Cuenta con cuatro Terminales Aéreas y una para los pasajeros de la Lista de Espera; además de otras instalaciones complementarias y de apoyo como la Torre de Control, los Servicios de Comunicación y Guía de Aeronaves; los Sistemas de Seguridad, las Pistas Aéreas; el Sistema de Abastecimiento de Combustibles; etc. Por él se mueve más del 50% de los viajeros que arriban o salen del país.

Este aeropuerto, al igual que los demás del país, está subordinado a la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos S.A. (ECASA) y de ella recibe las políticas, metodologías e indicaciones fundamentales que tributan al desenvolvimiento de su misión. Para su funcionamiento cotidiano posee cierta independencia en sus acciones, al poder establecer sus objetivos de trabajo anuales, proponer inversiones, modificaciones de estructuras materiales y administrativas y promover la calidad de los servicios.

El aeropuerto divide sus actividades en dos grandes agrupaciones de funciones:

- La actividad aeronáutica, que se ocupa de la atención a las aeronaves y a su proceso de aterrizaje y despegue, el suministro de combustible, el mantenimiento y cuidado de las pistas, la torre de control, etc.
- La actividad no aeronáutica, que se ocupa de la administración de la propiedad de las instalaciones para pasajeros y de los demás servicios comerciales que la atención a las necesidades de los turistas, acompañantes, trabajadores complementan y los del propio entorno (servicios que se ofrecen durante la estancia a la llegada de los pasajeros y acompañantes; líneas aéreas, que tienen oficinas dentro de las terminales; operadores que brindan sus servicios en espacios otorgados a ese fin; salas VIP; servicios gastronómicos; parqueos; entre otros.)

Para la organización de esas dos grandes agrupaciones de actividades la ECASA modificó y reorganizó su estructura de acuerdo con lo estipulado en el nuevo Sistema de Dirección y

Gestión Empresarial Cubano (Decreto Ley 252/2007), creando varias Unidades Empresariales de Base (UEB), entre ellas la UEB Aeropuertos Habana, integrada por el Aeropuerto Internacional José Martí de La Habana y los aeropuertos de Gerona, Cayo Largo y La Coloma.

El Aeropuerto Internacional “José Martí” (AIJM), cuenta hoy con cinco Salones VIP. Tratando de que se sitúen a un nivel de excelencia igual o superior al resto de los existentes en el área del Caribe y considerando los estándares para los mismos, se ha decidido incorporar valores agregados para enriquecer la calidad de los servicios que se brindan en estos importantes salones.

Este trabajo de tesis se dirige al estudio de la calidad de los servicios que se prestan en la actualidad en los salones VIP del Aeropuerto Internacional “José Martí” con la finalidad de valorar las acciones a desarrollar para mejorar la satisfacción de los clientes.

A partir del año 2008, el departamento Comercial estuvo aplicando encuestas a los pasajeros VIP del Aeropuerto Internacional “José Martí” y las mismas han arrojado un nivel de satisfacción por debajo de los parámetros en casi todas las variables objeto de análisis (Snack, Bebidas, Entretenimiento, Confort). Considerando el desarrollo de este servicio, la ECASA ha tomado la decisión de incrementar y garantizar toda la logística que el mismo genera, sin embargo la insatisfacción por los servicios en los Salones VIP todavía persiste. Los principales factores que generan esta insatisfacción son: demora en el servicio, la falta de capacitación del personal; la imposibilidad de aplicar nuevas tecnologías; la baja calidad de los productos que se ofertan, así como la insatisfacción con la variedad de servicios que se ofertan en los Salones VIP.

Resultado de la situación expuesta anteriormente, se ha definido como **problema de investigación** el siguiente: ¿Cómo incrementar la satisfacción del cliente en los Salones VIP del Aeropuerto Internacional “José Martí”?

Con independencia de lo anterior, se han venido generando acciones, con vistas a lograr una mejora continua del servicio, necesitando en muchos de los casos, la realización de inversiones, sin lograr resultados satisfactorios en los indicadores de calidad, por lo que se pudiera preguntar ¿Son esas las acciones que realmente conseguirían mejorar la calidad del servicio en los Salones VIP del AIJM?

La autora espera obtener la respuesta a esta pregunta en el transcurso de esta investigación, determinándose la siguiente hipótesis, que les permita dar solución al problema planteado anteriormente:

Con el estudio de los servicios que se brindan en los salones VIP y la aplicación de acciones en función de la mejora de los servicios VIP se garantiza una mayor calidad de los servicios y satisfacción de los clientes en los salones VIP y por consiguiente la mejoría del desempeño económico del de la entidad.

Para dar solución al problema antes enunciado y demostrar la hipótesis expuesta se define como:

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un plan de acción para la mejora de la calidad de los servicios en los Salones VIP del aeropuerto internacional “José Martí”.

Con la elaboración y aplicación de acciones se logra aumentar la satisfacción de los clientes y demás partes interesadas y por consiguiente el incremento de la Calidad de los servicios VIP del aeropuerto internacional “José Martí”.

Como objetivos específicos se enuncia:

1. Identificar los aportes más significativos de las diferentes teorías relacionadas con la Calidad de los Servicios
2. Realizar un diagnóstico a las variables que afectan a la satisfacción de los servicios VIP del AIJM.
3. Diseñar acciones para la mejora de los servicios de los salones VIP del AIJM que respondan a las expectativas de los clientes que solicitan este servicio.

Objeto de la Investigación: Los Salones VIP del Aeropuerto Internacional “José Martí”.

Las variables que se determinaron son: Oferta del Servicio, Tiempo de duración del servicio, Nacionalidad, Aerolínea por la que viaja y Motivos del Viaje, expectativas de los clientes y valor percibido. Como elemento de comparación para evaluar la satisfacción del cliente se utilizó el límite 90% establecido por el Procedimiento de Calidad de ECASA S.A (ver anexo 1).

Metodología.

Para la realización de esta investigación se contó con la participación de un grupo de expertos internos de ECASA.

Las técnicas utilizadas durante la investigación son: las encuestas, la observación.

Se utilizan además el análisis documental, la consulta de Internet. Asimismo se modificó la encuesta del Sistema de Gestión GC, diseñándose una que permita evaluar específicamente los aspectos que inciden en la satisfacción del cliente (ver anexo 2).

Población de estudio:

Pasajeros que accederán a los Salones VIP en salida y llegada de la Terminal Internacional N° 3 del AIJM y trabajadores que prestan servicios en los salones VIP del AIJM.

Para lograr estos propósitos la tesis tiene la siguiente estructura:

En el Capítulo 1: Calidad de los Servicios, se esbozan los temas relacionados con el marketing de los servicios del negocio aeroportuario, las variables del marketing, la calidad de los servicios, Satisfacción del cliente y estrategia de los servicios.

El capítulo 2: Diagnóstico de la prestación de los servicios que se brindan de los Salones VIP del aeropuerto internacional "José Martí" presenta las características del Aeropuerto Internacional "José Martí", las instalaciones y funciones actuales de los Servicios VIP que se brindan en todas las terminales aéreas, su estructura funcional. Se desarrolla un diagnóstico de los servicios de los salones VIP de la terminal 3, y se muestra el comportamiento actual del tráfico de pasajeros, análisis de los ingresos y la investigación sobre los productos que se brindan en estos salones, en dependencia de las aerolíneas y pasajeros que solicitan estos servicios.

Por su parte, el capítulo 3: Propuestas de solución, se exponen las acciones para aumentar la calidad de los servicios VIP, la valoración de la satisfacción del cliente, la orientación comercial y se enuncian las propuestas de solución para lograr la satisfacción de los servicios.

CAPÍTULO 1. SERVICIOS DE CALIDAD.

1.1 Marketing Aeroportuario.

El nuevo concepto de marketing aborda al cliente global de la actualidad, que puede elegir entre una enorme variedad de productos y servicios de muchos fabricantes diseminados por el mundo entero. Es muy probable que el nuevo consumidor juzgue a los productos y servicios en función de su valor fundamental, definido sencillamente como el ratio entre los beneficios y el costo/precio, incluyendo los costos derivados del uso. El concepto del valor que asigna el cliente es la piedra angular del nuevo concepto de marketing y debe ser el elemento central de todas las estrategias comerciales (Revista Gestión, Argentina, Volúmen 1/ Número 6/Noviembre 1996).

Los aeropuertos tradicionalmente han sido lugares de tránsito que servían de nodos de transporte. Hoy en día, son complejos con diferentes funciones, que engloban centros industriales, comerciales, de servicios, etc., incidiendo sobre los niveles de empleo, consumo, suelo y urbanismo. A pesar de su evolución, su papel fundamental de ser nodo de transporte no ha cambiado.

Han evolucionado desde ser prestatarios de servicios, hasta empresas comerciales, desarrollando sus propias estrategias para conseguir objetivos determinados, según una capacidad financiera que marca su expansión y desarrollo.

En la década de los ochenta, los aeropuertos se conforman además, con comercios, oficinas, hoteles, restaurantes, etc. Y en la actualidad se constituyen en sistemas multiaeroportuarios, redes de aeropuertos con alianzas, adquisiciones y concesiones en el exterior, etc.

Las nuevas tecnologías se han perfilado como un elemento clave para mejorar los procesos de gestión y de negocios tradicionales y para explotar las posibilidades de nuevos negocios en los aeropuertos.

Esta tendencia hace avanzar a los aeropuertos hacia empresas orientadas comercialmente al negocio, gestionadas como centros evolucionados y flexibles, enmarcados en nuevos modelos de gestión y propiedad, y con necesidades de financiación para poder realizar inversiones que requieren el continuo crecimiento del tráfico aéreo.

Los aeropuertos operan en un entorno cada vez más competitivo, y es que el actual entorno de mercado, anima al uso de herramientas que sirvan para potenciar el tráfico de los aeropuertos.

En este contexto el marketing en el negocio aeroportuario actúa sobre la demanda.

Para una empresa aeroportuaria, la demanda se divide entre compañías aéreas que contratan los servicios aeroportuarios como cliente directo, y el público general y pasajeros, que consumen o utilizan el producto aeroportuario. Las técnicas de marketing utilizadas son diferentes y forman dos campos: marketing aeroportuario y marketing de individuo.

El marketing es capaz de orientar a la empresa al mercado en vez de al producto, considerando la actividad empresarial como un proceso de satisfacción mutua de necesidades, en vez de la producción de bienes. Constituye por lo tanto la esencia para orientar la formulación de objetivos y estrategias hacia la concesión de una ventaja competitiva, basada en la diferenciación, el liderazgo en costo o la especialización, dando así un carácter estratégico a su utilización.

Tiene como labor la de proveer información sobre la evolución de la demanda, posiciones competitivas, etc., aportando una evolución interna sobre las capacidades, recursos y habilidades para enfrentar los retos planteados en el análisis externo.

La llegada del marketing comercial fue rápidamente adaptada para generar más ingresos no aeronáuticos. Sin embargo, la aplicación de los conceptos del marketing a la parte aeronáutica del negocio ha tardado más en desarrollarse, debido a la dificultad de su transposición y a la falta de un modelo teórico de referencia.

En conclusión el producto consiste en la provisión de servicios, tangibles e intangibles, que satisfacen las necesidades de diferentes segmentos del mercado. El aeropuerto en su concepto general, actuará como facilitador de cada uno de estos elementos, siendo el marketing aeroportuario el encargado de conectar a todos ellos.



Figura 1 El producto aeroportuario y el papel del marketing.

Fuente: Marketing Aeroportuario: Conceptos y aplicación Práctica. Autor: Martín Bintaned Ara¹.

La unidad de tráfico recoge la necesidad de viaje de los elementos manejados por el aeropuerto en su papel de nodo de tráfico. Se trata de una persona o cantidad de mercancías con una necesidad de viaje.

El marketing aeroportuario parte de la necesidad de la unidad de tráfico y pone en contacto al aeropuerto y la aerolínea. La interacción de estos elementos soluciona la necesidad. La unidad de tráfico percibe que el producto del transporte aéreo es el resultado de la unión de un conglomerado de agentes.

El marketing aeroportuario orienta sus esfuerzos a desarrollar el mayor número de servicios aéreos como elemento típico y común a cualquier aeropuerto. En líneas generales, su labor será la de conseguir que la instalación actualice todo su potencial, contribuyendo así a la gestión del aeropuerto como negocio. Situar al cliente como centro del negocio se convierte en objetivo de la gestión aeroportuaria.

Por una parte, está latente la necesidad que han tenido los operadores aeroportuarios de generar ingresos que complementen los aeronáuticos y por otra, gracias a la validez de los

¹<http://www.promonegocios.net/producto/concepto>

conceptos de marketing comercial, que se aplican sin diferencia a la gestión del negocio no aeronáutico y que conforman la estrategia del modelo comercial aeroportuario².

Las variables del marketing aeroportuario sirven para convertir en acción las estrategias diseñadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. A partir del posicionamiento definido por cada aeropuerto, estas se han desarrollado de múltiples formas a través del personal de contacto, la evidencia física, del servicio prestación del servicio, precio, canal de distribución y comunicación.

A continuación se hará referencia a algunas de estas variables:

Servicio.

El término servicio se define, acorde al Sistema de Cuentas Nacionales, de Balanza de Pagos y más recientemente por el Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios, en los términos siguientes:

Los servicios no son entidades independientes sobre las que se puedan establecer derechos de propiedad; asimismo, no pueden intercambiarse por separado de su producción. Los servicios son productos heterogéneos producidos sobre pedido que generalmente consisten en cambios en las condiciones de las unidades que los consumen y que son el resultado de las actividades realizadas por sus productores a demanda de los consumidores.

El servicio es lo que una empresa ofrece en lugar de un producto físico. Estos servicios se tratan de la misma manera que un producto, con un costo e inclusive una variedad de tipos, dependiendo del negocio.

La venta de un servicio y la prestación del servicio rara vez pueden separarse. Solamente con servicios automáticos y mecanizados la gente participa poco en las transacciones de servicios.

Un aeropuerto es una red de servicios que oferta:

² Donagis, R. "The Airport Business". London. Routledge, 2002

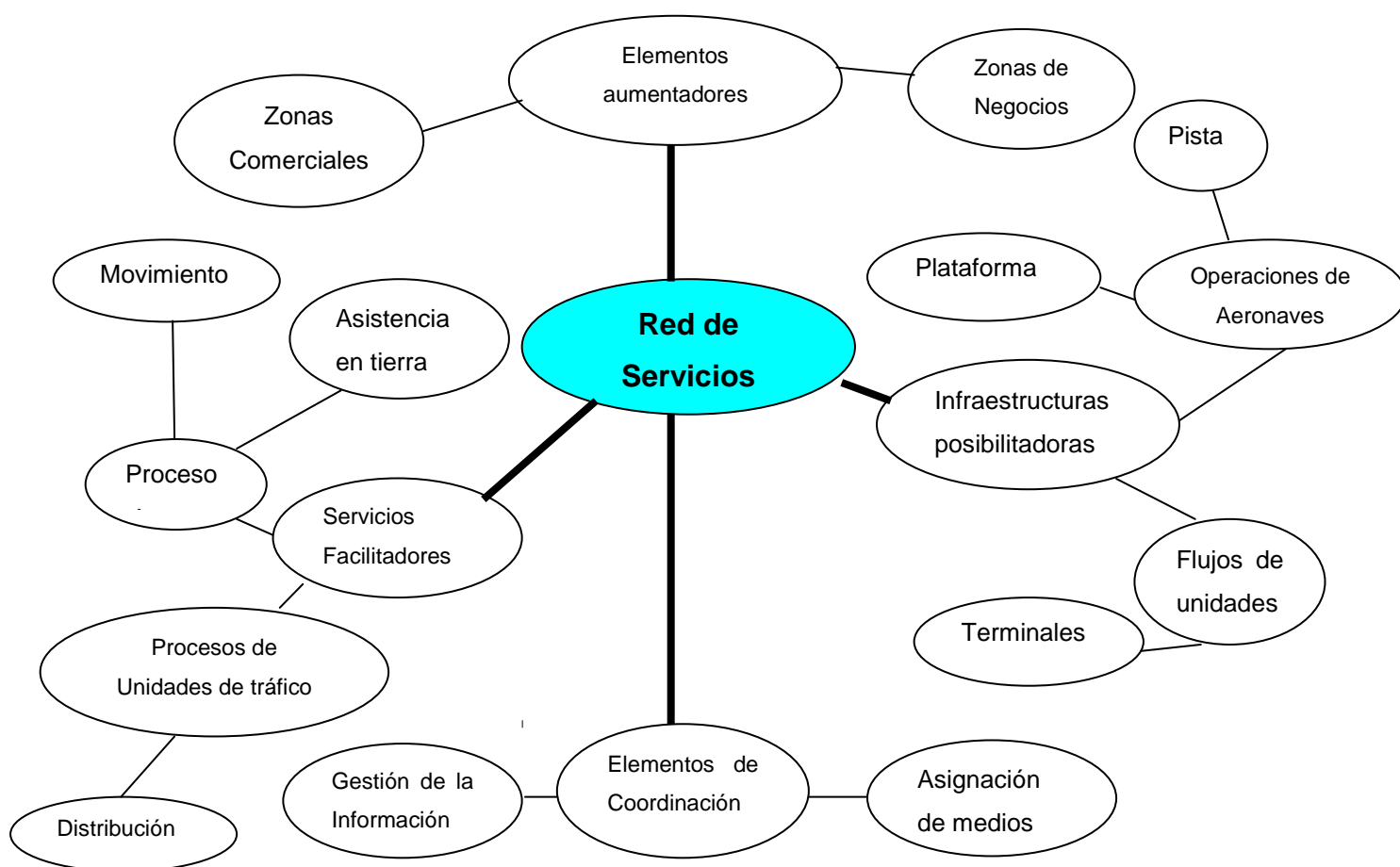


Figura 2: Análisis Molecular del Servicio Aeroportuario. Fuente: Marketing Aeroportuario: Conceptos y aplicación Práctica. Autor: Martín Bintaned Ara.

En la figura 2, se observan varios elementos que están relacionados con la operación de las aeronaves, con la gestión de los flujos de tráfico que se generan en sus áreas de influencia y para ello cuenta con una infraestructura que posibilita la operación de las aeronaves, compuesto por diferentes elementos situados en el campo de vuelo y el flujo de las unidades de tráfico.

Para ello, cuenta con una serie de infraestructuras que posibilitan la operación de la aeronave compuesta por diferentes elementos situados en el campo de vuelo y el flujo de las unidades de tráfico con determinados accesos y edificios terminales o naves de almacenamiento. En el momento de concluir su producción los servicios han sido suministrados a sus consumidores. Los servicios son muchas veces difíciles de separar de otros productos con los que pueden estar vinculados en diverso grado.³

³ www.one/oficina nacional de estadística e información de la república de cuba (consultado el 18/12/2012).

En Cuba según la Oficina Nacional de Estadísticas, aproximadamente el 60% del Producto Interno Bruto (P.I.B) lo aporta el sector de los servicios.

Los servicios tienen un conjunto de características propias como son:

Intangibilidad: No pueden ser percibidos a través de los 5 sentidos, por lo que no son almacenable, el precio es difícil de fijar debido al componente intangible, no se puede patentar y es difícil de comunicar.

En el mundo de hoy, un mundo que se ha dado en llamar " mundo de los servicios" son varias las razones que ponen en duda el criterio de intangibilidad, cada vez cobra más fuerza la idea de que los servicios están formados por una mezcla de elementos tangibles e intangibles, en proporción de que depende del tipo de servicio y de la concepción de que de este se tenga. Hay servicios con un gran predominio de tangibles y otros con mayor peso de elementos intangibles, abarcando una amplia gama de posiciones intermedias.

Simultaneidad producción y consumo: El servicio se consume en el mismo momento que se produce.

Variabilidad: Dota de especial importancia al equipo humano de la empresa que entrega el servicio al cliente.

Carácter perecedero: El servicio se genera en el momento de consumo, permitiendo una mayor involucración del cliente. Debido a estas peculiaridades, cobran una especial relevancia según señalan Kotler y Keller tres componentes de la relación.

Los **clientes** cuentan con numerosas alternativas para elegir proveedores de servicios, especialmente con el auge de las tecnologías digitales y la movilidad. La empresa de servicios necesita partir del entendimiento de sus usos y sus necesidades. Y debe entregar sus servicios de una forma relevante para los segmentos clave de clientes a los que sirve, conforme los procesos establecidos por la empresa.

El **equipo humano** de la empresa resulta de especial importancia en las interacciones personales el papel del personal de la empresa, porque tangibiliza el servicio y lo crea en el momento para el cliente. Además, personaliza la marca de la empresa de servicios.

Los **canales físicos y digitales**, el cliente espera acceder al servicio ofrecido por la empresa a través de los canales de su preferencia. Canales digitales como Internet o el móvil permiten a los clientes acceder a la empresa desde cualquier lugar del mundo y en todo momento.

Como resumen el concepto de servicio es un paquete de beneficios para el cliente, con una determinada proporción de elementos tangibles e intangibles y que estará en dependencia del tipo de servicio y del concepto que se maneje jugando un papel decisivo en el resultado del servicio y la calidad percibida por el cliente.

Los rasgos que distinguen esta definición son:

- El empleado forma parte del servicio.
- Papel importante del cliente por su efecto en los resultados.
- La valoración del servicio es global.

Las organizaciones cuentan con diversas herramientas para evolucionar la creación y la entrega de esos servicios, destacando Villaseca⁴ por su relevancia:

- Diseño de servicios: ante la importancia de adaptar las propuestas a las necesidades de los clientes, diversos sistemas de diseño, permiten ofrecer soluciones desde el entendimiento de estos clientes. Una de esas sistemáticas de diseño de servicios utilizada es “design thinking”. Supone partir del entendimiento del cliente, para desarrollar con creatividad soluciones de servicio, testarlas empíricamente y finalmente implementarlas.

- Experiencia del cliente: en un entorno altamente competitivo, los clientes esperan recibir auténticas experiencias relevantes. Surgen así sistemáticas para su desarrollo como Customer experience Management⁵ o el marketing experimental.

-Gestión de clientes: ante la oportunidad de desarrollar relaciones estables con los clientes en el tiempo, las empresas adoptan diversos programas para potenciar su lealtad, según señalan Peppers y Rogers.⁶Entre ellos, la gestión del Customer relationship management (CRM)

4 Villaseca. David (2014). Innovación y Marketing de Servicios en la era Digital. SIC Editorial

5 Schmitt, Bernd (2003). Customer Experience Managemen. A Revolutionary Approach to connecting wth your Customers.John Wiley & Son.

6 Pep-zpers, Don y Rogers, Martha (2011). Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. John WILEY+ Sons.6

permite acciones en este sentido. Los métodos sociales permiten su evolución digital, convirtiéndose en una gestión desde el CMR social.

Grado de Contacto e interacción.

El grado de contacto se mide "por el porcentaje de tiempo que el cliente permanece en el sistema como fracción del tiempo total que se necesita para producir un servicio".

En principio, si el contacto es bajo, el proceso puede aislarse del cliente existiendo pocas posibilidades de que interrumpa el proceso. El bajo nivel de contacto corresponde a un tipo de proceso que se parece a la manufactura y la eficiencia puede ser alta.

Por otro lado, si el grado de contacto con el cliente es alto, el cliente puede interrumpir el servicio exigiendo algún trato especial. Por tanto un nivel de contacto alto puede llevar a un proceso ineficiente, desde el punto de vista de la obtención de resultados.

Esto no significa que la presencia del cliente en el sistema sea negativa en todos los aspectos. El cliente puede ser fuente de eficiencia si se logra que efectúe parte de la tarea como se mencionaba anteriormente. Pero, además, la presencia del cliente da la posibilidad al empleado de contacto de, entre otras cosas ya mencionadas, reparar cualquier insuficiencia en el servicio.

Los autores que se ocupan del tema recomiendan, siempre que sea posible, separar los servicios de alto y de bajo nivel de contacto de manera que se pueda mejorar las operaciones. Otro aspecto que permite profundizar es este análisis es el grado de interacción con el cliente que prevea el sistema. Es decir la medida en que el cliente pueda modificar el servicio, intervenir en el mismo. En la medida que el grado de interacción sea mayor, mayor será la incertidumbre ante la presencia del cliente en el sistema, y mayor será, por tanto, la ineficiencia del mismo. Esto, además, requiere de un mayor grado de adaptación del servicio, es decir, la capacidad de este de adaptarse a los requerimientos del cliente.

Tabla 1 Diferencias entre alto y bajo nivel de contacto.

Elementos de diseño	Bajo nivel de contacto	Alto nivel de contacto
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • No se requiere o necesita un contacto cara a cara. • No se necesita un intercambio rápido de información. • Estandarización 	Gran variedad de demandas cambiantes
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas orientadas a procesamiento eficiente 	Con buenas habilidades interpersonales, versatilidad, orientación al cliente
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda promedio 	Responder a la demanda conforme se presenta
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Menores 	Mayores
Necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización 	Gran adaptación

Fuente: Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios, Chase, Aquilano y Jacobs.

En los servicios VIP, el grado de contacto con el cliente es alto, pues el servicio que se brinda en estos salones debe ser personalizado, donde por la falta de habilidades y el no completamiento de la fuerza laboral fundamentalmente de las coordinadoras

General de delegaciones nacionales y extranjeras, calificación que se le da a este cargo, el cliente no se siente satisfecho con este servicio.

Personal de Contacto.

El personal de contacto es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

El personal de contacto en las organizaciones de servicios, su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio, como el comportamiento de un personal de ventas. Por eso es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente, por constituir ellos, un importante elemento de marketing de la empresa; igualmente, que las medidas de efectividad y eficiencia de una organización incluyan un elemento fuerte de orientación al cliente entre su personal. La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es relevante en el diseño de las estrategias de

marketing. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia de marketing debe participar en los aspectos operativos de la realización del trabajo, debido a la importancia de las variables de tipos de personas del servicio para la calidad de los servicios ofrecidos. La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del marketing así como también una responsabilidad operativa.

La simultaneidad producción-consumo lleva a que los seres humanos pueden desempeñar un papel exclusivo en el marketing y la producción de servicios. Esto tiene consecuencias importantes para la función de marketing, pues es evidente que las personas constituyen un elemento importante de cualquier estrategia de marketing de servicios.

Lo que distingue a las empresas de servicios de las compañías de bienes industriales es que el consumidor puede llegar a ponerse en contacto con personas cuya función primordial es realizar un servicio y no mercadear un servicio.

El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con el cliente (personal de contacto) y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes. Parte de este personal será visible para el cliente.

Precio.

El precio es la cantidad de dinero que el consumidor tiene que pagar a cambio de un producto o servicio. Por tanto, es la representación monetaria del valor de un bien o un producto en el mercado, dice cuánto están dispuestos a gastar los consumidores para cubrir su necesidad con dicho bien.

El precio de venta de los productos o servicios es una de las variables más importantes sobre la que deben decidir los responsables de marketing de una empresa, porque el precio va a determinar la cifra de ingresos y, por tanto, los beneficios de la empresa. Una mala decisión sobre el precio de venta puede llevar a la empresa a una situación de pérdidas. Por ello, es muy importante analizar el umbral de rentabilidad o punto muerto de la empresa.

Lograr una óptima distribución del servicio: se debe lograr que el producto y/o servicio esté en las cantidades y condiciones adecuadas, y en los lugares y momentos precisos en el que los clientes lo necesitan o desean.

Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y tengan la capacidad económica para hacerlo: el precio es la única herramienta de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos.

No todos los operadores pueden actuar sobre el precio de sus servicios, pero se dan ejemplos de políticas que incluyen descuentos y otras acciones como parte de una estrategia de marketing para captar nuevas rutas o incrementar las frecuencias en la que ya venían operando.

Los aeropuertos que han diseñado acciones basadas en la variable de precio han captado a las compañías más sensibles. En entornos competitivos los descuentos para las nuevas rutas han servido para compartir riesgos.

La decisión sobre el precio dependerá de varios factores como:

- Posicionamiento del servicio.
- Objetivos corporativos.
- La naturaleza de la competencia.
- El ciclo de vida de los servicios
- La elasticidad de la demanda.
- Las estructuras de costo.
- Los recursos compartidos.
- Las condiciones económicas prevalecientes.
- La capacidad de servicio.

Según Monroe (1973) el precio cobrado por un servicio señala a los clientes la calidad del servicio que habrán de recibir. Las decisiones con respecto al precio para servicios tienen una importancia particular dada la naturaleza intangible del producto.

Comunicación.

La comunicación comercial recoge el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para informar y persuadir al mercado sobre las características y las bondades de sus productos. Los caminos más habituales para la comunicación de la empresa con los consumidores finales de sus productos son la publicidad, la promoción y las relaciones públicas.

Este es otro aspecto en el que más han actuado los aeropuertos. Su situación y las buenas condiciones para el tráfico han sido los ejes alrededor de los cuales la mayoría ha establecido sus estrategias de comunicación.

La promoción es el aspecto del marketing más utilizado ya que el incremento de las competencias entre aeropuertos ha animado a estos a iniciar campañas para ser más conocidos entre las compañías.

Hay diferentes formas en que los aeropuertos pueden competir y la promoción es fundamental. A la hora de captar al tráfico, esta competencia se puede dar por el solapamiento de sus aéreas de influencia o bien para servir a una misma población.

