

## Análisis de la satisfacción del cliente en la administración de proyectos, en una empresa multinacional

MARTÍNEZ, Azucena\*†, CASTAÑÓN, Esther, REYNOSO, Omayra y HERNÁNDEZ, Jesús

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

### Resumen

En la actualidad las empresas multinacionales especialistas en tecnologías de la información trabajan bajo el esquema de proyectos multidisciplinarios sin embargo un gran porcentaje de estos no llega a buen término causando insatisfacción al cliente y pérdidas económicas por el tiempo invertido en estos. La empresa multinacional en estudio cuyo nombre por cuestiones de privacidad se omite