La investigación social en comunicación es fundamental porque permite conocer los distintos públicos, contexto, mercado y competencia a los que se dirige la empresa, entre ellos posibles consumidores, y poder desarrollar un mensaje oportuno y eficaz que llegue a ellos y cumpla el propósito de la organización, en el caso de la comunicación externa. El diagnóstico de comunicación interna permite evaluar posibles situaciones de riesgo, disminuir crisis, enfrentar el cambio organizacional o fortalecer la misión y objeto social de la organización así como la integración interna.

La investigación sobre el comportamiento que tiene el consumidor busca perfeccionar la comprensión que se tiene de aquello que valoran las personas, y cómo y por qué se comportan de una determinada manera y no de otra frente a las propuestas que realiza el mercado. La clave consiste en conocer y saber manejar las herramientas que permitan acceder y procesar la múltiple información que se recibe, con el principal propósito de poder tomar decisiones necesarias para que el conocimiento sobre los gustos y preferencias de los consumidores tenga utilidad, ya que la sociedad se caracteriza por estar en continuo cambio y evolución.

Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar: el público objetivo o clientes meta, conozcan la existencia del producto, sus características, ventajas y beneficios, el dónde lo pueden adquirir y el porqué deben hacerlo. Para ello, las herramientas de la promoción deben cumplir al menos con tres objetivos básicos: Informar, persuadir y recordar.

Evidencia Física.

Es el ambiente en que se presta el servicio y donde interactúan la empresa, el cliente y el servicio.

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Debido a prejuicios en el marketing de productos, los vendedores de servicios con frecuencia dejan de reconocer las formas exclusivas de evidencia física que normalmente pueden controlar y no ven que ellas deben formar parte de las responsabilidades del marketing.

En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

La evidencia periférica se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él. La evidencia periférica "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a estos símbolos del servicio. Estas representaciones del servicio tienen que diseñarse y prepararse con las necesidades del cliente en mente. Con frecuencia es utilizado un conjunto importante de elementos complementarios para el servicio fundamental que buscan los clientes.

La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del

servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de evidencia esencial.

A la larga, la evidencia periférica y la evidencia esencial, en combinación con otros elementos que conforman la imagen, influyen en la opinión que tenga el cliente sobre el servicio. Cuando un consumidor intenta juzgar un servicio, especialmente antes de utilizarlo o comprarlo, ese servicio se conoce por las pistas tangibles, la evidencia tangible que lo rodea.

La evidencia física y la evidencia esencial junto con el personal, los programas de promoción, de publicidad y relaciones públicas, son algunas de las principales formas como una empresa de servicios puede formalmente crear y mantener su imagen. Las imágenes son difíciles de definir, medir y controlar por el hecho de que la imagen es una estructura subjetiva y personal. Sin embargo la gente se forma imágenes de los productos de servicio y de las empresas de servicios con base en una serie de evidencias. Por lo tanto, el manejo de esas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida esté conforme con la imagen deseada.

Las empresas de servicios con servicios competitivos pueden utilizar evidencia física para diferenciar sus productos en el mercado y dar a sus servicios una ventaja competitiva. Los elementos tangibles e intangibles se pueden utilizar para aumentar la oferta esencial del producto. En realidad, las empresas que mercadean productos predominantemente tangibles, con frecuencia utilizan elementos abstractos e intangibles como parte de su estrategia de comunicaciones.

Las empresas de marketing de servicios también tratan de emplear elementos tangibles para aumentar el significado de sus productos intangibles.

1.2 Calidad de los Servicios.

La calidad de los servicios surge y se sabe que viene desde tiempos lejanos. El siglo XX aceleró el paso con una larga procesión de actividades nuevas e ideas que surgieron con un arreglo cautivador de nombres: control de la calidad, mejoramiento continuo de la calidad, control estadístico de proceso, ingeniería de confiabilidad, análisis de costo de calidad, certificación del proveedor, auditoría de la calidad y otro más.

Philip B. Crosby Norteamericano, creador del concepto “Cero Defectos”, entre sus obras se destacan “Calidad sin Lágrimas”, “La Organización permanentemente Exitosa”, “La calidad no

cuesta", "Dinámica Comercial", "Hablemos de Calidad y plenitud: "Calidad para el siglo XXI". Y considera que: El primer supuesto erróneo es que la calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. "La palabra Calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad", calidad de vida, que ahora se ha convertido en un cliché, porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que él (ella) y el receptor qué quiere decir. Por esta razón, en el trabajo se asume como calidad "Conformación con Requerimientos". En los negocios, los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos.

La no conformidad detectada, es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición Philip B. Crosby.

Sobre el concepto de calidad se ha hablado mucho y aunque no existe una definición única, si hay un consenso bastante generalizado acerca de las ideas que lo conforman, relacionadas con la satisfacción del cliente.

Varias definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

Definición de la norma [ISO 9000](#): "Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos".

[Real Academia de la Lengua Española](#): "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

[Joseph Juran](#): "Calidad es adecuación al uso del cliente".

[Armand V. Feigenbaum](#): "Satisfacción de las expectativas del cliente".

[Genichi Taguchi](#): "Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido".

[William Edwards Deming](#): "Calidad es satisfacción del cliente".

[Walter A. Shewhart](#): "La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

Como se puede apreciar la calidad como concepto tiene múltiples significados.

La calidad son aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente, que por eso tributan a su satisfacción.

Los investigadores Zeithaml, Parasuraman, y Berry identificaron las principales causas de un servicio deficiente y sugieren una serie de pasos para su análisis, con la finalidad de superarla, entre las que se encuentran:

1. GESTIÓN DE RECLAMOS. RECUPERAR LA CONFIANZA DEL CLIENTE.

La gestión de reclamos es uno de los temas que más preocupa a quienes buscan la excelencia en el servicio.

Dependiendo de cómo se gestionen las quejas de un cliente, se decidirá su destino: perderlo definitivamente, o recuperar su confianza, y hasta fidelizarlo.

2. GESTIONAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Cuando se habla de gestión de la calidad, puede parecer que se trata de gente dedicada a hacer verificaciones, controles, revisar documentos, generar nuevos documentos... En fin, un conjunto de tareas para lo que se necesitaría un equipo especial de trabajo. Pero si la motivación, no es una certificación particular, para realizar una gestión de calidad en el servicio, entonces se generarán documentos sólo cuando se vayan necesitando y a medida que se optimice el servicio, se irá completando ese sistema, que finalmente, si se considera, podrá certificarse.

3. CONOCER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE, LO QUE PERMITE MEJORAR EL SERVICIO.

Lograr calidad es satisfacer las expectativas de los clientes. Suena sencillo, pero no es nada fácil.

Para hacerlo se debería poder responder estas dos preguntas:

¿Cuáles son las expectativas de mis clientes?

¿Qué tengo que hacer para satisfacerlas?

4. CALIDAD DE LOS SERVICIOS. QUÉ ES Y COMO INFLUYE EL MARKETING.

Los conceptos de calidad y de marketing, cuando son aplicados a empresas de servicios, deben considerarse con las características propias de los servicios.

Será un fracaso gestionar tanto la calidad como el marketing de un hotel, de una clínica médica o de una universidad del mismo modo que se gestiona la calidad de una fábrica de cuadernos. Pero entonces, ¿cuál es la diferencia?

Teniendo en cuenta que uno de los pilares más importantes de la economía cubana es la industria turística, no es de extrañar que en los últimos años la calidad en este sector se haya convertido en un objetivo principal para las empresas que buscan una estrategia competitiva ante un mercado cada vez más arrollador.

Entre los sistemas de calidad turística más empleados (ISO 9001:2008, EFQM) se está situando cada vez con más fuerza en una importante posición el Distintivo para Hoteles UNE 182001:2008, debido al éxito tenido en las empresas que aplican estos sistemas, estas normas tienen como clave principal mejora continua y la diferencia entre ellas consiste en que la ISO 9001 mide los resultados y aplica acciones correctivas y preventivas, mientras que EFQM es más ambicioso y se basa en diferentes aspectos, como es el caso de los resultados, el enfoque, el despliegue, la evaluación y la revisión.

La norma ISO 9001 recomienda que, "a intervalos planificados", la Alta Dirección revise el sistema de gestión de la calidad. Sí bien el capítulo 5 de la norma contiene cuantiosos requisitos específicos para la Dirección, es por todos conocidos que la práctica diaria discurre, en numerosas ocasiones, por otros derroteros. Lo que se supone debe ser una revisión sistemática y planificada, se convierte en un único evento maratoniano con carácter anual.

5. LA GESTIÓN DE LOS TIEMPOS DEL SERVICIO-ESTRATEGIAS PARA HACERLO A FAVOR DEL CLIENTE.

Los largos tiempos de espera son una de las causas más comunes de insatisfacción de clientes en todo tipo de servicios.

La vida acelerada y la gran competencia de servicios rápidos hace que cada vez más los clientes exijan disminuir los tiempos de espera en las diferentes etapas del proceso de prestación de los servicios.

La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona.

En la ISO 9001:2008 se hace referencia a la producción y prestación del servicios y plantea que para el control de la producción y de la prestación de los servicios, la organización debe planificar y llevarla a cabo bajo condiciones controladas, estas condiciones deben incluir cuando sea aplicable, la disponibilidad de información que describa las características del producto, las instrucciones de trabajo, cuando sea necesario, el uso del equipo apropiado, la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y control, la implementación del seguimiento y de la medición y por último la implementación de las actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

1.3 Satisfacción del Cliente.

De lo explicado anteriormente se resume que la satisfacción del cliente significa que un bien o servicio cumple las características deseadas por el cliente y carece de deficiencias.

La satisfacción del consumidor no es más que el resultado de comparar el valor percibido con las expectativas de valor:

- Si valor percibido es menor que las expectativas del cliente este es un cliente insatisfecho.
- Si el valor es igual que las expectativas del cliente es un cliente satisfecho.
- Si el valor es mayor que las expectativas del cliente estaremos en presencia de un cliente completamente satisfecho y por consiguiente fiel.

Las determinantes de valor para el cliente son:

La suma de los valores positivos que son: Valor de la imagen, del personal, de los servicios y del producto.

La suma de los valores Negativos que son: Precio monetario, tiempo empleado, energía empleada y costos psíquicos.

De la suma de estos dos valores se obtiene el **Valor percibido Neto**.

Existen diferentes vías para evaluar la satisfacción del cliente, entre ellos se pueden citar:

Quejas: Deben proporcionarle facilidades al cliente para expresar su conformidad. Las quejas siempre deben ser procesadas y analizadas, debiéndose actuar en consecuencia, incluyendo el proporcionar una respuesta al cliente.

Buzón de Sugerencias: Proporciona un medio de comunicarse con el cliente para poder identificar las posibilidades de mejora.

Encuestas de satisfacción: Es un medio de evaluación directa del nivel de Satisfacción con respecto a los servicios, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades del área, así como poder identificar las oportunidades de mejora, este método es el más utilizado.

Foros de clientes: Es el medio de tener una comunicación directa con los clientes y analizar sus necesidades, expectativas y sugerencias, este método tiene un costo elevado y no siempre es posible.

Para brindar un servicio se debe conocer que existen 3 clasificaciones de clientes, estos son:

- Los que saben realmente lo que desean recibir del servicio.
- Los que no tienen una idea clara de lo que desean recibir.
- Los que no tienen una necesidad en particular del servicio que desea recibir.

En estos casos los esfuerzos se deben dirigir a los dos últimos tipos de clientes para incrementar su número, debiendo emplear para ello palabras, expresiones y otras pistas importantes para conocer sus gustos o preferencias.

La satisfacción del cliente, produce al que da el servicio y a la empresa beneficios acumulativos, aunque no se hagan manifiestos de inmediato. Es necesario establecer normas para identificar problemas e insatisfacciones, para desarrollar soluciones, estrategias y planes de superación continua (Muller Enrique, 1999).

A continuación se puede apreciar los factores para lograr la satisfacción de los clientes.

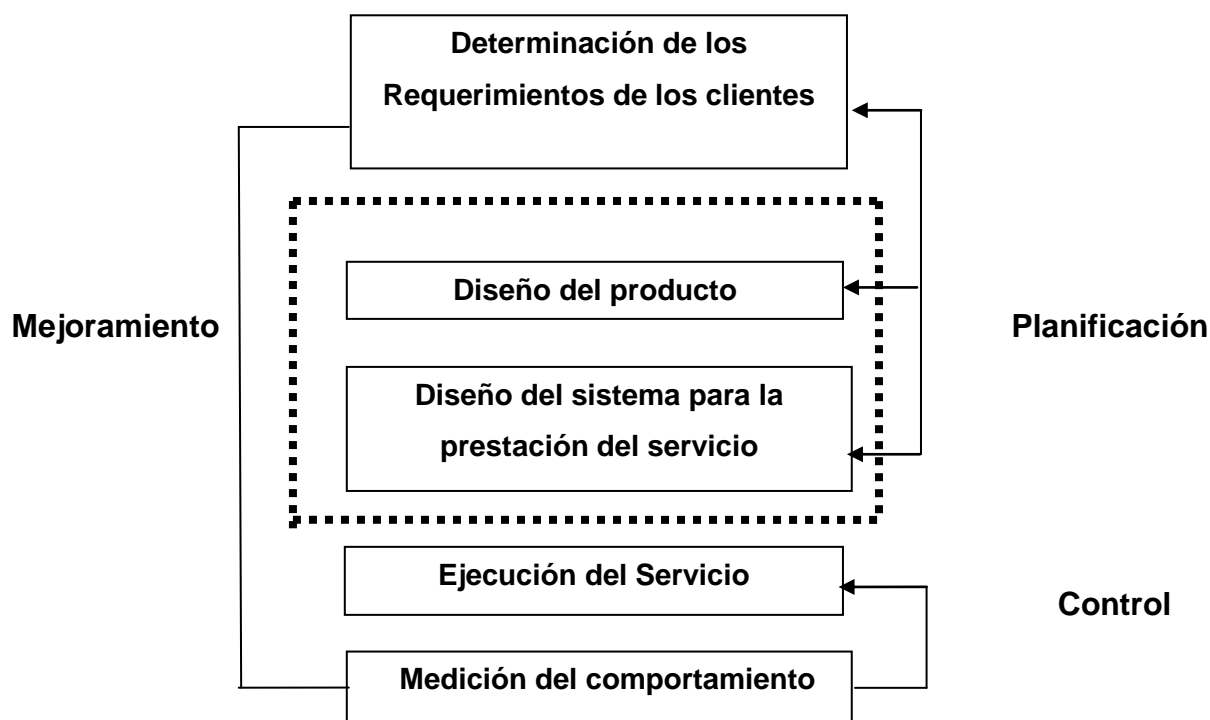


Figura 3 Modelo de Servicio. Fuente: La excelencia en el Servicios.

En la figura 3 se puede apreciar que uno de los aspectos más importantes para definir un servicio o para la venta de un producto, es definir quién al cliente que al que se le va a ofertar el servicio o producto y a partir de ahí se define el diseño conjuntamente con la medición del servicio.

Determinación de los requerimientos de los clientes.

Es evidente que el pilar sobre el que descansa este modelo, teniendo en cuenta el planteamiento estratégico de la organización, es la identificación del mercado objetivo, o sea, quién es el cliente de la organización.

El cliente puede ser fuente de eficiencia si se logra que efectúe parte de la tarea como se mencionaba anteriormente. Pero, además, la presencia del cliente da la posibilidad al empleado de contacto de, entre otras cosas ya mencionadas, reparar cualquier insuficiencia en el servicio.

El logro de una orientación al cliente, requiere el desarrollo de una estrategia que permita la materialización de la intención de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, lo que constituye, en última instancia, su razón de ser.

Los grandes cambios estructurales originados por múltiples factores, tales como: cambios tecnológicos, la globalización y la competencia global además de las expectativas cambiantes de los clientes, entre otros, plantean nuevas dificultades a los directivos de las organizaciones.

La alta dirección de organizaciones desarrolla sistemas más complejos. Otros gerentes y académicos optan por una solución opuesta, que consiste en la reducción de la complejidad, la búsqueda de la simplicidad y el abandono de la planificación, favoreciendo la confianza en la intuición y la experiencia.

Ambos enfoques han servido de pauta para el desarrollo de las teorías y prácticas acerca de la orientación al futuro. La variedad de requisitos establece que un sistema contiene suficiente variedad para resolver los desafíos que enfrenta, y que por lo tanto, para lograr el éxito en una respuesta al entorno, la complejidad y la velocidad de la respuesta de la organización deben adaptarse a la complejidad y velocidad de sus retos, dando origen a la hipótesis del éxito estratégico que plantea que las organizaciones no tendrán éxito a través de respuestas simplistas, por lo que es necesario que la gerencia cree sistemas más complejos para enfrentar entornos con las mismas características⁷.

La productividad y la calidad siguen estándares y niveles de servicio que juegan un importante papel en el diseño de las instalaciones. Los medios finitos marcan la capacidad de prestación de servicios del aeropuerto a través de este concepto, el cual puede entender al aeropuerto como un centro capaz de producir un servicio.

⁷ Díaz, Ileana, Alma Hernández, Marta Ferrer, Roxana León Rafael Díaz, Lilian Calderón. Estrategia Organizacional. Ed. Félix Varela, Habana, 2010.

Capítulo 2 Diagnóstico de los servicios que se brindan en los Salones VIP del aeropuerto internacional "José Martí".

2.1 Características generales de las Terminales Aéreas y sus Salones VIP.

El Aeropuerto Internacional "José Martí" perteneciente a la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos del "Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, inició sus operaciones en el año 1929. Constituye en la actualidad el más importante aeropuerto a nivel nacional, donde la mayoría de los clientes son de índole comercial y turística. Se encuentra ubicado en la Avenida Van Troi y Final, Rancho Boyeros, La Habana y está a 16,5 km de distancia de la ciudad. Realiza alrededor del 49% del movimiento aéreo total del país y consta de cuatro terminales aéreas para pasajeros y una de carga, administrada por la empresa «Aerovaradero» de la CACSA. Las terminales de pasajeros están clasificadas en tres internacionales y una nacional. El movimiento de pasajeros supera los dos millones anuales, con un crecimiento sostenido desde 1990. El horario de sus operaciones es de 24 horas al día. Para acceder al aeropuerto o a su salida puede hacerse utilizando la línea de taxis del aeropuerto o autobuses que llegan al centro de la ciudad. Otros datos de interés de estas instalaciones son los siguientes:

- Cuenta con una superficie total de 533.72 hectáreas.
- La pista posee dos orientaciones disposición 06 y 24 y 13 de calles de rodaje. La capacidad declarada del campo de vuelo es de 25 movimientos, alternando entre 13 salidas y 12 llegadas.
- Ciudades servidas: La Habana.
- Aeronaves más frecuentes en vuelos nacionales e internacionales:
 - a) Nacionales: Serie IL-96, TU-204, Yak-72, ATR 42 y 72, AN 158;
 - b) Internacionales de mayor frecuencia: Boeing: 747-400, 777-400, 767, B737, B763, B738, B 772, IL 96 y Airbus: A320, A330, A332, A333.

El aeropuerto está compuesto por 5 Terminales Aéreas, de las cuales cuatro se dedican al tráfico de pasajeros y una a la actividad de carga. Cuenta con 7 salones VIP, distribuidos entre las Terminales aéreas 1, 2, 3 y 5. Estos servicios están diseñados para el tratamiento diferenciado a pasajeros de clases preferenciales de líneas aéreas y todos aquellos dispuestos a pagar un servicio que lo diferencia del tratamiento normal.

Los servicios de estos salones están dirigidos a prestar atención personalizada a los pasajeros que viajen en líneas aéreas cubanas o extranjeras, durante las salidas y arribos al país. El servicio comprende la atención personalizada en los salones destinados a este efecto, la agilización de la localización y entrega del equipaje y de los trámites establecidos para el control de facturación de pasajeros, Aduana, Inmigración y Fitosanitario, previa coordinación con las autoridades competentes en cada caso y dentro de las regulaciones establecidas para ello. Está orientado a satisfacer la demanda de servicios de mayor clase a segmentos determinados del mercado que explotan.

Los Salones VIP están regidos por el Procedimiento Específico Dirección de Negocios (ver anexo 3), en el cual se describe la metodología a seguir para brindar un servicio diferenciado a pasajeros en los Salones VIP de los Aeropuertos.

El procedimiento tiene como objetivo describir la metodología a seguir para brindar un servicio diferenciado a pasajeros incluyendo las responsabilidades de los directivos y todo el personal involucrado en la prestación de estos servicios, las medidas de seguridad a tener en cuenta por los mismos, la descripción detallada de toda la actividad de servicio VIP, todos los registros que son el soporte económico y contable del mismo, entre otros temas.

De igual forma para el manejo de estos salones se cuenta con el “Reglamento para la prestación del Servicio VIP y la utilización de los salones de atención diferenciada en los aeropuertos pertenecientes a la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos ECASA S.A.”, el mismo es aprobado por la junta de directores de la ECASA y está diseñado para todos los aeropuertos del país, cuenta con VII capítulos y 45 artículos (ver anexo 4).

La diferencia que existe entre el reglamento y el procedimiento está dada en que el reglamento establece las modalidades del servicio, ubicación de los salones, los usuarios, así como la contratación y el cobro del servicio, entre otros aspectos y el procedimiento describe las metodologías a aplicar en los servicios.

El Reglamento para la prestación del Servicio VIP define en el capítulo II, artículo 9, los tipos de salones VIP, que existen en todos los aeropuertos del país y en el capítulo I, artículo 6 hace referencia a los servicios que se ofertan, los cuales se diferencian en dependencia de la categoría que tiene cada salón.

Los tipos de Salones son:

A: Salones ubicados en el área de salida de Aeropuertos Internacionales.

B: Salones destinados a la atención diferenciada de pasajeros al arribar al país en aeropuertos Internacionales.

C: Salones destinados a la atención diferenciada de pasajeros tanto en salida como en llegada de aeropuertos internacionales.

D: Salones destinados a la atención diferenciada de pasajeros en llegada en Aeropuerto Nacionales.

E: Salones destinados a la atención diferenciada de pasajeros ubicados en terminales Nacionales de Aeropuertos Internacionales.

La diferencia de los tipos de salones, está dada fundamentalmente por donde se dé el servicio de llegada y salida y si los mismos son para pasajeros nacionales o internacionales; si estos servicios se dan en terminales internacionales y los pasajeros que salen o llegan se atienden en un mismo salón, es del tipo C; si el servicio de llegada y salida se da en salones diferentes se está en presencia de salones del tipo A o B.

A continuación se describen las características de las 5 terminales y sus Salones VIP.

Terminal 1.

Terminal de tráfico nacional o doméstico, en esta operan los vuelos hacia todo el territorio nacional, cuyos destinos son Santiago de Cuba, Bayamo, Holguín, Manzanillo, Baracoa, Ciego de Ávila, Las Tunas, Guantánamo, Camagüey, Moa y Gerona, y los charter de interés turístico de las aerolíneas Cubana de Aviación, Aerocaribbean y Aerogaviota. Se opera además la carga doméstica.

El área comercial del edificio terminal es de 343m², lo cual representa un 3% de ocupación sobre las áreas totales de la Terminal, la misma incluye oficinas de líneas aéreas nacionales (Cubana de Aviación y Aerocaribbean) y espacios para la gastronomía y otras ventas al por menor, el resto de las áreas a comercializar están destinadas principalmente a las oficinas de la empresa. La actividad de ventas al por menor tiene un reducido desarrollo por la poca disponibilidad de áreas para este fin, contando solamente con pequeñas tiendas de las Cadenas Caracol y Cimex y puntos de ventas de las entidades Casa de las Américas, Telecomunicaciones y un minipunto de ETECSA, este último, con varias facilidades en temas de

comunicación. Para el entretenimiento dispone del servicio de RTV Comercial en los principales salones para pasajeros, cuenta además con una Sala VIP para la salida y llegada de directivos del Consejo de Estado, de Ministros y los OACE.

Sala VIP del edificio de la Terminal 1.

Esta sala queda ubicada en la Sección B del edificio terminal, su posición es perfecta para la calidad del servicio pues permite el acceso de forma expedita sin necesidad de las aéreas públicas y salones para el chequeo de tráfico, posee su propio PIR (Punto de inspección y revisión) y su acceso al área aeronáutica es exclusiva para sus pasajeros, contando además, con microbús confortable para la trasportación hasta la escalerilla de la aeronave y viceversa.

El salón está al servicio de dirigentes de los Organismos de la Administración Central del Estado, de la Organizaciones Políticas y de Masas, así como otras personalidades de interés del estado. Su área total abarca 292,13 m² con capacidad para 51 pasajeros, en este se dispone de 5.72 m² por pasajeros. Su estructura interior le permite agrupar a los pasajeros en 5 salas diferentes y 4 de ellas con adecuada privacidad.

En la tabla 2 aparecen los servicios que se brindan en el salón VIP.

Tabla 2 Servicios que ofrecen las salas VIP del edificio de la Terminal 1.

No	Servicios	SALIDA	LLEGADA
1.	Atención al pasajero e información de vuelos.	X	X
2.	Pantallas de información.	X	X
3.	Acompañamiento y recogida al avión.	X	X
4.	Reservados de mayor privacidad.	X	X
5.	Recogida de equipajes para los pasajeros llegando.		X
6.	Oferta de refrescos, jugos, agua, te y café.	X	X
7.	Televisión nacional.	X	X
8.	Prioridad para facturar en los mostradores de tráfico	X	
9.	Prensa nacional diaria.	X	X

Fuente: Reglamento para la prestación del servicio VIP y la utilización de los salones de atención diferenciada en los aeropuertos pertenecientes a la empresa cubana de aeropuertos y servicios aeronáuticos ECASA S.A.

Terminal 2.

Terminal de tráfico internacional, por ella operan los vuelos procedentes de Estados Unidos, algunos destinos del Caribe y operaciones charter de otras aerolíneas. Recientemente remodelada y ampliada.

El área comercial del edificio terminal es de 1736.6 m², para un 16% de ocupación sobre las áreas totales de la terminal. El arrendamiento de espacio abarca principalmente, oficinas para líneas aéreas y rentadoras de autos, esta última, actividad de gran demanda por los pasajeros procedentes de Miami.

La principal representación del turismo es Celimar, perteneciente a Havanatur, agencia encargada de la mayoría de los pasajeros procedentes de los Estados Unidos de América. La terminal posee dos lujosas salas VIP de adecuada ubicación.

Salas VIP del edificio de la Terminal 2.

A principios del año 2011 la Terminal 2, luego de un proceso de remodelación y ampliación volvió a abrir sus puertas al público con mucho más confort, espacio y facilidades que en periodos anteriores.

Sala VIP de SALIDA.

El salón de Salida quedó ubicado en una segunda planta dentro de la sala de embarque con vista a todo el salón de espera y puertas de embarque, su acceso puede ser a través de escaleras o un elevador de uso exclusivo para la sala.

El área total del salón abarca los 252,48 m² con capacidad para 60 pasajeros, en este se dispone de 4,20 m² por pasajero. Su estructura interior le permite un salón principal, área para fumadores, un moderno reservado, barra y baños.

Sala VIP de LLEGADA.

Esta queda ubicada en la sala de recogida de equipajes permitiendo al pasajero una estancia cercana a las esteras de equipaje aspecto que junto a las prioridades en los trámites de Inmigración y Aduana le otorgan un alto valor al servicio en los vuelos procedentes de los Estados Unidos.

El área total del salón abarca los 88,93 m² con capacidad para 25 pasajeros, en este se dispone de 3,55 m².

En la tabla 3 aparecen los servicios que se brindan en los salones VIP.

Tabla 3 Servicios que ofrecen las Salas VIP del edificio de la Terminal 2.

No	Servicios	Salida	Llegada
1.	Atención al pasajero e información de vuelos.	X	X
2.	Pantallas de información.	X	X
3.	Acompañamiento y recogida al avión	X	X
4.	Reservados de mayor privacidad	X	X
5.	Recogida de equipajes para los pasajeros llegando.		X
6.	Servicio de Bar	X	X
7.	Oferta refrescos, jugos, maltas cervezas, agua, rones, vinos, té y café.	X	X
8.	Servicios de Catering (comidas ligeras)	X	
9.	Prioridad para facturar en los mostradores de tráfico	X	
10.	Prioridad y agilidad en los trámites con Inmigración y Aduana.	X	X
11.	Televisión por cable (CNN, Canales deportivos, otros).	X	X
12.	Prensa nacional diaria	X	X
13.	Acceso a Internet ADSL	X	
14.	Amplia variedad de revistas y libros	X	
15.	Sala para fumar	X	
16.	Acceso al Público previo pago		X

Fuente: Reglamento para la prestación del servicio VIP y la utilización de los salones de atención diferenciada en los aeropuertos pertenecientes a la empresa cubana de aeropuertos y servicios aeronáuticos ECASA S.A.

Terminal 3.

Terminal de tráfico internacional, considerada la principal terminal aérea del país, por ella operan vuelos internacionales de diferentes Compañías (Cubana de Aviación, Aeroflot, Copa, TACA, Air Canadá, Martín Air, Blue Panorama, Air France, Air Europa, LanChile, Virgin Atlantic, Angolana, entre otras), tanto regulares como charter, en interés del turismo. La terminal fue inaugurada hace más de diez años por lo que en el periodo 2011-2013 fue sometida a procesos de reparaciones y modernización de alguno de los procesos y equipamientos tecnológicos fundamentales.

El área comercial del edificio terminal es de 6349.04m², lo cual representa un 19 % de ocupación sobre las áreas totales de la terminal. El potencial de ingresos comerciales representa el 90% de las ventas totales, contando con el mayor desarrollo de superficies para este fin, que representan el 20% del área total del edificio, permitiendo con relación a las restantes terminales brindar un mejor servicio a pasajeros y visitantes.

Ofrece una amplia gama de tiendas especializadas en productos cubanos y otras marcas reconocidas a nivel internacional, disponiendo para este fin de 34 espacios. Los servicios gastronómicos cuentan con 14 puntos que abarcan todas las áreas para pasajeros. Para los servicios de comunicaciones dispone de una oficina especializada en telefonía móvil (Cubacel) y 20 cabinas telefónicas que se encuentran por los principales salones para pasajeros. Los mayores espacios arrendados corresponden a las líneas aéreas, agencias de viaje y otros operadores. A diferencia de las otras terminales, en esta operan las principales agencias del turismo (Cubatur, Cubanacán, Havanatur y Gaviota Tour).

Salas VIP de la Terminal 3.

La Terminal 3, considerada como la terminal aérea más novedosa e importante del país, juega un papel protagónico en el movimiento del turismo europeo, asiático y otros destinos y para ello cuenta con las dos Salas VIP más importantes en cuanto a servicios e ingresos.

Sala VIP de SALIDA.

La sala VIP de Salida se encuentra ubicada en la sala de embarque, conocida por algunas literaturas como sala de última espera (SUE), específicamente en el pasillo que obligatoriamente toman los pasajeros luego del control de seguridad, su posición, se considera adecuada y está correctamente identificada. A finales del año 2009 fue objeto de una total remodelación, que entre otros propósitos logró el aumento de su capacidad, un área para fumadores, televisión por cable, sistema de autoservicio y en el 2013 se le realizaron algunos cambios desde el punto de vista constructivo para lograr una mejor aceptación de los pasajeros. Dicha Sala está considerada como la más importante del Aeropuerto y del país, aporta los mayores ingresos del servicio y se debe en gran parte, a su utilización por parte de las primeras clases de diversas aerolíneas, entre las que cabe mencionar: Cubana de Aviación, Air France, Air Europa, VirginAtlantic, entre otras.

El área total de la Salón VIP, abarca los 353,27m² con capacidad para 126 pasajeros, disponiéndose de 2,80m² por pasajero. Su estructura interior le permite un salón principal, área para fumadores, reservados, barra, autoservicio, sala de navegación, baños y otras.

Sala VIP de LLEGADA.

La Sala VIP de Llegada a partir de Enero 2014 cambió de ubicación, producto de reiteradas quejas realizadas por pasajeros que solicitaban estos servicios, debido al recorrido que debían realizar desde su arribo a la Terminal hasta el Salón VIP, ya que la misma se encontraba ubicada en el Segundo Nivel de la Terminal, debiendo salir estos pasajeros del recinto aduanal y posteriormente volver al mismo a recoger su equipaje (ya localizado por el maletero o realizar los pagos correspondientes de aduana en caso que lo necesitara). En estos momentos esta Sala se encuentra ubicada en el Salón de Aduana (Llegada) frente al área de recogida de equipajes, lo cual elimina la queja por dicha causa.

El área total de la Sala es de 325.68m² con capacidad para 100 pasajeros. Su estructura interior le permite un salón principal, un área para fumadores y dos reservados.

En la tabla 4 aparecen los servicios que se brindan en los salones VIP de la Terminal 3.

No	Servicios	VIP 1	VIP 2
1.	Atención al pasajero e información de vuelos.	X	X
2.	Acompañamiento y recogida al avión.	X	X
3.	Recogida de equipajes para los pasajeros llegando.	X	X
4.	Oferta de refrescos, jugos, maltas cervezas, agua, rones, vinos, té y café.	X	X
5.	Servicios de Catering (comidas ligeras)	X	X
6.	Televisión nacional.	X	X
7.	Prioridad para facturar en los mostradores de tráfico	X	X
8.	Prioridad y agilidad en los trámites con Inmigración y Aduana.	X	X
9.	Prensa nacional diaria.	X	X

Fuente: Reglamento para la prestación del servicio VIP y la utilización de los salones de atención diferenciada en los aeropuertos pertenecientes a la empresa cubana de aeropuertos y servicios aeronáuticos ECASA S.A.

Terminal 4.

Terminal de carga nacional e internacional destinada al movimiento y almacenamiento de la carga internacional.

Terminal 5.

Terminal de tráfico internacional, destinado a las operaciones asociadas a programas de Cooperación Internacional, por ella operan los vuelos de Cubana de Aviación hacia y desde Venezuela.

El área comercial es de 377.01m^2 lo que representa el 5% de ocupación sobre las áreas totales de la terminal, opera con un bajo movimiento de pasajeros de interés turístico y comercial, por cuya razón los ingresos por este concepto resultan poco significativos. Posee pequeños puntos de ventas, fundamentalmente de CIMEX y CARACOL. Para el cambio de moneda existen 2 oficinas y para las comunicaciones dispone de 9 teléfonos. Para la atención de pasajeros de primera clase y otros de interés del Estado (Consejo de Estado, OACE, etc.), además cuenta con 2 Salones VIP.

Salas VIP del edificio de la Terminal 5.

Esta terminal de escaso movimiento de pasajeros está destinada principalmente a las operaciones del ALBA, patrias y otras actividades de cooperación y ayuda entre Cuba y otros Gobiernos y cuenta con dos salas, las mismas se utilizan con carácter protocolar y por solicitudes de empresas, que tengan acuerdos contractuales con la empresa para estos fines, no presta servicios a pasajeros que en el momento lo soliciten.

La ubicación de ambas salas es en el área estéril, próxima al salón de inmigración llegada, ambas permiten la comunicación con los flujos de salida y llegada. El área total del Salón 1 es de $51,62\text{m}^2$ con capacidad para 17 pasajeros, en este se dispone de $3,04\text{m}^2$ por pasajero. El área total del Salón 2 es de $56,64\text{m}^2$ con capacidad para 16 pasajeros, en este se dispone de $3,54\text{m}^2$ por pasajeros.

En la tabla 5 aparecen los servicios que se brindan en el salón VIP.

Tabla 5 Servicios que ofrecen en cada una de las Salas VIP de la Terminal 5.

No	Servicios	VIP 1	VIP 2
1.	Atención al pasajero e información de vuelos.	X	X
2.	Acompañamiento y recogida al avión.	X	X
3.	Recogida de equipajes para los pasajeros llegando.	X	X
4.	Oferta de refrescos, jugos, maltas cervezas, agua, rones, vinos, té y café.	X	X
5.	Servicios de Catering (comidas ligeras).	X	X
6.	Televisión nacional.	X	X
7.	Prioridad para facturar en los mostradores de tráfico.	X	X
8.	Prioridad y agilidad en los trámites con Inmigración y Aduana.	X	X
9.	Prensa nacional diaria.	X	X

Fuente: Reglamento para la prestación del servicio VIP y la utilización de los salones de atención diferenciada en los aeropuertos pertenecientes a la empresa cubana de aeropuertos y servicios aeronáuticos.

Las diferencias entre los servicios que prestan los salones VIP en las diferentes terminales aéreas está dado fundamentalmente por dos factores, uno relacionado con el alcance de la terminal (nacional o internacional) en este caso ECASA reguló a través del reglamento que la terminal de vuelos nacionales solamente le dará servicio en el salón VIP a entidades y organismos del estado, y no a los pasajeros que salen o regresan en vuelos nacionales; sin embargo las agencias de turismo brindan viajes turísticos dirigidos a la transportación de grupos de turistas que incluyen pasajeros nacionales o internacionales hacia diferentes polos turísticos situados en diferentes provincias y cayos del país, propiciando esto la pérdida de oportunidades de ventas y conjuntamente a esto la afectación de los ingresos y la poca divulgación de estos.

Los pasajeros esperan recibir el mismo servicio independientemente de la terminal y del tipo de pasajero que lo utilice, lo importante es dar un servicio de calidad y que este se sienta con deseos de volver a recibir estos servicios, esto obliga a cambiar los procedimientos para que estos servicios sean más eficientes y eficaces, la política del país está sufriendo cambios significativos de mejoras que traen consigo modificaciones en las políticas internas de las

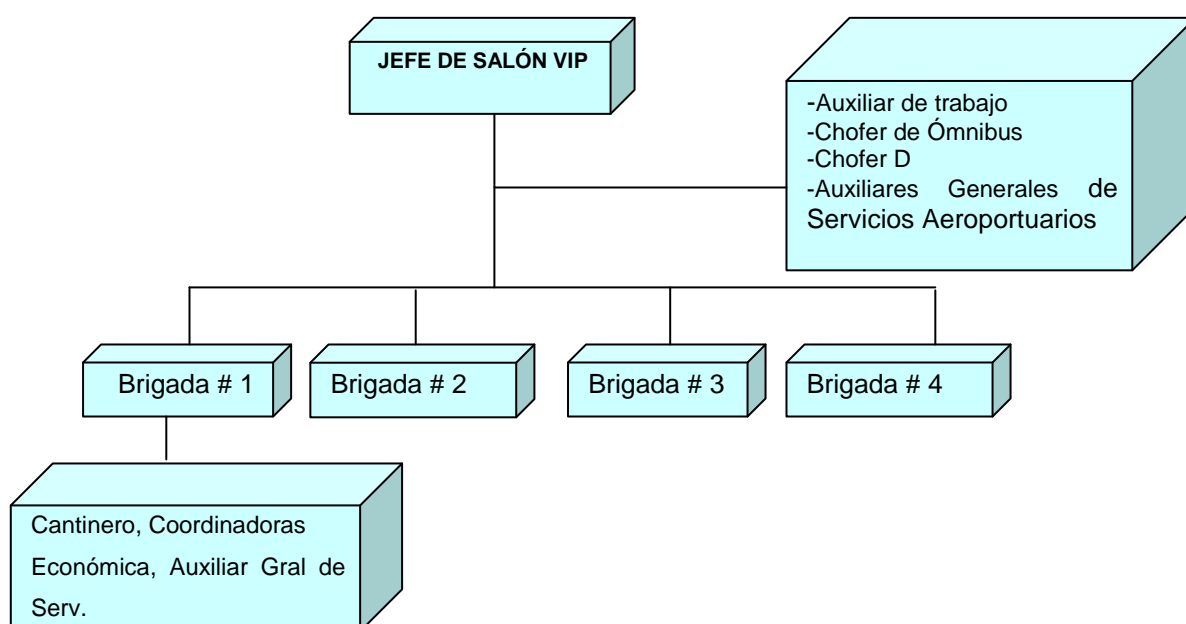
empresas, oportunidad que debe aprovechar la empresa para homogenizar sus prestaciones en los salones VIP.

Las tarifas que hoy se aplican en los salones VIP no están confeccionadas por fichas de costo, situación esta, que hace que no se pueda definir con efectividad si es rentable o no el departamento, la fijación del precio o tarifa de los servicios VIP se realiza por correlación (estudio de cómo se presta el servicio en aeropuertos de países del área).

Esta evaluación de aeropuertos similares se toma como mínimo 5 referencias, incluyendo como mínimo un proveedor del servicio con experiencia en este tipo de negocio, se insertan análisis de mercados extranjeros, que guarden relación con el destino Cuba, por existir coincidencia de pasajeros que utilizan los servicios VIP, en nuestro país y en aquellos tomados como patrones, La comparación deberá tomar en cuenta las características de la oferta, valorando el diseño, la calidad del servicio y en general las prestaciones respaldadas por el precio, este estudio lo lleva a cabo el departamento comercial de ECASA.

Es importante para este trabajo de investigación conocer cómo se encuentra estructurado el Departamento del Salón VIP del Aeropuerto Internacional "José Martí", debido a que en el reglamento se designan las responsabilidades que tiene el personal que labora en el mismo, así como su escala de mando, además de que el no completamiento de la plantilla, así como el personal no idóneo, pudiera afectar la calidad de los servicios.

Estructura del Departamento Salón VIP



Entre los factores que hoy atentan contra la calidad del servicio que prestan los Salones VIP, se encuentran: la plantilla incompleta, en estos momentos falta por cubrir 4 plazas de Coordinador de atención a Delegaciones Nacionales y Extranjeras y 1 una plaza de Cantinero, la edad promedio de las Coordinadoras es de 46 años, debiéndose priorizar que el personal de nueva incorporación sea una cantera joven, que tengan buen porte y aspecto, con nivel cultural alto y conocimiento de 2 idiomas como mínimo. En la actualidad con los requisitos para el otorgamiento de estas plazas solo se tiene en cuenta que debe ser graduado de nivel medio superior, siendo esto uno de los factores que atenta contra la calidad de los servicios, debiéndose modificar y perfeccionar para nuevas convocatorias.

2.2 Características del mercado y Tráfico de pasajeros.

Los servicios de la Empresa ECASA van dirigidos fundamentalmente a los siguientes mercados:

- Compañías aéreas: cubanas y extranjeras, cuyas aeronaves sobrevuelan el espacio aéreo controlado por la República de Cuba, despegan y aterrizan en todos los aeródromos que dispone en el país.
- Pasajeros y acompañantes, desde que entran a las instalaciones aeroportuarias.
- Entidades cubanas o extranjeras, que brindan servicios a pasajeros y acompañantes.

Por lo anterior, existe una fuerte correlación en el comportamiento del mercado de ECASA y las motivaciones de viajes hacia o desde Cuba, utilizando aerolíneas cubanas o extranjeras dadas las múltiples ventajas que estos medios de transportación ofrecen. En tal sentido, para una proyección del mercado para los servicios de ECASA deberá tenerse en cuenta el comportamiento de los eventos de bienvenida.

Las estadísticas existentes sobre el tráfico internacional de pasajeros en las terminales aéreas arrojan resultados que servirán de base para la caracterización de los servicios en las mismas. A pesar de tenerse en cuenta para este análisis solo los servicios brindados en la Salas de Última Espera (SUE) garantizando la esterilidad del mercado, de sectores que pudieran intervenir como usuarios o consumidores de estos servicios (entorno de trabajadores) los datos demuestran que el mercado predominante que transita por estas instalaciones está compuesto por personas naturales residentes en el exterior, lo que convierte al aeropuerto en un centro altamente generador de servicios desde el punto de vista comercial.

A continuación se muestra la tabla 5 que resume el movimiento de pasajeros y aeronaves, atendiendo al tráfico nacional e internacional del Aeropuerto Internacional "José Martí".

Tabla 6 Movimiento de pasajeros y aeronaves, atendiendo al tráfico nacional e internacional.

Indicadores físicos del aeropuerto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Movimiento de pasajeros	3 038 204	3 117 923	3 614 551	3 638 249	3 813 778	3 854 990	3 904 600
Nacionales	841 138	810 465	829 549	628 649	652 457	670 270	70 3564
Internacionales	2 593 097	2 625 687	2 785 002	3 009 600	3 161 321	3 184 728	3 201 036
Entrando	1 218 736	1 268 919	1 360 421	1 483 785	1 553 562	1 553 100	1 683 523
Saliendo	1 259 472	1 311 031	1 424 581	1 525 815	1 607 759	1 631 100	1 517 513
Movimiento de aeronaves	40 490	37 959	47 544	37 689	50 461	43 964	42 789
Nacionales	14 713	14 226	21 464	10 313	22 320	17 114	18 224
Internacionales	25 777	23 733	26 080	27 376	28 141	26 850	24 565

Fuente: Resumen estadístico realizado por el Departamento de Economía de la UEB Aeropuerto "José Martí".

En la tabla 6 se puede apreciar que el movimiento de pasajeros se ha ido incrementando paulatinamente; en el 2014 se atendieron 49610 pasajeros más que el año 2013, siendo esto un factor importante para el incremento de los servicios que se prestan, sin embargo el movimiento de aeronaves disminuye ya que los aviones que hoy vuelan al aeropuerto Internacional "José Martí " son de gran porte y esto hace que disminuya el movimiento y aumente la cantidad de pasajeros, siendo esto un factor positivo para el incremento de los servicios VIP, trayendo consigo la necesidad de analizar los servicios que hoy no se dan con calidad y aplicar estrategias que eliminen los problemas que se muestran durante el trabajo de investigación para lograr un servicio de excelencia.

2.3 Análisis del comportamiento de los pasajeros atendidos en los Salones VIP.

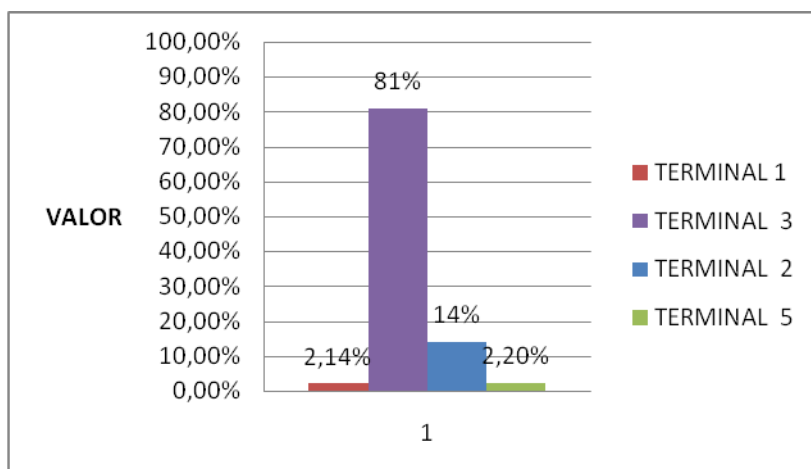
Es importante comenzar este epígrafe con el análisis de la cantidad de pasajeros atendidos en los salones VIP del aeropuerto de la Habana, ya que el mismo permite saber, si el trabajo de investigación se debe potenciar hacia todos los salones VIP del aeropuerto o si con el estudio de un salón se pueda realizar esta investigación.

Cantidad de pasajeros atendidos en cada uno de los salones desde el mes de enero del 2007 hasta el cierre del 2014.

Tabla 7 Pasajeros atendidos en cada uno de los Salones VIP. Fuente: Estadísticas tomadas de la facturación de los Servicios VIP.

PASAJEROS ATENDIDOS							
Año	T-1	T-2		T-3		T-5	Total
		Salida	Llegada	Salida	Llegada		
2007	747	0	4583	32573	15259	1040	54202
2008	2948	0	4991	31054	16504	2227	57724
2009	1409	0	3607	27869	13026	2264	48175
2010	1715	1162	3022	31503	13247	520	51169
2011	1400	2060	8094	34029	10787	1303	57678
2012	740	3105	8367	36170	10349	502	59233
2013	1385	2978	7684	32663	9396	1105	55211
2014	1370	2989	8300	35001	7000	702	55362

Los valores de la Tabla 7, relacionados con la cantidad de pasajeros atendidos por salones VIP permiten determinar un promedio histórico de los servicios por día y por salones. Sus resultados guardan estrecha relación con los elementos anteriores por lo que categóricamente se puede afirmar que los únicos salones que financieramente dan sostén al servicio son los de la Terminal 3, (Ver Figura 4).

Figura 4 Utilización de los Salones con relación al total de pasajeros VIP.

Los salones de la Terminal 3 según las estadísticas mostradas atienden el 81% de los pasajeros VIP y de ellos 59% en el Salón de Salida, esto lo identifica como la sala más importante del «Aeropuerto Internacional José Martí». La Figura 4 muestra lo anteriormente referido.

Debido a lo anteriormente expuesto y puesto que son los de mayores ingresos, en el presente estudio se tomarán como referencia los Salones VIP de Salida y Llegada de la Terminal 3.

Comportamiento de las principales aerolíneas extranjeras de gran porte de los mercados de Europa en la Terminal No 3.

Otro análisis que resulta conveniente mostrar es el comportamiento de algunas aerolíneas con respecto a este servicio, tales como Air Europa, Air France, Virgin Atlantic y Aeroflot Russian Airlines, procedentes de Europa. En todas estas aerolíneas las configuraciones de sus aeronaves tienen previsto asientos de primera clase (Business Class), los cuales incluyen dentro de su servicio el acceso a las Salas VIP. A continuación se muestra el cuadro de valores donde aparecen las capacidades para las primeras clases en las aeronaves que frecuentemente utilizan estas aerolíneas para la transportación de sus pasajeros. (Ver tabla 8).

Tabla 8 Asientos de primera clase según aerolínea y tipo de aeronaves.

Aerolíneas	Cantidad de asientos según tipo de aeronave	
Air France	Boeing 777-300 ER	14
	Boeing 747	40
Air Europa Líneas Aéreas S.A.	Boeing 767	18
Aerolíneas	Cantidad de asientos según tipo de aeronave	
Virgin Atlantic Airways Ltd	Boeing 747-400	14
Aeroflot Russian Airlines	Airbus 330-200	32

Fuente: Tomados del Dpto de Operaciones de la UEB Aeropuerto "José Martí".

Conviene señalar que independientemente de estas obligaciones muchos de los transportistas aéreos realizan otros programas para estimular y comprometer a los pasajeros a viajar en sus aerolíneas en medio de una fuerte competencia internacional, entre ellos se puede encontrar a los «viajeros frecuentes» que aún sin viajar en un asiento de primera clase pueden hacer uso de los Salones VIP.

A continuación se muestra en la tabla 9 la cantidad de pasajeros VIP, de las principales aerolíneas extranjeras, relacionándolo con las operaciones de salida en el periodo correspondiente desde enero de 2008 hasta diciembre 2014, el cual es una herramienta que se puede utilizar para definir acciones de mejoras a las aerolíneas que más inciden en la solicitud del servicio y donde cada una de ellas tienen definidos sus características de acuerdo a los estudios realizados por el departamento comercial.

Tabla 9 Relación entre pasajeros VIP y operaciones de salida de las principales aerolíneas de gran porte que utilizan el servicio VIP.

Año	AIR FRANCE		AIR EUROPA		VIRGIN ATLANTIC		AEROFLOT	
	Pax	Operac.Salida	Pax	Operac. Salida	Pax	Operac. Salida	Pax	Operac. Salida
2008	9291	311	4394	321	1406	105	1734	154
2009	7771	339	2354	326	1145	104	1641	180
2010	8791	360	2934	326	1175	104	2070	230
2011	15571	350	5752	327	4098	105	7454	230
2012	15965	336	5816	326	4144	104	7537	228
2013	16400	360	5886	327	4194	104	7628	230
2014	17000	364	6202	330	5210	105	7890	230
Total	90789	2420	33338	2283	21372	731	35954	1482

Fuente: Tomado de estudio realizado por el Dpto. de Comercial del Aeropuerto "José Martí".

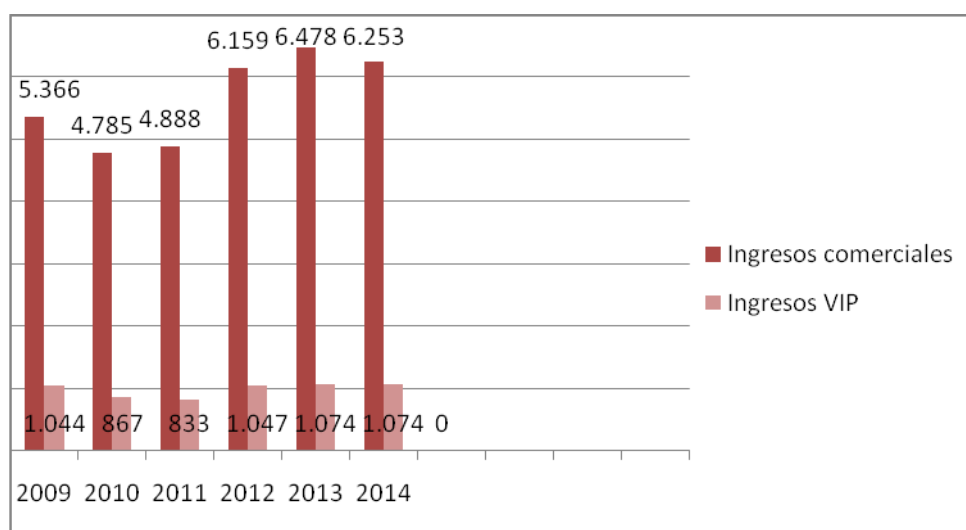
El incremento de los pasajeros VIP saliendo provenientes de las primeras clases reviste una gran importancia para el aeropuerto ya que logra incrementar, estimular y comprometer a los pasajeros que cuando viajen por sus aerolíneas soliciten el servicio de primera clase en medio de una fuerte competencia internacional, el cual incluye el servicio VIP a la salida, esto se convenia con las aerolíneas mediante contratos a través del departamento comercial.

2.4 Análisis de los ingresos de la actividad de Salones VIP.

Los ingresos totales en ambas monedas del servicio en los Salones VIP, representan aproximadamente el 17 % del total de los ingresos por concepto de la Actividad Comercial No Aeronáutica, conocidos como ingresos comerciales. Para la realización del servicio, la Dirección Administrativa de los Salones VIP dispone de 7 salas distribuidas por las 4 terminales aéreas, sin embargo, son 3 de estos salones los que soportan más del 90% de los ingresos totales de los servicios, estos salones son: Salida y Llegada de la Terminal 3 y Llegada de la Terminal 2.

La Figura 5 muestra el comportamiento de los Ingresos Comerciales y los Ingresos por Servicio VIP en el período comprendido desde el año 2009 hasta el cierre del 2014.

Figura 5. Comparación entre el total de ingresos Comerciales y VIP del Aeropuerto Internacional “José Martí”.



Como se puede apreciar, los ingresos VIP se han mantenido estables a pesar de las inversiones desde el punto de vista constructivo que se han realizado durante este periodo en la Terminal 3, sin embargo el número de pasajeros internacionales aumentó en 10% con

relación al 2012, y disminuyó en un 5% el número de pasajeros VIP con relación al mismo periodo. Esto es consecuencia de la poca divulgación realizada por Internet, vías televisivas, agencias de viajes y turoperadores.

Tabla 10. Total de Ingresos Comerciales e ingresos VIP del aeropuerto Internacional "José Martí."

Indicador		2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Total de Ingresos Comerciales	CUC	4171,4	3.617,2	3577,3	4563.0	4703.0	4215.1	24847
	CUP	1194,9	1165,1	1310,6	1596.2	1774.7	2037.5	9079
	Ambas monedas	5366,3	4782,3	4887,9	6159.2	6477.7	6252.6	33926
Ingresos del VIP	CUC	768,1	617	645,2	859.7	905.6	1010.2	4805.8
	CUP	275,5	250	187,7	186.9	168.6	64.0	1132.7
	Ambas Monedas	1043,6	867	832,9	1046.9	1074.2	1074.2	5938.5

Fuente: Tomado de los Balances económicos mensuales del Aeropuerto Internacional "Jose Martí".

El análisis de los principales indicadores de ingresos y gastos en CUC así como los resultados y el costo se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Comportamiento de los principales indicadores económicos del servicio VIP en el Aeropuerto Internacional "José Martí".

Indicadores (CUC)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Resumen
Ingresos	768,1	617,0	645,2	859.7	905.6	1016.1	4811,7
Gastos	132,0	121,9	118,9	207.1	273.4	287.5	1140,8
Resultados	636,1	495,1	526,3	652.6	632.2	728,5	3670,9
Costo por CUC	0,17	0,20	0,18	0.24	0.30	0.28	0.24

Fuente: Tomado de los Balances económicos mensuales del Aeropuerto Internacional "Jose Martí".

El cumplimiento de los indicadores de ingresos y gastos son analizados de manera sistemática por la Dirección del Aeropuerto.

Del análisis de la tabla anterior se puede interpretar que la actividad de los Salones VIP de forma global tiene resultados positivos, en el 2013 por cada peso que se invierte, se obtienen 23 centavos de ganancia aunque, los gastos incluidos en estos análisis sólo consideran los insumos y víveres empleados para la atención de los pasajeros, no considerando otros

indicadores de gastos tales como: electricidad, agua y mantenimiento constructivo, al igual que en el análisis en CUP no se incluyen los salarios, siendo esto un indicador de gran peso, por lo cual, se deteriora el indicador de ingreso por cada peso invertido.

Esta medida es una directiva de la ECASA donde solo se incluyen para estos análisis los indicadores que están vinculados de manera directa a los servicios, por lo que la utilidad no da un criterio real de la eficiencia del servicio en los Salones VIP.

El cumplimiento del plan de ingresos y gastos en CUC constituye uno de los elementos que con mayor rigurosidad que se analiza en los consejos de dirección del AIJM, donde los ingresos en moneda nacional proceden solamente de los 59 Organismos de la Administración Central del Estado, autorizados a pagar el servicio en moneda nacional (CUP), (Ver anexo 4).

Se realizó un nuevo cálculo de los gastos, para un periodo determinado, se escogió el año 2013, a este calculo se le incluyó el salario de los trabajadores que laboran en los salones VIP, obteniéndose como resultado un costo por peso de 13.9, este resultado, da el criterio que el servicio que se brinda hoy en los Salones VIP de la Terminal 3, tiene resultados positivos por la compensación de la moneda convertible CUC, siendo necesario que se cambie esta directiva a nivel de ECASA.

A continuación se hace referencia a lo explicado anteriormente.

Fondo de salario 470,50 MCUP

Gastos 61.0 MCUP

Ingresos 38.2 MCUP

Resultado= Ingresos – Gastos= 38,2- 61,2= - 23.0 MCUP

Gasto Total= 61.0+ 470,5=531,50 MCUP

Costo total= Gasto Total/ Ingreso= 531,50/38,2= 13, 9

Después de haber analizado las características y servicios que ofrecen los salones VIP del aeropuerto, se determinó que los salones VIP de la Terminal 3 son los de mayor ingreso y el 81 % del total de estos pasajeros, son atendidos por la Terminal 3, a partir de este análisis se

decidió, que el diagnóstico de los servicios se realizara en los salones VIP de la Terminal 3 y así saber qué piensan los clientes de los servicios que se prestan en los salones VIP.

2.5 DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LOS SALONES VIP DE LA TERMINAL 3.

Con el objetivo de obtener un criterio sobre lo que desean los pasajeros VIP y de esta forma distribuir de una manera más eficiente el presupuesto que se asigna para la compra de insumos y el mantenimiento de los salones VIP, se realizó un análisis de las variables que intervienen en el marketing de los servicios a través de un estudio realizado por el departamento comercial donde se aplicó una encuesta especial ver (Anexo 5), también se aplicaron técnicas de observación; encuestas a pasajeros VIP; estudios sobre el servicio y comportamiento del servicio VIP en los principales salones de la UEB Aeropuerto Habana; encuestas al personal de contacto que labora en el salón VIP (Directivos del área Comercial a nivel de ECASA, Aeropuerto) conjuntamente con personal de los Salones VIP (Jefes de turno, cantineros, coordinadoras).

Se busco información de los servicios que se prestan en los salones VIP de diferentes países de América y Europa obteniéndose como resultado que estos brindan servicios de ducha con agua caliente y secador de pelo, muchos cuentan con lustra zapatos eléctrico para ejecutivos y pasajeros en tránsito, así como también servicio de lavandería, Internet, WIFI y llamadas locales sin costo, además un amplio material de lectura.

El estudio cuantitativo de la calidad del servicio en el Salón VIP de Salida de la Terminal 3 se hace a través de la encuesta de calidad, que aparece incluida en el procedimiento de calidad (Ver anexo 1).

El diseño abarca diferentes aspectos que definen las características del servicio, al percibir que los resultados reflejaban insatisfacción en el cliente, se modificó la encuesta para obtener un mayor número de detalles y así poder diagnosticar la situación real del servicio y poder encaminar las acciones(ver anexo 2).

Se considerará que el servicio cumple con los requerimientos establecidos por la organización cuando el 90% o más de los clientes resulten satisfechos, se tendrá en cuenta para este criterio las respuestas 4 y 5 del cuestionario. Entre los aspectos encuestados para dicho diagnóstico se encuentran:

-Personal del salón: referido a su apariencia, realización del servicio desde la primera vez, rapidez del servicio, disposición para ayudar, amabilidad y cortesía y demostración de conocimientos suficientes.

– Alimentos que se ofertan: referido al agrado del pasajero, calidad, cantidad suficiente, presentación, facilidades de manipulación y existencia de los utensilios necesarios para la manipulación.

– Bebidas ofertadas: referido al agrado, calidad requerida y temperatura adecuada.

– Clima del salón.

– Mobiliario del salón.

– Iluminación del salón.

– Oferta de: telefonía, Internet, revistas y publicaciones, periódicos, señalización u orientación y televisión satelital.

En dependencia de los resultados de estos indicadores de calidad se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes.

Se le otorgará a cada uno de ellos un valor en una escala desde 1 a 5 donde 1 se considera mal; 2 regular; 3 bien; 4 muy bien y 5 es excelente.

Sólo se aceptarán conformes las respuestas de 3, 4 y 5.

Tabla No 12 Resumen de los resultados de las encuestas de calidad de Enero a Octubre del 2015.

Tipo de encuesta	Aspectos	% de Resp. Conformes
Pasajeros VIP	Higiene y Limpieza	98
	Climatización	99
	Mobiliario	96
	Iluminación	94
	Decoración	91
	Snack	81
	Bebidas	87
	Cortesía y amabilidad del personal	99
	Rapidez en el Servicio	97
	Proyección Televisiva	80
	Lectura Variada	62

En la tabla 12 se pueden apreciar los indicadores que se encuentran deteriorados y en los cuales se debe trabajar: los alimentos que se ofertan, la escasa telefonía e internet, la no presencia de WIFI, que aunque no aparece dentro de las variables de las encuestas, los pasajeros lo incluyen en aspectos generales y las pocas variedades de revistas, periódicos y telefonía e Internet, además aunque algunos indicadores reflejen que están bien por la puntuación de 3, como Señalización u orientación y Televisión satelital, hay que buscar alternativas de mejora, para que no siga disminuyendo el porcentaje de satisfacción.

A partir de estos resultados se realizó un diagnóstico de las variables de marketing, que inciden en la satisfacción del cliente y la calidad de los servicios que se brindan en los salones VIP.

Servicios.

Los tipos de salón que se tendrán en cuenta en esta investigación son los del tipo A y B, pues son los que mayor porcentaje de clientes reciben.

El servicio que se oferta según el artículo 6 del Capítulo I del Reglamento para los salones A y B(ver anexo 4) estos son:

Bar abierto con variedad de ofertas de bebidas alcohólicas, coctelería, refrescos, jugos de frutas, té, alimentos ligeros, proyección televisiva, información televisada, información personalizada, baños privados, mobiliario especialmente diseñado de mayor confort, revistas, periódicos en varios idiomas, información turística e información de vuelos.

Además se ofertan servicios que contribuyen a agregar valor al servicio principal de los salones VIP, los que están dados según las disponibilidades de cada aeropuerto.

En relación a estos servicios se aplicarán tarifas previamente establecidas en los casos en que proceda.

De estos servicios el aeropuerto Internacional “José Martí”, el más importante del país, está en condiciones de ofrecerlos, pero muchos de ellos con baja calidad, tales como:

- El servicio telefónico para llamadas locales sin costo alguno no existe.
- Internet no es considerado como parte del servicio, aspecto que genera grandes inconformidades por parte de los clientes, además el número de equipos instalados es i

- No existe un suministro estable de revistas y publicaciones, el presupuesto no permite la compra de éstas y los donativos no cubren las expectativas; la prensa que se oferta es solo nacional y de escasa variedad.
- Los canales existentes de TV por cable no son favoritos de la mayoría de los pasajeros.
- El servicio de WIFI es deficiente ya que el suministro de la venta de tarjeta para la conexión es inestable.
- La coctelería no se da con la calidad requerida, por carecer de condiciones necesarias para esta oferta (como el limón, albaca, etc.), no existen los utensilios necesarios para la elaboración de tragos, con gran regularidad se ponen de baja en largos periodos de tiempo algunos de los equipamientos que se utilizan para este servicio, como hieleras, cafeteras; se suministra poca variedad de alimentos ligeros y no siempre es lo que el pasajero desea.
- El confort y el mobiliario del salón es bueno, acogedor y tiene buena disposición en los salones, sin embargo este confort se ve afectado debido a que no es constante la limpieza del área, fundamentalmente en los baños.
- No se oferta información turística a la llegada, ni las coordinaciones de reserva de hoteles y renta de autos, pudiendo ser esta una vía para que el aeropuerto obtenga un porcentaje de ganancia por cada reserva que se realice por la agencia de turismo, conjuntamente con un mejor servicio para los pasajeros.
- Por otra parte, el comprador o gestor de compra debe conocer qué desean consumir estos pasajeros, cuáles son las características de los principales pasajeros que solicitan estos servicios, para que su gestión sea eficaz, sin embargo el comprador no siempre conoce estos aspectos. Este desconocimiento trae consigo factores negativos como: aumento en los gastos y la insatisfacción del cliente; un ejemplo de esto se pudo constatar, durante el proceso de investigación: un agua gaseada es más cara que el agua natural, sin embargo en algunos meses, el servicio estuvo afectado, por la falta del agua natural, cuando se revisaron las facturas se observó que habitualmente se compra la misma cantidad de agua natural y gaseada, a pesar de que el agua natural se consume en mayor proporción, lo mismo ocurre con los tipos de jugos, cervezas, etc.
- La empresa debe comprometer los recursos necesarios para brindar un buen servicio, ofreciéndoles una amplia variedad de productos y valores agregados que les permitan ser leales a medida que cambien y evolucionen las necesidades de los clientes con el transcurso del tiempo, debe garantizar la planificación y ejecución del presupuesto del

servicio para proveer al Salón VIP de los equipos e insumos necesarios para el funcionamiento del mismo y poder implementar compras con la calidad requerida, así como garantizar que el suministro llegue en tiempo a los salones VIP.

Personal de Contacto.

El personal de contacto que labora en los Salones VIP trabaja turnos de 24 horas y rotan por todas las terminales aéreas; esta es una de las medidas implantadas por la Dirección del Aeropuerto que conlleva a disminuir los actos de corrupción, delitos e ilegalidades identificados dentro del Plan de Prevención del área.

Los servicios en estos Salones VIP, se garantizan con el personal de contacto. En el reglamento aparecen reflejadas, las conductas y actividades a seguir por los trabajadores de los Salones VIP (ver anexo 4).

Entre los factores que atentan contra la calidad del servicio que se presta en los salones se encuentran:

- La plantilla incompleta.
- El porte y aspecto del personal de contacto.
- El uniforme de los trabajadores de los Salones VIP no se diferencia del resto de los trabajadores del Aeropuerto.
- Los requisitos para el otorgamiento de las plazas no son los más idóneos al no contemplar edad, presencia, dominio de más de un idioma, nivel cultural adecuado (superior) entre otros.
- El personal, no se encuentra motivado.

El estudio realizado con los clientes de los Salones VIP de la Terminal 3 arrojó un conjunto de resultados en relación al personal de contacto que llevan a realizar algunas reflexiones:

- El personal del salón emplea expresiones verbales claras, precisas y con un tono adecuado, aunque se debe exigir que el nivel cultural de este personal sea alto y que se tenga en cuenta dentro de los requisitos para el otorgamiento de estas plazas, esto pudiera ayudar a un mejor servicio, desde el punto de vista gestual la manera de transmitir información, se realiza con gestos adecuados, estableciendo una imagen favorable, relacionado con la apariencia del personal el 96.3% de los clientes se mostró

satisfecho con su apariencia, sin embargo 27.9% calificó este aspecto solo de favorable, lo que indica la necesidad de mejorar este aspecto y de trabajar en función de cambiar la imagen, ya que esto da un mejor posicionamiento en los servicios, se debe diferenciar el uniforme de estos trabajadores de los del resto del Aeropuerto, las cantineras deben tener algún distintivo que las diferencie y así no se le crea confusión al pasajero, se debe exigir que se tenga un buen porte y aspecto.

- La atención rápida del personal del salón mostró satisfacción 80.2% de los clientes. Para un servicio de calidad es necesario profundizar en este aspecto (muy relacionado con los resultados del anterior), y buscar formas de mejorar el indicador, la disposición de ayuda por parte de las coordinadoras del total de pasajeros que recibieron servicios VIP 88.8% estuvo conforme.
- Los resultados de la encuesta mostraron que sólo el 84,7% de los clientes encuestados consideraron el aspecto «Conocimiento suficiente» como «Favorable» o «Muy favorable», aunque este porcentaje es favorable se debe continuar exigiendo la preparación y capacitación del personal involucrado en esta actividad, toda vez que el tipo de cliente que se atiende es exigente y el servicio que se presta debe ser de excelencia.

PRECIO.

El departamento de Gestión Comercial de la ECASA es el encargado de la formación y fijación del precio de este servicio, lo que se realiza a partir de un estudio de correlación, que compara y evalúa los servicios que se ofrecen en los salones VIP cubanos con los salones similares en el mercado externo, teniendo en cuenta no menos de 5 referencias, incluyendo como mínimo un proveedor del servicio con experiencia en este tipo de negocio. En este caso en el estudio se insertan mercados extranjeros que guardan alguna relación con el destino Cuba, por existir coincidencia de pasajeros que utilizan los servicios VIP en el país y en aquellos tomados como patrones.

Inicialmente la Junta de Directores de la Empresa Cubana y Servicios de Aeronáuticos aprueba las tarifas, las que se aplican a través de los reglamentos establecidos.

La comparación que se realiza en el estudio, deberá tomar en cuenta las características de la oferta, valorando el diseño, la calidad del servicio, y en general las prestaciones respaldadas por el precio.

A partir de la evaluación de estas referencias se forma la tarifa básica y se realiza una segmentación de mercado por aeropuertos debiéndose aplicar adecuadamente las políticas referidas a las gratuidades, estas se han ido modificando paulatinamente aparejado con las modificaciones políticas y económicas del país.

Referencias para la aplicación de las tarifas en los servicios VIP.

1- Por **aeropuertos** teniendo en cuenta niveles de comercialización del servicio, principales clientes, diseño de la oferta, etc.

2-Diferenciar a los **clientes** en los siguientes grupos homogéneos:

A- naturales solicitantes directos del servicio, (venta minorista), dentro de estos, Tripulaciones de líneas aéreas, Pasajeros en tránsito, Pasajeros menores de 12 años.

B- Personas jurídicas, dentro de estas:

I-Personas jurídicas que solicitan el servicio para grupos de pasajeros como parte de su actividad de comercialización.

II-Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y sus dependencias, así como empresas, instituciones y otras personas jurídicas cubanas.

➤ Aplicación de un precio no lineal, para los distintos clientes. A partir de la segmentación del mercado, establecer estrategias de descuentos que no afecten a la totalidad de los clientes, sino sólo a aquellos que cumplan ciertas condiciones (descuentos en segundo mercado). Las tarifas básicas fungirán como base para establecer precios para determinados segmentos de mercado, asignando un valor determinado al descuento con relación a estas. Establecer además precios fijos para determinado segmento de mercado y precios variables para otros segmentos, lo que aportará una mayor flexibilidad en la cuantía de estos y en las condiciones de comercialización.

Los descuentos estarán asociados a:

➤ Las características del cliente:

A-Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y sus dependencias, así como

a empresas, instituciones y otras personas jurídicas cubanas por concepto de los servicios VIP en vuelos internacionales, así como a embajadores cubanos y extranjeros, a sus esposas y a sus hijos mayores de 12 años se les aplicará el 50% de descuento en relación con la tarifa básica aprobada.

B-Tripulaciones de líneas aéreas.

C-Pasajeros en tránsito.

D-Pasajeros menores de 12 años.

E-Personas jurídicas, que solicitan el servicio para grupos de pasajeros como parte de su actividad de comercialización.

- Nivel de utilización del servicio: En el caso de las personas jurídicas, que solicitan el servicio como parte de su actividad de comercialización.

1-En aquellos aeropuertos y/o modalidades de servicio cuyo movimiento de pasajeros VIP así lo justifique, se asocia una tarifa a determinada cantidad de pasajeros aportado por la persona jurídica contratante dentro del término de un mes en el caso de servicios de solicitud regular, o pasajeros aportados por operación en los casos de solicitudes de servicios puntuales, conceptuado esta como “rango”. La suma a facturar por pasajero dentro de cada rango, a su vez se define mediante por cientos de descuentos a la tarifa básica en correspondencia con la cantidad de pasajeros aportados, reduciendo el precio unitario asociado al mayor uso del servicio.

2-En otros casos en correspondencia con la capacidad de oferta y demanda del servicio, se podrán establecer tarifas diferenciadas por el origen de los mercados del cliente, en dependencia de los niveles de consumo de los pasajeros en los salones, interés en potenciar niveles de comercialización del servicio en un segmento determinado, debiendo equilibrarse la asignación de descuentos entre los distintos tipos de pasajeros aportados por el cliente.

El límite mínimo establecido no puede ser transgredido, al momento de fijar cualquier precio, independientemente del tipo de cliente o las características de la contratación en lo relativo a vigencia, temporada, u otro aspecto.

- En las prestaciones que incluyan consumo no normado en los salones, establecer un tiempo mínimo de utilización del servicio para la aplicación de las tarifas aprobadas y

penalizaciones por hora o fracción a partir de exceder este.

- Determinar los costos de las diferentes modalidades de los servicios acorde al diseño de la oferta.
- Una vez determinado el costo del servicio, el límite mínimo para la formación del precio será el que resulte de este y la adición del 20 % de su valor para servicios prestados a pasajeros nacionales y del 40 % de su valor para servicios prestados a pasajeros extranjeros.

Para la fijación del precio se tiene en cuenta en primer lugar el costo del servicio como punto de referencia y se calcula un 10% de ganancia; este es el punto mínimo.

Con relación al precio si se presta un buen servicio, aunque el precio a pagar sea alto, el cliente saldrá complacido y favorecerá la publicidad que este sea capaz de transmitir de boca en boca y esto no se refleja positivamente en los servicios que se brindan en los salones VIP.

La tarifa que se aplica en los salones VIP del aeropuerto Internacional "José Martí" a pesar de que el valor de la tarifa está en dependencia del tipo de servicios que se preste, no existe correspondencia entre ellos, se debe trabajar primero en la calidad de los servicios, y que la diferencia en el precio y el servicio este bien fundamentada, hoy la diferencia de la tarifa aplicada en llegada y salida de un pasajero natural es de \$ 5,00 CUC, no existiendo correspondencia con los servicios que se prestan, pues en llegada no se dan servicios de internet y el servicio de coctelería no se oferta, aunque este servicio según el procedimiento(ver anexo 3) aparece incluido entre las ofertas que se debe brindar, pues hay un solo cantinero por turno y presta el servicio en el salón de salida; existe un solo maletero en llegada para la recogida de equipajes y en el caso que coincidan muchos pasajeros en el salón, la entrega del equipaje se dilata, causándole molestia a los pasajeros, el deseo del pasajero cuando llega al aeropuerto, es salir rápido y llegar a su destino final, donde esto en muchas ocasiones no es posible por diversas causas desde el punto de vista aeronáutico y regulaciones aduanales, que influyen en la negativamente en la calidad del servicio.

A continuación se refleja algunas de las tarifas aplicadas en los salones VIP terminal 3.

Denominación de Tarifa/Servicios	CUC/ Pax
Básica Salida	30
Básica Llegada	25
VIP Plus	41
Venta de última hora salida T-3	20
Venta de última hora llegada T-3	25
Preferencial para OACE salida	15
Preferencial para OACE llegada	12.5

La tarifa básica en llegada es la que se realiza con antelación a través de contratos o por internet, se puede observar que la tarifa básica de pasajeros y la de los pasajeros que solicitan el servicio a última hora en llegada no existe diferencia sin embargo el pasajero de última hora no se le prioriza las cabinas de inmigración y al pasajero de tarifa básica sí.

Por lo antes expuesto es que se plantea que no hay correspondencia entre los servicios que se brindan y los precios, incluyendo que la calidad de estos servicios tampoco se corresponde con los precios.

En el reglamento vigente, artículo 38(ver anexo 4) para los salones VIP se contempla una relación de exentos de pago que en las condiciones económicas de la actualidad debe ser modificado.

EVIDENCIA FÍSICA.

Relacionado a este aspecto, por observación realizada se puede constatar fundamentalmente que el servicio que se brinda en los baños, es deficiente sobre todo en el horario de congestión. Las responsables de mantener la limpieza son las auxiliares generales que laboran en jornadas de 8 horas (desde las 8:00 a.m hasta las 4:30 p.m) y el horario de congestión comienza a partir de la 6:00 p.m, en ese horario no hay personal que garantice la limpieza.

En el procedimiento se hace alusión en el punto 6.6 a la responsabilidad de la auxiliar general de servicios, la cual está designada para que no existan problemas de limpieza en los salones y servicios sanitarios, así como el suministro de los productos de aseo en baños y para

la ambientación del salón, aspecto que no se cumple por lo explicado anteriormente.

Debido a los problemas de higiene detectados, se considera que el departamento VIP, conjuntamente con el departamento de Capital Humano debe revisar y reajustar los horarios de trabajo de las auxiliares generales para garantizar la higiene de los salones.

Otro aspecto que se pudo apreciar es que la limpieza, organización y decoración en la exhibición de los productos debe mejorar para lograr un servicio de calidad.

Relacionado con el confort se obtuvo un resultado positivo, en cambio con relación al clima e iluminación se debe trabajar para mejorar los resultados de este indicador.

Según lo reglamentado en el documento de Tráfico aéreo mundial de pasajeros se refleja que en los salones VIP, se le debe garantizar 4.0 m² por pasajero, este requisito se cumple en los salones VIP, siempre y cuando no existan vuelos demorados en los horarios de congestión, la disposición del mobiliario es aceptable, sin embargo el deterioro de los asientos (butacas) se va incrementando y la solución de tapizar las mismas es demorado, dando una mala imagen a los pasajeros.

Se cumple con los decibeles de los sonidos ambientales y el servicio de la climatización del salón fluctúa con regularidad, esto está provocado por la falta de piezas para el mantenimiento de los equipos de clima.

COMUNICACIÓN.

Sobre este aspecto el departamento comercial ha trabajado a través de estudios investigativos relacionados con la búsqueda de información acerca de conocer las preferencias y gustos de pasajeros que viajan a nuestro país en las diferentes aerolíneas, no obstante muchas veces estos conocimientos no se pueden emplear en la práctica por carecer de entidades que logren mantener un suministro estable y con la calidad requerida de los productos.

En ocasiones la comunicación entre proveedores, administradores y los que dan el servicio, no es la requerida, pues en ocasiones no se informa de los déficit de algunos productos, sustituyéndolos por otros sin la previa consulta con el prestador de servicios.

La comunicación con el cliente externo funciona de manera aceptable, siendo necesario que el personal de contacto incremente su auto preparación.

La información primaria que brinda la unidad administrativa del VIP para el análisis estadístico de la actividad comercial es insuficiente.

La publicidad del servicio es insuficiente.

Los medios utilizados para localizar un pasajero VIP a la llegada de un vuelo no son adecuados, se utilizan frecuentemente hojas escritas con plumón cuyos formatos y letras son muy irregulares, quitándole prestigio al servicio.

En las encuestas se obtuvo que el porcentaje de pasajeros satisfechos es de 40,2% con relación a la señalización u orientación (Ver capítulo 3).

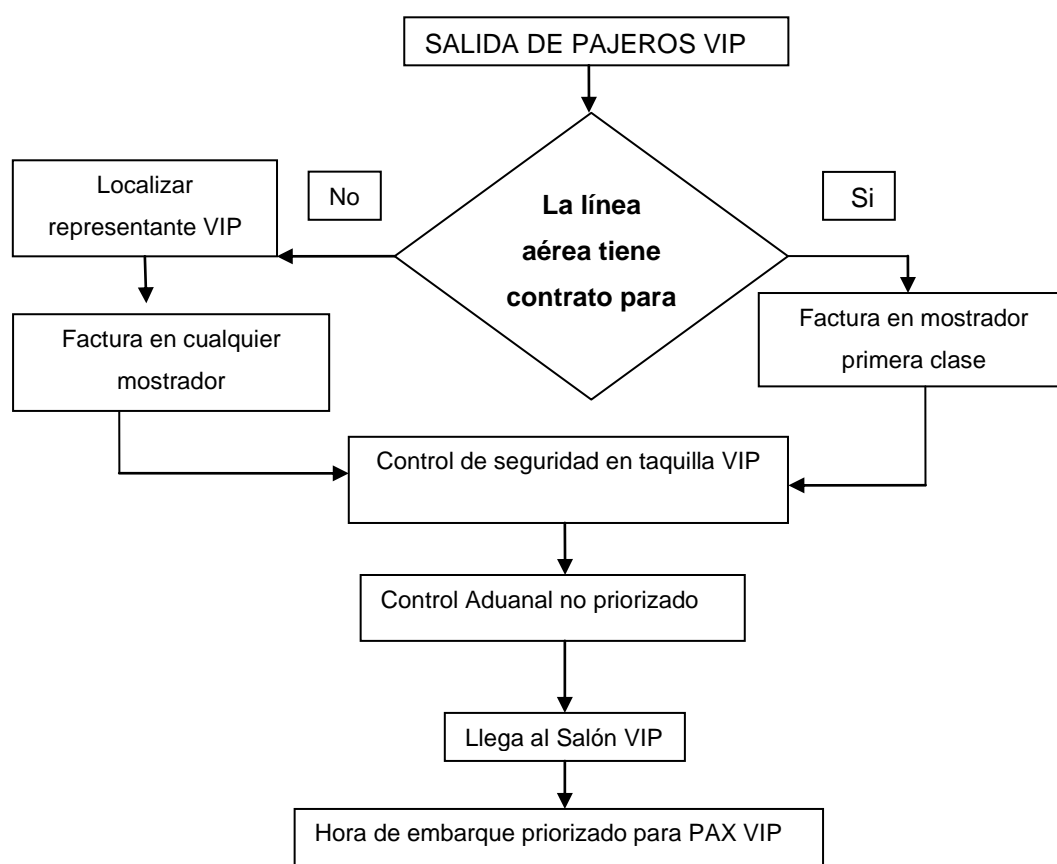
La comunicación entre directivos del aeropuerto para la solución de problemas que se pueda presentar durante el servicio es deficiente y no existe cohesión entre las entidades que operan en el Aeropuerto.

2.6 Prestación del Servicio de los Salones VIP.

Los servicios que se brindan en los salones VIP se especifican a través de los procedimientos establecidos y están rectorados por el departamento comercial.

Una vez definido el posicionamiento y los mecanismos facilitadores que lo hagan posible, el aeropuerto debe gestionar su estrategia, algo que se concreta en el Plan de Comercialización y en la Organización de la función del Marketing Aeroportuario.

EL subproceso **relacionado con la prestación del Servicio** presenta algunas brechas que lo hacen deficiente, comenzando con la Solicitud de servicio, del cual existe poca publicidad a nivel nacional e internacional, aún hoy en las páginas de Internet aparece el antiguo salón VIP de llegada que se modificó en Febrero del 2014, debiéndose revisar periódicamente, por lo menos cada 6 meses, debido a los cambios que se producen desde el punto de vista de nuevas regulaciones implantadas por las diferentes entidades que intervienen en el proceso de transportación.

Figura 6.Descripción de las operaciones que se realizan en el proceso de salida de pasajeros VIP.

En la Fig.6 se representa de manera gráfica la descripción de los procesos que se realizan a la salida de pasajeros VIP en el aeropuerto Internacional, se deben seguir paso a paso estos procesos, sin violar lo establecido para garantizar el servicio con la calidad requerida.

En este proceso las entradas y salidas, los clientes y proveedores externos e internos, están bien identificados, así como el límite de comienzo del proceso que comienza con la Identificación de necesidades no satisfechas de los clientes en las instalaciones aeroportuarias, que constituyen la posibilidad de desarrollo de mercado para los negocios así como hacia cuáles se dirigirán las estrategias de marketing planificadas y el límite de terminación del proceso es cuando finaliza la relación comercial con los proveedores y clientes de servicios.

El área comercial del Aeropuerto Internacional José Martí tiene en la ficha de proceso de Gestión Comercial No Aeronáutica el Objetivo de Proceso, que es el de contribuir al desarrollo de la Empresa a tono con su política de calidad, organizando, planificando y ejecutando la actividad comercial no aeronáutica en sus aeropuertos, logrando:

- 1.1 El incremento y maximización de los ingresos que ella genera.
- 1.2 Optimizar el uso de las áreas aeroportuarias dedicadas a la actividad comercial.
- 1.3 Desarrollar nuevos servicios y negocios identificados o solicitados por los clientes.
- 1.4 Agregar valor a los servicios que actualmente se prestan en las instalaciones aeroportuarias a partir de cubrir o exceder las expectativas de los clientes.

El Director de Negocios de ECASA es el responsable de trazar los lineamientos reguladores, coordinar acciones y controlar la eficacia del proceso y en las UEB Aeropuerto, los respectivos **Jefes de Grupos Comerciales y Especialistas**, cumplen, controlan y supervisan el proceso proponiendo y ejecutando acciones de mejoras y los **Directores de UEB Aeropuerto** son responsables de velar por el cumplimiento de este proceso y brindar el apoyo necesario para que sea eficaz.

El Especialista Comercial de la Dirección de Negocios que atiende los Salones VIP es responsable de:

- Chequear y Controlar que se cumpla lo establecido en este procedimiento.
- Proponer a la Dirección de Negocios acciones para la mejora del servicio.
- Informar a la Dirección de Negocios las No Conformidades y deficiencias detectadas.
- Controlar que se cumpla lo establecido en el Reglamento de los Salones VIP.

El Jefe o responsable de los Servicios VIP de la UEB Aeropuerto, es responsable de:

- Exigir el cumplimiento de esta instrucción técnica.
- Chequear el cumplimiento de las medidas propuestas para erradicar las no conformidades.

Dentro de este proceso intervienen diferentes departamentos como:

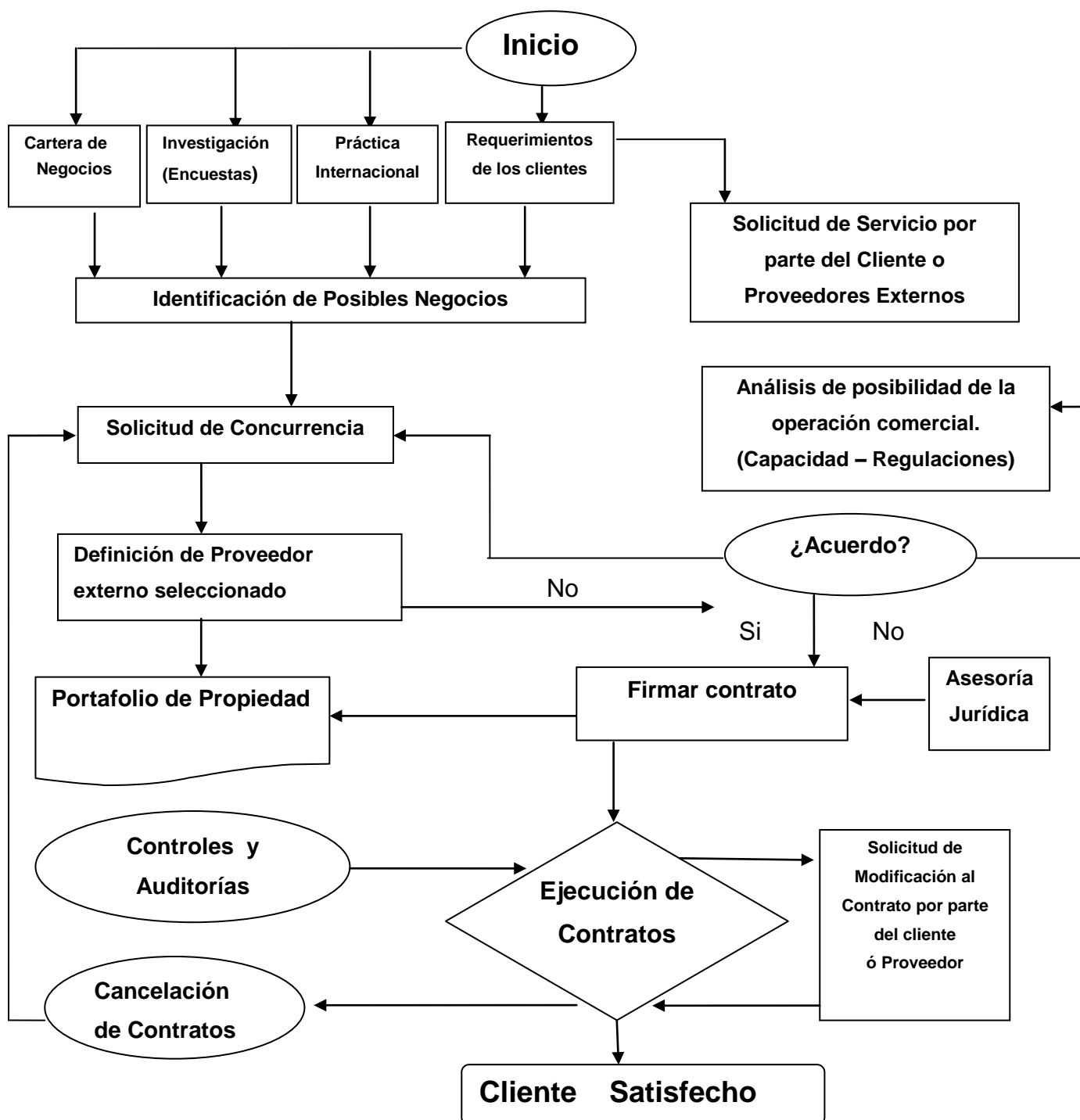
- Compras y Almacenes.
- Gestión de Recursos Humanos.
- ➔ Contabilidad General.
- Gestión Económica.
- Mantenimiento de la Infraestructura Aeroportuaria.

- Concertación de Contratos Económicos.
- Informática.
- Planificación, Dirección y Control del SGC.
- Servicios Aeronáuticos.
- Seguridad Aeroportuaria.

La interrelación entre estos departamentos, no funciona eficientemente pues el proceso de compras de insumos y productos no garantiza la calidad del servicio, la gestión de recursos humanos con relación al completamiento de la plantilla sobre la política de empleo no funciona, la Gestión Económica no cumple su papel con relación al presupuesto de ingresos y gastos necesarios para los servicios VIP, el mantenimiento de la Infraestructura Aeroportuaria no garantiza con rapidez la reparación de equipos y mantenimiento de los salones.

El proceso de Gestión Comercial en los Aeropuertos se evalúa trimestralmente y se considera eficaz si se alcanza 75.

Fig 7 Flujoograma del Proceso de Gestión Comercial



En la figura 7 aparece el flujoograma, es una muestra visual de los pasos de acciones que se debe de llevar a cabo para un determinado proceso, lo que es lo mismo de la presentación grafica, situaciones, hechos, movimientos de flujo y no sirve para comprender un proceso e identificar las oportunidades para mejorar la situación actual. Para esto se debe identificar la entrada y salida del proceso.

A los pasajeros que en el momento de su salida deciden solicitar el Servicio VIP sin contratación previa, no se les garantiza el mostrador para su chequeo, ni cabina VIP para el chequeo de Inmigración, además no cuentan con la compañía de la Coordinadora de Atención a Delegaciones Nacionales y Extranjeras, el servicio que se brinda en este caso, es los servicios que se brindan en el salón.

Cuando el pago del servicio VIP, se realiza en efectivo se confrontan serias dificultades para el cobro del mismo atendiendo a que la moneda de pago debe ser CUC y los pasajeros al arribo carecen de esta moneda, debiendo hacer el cambio de moneda fuera del salón, obligando al pasajero a desviarse del flujo, aspecto que atenta contra la calidad del servicio al no estar contemplado dentro de la regulación el autorizo a operar en 4 monedas, esto a la vez provoca a que el pasajero no vea atractivo el uso de este servicio.

Cuando la solicitud se produce a la llegada, la recogida del pasajero se realiza en el finger con un cartel de identificación donde los medios utilizados para localizar al pasajero VIP a la llegada no son los adecuados, se utilizan frecuentemente hojas escritas con plumón cuyos formatos y letras son muy irregulares, aquí se hace deficiente el servicio en la búsqueda y entrega de equipajes, producto de las congestiones en las esteras, la falta del personal de Aduana y a las regulaciones Aduanales implantadas en el país.

La nueva ubicación de los salones VIP a la llegada, se encuentra descomercializada, pues no permite a los acompañantes entrar al salón, para recibir a los pasajeros. No se le permite la entrada al salón a los acompañantes, por tema de seguridad, dando lugar al descontento de los pasajeros y la dificultad del cobro mediante cheques provenientes de los organismos, influyendo estos aspectos negativamente, pues se pierde el incentivo de solicitar, por parte de pasajeros y organismos.

La satisfacción del cliente con relación a los alimentos que se ofertan alcanza un resultado de 70,0%, en ninguno de los 6 aspectos utilizados para medirlo se alcanza un nivel de satisfacción aceptable, entre los peores resultados están:

- Utensilios de manipulación con 48%.
- Facilidades de manipulación con 54,40%.
- Cantidad de producto que se ofrece con 56.6%.

Las principales deficiencias con relación a los alimentos están dadas fundamentalmente por la escasez de utensilios para la manipulación de alimentos, por otra parte, no se presta el servicio de té o café a la vista del pasajero, siendo necesaria su incorporación, las empresas nacionales entregan tardíamente los productos contratados, no se dispone de oferta suficiente que garantice todos los servicios que se realizan en el día y no es estable el funcionamiento del equipamiento tecnológico producto de la falta del mantenimiento técnico que estos equipos requieren.

Otro de los principales factores que afecta el índice de satisfacción de los clientes, es el referido al suministro de productos, la demora, poca calidad, y muchas veces no es lo que el cliente desea recibir según los estudios realizados por el departamento comercial.

El costo por dólar establecido para garantizar los insumos de limpieza, bebidas y comestibles tiene un valor promedio de 19 centavos y según el plan 18 centavos, cifra que resulta insuficiente para ofertar un servicio de calidad aceptable y en correspondencia con el 90 % de satisfacción de los clientes que establece la entidad.

Las principales expectativas que desean los clientes referidas al servicio están dadas por:

1. Que los jugos que se ofertan sean puramente naturales y variables, pues esperan que un país tropical como Cuba todo el año tenga variedad de frutas.
2. Que se oferte el **Servicio WIFI** y que el mismo esté incluido en la tarifa que se fije por el servicio VIP, así como el servicio de Internet.
3. Que en el área del **SNACK** se ponga equipamiento para que el propio pasajero pueda preparar su café o té a gusto.

Las técnicas solo proporcionan la medida de que algo anda mal y que existen inconformidades con las ofertas y aunque se incurra en acciones y nuevos gastos, hay que exigir y velar por el cumplimiento de las mismas, así como la actualización continua de regulaciones, procedimientos, instrucciones técnicas que se aplican y que tienen que estar aparejadas de acuerdo a los diferentes escenarios que se den en el transcurso del tiempo.

En el análisis del nivel de satisfacción de los clientes mostró aspectos que inciden negativamente en la calidad del servicio, todos ellos perfectamente delimitados y con posibilidades de ser superados.

- La comunicación no es eficiente.
- El procedimiento Específico de Gestión Comercial no Aeronáutico no siempre se aplica por parte de los responsables.
- No hay correspondencia entre precios y servicios.
- No se prioriza la solución de los problemas.
- Deficiente suministro de insumos y equipamiento.
- Plantilla incompleta.
- Falta de sensibilidad por la alta gerencia sobre la importancia de los servicios de este tipo.

El servicio de los salones VIP dirigido, implica que la actividad fundamental no sea orientada a las ventas proactivas, que incluyen interacciones con los clientes , por medio de correos, fax, etc, sino en función de diseñar, desempeñar, y comunicar teniendo en mente dos objetivos: La satisfacción del pasajero y la eficiencia operacional.

Capítulo 3. Propuestas de solución.

3.1 Valoración de la Satisfacción del cliente.

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea fundamental que es su satisfacción, por lo que se debe centrar la atención en cuáles son las necesidades de los clientes que solicitan los servicios VIP en el Aeropuerto Internacional “José Martí”.

Partiendo del análisis del capítulo anterior, se aplicaron varias técnicas que permitió definir cuál es el grado de satisfacción de los clientes.

Técnica de investigación empleada: Observación.

En esta investigación se empleó una observación directa de equipo y grupos de trabajo y en ocasiones se interpellaban sujetos con el objetivo de descubrir otras inquietudes.

Entre los factores que incidieron desfavorablemente en los resultados obtenidos se pueden señalar los siguientes:

- Entrega tardía de los productos contratados a Cubacatering.
- Poca disposición en los mostradores para la exhibición de las ofertas.
- Agotamiento de productos antes del término previsto, por no contar con las cantidades necesarias.
- Falta de implementos para la manipulación de alimentos, lo que limita la selección en algunos casos.
- No se contaba con productos que en investigaciones anteriores arrojaron ser de alta demanda: Coca Cola, chocolates, confituras varias, minidosis de vinos, etc.

Se contó con grupos de trabajo, que efectuaron una misma investigación observando los mismos fenómenos pero bajo escenarios diferentes atendiendo a:

- Disposición de vuelos.
- Segmentos de mercados.
- Suministros de productos.
- Cantidad de objetos a observar.

Con posterioridad los datos fueron cotejados para generalizar los hallazgos.

Para realizar el experimento, se registraron los datos en un modelo que permitía recopilar la cantidad y tipo de productos ofertados, la hora de suministro, el consumo por tipos de producto, así como la cantidad de pasajeros por vuelo. Como recurso auxiliar se empleó la fotografía donde se evidenció la disposición de los productos exhibidos.

La observación se realizó durante una semana (7 días). Los datos de la observación se vaciaron en un libro de Excel lo que permitió calcular el consumo diario de cada producto ofertado (Ver anexo 6), y así se calcularon varias razones matemáticas que contribuyeron a los análisis que se presentan a continuación en este capítulo.

Análisis de los Resultados.

Salón de salida Terminal 3.

Durante el período observado el total de pasajeros que utilizaron los servicios ascendió a 780, para un promedio de 111 pasajeros diarios y 56 vuelos muestreados.

Las líneas aéreas que intervinieron fueron fundamentalmente: Air France, Virgin Atlantic, Air Europa, Aeroflot, Condor.

A continuación se presenta los resultados de la observación.

En los salones VIP, durante los horarios de congestión no se garantiza la limpieza, fundamentalmente en los baños y recogidas de las mesas, así como demora en el abastecimiento de productos alimenticios y bebidas, no se estaba ofertando café y té, por la rotura de la cafetera (2 días rota), se presenció personal ajeno, el cual, conversaba en voz alta en la recepción, la decoración del snack fue deficiente, se abastecieron los salones de productos comestibles, después de las 12.00 p.m, los uniformes de las coordinadoras no eran estándar, cuando se les preguntó el por qué no tenían el mismo uniforme, explicaron que en los almacenes no siempre habían todas las tallas, sobre todo, para las más gordas; a la hora de anunciar el a bordo del vuelo, muy pocas lo hacían en inglés. Estas deficiencias se detectaron de manera frecuente durante la semana, violando lo establecido en el procedimiento (ver anexo 1), dando lugar a falta de control y exigencia de los jefes responsables y directivos.

Otro de los objetivos a investigar con la técnica de observación fue el relacionado con los consumos, donde en el anexo 6, aparece el cálculo de los gastos del consumo en el salón VIP de la terminal 3. Este estudio se realizó por líneas aéreas.

Analizando los resultados de las encuestas realizadas a los pasajeros VIP DE las diferentes líneas aéreas es posible conocer las preferencias con relación a las bebidas:

- **Cóndor:** No pueden faltar los vinos y los jugos naturales, también se puede incluir café y algo de ron cubano.
- **Air Europa:** Evidentemente la coctelería es lo más importante para estos pasajeros, incluyen en la oferta además, vinos en todas sus gamas.
- **Aeroflot:** A pesar de que no fueron encuestados muchos pasajeros parece ser que estos están conformes con lo que se oferta en la actualidad.
- **Virgin:** Estos pasajeros parecen ser los que gustan de una mayor variedad, dentro de los que, sobresalen ligeramente los vinos, el café, el champán y los jugos naturales.
- **Air France:** Al igual que la Virgin, poseen una mayor variedad en sus gustos, resaltando, los vinos, los jugos, la coctelería y la cerveza.

Es bueno destacar que el champán fue solicitado por los pasajeros que viajaban por las aerolíneas de la Virgin y de Air France, al igual que el agua.

Durante el análisis se ofrecieron alrededor de 7 variedades de refresco, incluyendo la malta Bucanero, 8 variedades de jugos, 2 tipos de agua gaseada y natural, cerveza Bucanero y Cristal, 5 variedades de ron desde los Habana Club, hasta los rones Santiago, se mantuvo como promedio al menos una variedad de whisky, al igual que para el caso del vino, predominando la existencia del blanco.

Analizando los datos obtenidos se puede constatar que:

- El consumo de jugos se mantuvo en 1.15 unidad por pasajero predominando los sabores, mango, mediterráneo, pera y melocotón.
- Agua natural 0.60 por pasajeros contra la gaseada que fue de 0.16 unidades
- El café se comportó a 0.40 taza por pasajeros.
- El consumo de refresco es inferior al de los jugos 0.85 por pasajeros prefiriéndose la Coca Cola, Sprite.

- Cada 5 pasajeros se consume 1 malta Bucanero lo que corresponde 1/5 unidad por cada uno.
- El yogurt a pesar de solo haberse ofertado en 5 ocasiones durante los días en que se realizó esta investigación, fue un producto altamente consumido, 0.18 por pasajeros, igualando al segundo lugar de los refrescos mas preferidos.
- La cerveza es consumida a razón de 0.98 unidad es decir casi una cerveza por pasajero, el nivel de preferencia se comporta en este orden Cristal, Bucanero, Becker, las demás no fueron ofertadas.
- Una botella de ron para 14 Pax es el consumo que arrojó el estudio, notándose una leve preferencia por el Havana Club Oro Añejo.
- Cada 50 pax se consume una botella de vino, prefiriéndose el blanco.
- El whisky es consumido a razón una botella por cada 125 pasajeros.

Snack.

- Bocadito de jamón y queso: El consumo se comporta a 0.95 es el aperitivo más consumido seguido de los pasteles de jamón 0.53 y de fruta 0.47 es decir un solo pasajero consume casi, un bocadito de jamón y un pastel, que puede ser de carne o de fruta.
- El canapé a pesar de ser una pequeña porción de alimento se consume en poca medida, pues el estimado por pasajeros 1.37 unidades, se deteriora con facilidad y su presentación, no motiva el consumo.
- Las bandejas de jamón y las de queso se consume. a razón de 4 y 3 bandejas por cada 100 pasajeros, respectivamente.
- De las frutas en conserva que se ofertaron, pera, melocotón, coctel de frutas y fruta bomba en almíbar, la más consumida fue el coctel de frutas con un consumo de 3 bandejas cada 100 pasajeros, seguido por la pera 2 cada 100, las demás solo se consumieron una 1/100. Estos productos no pudieron ser ofertados en todos los vuelos, por tanto su consumo pudo ser mayor, incidiendo la no disposición de utensilios adecuados, para su consumo.
- Los minicakes cada 3 pasajeros se consume 1 unidad y el dulce fino se comporta a medio dulce por pasajero, este producto también se agotó antes de culminar los vuelos.
- Las frutas frescas se consumen 3 bandejas cada 100 pasajeros.

- Minidosis de frutos secos se consumieron al nivel de un sobre por cada 100 pasajeros a pesar de no contarse durante todo el periodo de observación con este producto así como agotarse fácilmente, por lo que se puede deducir que este consumo, está condicionado a la no existencia del producto.
- Maní a granel 3 platos equivalente a un paquete cada 100 pasajeros.
- Raciones de atún enlatado cada 7 pasajeros una ración, lo que arroja una lata cada 85 pasajeros, sin embargo este producto se agotaba fácilmente sobre todo en los vuelos de Aeroflot y al no tener más en existencia no se puede calcular su consumo real.
- Las conservas de vegetales, así como el pepino no son aceptados por los pasajeros, pues casi todo lo exhibido se tuvo que desechar por deterioro.

Estos resultados, podrán tomarse como una referencia, sin ser absolutos, para el tratamiento de los suministros en los salones VIP solo considerando que el mismo se realizó bajo la premisa de un abastecimiento limitado de los productos que se ofertan en los salones, pues para muchos de ellos, sobre todo los snacks, en ocasiones no se cuenta con las cantidades necesarias para ofertar durante el servicio, ni productos que permitan su reemplazo en caso de agotamiento.

Sin embargo el consumo de las bebidas se ajusta más a la realidad, pues a excepción de las cervezas importadas, existía un llenado constante de las neveras, ofertándose toda una gama de jugos y refrescos, incluyendo además la cerveza Cristal y Bucanero.

No obstante a estos inconvenientes se considera que este trabajo, puede en gran medida contribuir a una mejor distribución de los suministros en los salones, una mejor organización de las compras teniendo en cuenta la demanda de los pasajeros, una mejor planificación del presupuesto, una mejor estimación del costo por dólar del servicio así como a mejorar la limpieza y organización a la hora de ofertar los mismos contribuyendo de esta manera a aumentar la calidad en los servicios.

Como resultado de las observaciones realizadas, el equipo de trabajo en intercambio sostenido propone realizar las siguientes recomendaciones:

- Comprar utensilios para la manipulación de los alimentos.
- Abastecer de cubiertos adecuados, para el consumo de los alimentos que lo requieran.

- Aumentar la disponibilidad de vasos, platos, tazas, pozuelos, tomando en consideración que en momentos picos la existencia no está en correspondencia con el servicio.
- Incorporar un servicio de café o té a la vista del pasajero.
- Implementar el sistema WIFI en los salones para la conexión a Internet.
- Diseñar un uniforme que esté acorde al tipo de servicio que se brinda sobre todo para el caso del barman y las coordinadoras.
- Completar la plantilla del Salón VIP, pues las coordinadoras existentes no son suficientes, para brindar un servicio personalizado.
- Discutir los resultados obtenidos en la observación con la administración del VIP.
- Retomar el estudio cuando se cuente con la disposición total de los productos.

Otro instrumento empleado fue la encuesta que aparece en el procedimiento específico de la dirección de negocios en el Salón VIP de salida de la Terminal # 3 del Aeropuerto Internacional “José Martí”, (ver anexo 3).

Este mercado, es estudiado con frecuencia por el departamento comercial del aeropuerto, pues las fichas de proceso: Gestión Comercial y Satisfacción del Cliente así lo establecen; estos resultados han mantenido niveles bajos de satisfacción, pues este es un servicio con alto grado de excelencia y múltiples valores añadidos a nivel internacional.

Los resultados de esta encuesta arrojaron que los indicadores snack y bebidas, obtuvieron resultados desfavorables, donde se aprovechó la aplicación de la encuesta especial (ver anexo 5) para que la investigación puede captar directamente de los clientes sus percepciones y como consideran estos servicios, da a conocer que no se están cubriendo las expectativas del cliente.

Conociendo entonces el criterio de los pasajeros, la empresa estará en condiciones de distribuir más eficientemente el presupuesto que se asigna para la compra de insumos para este servicio.

Descripción de la muestra:

Se aplicó un total de 115 encuestas, distribuidas entre los vuelos de Air France (52), Air Europa (16), Condor (10), Virgin (25), Angolana, Cubana y otros.

Las nacionalidades que más encuestas se les aplicó entre fue: la italiana con el 22.6 %, la española con el 18.3%, la inglesa con el 17.4% y la francesa con el 12.2%.

Análisis de los Resultados.

En cuanto a la variable bebida, el 33% está conforme.

El snack lo valora de bueno el 16%.

No tuvo objeción sobre el entretenimiento actual el 12%.

Esta opción de valoración de los pasajeros fue escogida por ellos, pues en ninguna de las preguntas se inducía la respuesta, es bueno considerar que dentro de las opciones dadas por el pasajero se incluyen ofertas que actualmente se brindan.

Variable bebida.

Los vinos son la bebida más solicitada por los pasajeros: Vino blanco (20%), Vino tinto 20%, Vino rosado 15%. El ron cubano fue deseado por el 10% de los pasajeros, en ocasiones estos manifestaron no incorporar vino argentino, como se muestra en los comentarios que se encuentran al final del análisis; parece resultar muy interesante para el pasajero el trabajo del barman en los salones, pues el 23% de los encuestados prefieren los cócteles, que van desde el Mojito, el Daiquiri y el Ron Collins; los jugos naturales fueron solicitados por el 12% de los encuestados; la variedad de agua se movió desde el agua tónica hasta la natural, para un 12% de aceptación.

Las infusiones, el café y la cerveza obtuvieron el 8 %.

En la tabla 13 aparece el resumen de los resultados de las encuestas.

Bebidas Tabla 13 Resultados de las encuestas.

Todo Bien		Jugos	Vino blanco	Vino rojo	Ron	Coctelería	Agua	Vino rosado	Champán	Café	Infusiones	Cerveza
AEA	20	7	20	20	7	47	7	20		7		7
AFL	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AFR	37	12	15	15	12	13	13	10	8	4		10
Condor	25	50	60	60	33	20	0	60		25	13	17
Virgin	38	13	21	21	4	8	13	13	13	17	13	8

Variable Snack.

El sándwich fue el alimento más solicitado por los pasajeros (15%), actualmente se brinda una especie de canapé, que no cubre las expectativas del cliente, pues los comentarios al respecto no han sido favorables, manifiestan ser muy pobres (bien sea por su elaboración como por el tamaño de los mismos), seguido por las frutas frescas (14%), los bocaditos de jamón (12%), papas fritas (12%), frutos secos (11%); y otras variedades como: bocaditos de queso, dulces y comida caliente, que obtuvieron un 10%, en la tabla 14 se reflejan los resultados de las encuestas.

Snack Tabla 14 Resultados de las encuestas.

I	Todo bien	Dulce	Jamón	Bocadito queso	Sándwich	Frutas	Comida caliente	Frutos secos	Papas fritas	Pasta	Embutido	Vegetal	Comida criolla	Pizzas
AEA		20	40	33	20	40	-	28	17	-	7	7	-	7
AFL	No manifestaron inconformidad con la que se brinda actualmente													
AFR	15	8	8	6	12	10	10	12	6	-	-	-	-	6
Condor	-	17	17	17	17	25	50	33	-	17	33	33	17	17
Virgin	29	11	8	8	21	13	17	0	20	-	-	8	-	4

Variable Entretenimiento.

En cuanto a qué prefieren los pasajeros para emplear el tiempo de estancia en los salones VIP, se puede manifestar que, la televisión fue la más solicitada (35%), en la actualidad contamos con este entretenimiento, sin embargo los pasajeros plantean que los TV existentes no son suficientes y el mayor porcentaje arrojó que desean ver canales de música, Discovery y deportivos, los periódicos y las revistas obtuvieron el 17 y el 13%, hoy los canales contratados son CNN inglés /español, Deportes, respectivamente. Adicionamos un dato de interés, el 11% de los pasajeros encuestados manifestó su deseo de escuchar música, el servicio de internet el 16% lo prefiere gratis, el 10% simplemente lo desea incluido en la tarifa del servicio VIP y como dato significativo el 30% solicita WIFI free para los salones, este último tema se ha venido tratando con los proveedores de servicio de Internet en el país y hace unos meses se resolvió con la conexión inalámbrica para el servicio WIFI en el aeropuerto, pero el poco abastecimiento para las ventas de las tarjetas que facilitan la conexión, impidió que el pasajero

saliera complacido con el servicio, además al igual que el internet los pasajeros solicitan que el pago del servicio debe incluirse en la tarifa del servicio VIP.

La conexión a internet no satisface las necesidades del cliente, pues en muchas ocasiones la conexión se pone de baja, sobre todo en el horario de congestión; la cantidad y disposición de los televisores, aún no logra cubrir las expectativas, la prensa y las publicaciones todavía son escasas y se debe valorar el servicio de música, a través de dispositivos con audífonos como valor añadido al servicio e incluir el pago de internet y WIFI en la tarifa del VIP.

Los resultados de las encuestas a pasajeros VIP (ver anexo 2) es mucho más abarcadora que las aplicadas por procedimientos, aunque los resultados de los indicadores como personal de salón, mobiliario, iluminación y clima los resultados han estado dentro de los parámetros de satisfacción, se quiso investigar a profundidad para tener un criterio más abarcador de cómo los clientes consideran los servicios que se brindan en los salones VIP.

A continuación se refleja los resultados:

1. Personal del salón.

El porcentaje de satisfacción general relacionado con la calidad del personal del salón de salida de la T3 fue de 87,9%, siendo las variables que más influyeron en este resultado: Buen servicio desde la primera vez, rapidez y conocimiento del personal.

El bajo porcentaje de satisfacción obtenido en el aspecto «Buen servicio desde la primera vez» (84,6%) pudo haber estado influido por la rapidez, el conocimiento y la disposición para ayudar del personal, aspectos estos que obtuvieron los mas bajos resultados de satisfacción (80,2%, 84,7% y 88.8% respectivamente).

Seguidamente se muestran los resultados correspondientes a las variables consideradas en el acápite «Personal del Salón».

- **Apariencia del personal.**

En relación con la apariencia del personal que los atendió 96.3% de los clientes se mostraron satisfechos con su apariencia, sin embargo 27.9 % calificó este aspecto solo de favorable, lo indica necesidad de ser mejorado. Ver Tabla 15.

Tabla 15. Apariencia del personal.

Apariencia del personal		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos Favorable	5	3.7	3.7	3.7
	Favorable	38	27.9	27.9	31.6
	Muy Favorable	93	68.4	68.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- **Buen servicio desde la primera vez.**

En este aspecto 84,6% de los clientes se sintieron satisfechos, pero dentro de este porcentaje 33,1% correspondió a la categoría de servicio brindado desde la primera vez de sólo favorable. Hay que profundizar en que dimensiones de servicio deben ser mejoradas. Ver Tabla 16.

Tabla 16. Buen servicio desde la primera vez.

Buen servicio desde la primera vez		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy desfavorables	1	0.7	0.7	0.7
	Desfavorable	4	2.9	2.9	3.7
	Menos Favorable	16	11.8	11.8	15.4
	Favorable	45	33.1	33.1	48.5
	Muy Favorable	70	51.5	51.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- **Atención con rapidez.**

Por la atención rápida del personal del salón mostró satisfacción 80.2% de los clientes. Para un servicio de calidad es necesario profundizar en este aspecto (muy relacionado con los resultados del anterior), y buscar formas de mejorar el indicador. Ver Tabla 17.

Tabla 17. Atención con rapidez.

Atención con rapidez		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	2	1.5	1.5	1.5
	Desfavorable	3	2.1	2.1	3.7
	Menos Favorable	22	16.2	16.2	19.9
	Favorable	36	26.5	26.5	46.3
	Muy Favorable	73	53.7	53.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- **Disposición para ayudar.**

Del total de pasajeros que recibieron servicios VIP 88.8 % estuvo conforme con la disposición de ayuda por parte de las coordinadoras. Ver Tabla 18.

Tabla 18. Disposición para ayudar.

Disposición para ayudar	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorables	1	0.7	0.7	1.5
Menos Favorable	13	9.6	9.6	11.2
Favorable	33	24.3	24.6	35.8
Muy Favorable	86	63.2	64.2	100.0
Total	134	98.5	100.0	
Perdidos Sistema	2	1.5		
Total	136	100.0		

- **Amabilidad y cortesía.**

Los resultados de la encuesta mostraron que 93.4% de los clientes consideraron la amabilidad y cortesía como «Favorable» o «Muy favorable», con lo que se supera el índice de 90% que fija la entidad para definir «Cliente satisfecho». Ver Tabla 19.

Tabla 19. Amabilidad y cortesía.

Amabilidad y cortesía		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	1	0.7	0.7	0.7
	Menos Favorable	8	5.9	5.9	6.6
	Favorable	36	26.5	26.5	33.1
	Muy Favorable	91	66.9	66.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- **Conocimiento suficiente.**

Los resultados de la encuesta mostraron que sólo 84,7% de los clientes encuestados consideraron el aspecto «Conocimiento suficiente» como «Favorable» o «Muy favorable», lo que constituye una alerta sobre la preparación y capacitación que debe tener el personal

involucrado en esta actividad. Ver Tabla 20.

Tabla 20. Conocimiento suficiente.

Conocimiento suficiente		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy desfavorables	2	1.5	1.5	4.6
	Menos Favorable	14	10.3	10.8	15.4
	Favorable	34	25.0	26.2	41.5
	Muy Favorable	76	55.9	58.5	100.0
	Total	130	95.6	100.0	
Perdidos Sistema		6	4.4		
Total		136	100.0		

2. Confort del Salón VIP.

- **Clima del Salón.**

Con relación a la temperatura del salón se alcanza el 80,9% de satisfacción del cliente, sin embargo una variación de temperatura pudiera deformar en mayor cuantía los resultados de las encuestas. Ver Tabla 21.

Tabla 21. Clima del Salón.

Clima del salón		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No respuesta	1.0	0.7	0.7	0.7
	Muy frio	15	11.0	11.0	11.8
	Adecuado	110	80.9	80.9	92.6
	Cálido	10	7.4	7.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- **Mobiliario del salón.**

El porcentaje de satisfacción de los pasajeros es de 93.4%. Ver Tabla 22.

Tabla 22. Mobiliario del salón.

Mobiliario del salón		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No respuesta	1	0.7	0.7	0.7
	Incómodo	8	5.9	5.9	6.6
	Adecuado	127	93.4	93.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- Iluminación del salón.**

El porcentaje de satisfacción de los pasajeros es de 85,3%. Ver Tabla 23.

Tabla 23. Iluminación del salón.

Iluminación del salón		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No respuesta	4	2.9	3.0	3.0
	Opaca	13	9.6	9.6	12.6
	Adecuada	116	85.3	85.9	98.5
	Excesiva	2	1.5	1.5	100.0
	Total	135	99.3	100.0	
Perdidos Sistema		1	0.7		
Total		136	100.0		

- Ofertas para incrementar valor agregado.**

Otros servicios del paquete de ofertas que dan valor agregado al salón VIP muestran resultados desfavorables. Entre ellos merecen comentarios los siguientes:

- El servicio telefónico para llamadas locales sin costo alguno no existe.
- El Internet no es considerado como parte del servicio, aspecto que genera grandes inconformidades por parte de los clientes;
- No existe un suministro estable de revista y publicaciones, el presupuesto no permite la compra de éstas y los donativos no cubren las expectativas.
- La prensa que se oferta es solo nacional y de escasa variedad.
- Los canales existentes de TV por cable no son favoritos de la mayoría de los pasajeros.

- **Telefonía.**

El porcentaje de pasajeros satisfechos es de 26.9%. Ver Tabla 24.

Tabla 24. Telefonía.

Telefonía		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No respuesta	27	19.9	20.8	20.8
	Si	35	25.7	26.9	47.7
	No	68	50.0	52.3	100.0
	Total	130	95.6	100.0	
Perdidos	Sistema	6	4.4		
Total		136	100.0		

- **Internet.**

El porcentaje de pasajeros satisfechos es de 38.9%. Ver Tabla 25.

Tabla 25. Internet.

Internet		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	19	14.0	14.5	14.5
	Si	51	37.5	38.9	53.4
	No	61	44.9	46.6	100.0
	Total	131	96.3	100.0	
Perdidos Sistema		5	3.7		
Total		136	100.0		

- **Revistas y publicaciones.**

El porcentaje de pasajeros satisfechos es de 16,5%. Ver Tabla 26.

Tabla 26. Revistas y publicaciones.

Revistas y publicaciones		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No respuesta	23	16.9	18.1	18.1
	Si	21	15.4	16.5	34.6
	No	83	61.0	65.4	100.0
	Total	127	93.4	100.0	
Perdidos Sistema		9	6.6		
Total		136	100.0		

- **Periódicos.**

El porcentaje de pasajeros satisfechos es de 17,2%. Ver Tabla 27.

Tabla 27. Periódicos.

Periódicos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	24	17.6	18.8	18.8
	Si	22	16.2	17.2	35.9
	No	82	60.3	64.1	100.0
	Total	128	94.1	100.0	
Perdidos Sistema		8	5.9		
Total		136	100.0		

- **Señalización u orientación.**

El porcentaje de pasajeros satisfechos es de 40,2%. Ver Tabla 28.

Tabla 28. Señalización u orientación.

Señalización u orientación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No respuesta	29	21.3	22.8	22.8
	Si	51	37.5	40.2	63.0
	No	47	34.6	37.0	100.0
	Total	127	93.4	100.0	
Perdidos Sistema		9	6.6		
Total		136	100.0		

- **Televisión satelital.**

El porcentaje de pasajeros satisfechos es de 35,6%. Ver Tabla 29.

Tabla 29. Televisión satelital.

Televisión satelital		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No respuesta	25	18.4	18.9	18.9
	Si	47	34.6	35.6	54.5
	No	60	44.1	45.5	100.0
	Total	132	97.1	100.0	
Perdidos Sistema		4	2.9		
Total		136	100.0		

3. Ofertas de alimentos.

La satisfacción del cliente con relación a los alimentos que se ofertan alcanza un resultado de clientes satisfechos de 70,0%, en ninguno de los 6 aspectos utilizados para medirlo se alcanza un nivel de satisfacción aceptable, entre los peores resultados están: utensilios de manipulación con 48 %, facilidades de manipulación con 54,40 % y cantidad suficiente con 56,6 %.

- **Alimentos de su agrado.**

En este aspecto sólo 61,7% de los clientes se sienten satisfechos. Ver Tabla 30.

Tabla 30. Alimentos de su agrado.

Alimentos de su agrado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	4	2.9	2.9	2.9
	Muy desfavorables	3	2.2	2.2	5.1
	Desfavorable	13	9.6	9.6	14.7
	Menos Favorable	32	23.5	23.5	38.2
	Favorable	49	36.0	36.0	74.3
	Muy Favorable	35	25.7	25.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- **Calidad de los alimentos.**

En este aspecto solo 63,20 % de los clientes se sienten satisfechos. Ver Tabla 31.

Tabla 31. Calidad de los alimentos.

Calidad de los alimentos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	4	2.9	2.9	2.9
	Muy desfavorables	2	1.5	1.5	4.4
	Desfavorable	12	8.8	8.8	13.2
	Menos Favorable	32	23.5	23.5	36.8
	Favorable	57	41.9	41.9	78.7
	Muy Favorable	29	21.3	21.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- **Suficientes alimentos.**

En este aspecto solo 56,60 % de los clientes se sienten satisfechos. Ver Tabla 32.

Tabla 32. Suficientes alimentos.

Suficientes alimentos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	3	2.2	2.2	2.2
	Muy desfavorables	8	5.9	5.9	8.1
	Desfavorable	15	11.0	11.0	19.1
	Menos Favorable	33	24.3	24.3	43.4
	Favorable	48	35.3	35.3	78.7
	Muy Favorable	29	21.3	21.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

- **Presentación de los alimentos.**

En este aspecto solo 65,20 % de los clientes se sienten satisfechos. Ver Tabla 33.

Tabla 33. Presentación de los alimentos.

Presentación de los alimentos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	1	0.7	0.7	0.7
	Muy desfavorables	2	1.5	1.5	2.2
	Desfavorable	14	10.3	10.4	12.6
	Menos Favorable	30	22.1	22.2	34.8
	Favorable	51	37.5	37.8	72.6
	Muy Favorable	37	27.2	27.4	100.0
	Total	135	99.3	100.0	
Perdidos Sistema		1	0.7		
Total		136	100.0		

- **Manipulación de los alimentos.**

En este aspecto sólo 54,40 % de los clientes se sienten satisfechos. Ver Tabla 34.

Tabla 34 Manipulación de los alimentos.

Manipulación de los alimentos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	3	2.2	2.2	2.2
	Muy desfavorables	12	8.8	9.0	11.2
	Desfavorable	20	14.7	14.9	26.1
	Menos Favorable	26	19.1	19.4	45.5
	Favorable	42	30.9	31.3	76.9
	Muy Favorable	31	22.8	23.1	100.0
	Total	134	98.5	100.0	
Perdidos Sistema		2	1.5		
Total		136	100.0		

- **Utensilios necesarios.**

En este aspecto solo 48,00 % de los clientes se mostraron satisfechos. Ver Tabla 35.

Tabla 35. Utensilios necesarios.

Utensilios necesarios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	4	2.9	3.1	3.1
	Muy desfavorables	15	11.0	11.5	14.5
	Desfavorable	21	15.4	16.0	30.5
	Menos Favorable	28	20.6	21.4	51.9
	Favorable	37	27.2	28.2	80.2
	Muy Favorable	26	19.1	19.8	100.0
	Total	131	96.3	100.0	
Perdidos Sistema		5	3.7		
Total		136	100.0		

4. Oferta de bebidas.

Se observa que 84% de los clientes se sienten satisfechos con las bebidas que se ofertan, no se alcanza el porcentaje establecido por la entidad y en particular ninguno de los tres elementos utilizados para la medición del servicio alcanzan el porcentaje de satisfacción

requerido.

- **Bebidas de su agrado.**

Solo 80.00% de los clientes se sienten satisfechos. Ver Tabla 36.

Tabla 36. Bebidas de su agrado.

Bebidas de su agrado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	4	2.9	3.1	3.1
	Muy desfavorables	3	2.2	2.3	5.4
	Desfavorable	4	2.9	3.1	8.5
	Menos Favorable	15	11.0	11.5	20.0
	Favorable	40	29.4	30.8	50.8
	Muy Favorable	64	47.1	49.2	100.0
	Total	130	95.6	100.0	
Perdidos Sistema		6	4.4		
Total		136	100.0		

- **Calidad de la bebida.**

Sólo 82.50% de los clientes se sienten satisfechos. Ver Tabla 37.

Tabla 37. Calidad de la bebida.

Calidad de la bebida		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	6	4.4	4.5	4.5
	Muy desfavorables	2	1.5	1.5	6.1
	Desfavorable	2	1.5	1.5	7.6
	Menos Favorable	13	9.6	9.8	17.4
	Favorable	39	28.7	29.5	47.0
	Muy Favorable	70	51.5	53.0	100.0
	Total	132	97.1	100.0	
Perdidos Sistema		4	2.9		
Total		136	100.0		

- **Temperatura de la bebida.**

Sólo 85,1% de los clientes se sienten satisfechos. Ver Tabla 38.

Tabla 38. Temperatura de la bebida.

Temperatura de la bebida		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No usa el Servicio	4	2.9	3.1	3.1
	Muy desfavorables	2	1.5	1.6	4.7
	Desfavorable	2	1.5	1.6	6.3
	Menos Favorable	11	8.1	8.6	14.8
	Favorable	35	25.7	27.3	42.2
	Muy Favorable	74	54.4	57.8	100.0
	Total	128	94.1	100.0	
Perdidos Sistema		8	5.9		
Total		136	100.0		

Por la importancia y características que tiene este segmento de mercado para los aeropuertos, se decidió investigarlo por separado, el diseño de la encuesta abarca las características del servicio, con variables que evalúan desde el personal y confort del salón, así como la valoración de los alimentos, bebidas y servicios varios de comunicación.

Los resultados obtenidos de la investigación han mantenido niveles bajos de satisfacción, pues este es un servicio con alto grado de excelencia y múltiples valores añadidos a nivel internacional.

Este mercado, se estudia por el departamento comercial del aeropuerto, pues las fichas de proceso: Gestión Comercial y Satisfacción del Cliente así lo establecen; y los resultados obtenidos ha mantenido niveles bajos de satisfacción, siendo este un servicio con alto grado de excelencia y múltiples valores añadidos a nivel internacional.

Resultados obtenidos de las encuestas a Trabajadores del Salón VIP (ver anexo 7).

Se pudo confirmar que los trabajadores conocen la misión en un 90 % y la visión propia del departamento e un 80%, lo que significa los trabajadores conocen los propósitos del salón VIP.

En relación con la aplicación de procedimientos del marketing, el 68,2 % describe que no tiene conocimiento y del 30 % que respondió afirmativamente, solo el 2,75% respondió correctamente, estos resultados refleja que existen pocas acciones al respecto.

Con relación a la comunicación, el 43% plantea que los mensajes que con más frecuencia circulan están referidos a temas políticos y normativas de la institución, solo el 13.3% declaró que se utiliza para realizar reconocimientos e informar logros de los trabajadores.

En cuanto a los rasgos que garantizan a los trabajadores, se sienten comprometidos como aspecto positivo, sin embargo como aspecto negativo el 64% plantean que no reciben respuesta a los planteamientos e inquietudes y el 62%, afirmó que no se tiene en cuenta el criterio de los trabajadores, lo que puede ser una consecuencia que los trabajadores no intercambian con sus jefes las preocupaciones laborales.

Como regla general, las acciones deben estar dirigidas a nuevos retos, modificar y reorientar el negocio, con vistas a lograr que los empleados se esfuercen en brindar un resultado de excelencia en los servicios que se ofrece en los salones VIP y se sientan estimulados en dependencia de los resultados obtenidos.

Se aplicó tormentas de ideas con el Departamento Comercial de la UEB con el objetivo de mejorar los servicios; entre otras.

Partiendo del análisis del capítulo anterior y de los resultados de las encuestas se puede aplicar acciones para el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios en los Salones VIP del aeropuerto internacional “José Martí”.

3.2 Orientación Comercial.

El volumen de tráfico actual es fundamentalmente Internacional y la estimación de su crecimiento presupone un cliente medio bajo en los niveles de compra, basado en los estudios que nos provee sistemáticamente el MINTUR, sobre el perfil del cliente que elige el destino Cuba para su disfrute.

Teniendo en cuenta los aspectos tratados en el Capítulo 2, en el acápite 2.3 y 2.4 se abordan temas relacionados con los ingresos y el tráfico de pasajeros se hace necesario sensibilizar a los directivos de la empresa acerca de la importancia de la Actividad Comercial no aeronáutica,

máxime en estos momentos donde las líneas aéreas han decidido abaratar sus costos y los ingresos por concepto de operaciones se hacen cada vez más herméticos. Resulta imprescindible cambiar la concepción de que los Aeropuertos están concebidos únicamente para que aterricen aviones y considerarlos también “grandes Centros de Negocios”.

Se dispone de responsables comerciales en el aeropuerto con vocación de perfeccionamiento empresarial, orientación al resultado y una evidente motivación.

Es necesario recalificar a todos los que organizan las ventas y los que brindan el servicio, para atender con excelencia a los clientes.

Baja información del Negocio Comercial.

Para disponer de una buena planificación y desarrollo de la actividad comercial se hace necesario disponer de información permanente y actualizada del entorno, clientes (pasajeros), clientes explotadores de las instalaciones aeroportuarias (empresas que prestan servicios), acompañantes y trabajadores, (que dicho sea de paso, en la Terminal 3 existe la mayor concentración de trabajadores que tributan al servicio aeroportuario), para realizar los estudios pertinentes que permitan el análisis de su comportamiento y evolución.

Sin embargo, tomando en cuenta las decisiones de cambios económicos adoptados por el Partido y el Estado, el aumento observable de la llegada de turistas, las medidas de ligera apertura aprobadas por el gobierno de Estados Unidos de América, el aumento de los negocios internacionales de Cuba, es previsible que en los próximos 3 años se produzca un incremento de más del 20% de movimiento de aeronaves y de pasajeros. Esta situación y el reconocimiento de las deficiencias analizadas antes requieren medidas efectivas rápidas para poder satisfacer las nuevas.

En los Aeropuertos, se debe disponer de información por temporada, la que de igual manera debe ser actualizada periódicamente, para mejorar la experiencia práctica del equipo comercial con cursos de formación y visitas a otros aeropuertos internacionales, incluyendo los del área del Caribe.

Este mercado, es estudiado con frecuencia por el departamento comercial del aeropuerto, a través de las fichas de proceso: Gestión Comercial y Satisfacción.

Para el desarrollo de esta actividad comercial ECASA ha basado su estrategia de comercialización en dotar a todos sus aeropuertos de las facilidades, prestaciones y servicios que necesiten los turistas que pasan por nuestras instalaciones, las cuales están enclavadas en los principales polos turísticos del país.

Para este resultado, se realizó una encuesta a los trabajadores del departamento comercial (ver anexo 7), lo cual arrojó que en las preguntas 1 y 2, el 80% de los votos planteó que a los trabajadores del departamento comercial, el equipo directivo le da participación a sus empleados a las actividades de mejora relacionadas con los cambios proyectados en los salones VIP y la gestión de cambio se apoya en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanente, sin embargo relacionado con la pregunta 3, el 60% plantea que hay falta de información, para garantizar la satisfacción de clientes en los salones VIP.

En las UEB de los Aeropuertos, la estructura del personal está diseñada en cuanto a categoría ocupacional, cargos y está sujeta a cambios de acuerdo a las características de cada una.

La categoría Ocupacional en la UEB de la Habana, la Actividad Comercial No Aeronáutica está constituida por:

- ➔ Director UEB Aeropuerto.
- ➔ Jefes de Grupos Comerciales.
- ➔ Especialistas Principales.
- ➔ Especialistas Comerciales.
- ➔ Técnicos Comerciales.
- ➔ Jefe de salón VIP.
- ➔ Jefe de Brigada de salón VIP.
- ➔ Coordinador de atención a Delegaciones Nacionales y extranjeras.
- ➔ Técnico en Gestión Económica.
- ➔ Auxiliar General de Servicios.
- ➔ Secretaria y/o encargada de actividades administrativas.
- ➔ Chofer.

El departamento comercial del aeropuerto “José Martí”, dentro de sus funciones vinculadas al VIP están:

- Solicitud de mobiliario y materiales, así como la Solicitud de insumos y productos para Salones VIP.
- En la Gestión de Recursos Humanos, se encuentra la solicitud del Plan de Capacitación, la tramitación de los reportes de penalizaciones e incidencias del servicio.
- Relacionado con la contabilidad general, es la responsable de la realización de contratos para las reservas de los salones VIP.
- La Gestión Económica, propone el Plan de ingresos y gastos, lleva el Modelo Control de Inventario de Productos VIP, las solicitudes de altas y bajas de contratos con operadores o proveedores de servicios VIP y realiza dictámenes económicos de Contratos
- La concertación de contratos económicos, tiene la función de las Reclamaciones Comerciales, lleva los documentos legales y archiva y controla el original de los contratos.
- En la parte de Informática, solicita los medios y sistemas informáticos así como el mantenimiento de los mismos.
- Con relación a la Planificación y Dirección y Control del SGC, rectora toda la información establecida en los procedimientos del SGC.
- Por último con relación a los Servicios Aeronáuticos, realiza las solicitudes de servicios de comunicación interna, de reparación de teléfonos, de conexión de líneas y reparación de otras averías relacionadas con las comunicaciones que a su vez son requerimientos de los clientes y proveedores de servicios.

Después de lo anteriormente expuesto, el departamento Comercial tiene gran influencia en la satisfacción de los clientes VIP, por lo que se propone un plan de medidas para erradicar las deficiencias del sistema, en el punto 3.3 (la tabla 40).

3.3 Propuestas de solución.

Considerando que el objetivo de la investigación es definir acciones que logren un aumento de la calidad de los servicios VIP, se propone un plan de acción para eliminar estas deficiencias.

Las dificultades de carácter general y las propuestas de solución se muestran en la Tabla 39.

Tabla 39 Principales dificultades. Propuestas de solución.

Variables	Dificultad	Propuestas de solución	Instrumento Utilizado
Comunicación	1. La publicidad del servicio es insuficiente.	-Mejorar y actualizar lo publicado sobre el servicio VIP en el sitio web de ECASA en Internet. -Hacer promoción del servicio de salida y llegada con tótem ubicados en los lugares adecuados para este fin y los anuncios de información. -Establecer y/o estrechar los contactos con Agencias de Viajes y Turoperadores para potenciar desde el exterior el servicio.	Observación
	2. Los medios utilizados para localizar al pasajero VIP en la llegada, no son adecuados.	-Implementar la impresión digital. -Utilizar los canales de Aerovisión.	
Precio	1. Cuando el pago del servicio VIP, se realiza en efectivo se confrontan serias dificultades para el cobro del mismo atendiendo a que la moneda de pago debe ser CUC.	-Tramitar autorización del cobro del servicio en varias monedas.	Observación
	2. El servicio que se da no está acorde a la relación servicio-precio.	-Revisión y actualización del Reglamento para que los servicios que se presten este acorde al precio.	

Servicios	1. El porcentaje de satisfacción general relacionado con la calidad del personal del salón de salida de la T3 fue del 80.2%, siendo las variables que más influyeron en este resultado: calidad del servicio desde la primera vez, rapidez y conocimiento del personal.	-Se recomienda capacitar al personal del VIP con mayor rigor en los aspectos que influyan el servicio del salón VIP.	Encuestas a pasajeros VIP y Observación
	2. La satisfacción del cliente con relación a los alimentos que se ofertan alcanza un resultado de clientes satisfechos de 70,0% y 84% con relación a la bebida.	- Se debe sistematizar y ampliar la investigación relacionada a lo que desea consumir y beber los pasajeros VIP. -Definición de la línea de productos (líquidos y comestibles) y útiles que deben mantenerse de forma estable en el servicio.	
Servicios	3. Existen diversos servicios de entretenimiento que no cumplen con las expectativas del cliente como: -La televisión satelital, publicaciones y revistas, señalización u orientación. -El WIFI se incluyo en los servicios del VIP a finales del 2015 siendo insuficiente el mismo, por la inestabilidad de las ventas de tarjetas de conexión, por parte de ETECSA.	-Se sugiere aumentar el servicio de telefonía y la venta de tarjetas telefónicas para las llamadas locales. -Incrementar la variedad de periódicos en inglés y francés, suministrar otras publicaciones y revistas. -Brindar servicio de internet de forma gratuita o que se incluya dentro de la tarifa del servicio VIP. -Exigir el cumplimiento de los documentos rectores de los salones VIP, por parte de los directivos que responden por esta actividad. -Se debe ajustar la programación televisiva en función de los gustos de la mayoría de los clientes. -Garantizar el cumplimiento de lo contratado a ETECSA relacionado con las ventas de tarjetas de conexión.	Encuestas a pasajeros VIP y Observación
Evidencia física	1. Limpieza y organización deficiente de los salones VIP.	- Incrementar la exigencia, así como la supervisión de los salones fundamentalmente en las horas de congestión, por los responsables y directivos de los salones VIP. - Modificar el horario de las auxiliares de limpieza.	Encuestas a trabajadores y Observación.
	2. En el reglamento para los salones VIP, contempla algunos servicios que hoy no se	- Revisión y actualización del Reglamento para los Salones VIP, vigente, tomando	

Evidencia física	brindan	como referencia los nuevos lineamientos del VI Congreso del PCC.	Encuestas a trabajadores
	3. Dificultades en el abastecimiento por las empresas proveedoras.	- Exigir a las empresas contratadas la calidad de productos y abrir la gama de productores para garantizar los productos. - Modificar la cadena logística del servicio.	
	4. En el Aeropuerto no se trabaja en función de la mercadotecnia, aún cuando se asocie y/o vincule a la actividad comercial no aeronáutica.	- Desarrollar el trabajo de los salones VIP con enfoque de mercadotecnia, de manera que el trabajo en el área comercial, se centre en la satisfacción del cliente.	
Evidencia física	5.. Insuficiente equipamiento para brindar el servicio, así como no se garantiza el mantenimiento por las empresas contratadas en el tiempo establecido según contrato	- Proveer de los equipos e insumos necesarios para el funcionamiento del servicio, así como exigir mediante contratos que la reparación de los mismos sea rápida y eficaz.	Encuestas a pasajeros VIP y Observación.
	6. La planificación y ejecución del presupuesto del servicio es insuficiente.	-Aumentar el protagonismo en la planificación y ejecución del presupuesto del servicio	
Personal de Contacto	1. El personal no se capacita con regularidad, con temas referidos a la calidad de los servicios	- Preparar cursos afines a la calidad en los servicios para el personal de contacto.	Observación y encuestas a trabajadores.
	2. La selección del personal no reúne los requisitos esenciales para brindar un servicio de excelencia.	- Se deben revisar y modificar los requisitos para la entrada del personal que va a laboral en los salones VIP.	
	3. Los trabajadores no se sienten motivados y crecen de estímulo moral.	- Se deben de cambiar mecanismos de dirección para motivar a los trabajadores del área.	

Debido a que el departamento comercial es responsable de implantar cambios para el mejoramiento continuo de los procedimientos de los salones VIP y tiene dentro de sus funciones definir los servicios y ofertas gastronómicas que se brindan dentro del salón VIP, informar las no conformidades y deficiencias detectadas, supervisar y determinar la satisfacción de los clientes, así como proponer acciones para la mejora del servicio, en la tabla 40 se hace referencia al plan de acción para la mejora del servicio VIP.

Tabla 40 Plan de acción para el departamento Comercial.

No.	Aspectos Deficientes	Medidas para la mejora del Sistema (Tareas)	Responsable	Fecha de Cump.
1	Deficiencia en los suministros del Salón VIP, tanto en la bebida como en el snack y entretenimiento	1. Monitorear el cumplimiento del Plan del mes del acápite Insumos para el VIP.	Jefe Comercial	Mensual
		2. Discusión del informe resumen de la investigación del consumo de los salones.	Jefe Comercial	Semestral
		3. Insistir con la ECASA que el WIFI se incluya en la tarifa del VIP al igual que Internet.	Jefe Comercial	Primer trimestre 2016
2	Incrementar las satisfacción de los clientes VIP	4. El departamento de capital humano debe garantizar la capacitación del personal de contacto y la modificar los requisitos para la selección del personal que trabajara en los salones VIP.	Especialista comercial	Permanente
		5. Estudiar segmentos de mercado desconocidos para la actividad comercial (Entorno, acompañantes y trabajadores)	Especialistas designadas	Semestral
		6. Exigir a los proveedores encuentros trimestrales garantizar la oferta de sus productos estrella.	Jefe Departamento comercial	Permanente
		7. Dar a conocer a los trabajadores del VIP y cumplir las acciones del Plan de Marketing, propuestas para el periodo	Jefe del departamento comercial. Especialistas comerciales	Mensual
3	Solicitar post en los salones para el pago del servicio	8. Valorar con la ECASA, como alternativa incorporar los post, en los salones VIP, para el cobro de los servicios del VIP, que se solicitan a última hora.	Jefe del departamento comercial	Marzo 2016

Se hace necesario sensibilizar a los directivos de la empresa acerca de la importancia de la Actividad Comercial no aeronáutica, máxime en estos momentos donde las líneas aéreas han decidido abaratar sus costos y los ingresos por concepto de operaciones se hacen cada vez más herméticos. Resulta imprescindible cambiar la concepción de que los Aeropuertos están concebidos únicamente para que aterricen aviones para considerarlos también “grandes Centros de Negocios”. Se dispone de responsables comerciales en el Aeropuerto con vocación de perfeccionamiento empresarial, orientación al resultado y una evidente motivación. Es necesario recalificar a todos los que organizan las ventas y los que las realizan, para atender con excelencia a los clientes. En el caso del área comercial de la UEB, al ser ampliada y multiplicada con un área de Marketing será necesario incrementar su calificación y formas de actuación.

CONCLUSIONES.

Se considera que la calidad de los servicios brindados en los salones VIP aun no está acorde con las exigencias de este segmento de mercado, la oferta debe estar acorde a la clase de pasajero que se le brinde el servicio, para aumentar las expectativas y la calidad del servicio VIP.

Se debe trabajar en las variables que no satisfacen al pasajero VIP, para lograr el nivel correspondiente en comparación con otros aeropuertos internacionales de Europa y el Caribe, desde donde proceden la mayoría de estos clientes. La correcta utilización de los salones VIP coadyuvaran al financiamiento de ECASA S.A. y paralelamente elevará el prestigio del aeropuerto Internacional “José Martí”.

Esta investigación caracterizó la actividad comercial de la entidad y en especial la de los Salones VIP del aeropuerto, para lo que analizó cualitativamente y cuantitativamente indicadores físicos y económicos de la actividad. En general describió, diagnosticó y propuso medidas para el mejoramiento del servicio en los Salones VIP del Aeropuerto Internacional “José Martí”.

El servicio que en la actualidad se brinda a los pasajeros VIP resulta insuficiente teniendo en cuenta los resultados de las variables analizadas.

El análisis del nivel de satisfacción de los clientes mostró aspectos que inciden negativamente en la calidad del servicio, todos ellos perfectamente delimitados y con posibilidades de ser superados.

RECOMENDACIONES.

Para disminuir la diferencia entre la realidad y las expectativas de los clientes resulta un elemento clave cumplir con el plan de acción propuesto dándole seguimiento al mismo, para esto se propone recomendaciones a los aspectos que más inciden en la calidad de los servicios, los cuales relacionamos a continuación.

- La profundización del estudio, sobre posibles y nuevos mercados para incrementar la ocupación de los salones de la Terminal 3 y efectuar las compras en correspondencia con los resultados obtenidos.
- La modificación del Reglamento para los Salones VIP, tomando como referencia los nuevos lineamientos del VI Congreso del PCC, aplicando nuevos conceptos sobre los precios y tarifas del servicio VIP.
- Cambiar la modalidad del servicio de Internet, según los resultados de la investigación para ese servicio.
- Consolidar gestiones para la adquisición de publicaciones y periódicos garantizando una agradable estancia de los pasajeros en nuestros salones.

Glosario de Términos.

ALBA: Alianza Bolivariana para América.

AEA: Compañía aérea procedente de Europa.

AFL: Compañía aérea procedente de Rusia

AFR: Compañía aérea procedente de Francia.

CAC, S.A: Corporación de la Aviación Cubana, S.A.

CADECA S.A: Sociedad Mercantil Casas de Cambio, de capital cubano destinada a efectuar compras y ventas de billetes de banco, cheques de viajeros, canjes de cheques bancarios, fijar el tipo de cambio aplicable a las operaciones que realice; entre otras del tipo bancarias.

CUC: Moneda nacional libremente convertible.

CUP: Moneda nacional.

ECASA S.A. Empresa Cubana de Aeropuerto y Servicios Aeronáuticos S.A.

ETECSA: Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.

MFP: Ministerio de Finanzas y Precios.

MINCIN: Ministerio de Comercio Interior.

OACE: Organismos de la Administración Central del Estado.

pax.: Pasajero.

RTV Comercial: Empresa comercializadora del ICRT.

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.

SUE: Sala de última Espera. Es la sala donde los pasajeros tienen un tiempo de descanso y relajamiento (hora feliz), posterior a los chequeos de tráfico e inmigración para abordar su

vuelo a la salida, eliminando el posible estrés. En estos momentos la espera del pasajero se concentra en esa sala.

UEB: Unidad Empresarial de Base.

VIP: [Del inglés *Very Important Person* (persona muy importante)]. Para el procedimiento VIP del aeropuerto, se considera VIP, toda persona, sea pasajero o no, que esté interesado y en capacidad de contratar el servicio.

Bibliografía

- ACI, Manual de Política General. Ginebra, 2000.
- Bitaned, Ara Martin “El marketing aeroportuario: Conceptos y aplicación práctica”, Edición 6^{ta}. Centro de Documentación y Publicaciones de AENA. Madrid.2005.
- Cal Pardo, F. El modelo de aeropuertos para la España del siglo XXI. Conferencia-Club Siglo XXI, Madrid.2000.
- Diagnóstico de la ECASA en relación con las variables vinculadas al proceso de Gestión de Información y Conocimiento frente al Modelo de Alto Desempeño GECYT (2003).
- Díaz, Eleana /et al/.Estrategia Organizacional. Ed. Félix Varela, Habana (2010).
- Donagis.R." The Airport Business. London R outhedge .2012.
- Esteban Talaya, /et al/.Águeda, “Principios de Marketing”. ESIC Editorial. Madrid 1997.
- Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicio, 2010. Ginebra, Luxemburgo, Madrid, Nueva York y Washington D.C., 2012.
- Porrón Suárez, /et al/.”Diagnóstico Comercial Actividad No Aeronáutica Aeropuerto Internacional “José Martí”. AENA Internacional, 2008.
- Schmidt. Customer. Experience Management. A Revolutionary Approach to Connecting with your Customers (2003).
- Tejada Anguiano, Iván. “Descubrir los aeropuertos”. Edición 2^{da}. Centro de Documentación y Publicaciones de AENA. Madrid 2002.
- Villaseca. David. Innovación y Marketing de Servicios en la era Digital. SIC Editorial (2014).
- VI Congreso del PCC: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, abril del 2011.

Referencias de Internet

- www.icao.int. / IATA. Tráfico aéreo mundial de pasajeros. Su tendencia (consultado e 19/12/ 2012).

- www.monografias.com. / Marketing de servicios/Juan Hernández (consultado el 16/11/2012).
- www.promonegocios.net /producto/concepto.
- [www.one. Cuba](http://www.one.cuba). /nacional de estadística e información de la republica de Cuba.

ANEXOS

Anexo 1**PROCEDIMIENTO GENERAL GRUPO DE GESTIÓN DE CALIDAD.****1. OBJETIVO.**

Establecer una metodología que permita conocer y medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes, sobre los servicios que prestamos, de manera que la organización pueda tomar las acciones necesarias para mantener estos niveles como conformes o superar expectativas.

2. ALCANCE.

Aplicable a todos los procesos identificados por el Sistema de Gestión de la organización.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

PG.01-02 "Elaboración de Documentos".

PG.01-03 "Control de documentos y registros del Sistema de Gestión de la Calidad".

PG.01-04 "No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas".

NC ISO 9001:2008 "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos".

Taro Yamane, Mc Graw Hill. Elementary Sampling Theory. Ed. 1980.

Resolución No. 13/05 del IACC.

(Escala Likert) Psicología Social. MCGRAW HILL. Madrid.

4. DEFINICIONES.

4.1 Comité FAL: Comité de Facilitación. Órgano coordinador y consultor en el que se aúnan los esfuerzos de las entidades que contactan con los pasajeros en los aeropuertos del país.

Formado fundamentalmente por: ADUANA, INMIGRACION, ECASA, Salud Pública, AEROVARADERO, Veterinaria, Fitosanitarios y todas las Organizaciones que operan dentro de los aeropuertos.

4.2 Clientes Internos: Todos los trabajadores de la ECASA que reciben el resultado del trabajo que se realice en otro proceso o incluso, en el mismo proceso. Este aspecto cumple con el principio de que todos somos clientes del proceso anterior y a la vez proveedores del proceso siguiente al nuestro.

4.3 Clientes Externos:

Pasajeros Nacionales e Internacionales y sus acompañantes.

Representantes de líneas aéreas.

Turoperadores.

Tripulantes de la aeronave.

4.4 N: Tamaño de Población.

4.5 n: Tamaño de Muestra.

5. RESPONSABILIDADES.

5.1 El Director General de la ECASA:

Controlar el cumplimiento de este procedimiento en la ECASA.

Garantizar los medios para la reproducción de encuestas en cada UEB Aeropuerto.

Tomar acciones que conduzcan a mantener los índices, de satisfacción de los clientes, declarados como conformes.

5.2 Los Directores de las UEB Nacionales y Jefes de Proceso en general:

Controlan el cumplimiento de este procedimiento en la UEB que dirige.

Toman acciones que conduzcan a mantener los índices de satisfacción declarados como conformes.

Analizan el resultado de las encuestas y proponer al jefe correspondiente, las acciones correctivas y preventivas apropiadas.

Aseguran los medios para la reproducción de encuestas.

5.3 Los Directores de las UEB Aeropuerto y Unidades Aeroportuarias:

Controlan el cumplimiento de este procedimiento en su aeropuerto.

Aseguran los medios para la reproducción de encuestas en su aeropuerto.

Toman acciones que conduzcan a mantener los índices de satisfacción declarados como conformes.

5.4 Los Especialistas de Calidad de las UEB Aeropuerto y Unidades Aeroportuarias:

Procesan y emiten los resultados de las encuestas, declaradas en los registros de este procedimiento, de los clientes tanto internos como externos de su aeropuerto.

Analizan el resultado de las encuestas y proponer al jefe correspondiente, las acciones correctivas y preventivas apropiadas.

Envían a los Representantes de las UT Nacionales los resultados de las encuestas.

Envían mensualmente el R06 "Informe Resumen" al Departamento de Calidad del nivel inmediato superior.

Informan al Director del aeropuerto acerca de los resultados del comportamiento del proceso de medición de la satisfacción del cliente.

5.5 Los Representantes de calidad de las UT de las UEB Nacionales:

Analizan el resultado de las encuestas y proponer al jefe correspondiente, las acciones correctivas y preventivas apropiadas.

Realizan la reproducción, aplicación, procesamiento y análisis de las encuestas.

Envían mensualmente al Especialista de Calidad de su UEB los resultados de las encuestas según R06 "Informe Resumen".

5.6 Los Representantes de calidad de las UEB Nacionales:

Analizan los resultados enviados por sus UT y proponen al director de su UEB las acciones correctivas y preventivas apropiadas.

Realizan la reproducción y aplicación de las encuestas o entrevistas al cliente interno en el nivel central.

Envían mensualmente al Especialista de Calidad del nivel central los resultados de su UEB según R06 "Informe Resumen".

5.7 El Representante de la Dirección General ECASA:

Analizar el comportamiento de la opinión de los clientes de toda la Organización, a través de análisis estadísticos de las tendencias que se manifiesten en los distintos procesos.

Informar al Director general, del comportamiento del proceso de medición de la satisfacción del cliente.

5.8 Los Representantes de Calidad de cada uno de los Procesos de apoyo:

Realizan la reproducción, aplicación, procesamiento y análisis de las encuestas de su proceso.

Informan al Director de su UEB acerca de los resultados del comportamiento del proceso de medición de la satisfacción del cliente.

Envían el informe R06 "Informe Resumen" al Grupo o Especialista de Gestión de la Calidad de su aeropuerto, en el caso de las UEB Aeropuerto, y en el caso del nivel central al grupo de calidad.

5.9 La persona encargada del procesamiento de quejas y reclamaciones:

Informa al grupo de calidad las quejas que deban ser tratadas como no conformidades para ser procesadas.

Recogen los buzones o medio apropiado de quejas y hacer los trámites pertinentes.

Atender las quejas provenientes del cliente interno.

6. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.

6.1 Generalidades

6.1.1 Los principios que rigen este procedimiento están basados en la Norma NC ISO 9001:2008, estos son: El enfoque al cliente, la mejora continua y la toma de decisiones en base a datos.

6.1.2 La organización aplicará encuestas o entrevistas a sus clientes como uno de los métodos de evaluar el comportamiento en la calidad de sus servicios.

6.1.3 El método de entrevistas puede ser usado como opción al método de encuestas siempre que el proceso lo defina. También cuando el tamaño de población es muy pequeño, esto no descarta la posibilidad de hacerlas por escrito. Por ejemplo: a los Representantes de Líneas aéreas, Turoperadores y Tripulantes.

6.1.4 En nuestro caso, las entrevistas consistirán en llevar las preguntas declaradas en la encuesta al formato descrito en el R-08 con el objetivo de reducir los costes de impresión y reproducción. Lo anterior no invalida a los procesos a hacer entrevistas con otras preguntas.

6.1.5 En los aeropuertos internacionales, Inmigración y Aduana, deberán ser monitoreados por los Jefes de Terminales aéreas o persona en funciones, e influir a través del comité FAL u

otras vías apropiadas y oportunas, a fin de reducir al mínimo las afectaciones a los clientes y otras partes interesadas.

6.1.6 Debe quedar evidencia documental del tratamiento de los aspectos que inciden sobre la satisfacción del cliente en las reuniones del comité FAL u otra que trate este tema.

6.1.7 La cantidad de encuestas a realizar debe ser un número representativo, del tamaño de la población.

6.1.8 El tamaño de población se tomará como la cantidad total de ese mismo tipo de cliente operando en ese mes del año anterior, es decir, si se realizan encuestas a pasajeros se toma como población la cantidad de pasajeros saliendo en igual mes pero del año anterior. Asimismo con tripulantes, representantes de líneas aéreas y turoperadores. En el caso del cliente interno se tomará la cantidad de trabajadores que tiene el proceso a encuestar, por ejemplo: cuando encuestamos el transporte obrero en un aeropuerto, el tamaño de población se refiere a todos los trabajadores del aeropuerto pues todos tienen acceso a ese servicio, no siendo así cuando se encuesta el proceso jurídico pues no todos los trabajadores de un aeropuertos son clientes de ese proceso en cuestión.

6.1.9 Para determinar el tamaño de muestra a tomar se utilizarán la tabla descrita en el anexo 8 de este procedimiento. Por intereses de la dirección de la organización este tamaño puede ser variado previa autorización de la Dirección general.

6.1.10 Se trabajará usando los valores de n pertenecientes al 95 % de confianza y una precisión de \square 10 %.

6.1.11 Cuando se trabaja con 95 % de confianza y $N \leq 500$, entonces $n = \frac{1}{8} N$.

6.1.12 Cuando se trabaja con 99,7% de confianza y $N \leq 500$, entonces $n = \frac{1}{2} N$.

6.1.13 Cuando los resultados obtenidos estén por debajo del 90 % de conformidad, se usarán

6.1.14 Cuando los resultados obtenidos estén por debajo del 87% de conformidad se utilizaran valores perteneciente al 99.7% de confianza y precisión \square 5%.

6.1.15 Cuando los resultados obtenidos estén por debajo del 85 % de conformidad, se usarán valores de n pertenecientes al 99,7 % de confianza y una precisión de \square 4 %.

6.2 Contenido de las Encuestas.

El contenido puede estar ya declarado (cuando son registros del sistema) o no. Cuando este contenido no está declarado se debe tener en cuenta para su elaboración la mejora continua del proceso, es decir, recoger con las preguntas elaboradas la información necesaria para trabajar en base a lograr mejores resultados.

6.2.1 Encuestas al cliente externo.

6.2.1.1 Se tomará como encuesta para Pasajeros Nacionales la descrita en R-01 "Encuesta a Pasajeros Nacionales" de este procedimiento.

6.2.1.2 Se tomará como encuesta para Pasajeros Internacionales la descrita en R-02 "Encuesta a Pasajeros Internacionales" de este procedimiento.

6.2.1.3 Se tomará como encuesta para Representantes de Líneas Aéreas la descrita en R-03 "Encuesta a Representantes de Líneas Aéreas" de este procedimiento.

6.2.1.4 Se tomará como encuesta para Turoperadores la descrita en R-04 "Encuesta a Turoperadores" de este procedimiento.

6.2.1.5 Se tomará como encuesta para Tripulantes la descrita en R-05 "Encuesta a Tripulantes" de este procedimiento.

6.2.1.6 Se tomará como encuesta para pasajeros VIP la descrita en R-09 "Encuesta a Pasajeros VIP" de este procedimiento.

6.2.1.7 Pueden traducirse a cualquier idioma que considere el aeropuerto, siempre y cuando se tengan evidencias de la certificación de dicha traducción por un organismo o entidad facultada.

6.3 Aplicación de las encuestas o entrevistas.

6.3.1 Tanto las encuestas como las entrevistas se aplicarán mensualmente.

6.3.2 Las encuestas o entrevistas a los clientes externos que se describen en los registros R-01, R-02, R-03, R-04, R-05 y R-09 deben ser aplicadas por los representantes de previo acuerdo para no ocasionar molestias a los clientes. Son procesadas por el especialista de calidad de la UEB aeropuerto e informado los resultados a las diferentes especialidades que tributan a esa encuesta.

6.3.3 Cuando después de aplicadas las encuestas se obtengan más del 95% de resultados conformes, durante 3 meses consecutivos, se aplicarán entonces trimestralmente, siempre y cuando no baje este índice.

Cuando se necesite obtener más información de la o las preguntas que impiden llegar al 100% de respuestas conformes, puede conformarse una encuesta especial para estos fines.

Ejemplo: La encuesta aplicada tiene el % mayor de No conformidades en el punto

Limpieza de baños, entonces se abre ese punto en una encuesta especial, donde se detallan aspectos como:

Calidad del gel para el lavado de manos.

Falta de papel o de gel.

Mantenimiento de la infraestructura.

Cualquier otro aspecto de interés de este punto Limpieza de baños.

6.3.4 Cuando se obtengan resultados de las encuestas con 97 % de conformidad se aplicarán semestralmente.

6.3.5 Aquellos procesos que tributan mediante sus encuestas, tanto de cliente interno como externo, al pago por resultados de su UEB deben aplicarlas mensualmente, lo cual lo excluye de lo que se describe en 6.3.3 y 6.3.4, es decir, no deben dejar de aplicarse, solo pasarían a un nivel reducido; cuando se obtenga un 95% se tomará $\frac{1}{2} n$ y para un 100%, tomar $\frac{1}{4} n$.

6.3.6 En los casos de los aspectos tratados en las encuestas, que resultan No conformes y se sabe de antemano que proceden de una No Conformidad que se mantiene abierta, se actuará según PG.01-04 "No conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas" y no se encuestará hasta tanto no se obtengan resultados del cierre de esa No conformidad.

6.3.7 Los resultados de las entrevistas se recogerán según R-08 "Resultados de entrevistas" y se tratarán como encuestas.

6.4 Reproducción de las Encuestas.

6.4.1 La reproducción de las encuestas se realizarán por los representantes de calidad de cada proceso que tributa a ella.

6.4.2 Se usará el mismo código de cajetín para las traducciones hechas a otros idiomas. No es obligatorio traducir el contenido del cajetín.

6.4.3 Las encuestas especiales no llevan cajetín pero se anexa una muestra de su contenido en el R-06 "Informe Resumen".

6.5 Escalas de medición de las encuestas. Se usarán los elementos Likert ya definidos por las encuestas con 5 niveles en la escala para la medición, como se muestra a continuación:

Escala	Puntuación
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

6.6 Criterios de aceptación. Considerarán Conformes las preguntas con resultados de Excelente, Muy Bueno y Bueno. Es decir solo serán conformes los resultados mayores o iguales a 3.

6.7 Análisis de resultados.

6.7.1 Se tomarán como índice encuestado Conforme los resultados iguales o mayores al 90% de conformidad.

6.7.2 Cuando se tengan resultados menores al 90% de conformidad, se tomarán acciones que conduzcan a mantener los índices de satisfacción declarados como conformes.

6.7.3 Se llenará el R-06 "Informe Resumen", como registro para tramitar la información en la Organización.

6.7.4 Toda acción directa (reuniones del Comité FAL, u otro tipo de reunión o entrevista en profundidad) con las autoridades de las entidades anteriormente mencionadas, deberá quedar registrada indicando fecha, participantes, temas tratados y acciones de mejora tomadas.

6.7.5 Todo contacto de jefes o funcionarios representantes de estos con sus clientes, para tratar temas relacionados con la calidad de los servicios que presta, deberá quedar registrado al igual que el punto anterior.

Tamaño de población (N)	Tamaño de la Muestra (n) con intervalo de confianza de 95%		Tamaño de la Muestra (n) con intervalo de confianza de 99,7%	
	Precisión $\pm 5\%$	Precisión $\pm 10\%$	Precisión $\pm 4\%$	Precisión $\pm 5\%$
500	222	83	$n=\frac{1}{2}N$	$n=\frac{1}{2}N$
1000	286	91	$n=\frac{1}{2}N$	474
1500	316	94	726	563
2000	333	95	826	621
2500	345	96	900	662
3000	353	97	958	692
3500	359	97	1.003	716
4000	364	98	1.041	735
4500	367	98	1.071	750
5000	370	98	1.098	763
6000	375	98	1.139	783
7000	378	99	1.171	798
8000	381	99	1.196	809
9000	383	99	1.216	818
10 000	385	99	1.233	826
15 000	390	99	1.286	849
20 000	392	100	1.314	861
25 000	394	100	1.331	869
50 000	397	100	1.368	884
100 000	398	100	1.387	892
∞	400	100	1.406	900
Tamaño de población	Tamaño de la Muestra (n) con intervalo de confianza de 95%		Tamaño de la Muestra (n) con intervalo de confianza de 99,7%	
	Precisión $\pm 5\%$	Precisión $\pm 10\%$	Precisión $\pm 4\%$	Precisión $\pm 5\%$
500	222	83	$n=\frac{1}{2}N$	$n=\frac{1}{2}N$
1000	286	91	$n=\frac{1}{2}N$	474
1500	316	94	726	563
2000	333	95	826	621
2500	345	96	900	662
3000	353	97	958	692
3500	359	97	1.003	716
4000	364	98	1.041	735
4500	367	98	1.071	750
5000	370	98	1.098	763
6000	375	98	1.139	783
7000	378	99	1.171	798
8000	381	99	1.196	809
9000	383	99	1.216	818
10 000	385	99	1.233	826
15 000	390	99	1.286	849
20 000	392	100	1.314	861
25 000	394	100	1.331	869
50 000	397	100	1.368	884
100 000	398	100	1.387	892
∞	400	100	1.406	900

Señor (Señora):

Conocer su opinión es de gran utilidad para el mejoramiento de nuestros servicios. Le estaríamos muy agradecidos si dedicara unos minutos a completar este cuestionario. La información que usted aportará es estrictamente confidencial.

Nacionalidad:

Número de vuelo:

Sexo:

Edad:

Evalúe los servicios VIP, marcando con una X en las respuestas deseada, según la siguiente escala:

5= Excelente 4=Muy Bueno 3= Bueno 2= Insatisfecho 1= Malo ¿= No utilizado

No .	Aspectos	5	4	3	2	1	?	Si su puntuación es 2 ó 1 por favor refiera la causa
1	Higiene y limpieza del salón							
2	Climatización							
3	Mobiliario							
4	Iluminación							
5	Decoración							
6	Snacks							
7	Bebidas							
8	Cortesía y amabilidad del pe							
9	Rapidez del servicio							
10	Proyección televisada							
11	Lectura variada							
12	Internet							

Otros aspectos que quiera reflejar.

Muchas Gracias por su ayuda.

Anexo: 2**Resultado de las Encuestas de pasajeros VIP.**

El personal del Salón	NO RESPONDIÓ	MM , M	MB, B		
Tienen buena apariencia.	0.0	3.7	96.3		
Realizan bien el servicio desde la primera vez.	0.7	14.7	84.6		
Le atienden con rapidez.	1 .5	18.4	80.1		
Están dispuestos a ayudarlos.	1 .6	9.6	88.8		
Son amables y corteses.	0.7	5.9	93.4		
Tienen los conocimientos suficientes.	3.6	12.3	84.7		
Los alimentos que se ofertan					
Son de su agrado	2.9	35.3	61.7		
Calidad en los alimentos	2.9	33.8	63.2		
Son suficientes	2.2	41.2	56.6		
Se encuentran siempre surtidos	3.1	48.9	48.0		
Tienen buena presentación	0.7	34.1	65.2		
Manipulación de los alimentos	2.2	43.3	54.4		
Las bebidas que se ofertan					
Son de su agrado	3.1	16.9	80.0		
Calidad de las bebidas	4.7	12.8	82.5		
Poseen la temperatura adecuada	3.1	11.8	85.1		
(Seleccione una respuestaX)					
El Mobiliario es: NR 0.7 Incómodo: 5.9 Adecuado: 93.4	Otros comentarios:	La oferta de:	NR	Le satisface?	
La iluminación es: Opaca: 9.6 Excesiva: 1.5 Adecuada: 85.9 NR 3.0		Telefonía	20.9	26.9	52.3
		Internet	14.5	38.9	46.6
		Revistas, publicaciones	18.1	16.5	65.4
		Periódicos	19.8	17.2	64.1
		Señalización u orientación	22.8	40.2	37.0
		TV satelital	18.9	35.6	45.5
El clima es: Muy frío :11.0 Adecuado:80.9 Cálido : 7.5 NR 0.7					

ANEXO 3.**PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO GENERAL DE NEGOCIOS.****1. Objetivo.**

Describir la metodología a seguir para brindar un servicio diferenciado a pasajeros en los Salones VIP de los Aeropuertos.

2. Alcance.

El alcance de este procedimiento es de aplicación en los Salones VIP de los Aeropuertos de la ECASA.

3. Documentos de referencia.

- Reglamento para la prestación del servicio y la utilización de los salones de atención diferenciada en los Aeropuertos Internacionales pertenecientes a la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos ECASA S.A.
- PG 2001-02. Elaboración de Documentos.
- PG 2001-03. Rev. (3.1) Control de Documentos y Registros del S.G.C.

4. Definiciones.

VIP: Del Inglés: "Very Important Person" (Persona muy importante) Para este procedimiento, se considerará VIP, toda persona, sea pasajero o no, que esté interesado y en capacidad de contratar el servicio VIP.

Atención directa: Cuando el cliente se acerca a la barra y solicita el servicio directamente.

Aviso Operacional: Documento generado por el área de operaciones del aeropuerto, donde se disponen los horarios de los vuelos, así como otra información de carácter operacional. Este documento constituye un documento de trabajo para los servicios VIP.

5. Responsabilidades.

5.1- El Director de Negocios de ECASA es responsable de:

- Emitir las orientaciones necesarias para que las deficiencias detectadas por el Departamento o Grupo Comercial sean erradicadas.
- Aprobar o implantar los cambios que sean necesarios para el mejoramiento continuo del procedimiento.
- Controlar que se cumplan las medidas propuestas en cualquier caso para erradicar fallas en el procedimiento.
- Exigir que se cumpla lo establecido en este procedimiento.

5.2 El Especialista Comercial de la Dirección de Negocios que atiende los Salones VIP es responsable de:

- Chequear y Controlar que se cumpla lo establecido en este procedimiento.
- Proponer a la Dirección de Negocios acciones para la mejora del servicio.
- Informar a la Dirección de Negocios las No Conformidades y deficiencias detectadas.
- Controlar que se cumpla lo establecido en el Reglamento de los Salones VIP.

5.3 El Director de la UEB Aeropuerto, es responsable de:

- Exigir que el Jefe o Responsable del Salón VIP tome las medidas necesarias para erradicar las deficiencias que se detecten, así como para la mejora del servicio.

5.4 El Jefe del Grupo o Departamento Comercial, es responsable de:

- Chequear y Controlar que se cumpla lo establecido en este procedimiento.
- Proponer a la Dirección de Negocios y Dirección de la UEB Aeropuerto acciones para la mejora del servicio.

- Informar a la Dirección de Negocios y Dirección UEB Aeropuerto las No Conformidades y deficiencias detectadas.
- Definir los servicios y ofertas gastronómicas que se brindan en el salón.
- Supervisar la administración del Presupuesto de gastos.
- Determinar la satisfacción de los clientes VIP a través de la aplicación de la encuesta.
- Supervisar que los insumos solicitados por el Salón VIP al Departamento de Aseguramiento cumplan con la calidad requerida y con el diseño del servicio.

5.5- El Jefe o responsable de los Servicios VIP de la UEB Aeropuerto, es responsable de:

- Cumplir lo establecido en el procedimiento.
- Ejecutar las medidas determinadas para erradicar no conformidades y deficiencias, concerniente a su actividad, así como dar seguimiento y coordinar con los implicados la solución de las mismas.
- Proponer al Jefe del Grupo o Departamento Comercial las acciones para la mejora del Servicio.
- Participa y elabora de conjunto con el Grupo o Departamento Comercial el diseño del servicio en el Salón.
- Solicitar al Departamento de Aseguramiento los insumos del Salón en correspondencia con el diseño del servicio, así como exigir la calidad requerida de los mismos.

5.6- Todo aquel personal que labora y que está involucrado en la prestación de los Servicios VIP cumplirán lo establecido en este procedimiento.

Medidas de seguridad.

Todos los trabajadores del Salón VIP deben:

5.6.1- Presentarse en su turno de trabajo sin tener encima objetos prohibidos para las zonas Restringidas de Seguridad, tales como cuchillas, objetos contundentes u otros.

5.6.2- Informar a su jefe inmediato y a la autoridad competente sobre cualquier tipo de conducta sospechosa e inadecuada de pasajeros y acompañantes.

5.6.3- Informar a su jefe inmediato y a la autoridad competente sobre el hallazgo de cualquier bulto, paquete o equipaje sospechoso o abandonado dentro del salón.

5.7- Informar a su jefe inmediato o autoridad competente sobre cualquier sospecha o evidencia de violaciones del régimen de Seguridad establecido.

5.8- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier pérdida de utensilios artículos y objetos que deben ser controlados.

Jefe Salón VIP, Jefes de Turno o Personal designado.

5.9- Informar a su jefe inmediato sobre las coordinaciones establecidas por las entidades, para actividades de protocolo en entradas y salidas del país. Jefes de Turno, Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o Personal designado.

5.10- Asegurarse de que todo el personal que pase al interior de los Salones VIP para actividades de protocolo, pase los controles de Seguridad establecidos, donde así correspondan, excepto aquellas áreas que están exoneradas de los mismos por la legislación vigente.

Dependientes Gastronómicos VIP o Personal designado.

5.11- Mantener estricto control sobre los utensilios entregados a los pasajeros tales como tenedores, cuchillos, vasos de cristal etc.

Dependientes Gastronómicos VIP y Limpiadores de áreas e instalaciones turísticas o Personal designado.

5.12- Mantener estricto control sobre los utensilios utilizados para la elaboración de los alimentos ligeros, tales como cuchillos, sacacorchos y otros objetos contundentes y perforocortantes.

Observación: Aunque cada trabajador, tiene sus actividades específicas, en horas pico de operaciones, podrá realizar otras actividades, es decir, cubrir cualquier otra posición de trabajo cumpliendo con las medidas de seguridad correspondientes.

6. Descripción de la actividad.

6.1 - Solicitud de servicio.

6.1.1- El cliente solicita la reservación de forma personal, telefónica, por fax o por correo electrónico llenándose el modelo Solicitud de Servicio, por parte del Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras, por el personal designado para ello o por el Jefe de Brigada quien también puede desarrollar esta actividad.

El modelo de solicitud de servicio, es una forma de organización del trabajo, este modelo no es obligatorio y los Salones VIP lo llenarán según su forma de organización, A los pasajeros de clases preferenciales (1ra clase) de líneas aéreas, y a los pasajeros que opten por el servicio en el momento de realizarse el mismo, no se les llenará dicho modelo.

6.1.2- El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar estas actividades hará valoraciones sobre la cantidad de solicitudes de servicios recibidas para aceptar la solicitud. Para ello evaluará el horario y las reservaciones ya confirmadas; de forma tal que garanticen la calidad del servicio, así como el cumplimiento del Plan de Ingresos en función de la capacidad de los salones.

6.1.3- El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar estas actividades, en el caso de la solicitud del servicio para el propio día o para aquellos horarios en que existan limitaciones a las reservaciones, consultará con el Jefe de Brigada o la persona que esté frente al Salón VIP.

6.1.4- En el caso de que no pueda ser aceptada la solicitud del servicio, se le comunicará al cliente.

6.1.5- El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar estas actividades preparará el desarrollo del trabajo del siguiente día. Para ello se auxiliará de la información que le brinda el Aviso Operacional, la preparación, consiste en listar la relación de servicios (Entidades y/o personas) reservados tanto para salidas como para llegadas de vuelos, así como cualquier otro dato de interés que se considere necesario.

6.1.6- El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar estas actividades, garantizará la actualización de la información contenida en el Aviso Operacional, con información que recibe a través del sistema de información del aeropuerto (altavoces, displays, Puesto de mando, Departamento de operaciones, servicio telefónico de información u otra vía). Deberá también usar la información que le pueden propiciar otros agentes externos, tales como las Líneas Aéreas, Agencias de viaje, autoridades, etc.

6.2- Salida de pasajeros.

6.2.1- Atención a clientes.

6.2.1.1-En el caso de los Salones VIP, que se ubican en área estéril del flujo de salida, los pasajeros; ya sea portador de invitación de una aerolínea con la cual el aeropuerto mantiene contrato, o de una reservación, llega al salón, luego de haber cubierto los trámites de chequeo de Boletos, facturación de equipajes, pago de impuestos, chequeo de pasaportes y de seguridad/Aduanas.

6.2.1.2- Al llegar el cliente al Salón VIP, el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar estas actividades, dará la bienvenida de forma cordial y requerirá en primeras clases la tarjeta que identifica la aerolínea y en los restantes casos primeramente se facturará el servicio para pasar al salón.

Una vez que el cliente se acomode, dispondrá de todas las ofertas del servicio.

6.2.1.3-Para el caso de los Salones VIP que se ubican en áreas públicas, el pasajero que se presenta en el Salón VIP, podrá requerir la asistencia en cubrir los trámites de chequeo de su boleto y facturación de equipajes, o realizarlos por su cuenta. En el primero de los casos, el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar estas actividades le solicita al mismo la documentación necesaria para proceder a su chequeo. En el segundo de los casos, el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras orienta al pasajero.

En el caso de los organismos centrales del Estado vienen acompañados de un representante de su entidad quien realiza el trámite en tráfico antes de llegar al salón y en el resto de los casos el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar esta actividad, es quien realiza dicho trámite.

A su entrada al Salón VIP, o al momento de pasar a la sala de última espera, según sean las características de cada aeropuerto, el pasajero deberá pasar los trámites de control de pasaporte y chequeo, de seguridad/aduanas. Para ello recibirá la asistencia del Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o de la persona designada para realizar estas actividades.

6.2.1.4- El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada mantendrá informado a los clientes que se encuentran en el Salón VIP, sobre el status de su vuelo, comunicándole con tiempo el momento de abordar la aeronave.

6.2.1.5- El Jefe de Brigada o el personal que esté avalado por el documento Acta de Responsabilidad (R01/PE2003-04) realiza el cobro del servicio, confeccionando la factura de servicio, teniendo en cuenta las tarifas establecidas en el Reglamento de los Salones VIP. En el caso de la UEB Aeropuerto HAV, la facturación se guiará por la IT02 "Facturación de Servicios VIP" y en el resto de las UEB Aeropuertos es tramitada por el Departamento de Contabilidad y Finanzas.

6.2.1.6- Cuando se comunique que el vuelo será abordado el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar estas actividades, orientará al cliente el camino hasta su puerta de embarque. En los casos de solicitudes especiales de servicios, lo acompañará y en coordinación con el personal de despacho de salida del vuelo, garantizará una vía rápida de chequeo al pasajero.

6.3- Llegada de pasajeros.

6.3.1- Atención al cliente.

6.3.1.1- En los casos de servicios contratados, donde se conozca con anticipación el Nombre y número de vuelo de los clientes que arriban, el Coordinador de atención a delegaciones

nacionales y extranjeras o la persona designada para esta actividad de forma legible, confeccionará los carteles con los nombres, para que se identifiquen con el que los recibe a su entrada a la Terminal Aérea o bajo la escalerilla del avión, según se establezca en cada aeropuerto a partir de sus condiciones particulares.

6.3.1.2- Para el caso, donde el Salón VIP se encuentre en área pública o después de los controles de pasaporte y de Aduanas, una vez que los clientes se identifiquen con el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para esta actividad, le dará la bienvenida y lo acompañará a la taquilla de Inmigración destinada para al Salón VIP, lo conduce al chequeo de Aduana (arco magnético y de equipaje de mano) y finalmente al Salón VIP.

6.3.1.3- Para el caso, donde el Salón VIP se encuentre en área estéril, una vez que los pasajeros se identifiquen con el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para esta actividad le dará la bienvenida y lo acompañará a la taquilla designada para la facturación del servicio por el personal avalado por el Acta de Responsabilidad.

Después de efectuado dicho servicio, procede a acompañar al pasajero a la taquilla de inmigración y aduana y posteriormente al Salón VIP.

6. 3.1.4- Cuando los pasajeros llegan al Salón VIP, el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para esta actividad, ubica a los mismos según sea el gusto y conveniencia de estos. Procede a recoger el pasaporte, el talón del equipaje y la descripción de los mismos para facilitar su localización. Esta última operación también puede ser ejecutada por otro personal designado por el Jefe de Brigada.

6. 3.1.5- Una vez que el cliente se acomode, dispondrá de todas las ofertas del servicio comunicada por el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras.

6.3.1.6- El Jefe de Brigada o el personal que esté avalado por el documento Acta de Responsabilidad (R01/PE2003-04) realiza el cobro del servicio, confeccionando la factura de servicio, teniendo en cuenta las tarifas establecidas en el Reglamento de los Salones VIP. En el caso de la UEB Aeropuerto HAV, la facturación se guiará por la IT02 "Facturación de Servicios

VIP" y en el resto de las UEB Aeropuertos es tramitada por el Departamento de Contabilidad y Finanzas.

6. 3.1.7- Una vez que el encargado de la manipulación del equipaje o el personal designado por el Jefe de Brigada, tenga localizado el equipaje de los pasajeros, se comunica con el Salón y el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras u otro personal designado por el Jefe de Brigada le comunica al pasajero que su equipaje está listo para su recogida, así como el lugar donde deberá recogerlo.

En el caso de los Salones VIP, que se encuentran en área estéril, después de los controles de pasaporte y de Aduanas, El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para esta actividad, guiará al cliente por los controles de pasaportes y de aduanas, hasta llegar al área de recogida de equipajes.

6. 3.1.8- Para el caso de que la Aduana tenga interés de revisar el equipaje facturado del pasajero, este será acompañado por el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o por la persona designada para realizar estas actividades, hasta el recinto Aduanal para su revisión o pago del impuesto por parte del cliente.

6. 3.1.9- Para el caso de que el equipaje del cliente no haya llegado al destino, se informa a este sobre la situación y se le orienta sobre los trámites a cubrir. El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para realizar estas actividades acompaña al cliente hasta el local de Equipajes Extraviados para que sea atendido.

6.3.1.10- El pasajero es acompañado por el encargado de la manipulación del equipaje y/o por el Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras hasta la puerta de salida de la Terminal Aérea.

6.4- Actividades de soporte de servicio.

6.4.1- Servicio de Coctelería.

Es realizado a través del Coordinador de Atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada para esta actividad, según sean las características propias de cada

aeropuerto. El servicio solicitado es preparado de una manera presentable y entregado al cliente.

6.4.1.2- El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras de cada Salón VIP o personal designado por el Jefe de Salón o Jefe de Brigada, confecciona diariamente el Control de Inventario de Productos (R04/PE2003-04), entregándolo al finalizar el turno al Jefe de Brigada o a la persona designada para esta actividad, en los aeropuertos que no tengan operaciones diarias, este se confeccionará cuando exista movimiento de productos. En el caso del Aeropuerto Internacional José Martí no se llenarán las columnas de Precio e Importe del producto, en el caso de la UEB Aeropuerto Varadero se dividirá las columnas de Precio costo e Importe en dos para reflejar las dos monedas CUC y MN. En el caso de los salones donde no exista el Jefe de turno no se firmará el escaque **Recibido por**.

6.4.2- Limpieza y organización.

6.4.2.1- El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras de cada Salón VIP o la persona designada para esta actividad, se encargará de mantener el pantry, el área de la cantina y el punto de recepción de mercancías para el servicio, de manera limpia y organizada, así como los útiles y utensilios de trabajo.

6.4.3.1- Los salones, baños, cantina y pantry deben ser limpiados y mantenerse de esta forma en todo momento, siendo los responsables los Auxiliares Generales de Servicios o personal designado.

6.4.3- Control del estado técnico del equipamiento y las incidencias.

6.4.3.1- Para controlar el estado técnico del equipamiento y las incidencias se utilizará el registro con el mismo nombre del epígrafe (R02/PE2003-04). Este control se aplicará solamente en el Aeropuerto Internacional José Martí, en el resto de los aeropuertos cuando lo consideren necesario.

En las incidencias se reflejará todos los aspectos que incidan en la calidad del servicio.

6.5- Determinación del nivel de satisfacción de los clientes.

6.5.1- Para la determinación del nivel de satisfacción de los clientes en los Salones VIP, se aplicarán encuestas mensualmente.

6.5.2-La encuesta será realizada por el Grupo o Departamento Comercial, el tamaño de la muestra y el nivel de conformidad, se hará como lo establece el PG-2001-07 Rev. 2.0 Satisfacción del Cliente.

6.5.3- Los indicadores de calidad para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes son:

- Higiene y Limpieza del salón.
- Climatización.
- Mobiliario.
- Iluminación.
- Decoración.
- Snacks.
- Bebidas.
- Cortesía y Amabilidad del personal.
- Rapidez del servicio.

Se le otorgará a cada uno de ellos una escala desde 1 a 5 donde:

1 mal; 2 regular; 3 bien; 4 muy bien; 5 es excelente.

Sólo se aceptarán conformes las respuestas de 3, 4 y 5.

Al finalizar el mes se recopilarán todas las encuestas realizadas y se analizarán por indicadores, cuando algún indicador se encuentre por debajo de lo establecido en el, PG-2001-07 Rev 2.0 Satisfacción del Cliente, se analizará, según PG 2001-04 No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas y se determinará si procede o no realizar un Reporte de No Conformidad.

6.6 Gestión y Comercialización del Servicio.

La Gestión y Comercialización del Servicio se lleva a cabo por el grupo o departamento comercial de la UEB Aeropuerto.

El Servicio puede ser ejecutado con o sin previa contratación:

Servicio Contratado: Podrán ser sujetos del mismo las agencias de viajes, líneas aéreas, hoteles o personas jurídicas debidamente acreditadas.

En el contrato con estas entidades deberá especificarse los términos en que será ejecutado el servicio, creando obligaciones comunes para ambas partes, de conformidad con lo dispuesto en el reglamento para la prestación del servicio.

Servicio No Contratado: Serán sujetos de este las personas naturales que solicitan el servicio a su llegada o salida del país.

Generalidades.

En la prestación de un Servicio VIP, será imprescindible que exista una comunicación acerca del servicio a brindar ya sea directa o indirectamente. Se dará respuestas a consultas y pedidos por parte de los clientes, manteniéndose la retroalimentación incluyendo las quejas y sugerencias de los mismos.

El Coordinador de atención a delegaciones nacionales y extranjeras o la persona designada, permanecerá atento la recogida de los útiles sucios, cambio de cenicero o cualquier otro servicio que desee el cliente.

El Auxiliar general de servicios o la persona designada se mantendrá pendiente para que no existan problemas de limpieza en los salones y servicios sanitarios, así como el suministro de los productos de aseo en baños, ambientación del Salón, etc.

SALON VIP / VIP LOUNGE

Desearíamos conocer su opinión acerca del servicio VIP brindado por nuestro Aeropuerto.

We would like to know your opinion about our VIP service.

NACIONALIDAD/ VUELO/
NATIONALITY _____ FLIGHT. _____ SEXO/SEX _____
EDAD/AGE _____

Evalúe los siguientes indicadores en una escala de 1 a 5 (1 mal; 2 regular; 3 bien; 4 muy bien; 5 es excelente).

Evaluate the next items from 1 to 5 (1 is bad; 2 not too bad; good; very good and 5 is excellent)

- Higiene y Limpieza del Salón/
Higiene and Cleanness of Lounge ☐
- Climatización/
Climate. ☐
- Mobiliario/
Furniture. ☐
- Iluminación/
Lighting. ☐
- Decoración/
Decoration ☐
- Bebidas/
Drinks ☐
- Cortesía y Amabilidad del personal/
Courtesy and Kindness of Personnel. ☐
- Rapidez del servicio/
Quickness of Service ☐

ANEXO 4

**REGLAMENTO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO VIP Y LA UTILIZACIÓN DE
LOS SALONES DE ATENCIÓN DIFERENCIADA EN LOS AEROPUERTOS
PERTENECIENTES A LA EMPRESA CUBANA DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS
AERONÁUTICOS ECASA S. A.**

CAPITULO I

SERVICIO VIP Y SALONES DE ATENCIÓN DIFERENCIADA

ARTICULO 1- Los servicios de atención personalizada descritos en el presente Reglamento en lo adelante se citarán con la denominación Servicios VIP.

ARTICULO 2- Los servicios VIP comprenden la atención diferenciada a los pasajeros, la agilización de la localización y entrega del equipaje y de los trámites establecidos para el control de facturación de pasajeros, aduanales, de inmigración y fitosanitarios y prioridad para abordar la aeronave, previa coordinación con las autoridades competentes en cada caso y dentro de las regulaciones establecidas para ello, así como la atención personalizada en los salones destinados a este efecto.

ARTICULO 3- Los salones destinados para la atención diferenciada a clientes de los servicios VIP en lo adelante se denominarán Salones VIP.

ARTICULO 4- En los salones VIP de los aeropuertos de ECASA S.A se brindarán servicios a pasajeros tanto de vuelos nacionales como internacionales, que viajen en líneas aéreas cubanas o extranjeras, durante las salidas y/o arribos al país, así como a tripulaciones de aeronaves y acompañantes de pasajeros, en virtud de lo establecido en el presente Reglamento.

ARTICULO 5-Tipos de salones VIP de los Aeropuertos de ECASA S.A:

• **A-Salones** ubicados en las áreas de salida de aeropuertos internacionales. En cada caso con un nombre comercial definido.

• **B-Salones** destinados a la atención a pasajeros al arribar al país; generalmente ubicados cerca del flujo de llegada de pasajeros en aeropuertos internacionales. En cada caso con un nombre comercial definido.

• **C-Salones** para atención a pasajeros tanto en salidas como en llegadas, ubicados en los flujos de salidas, llegadas o con accesos y salidas independientes, en aeropuertos internacionales.

- **D-Salones** de atención diferenciada ubicados en aeropuertos nacionales.
- **E-Salones** de atención diferenciada ubicados en terminales nacionales de aeropuertos internacionales.

ARTICULO 6- El servicio que se oferta en los Salones VIP identificados en el artículo precedente como A, B y C incluye: Bar abierto con una variada oferta de bebidas alcohólicas y coctelería, refrescos, jugos de frutas, café, té, alimentos ligeros; proyección televisada, información personalizada, baños privados, mobiliario especialmente diseñado para mayor confort, revistas y periódicos en varios idiomas, información turística e información de vuelos.

Además se ofrecerán servicios adicionales como Internet, acceso a telefonía nacional e internacional, coordinaciones de reservas en hoteles y renta de autos y otros según las posibilidades de cada aeropuerto. En relación a estos se aplicarán tarifas previamente establecidas en los casos en que proceda.



funcionario designado y acreditado. En estos casos se aplicará la tarifa establecida. En estos casos la prestación de los servicios VIP deberá estar respaldada en contrato previamente suscrito.

ARTÍCULO 25- Toda persona, independientemente de su rango, que utilice los Salones VIP será objeto de los controles de seguridad establecidos en los aeropuertos pertenecientes a ECASA, S.A.

ARTÍCULO 26- No se permitirá la estancia en los Salones VIP de personas no vinculadas de manera directa al servicio de atención diferenciada. Excepcionalmente el personal de servicio que acompañe a las delegaciones o pasajeros que sean atendidos en los Salones VIP, así como el personal interno no vinculado específicamente al servicio de atención diferenciada, tendrá acceso a estos; esto única y exclusivamente durante los momentos en que desempeñen sus funciones y no tendrán acceso a los servicios que en estos salones se ofrece.

ARTÍCULO 27- Las entidades con representación en los aeropuertos, tales como Aduana, Inmigración y Control Fitosanitario, así como cualquier otro, tendrán acceso a los Salones VIP solamente para asuntos relacionados con la actividad específica que realizan, las cuales coordinarán previamente con la autoridad aeroportuaria o la persona en la que se delegue la responsabilidad de los Salones.

CAPÍTULO VI

COBRO DE LOS SERVICIOS

ARTÍCULO 28- A los pasajeros solicitantes directos del servicio se les aplicará la tarifa básica aprobada para el aeropuerto en cuestión a partir de lo establecido en el Anexo 2.

ARTÍCULO 29- Por los niños menores de 12 años que utilicen los servicios VIP se aplicará una tarifa de 10.00 CUC. La utilización por niños menores de 2 años estará exenta de pago.

ARTÍCULO 30- En los aeropuertos donde se efectúan vuelos con pasajeros en tránsito, se ofertará a estos el servicio VIP, con la tarifa de 10.00 CUC.

ARTÍCULO 31- A los miembros de las tripulaciones de las líneas aéreas se les ofertará el servicio VIP, mediante el pago de la tarifa de 12.00 CUC por persona.

ARTÍCULO 32 - Se aplicará una rebaja del 50 % de la tarifa oficial aprobada para la prestación del servicio a los embajadores cubanos y extranjeros, a sus esposas y a sus hijos mayores de 12 años. Estarán exentos del pago del servicio los hijos menores de 12 años de las mencionadas personalidades.

ARTÍCULO 33- Quedan establecidos en el Anexo 2 los marcos tarifarios para Grupos, a aplicar, en vuelos internacionales, en los distintos aeropuertos de ECASA. Integran esta denominación las Agencias de Viajes, Agencias de Transportes, Grupos Hoteleros, Hoteles, Compañías proveedoras de acceso a salones VIP de aeropuertos para sus miembros y/o asociados, Líneas Aéreas u otra persona jurídica que contrate el servicio para grupos de pasajeros.

ARTÍCULO 34- Quedan establecidos en el Anexo 2 los marcos tarifarios en correspondencia con las modalidades del Servicio VIP descritas en el artículo 10 del presente Reglamento.

ARTÍCULO 35- El precio a aplicar dentro de los marcos tarifarios para Grupos en relación a los servicios a Grupos de Incentivo y de Bienvenida, establecidos en el Anexo 2, deberá ser negociado por el Departamento o Grupo Comercial de la UEB Aeropuerto, con el responsable del servicio de atención personalizada por parte del cliente o con sus representantes, sobre la base de los principios de rentabilidad y eficiencia del servicio, la correlación oferta demanda existente, la complejidad del Grupo, los servicios solicitados, etc.



ARTICULO 36- El precio a aplicar dentro de los marcos tarifarios para utilización de Salones VIP para reuniones u otros eventos, establecidos en el Anexo 2, deberá ser negociado por el Departamento o Grupo Comercial de la UEB Aeropuerto, con la persona jurídica extranjera o empresa mixta contratante, sobre la base de los principios de rentabilidad y eficiencia del servicio, la correlación oferta demanda existente, la complejidad del grupo, el servicio solicitado, etc.

ARTICULO 37- Podrán disfrutar los servicios VIP sin que estén sujetos al pago del servicio, las personalidades relacionadas en el Anexo 1.

ARTICULO 38- Excepcionalmente se concederán servicios VIP exentos de pago a personas distintas de las relacionadas en el Anexo 1 cuya autorización expresa deberá ser emitida por el Director General, Directores Adjuntos de ECASA, Directores de UEB Aeropuertos o Director de Negocios de ECASA.

ARTICULO 39- Se realizará la facturación en CUP a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y sus dependencias, así como a empresas, instituciones y otras personas jurídicas cubanas, por concepto de la prestación de servicios VIP en vuelos nacionales, brindados en los salones descritos en las categorías reflejadas en el artículo 5 del presente Reglamento, incisos D y E. Las tarifas a aplicar serán las establecidas en el Anexo 2.

ARTICULO 40- Se realizará la facturación en CUC a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y sus dependencias, así como a empresas, instituciones y otras personas jurídicas cubanas por concepto de los servicios VIP en vuelos internacionales brindados en los salones descritos en las categorías reflejadas en el artículo 5 del presente Reglamento, incisos A, B y C. Esta facturación se hará con un 50% de descuento en relación con la tarifa básica aprobada para el aeropuerto en cuestión.

ARTICULO 41- En relación al artículo anterior la facturación del servicio con descuento del 50 % en vuelos internacionales corresponderá únicamente para dar servicios VIP a pasajeros nacionales. En caso de que el servicio solicitado sea para pasajeros extranjeros se concederá excepcionalmente el descuento a partir de solicitudes formuladas solamente por los OACE en aquellos viajes vinculados a actividades de colaboración, humanitarias, y otras actividades sin fines de lucro, quedando excluidas ferias comerciales, eventos culturales, negociaciones, y otros eventos de naturaleza comercial, para los cuáles no se otorgarán tarifas preferenciales.

ARTICULO 42- Para los casos excepcionales, previstos en el artículo 41, la solicitud formulada por los OACE deberá reflejar expresamente la pretensión de que se aplique tarifa preferencial para brindar servicios VIP a pasajeros extranjeros, debiendo consignar además de los datos establecidos en el Anexo 2, los argumentos que respalden la petición en cuestión. Esta solicitud deberá presentarse con un mínimo de 72 horas de antelación a la fecha de utilización del servicio, disponiendo los Grupos Comerciales de los Aeropuertos o la Dirección de Negocios de ECASA S.A de 48 horas a partir de recibida la solicitud para responderla.



CAPITULO VII

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 43- Las disposiciones del presente Reglamento son de aplicación a los Servicios VIP que se prestan en todos los aeropuertos pertenecientes a la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos ECASA S.A.

ARTÍCULO 44- No obstante lo regulado en el Anexo 2, es facultad del Presidente de la Junta de Directores de ECASA, S.A., modificar algunas de las tarifas establecidas en este Reglamento.

ARTICULO 45- El presente Reglamento entrará en vigor a partir de su aprobación por la Junta de Directores de la ECASA, S.A. La Dirección de Mercadotecnia y Negocios establecerá un cronograma para la implementación del presente Reglamento en todos los aeropuertos de ECASA, cuyo período no podrá exceder del 31 de diciembre del 2012.

Dado en La Habana, a los 9 días, del mes 7 del 2012.



Rafael Lino Franco Ruiz
Director General
ECASA S.A.

ANEXO No.1

RELACIÓN DE LAS PERSONAS QUE PODRÁN UTILIZAR LOS SERVICIOS VIP EXENTOS DE PAGO.

CUBANOS

- Presidente del Consejo de Estado y de Ministros.
- Vicepresidentes del Consejo de Estado y de Ministros.
- Presidentes de las Asambleas Provinciales y del Municipio Especial de la Isla de la Juventud.
- Miembros del Consejo de Estado y del Consejo de Ministros.
- Viceministros de Relaciones Exteriores.
- Primeros Secretarios de los Comités Provinciales del PCC.
- Primer Secretario del Buró Nacional de la UJC.
- Presidente de la Asamblea Nacional.
- Presidente del ICAP.

EXTRANJEROS

- Jefes de Estado (Presidentes).
- Jefes de Gobierno.
- Vicepresidentes de Estado y de Gobierno.
- Ministros.

AERONÁUTICA CIVIL

- Presidente y Vicepresidentes del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba.
- Presidente y Vicepresidentes de la Corporación de la Aviación Cubana S.A.
- Directores Generales de Empresas del sistema corporativo de la Aviación Civil.
- Directores de ECASA S.A.


Rafael Lino Franco Ruiz
Director General
ECASA S.A.



Anexo 5

Encuestas Especiales

SALON VIP / VIP LOUNGE

NACIONALIDAD/

VUELO/

NATIONALITY_____

FLIGHT._____

SEXO/SEX _____

EDAD/AGE _____

*Desearíamos conocer su opinión acerca de**We would like to know your opinion about****¿Que le gustaría encontrar en nuestros Salones VIP?******What would you like to find in our VIP´s Salons?******Qu´est-ce que vous aimeriez avoir dans nos Salons VIP ?****¿Para beber? / For drink? / Pour boire?*

¿Para comer? / For eat? / Pour manger?

¿Para entretenerse? / For entertainment? / Pour vous divertir ?

ANEXO 6**Consumo de terminal 3**

	U/M	T3	PRECIO		IMPORTE	
			mn	cuc	mn	cuc
Vino	Bot	0.020		3.50	0.00000	0.07000
Whisky	Bot	0.008		6.36	0.00000	0.05088
Ron	Bot	0.070		6.61	0.00000	0.46270
Cervezas	lata	0.980		0.37	0.00000	0.36260
Refrescos	lata	0.850		0.26	0.00000	0.22100
Jugos	lata	1.150		0.40	0.00000	0.46000
Malta	lata	0.230		0.35	0.00000	0.08050
Yogurt	u	0.180		0.40	0.00000	0.07200
Café KG	tza	0.400		0.10	0.00000	0.04160
Bocadito de jamón y queso	u	0.950	0.74	0.66	0.70164	0.62564
Pasteles de fruta	u	0.530	0.14	0.13	0.07420	0.06890
Pasteles de jamón	u	0.530	0.11	0.10	0.05830	0.05300
Canapé	u	1.370	0.21	0.16	0.28770	0.21920
Jamón Kg	bdj	0.040		0.89	0.00000	0.03540
Queso kg	bdj	0.030		4.30	0.00000	0.12900
Frutas en conserva kg	fte	0.070		3.70	0.00000	0.25900
Minicake	u	0.330		0.12	0.00000	0.03920
Dulce fino	u	0.500	0.23	0.20	0.11400	0.10167
Minidosis de Frutos secos	u	0.010		0.35	0.00000	0.00350
Frutas frescas	bdj	0.030	8.79	7.83	0.26370	0.23490
Mani KG	plto	0.030		1.15	0.00000	0.03440
Atún enlatado Kg	plto	0.130		1.32	0.00000	0.17160
Conservas de vegetales	fte	0.020		2.32	0.00000	0.04633
Total					1.49954	3.84303

Los precios aclarados están en Kg a pesar de que los consumos son en unidades distintas se realizó la conversión y se ha calculado el gasto bajo estos principios.

Anexo: 7 Resultado de la encuesta a trabajadores del salones los VIP.

Compañero(a): La Unidad Empresarial de Base aeropuertos Habana (UEB), solicita su colaboración en el llenado de esta encuesta anónima, con el objetivo de conocer sus opiniones en relación a determinados aspectos.

1. ¿Conoce usted la misión del departamento? Marque con una **X**.

NR: 5.3% Si: 90% No: 2 % Más ó menos: 2.7%

2. ¿Cuál es la Visión de la UEB?

NR 8.0% CORRECTA 80,0% INCORRECTA 12.0%

3. ¿Existe algún departamento o personal que se dedique al tema del marketing empresarial dentro de la UEB? En caso positivo mencione qué departamento o persona.

NR: 1.8% No lo conozco: 68.2 % Sí: 30%

Dpto. o persona: NR: 2.8% Comercial: 19 % Calidad: 2.7 % Perfeccionamiento: 3.6%

Otros: 1 .8%

4. Con respecto a la comunicación, los tipos de mensajes que circulan con más frecuencia en la empresa están relacionados con: (Marque con una **X**)

- Temas relacionados con el que hacer institucional	Si: 41.1%	No: 58.9%
- Políticas y normativas de la institución	Si: 43.0%	No: 56.6%
- Reconocimientos y logros de los trabajadores	Si: 13.3%	No: 84.1%

	NR	NUNCA, CASI NUNCA Y A VECES	SIEMPRE Y CASI SIEMPRE
Está satisfecho con la labor específica que realiza.	9,7	30,1	62,2
En relación con su organización se siente comprometido.	2.9	7.1	90.0
De manera general se siente satisfecho dentro de la organización	8.8	36.3	54.9
Reciben respuesta a sus planteamientos e inquietudes.	8	64	27.5
Entre los integrantes del colectivo la comunicación es adecuada	9.7	42.2	46
El colectivo se caracteriza por su solidaridad	1.0	5.0	94.0
Intercambia con sus jefes preocupaciones laborales.	6.2	48.6	45.1
Se tiene en cuenta el criterio del colectivo en la toma de decisiones.	6.2	62	31,8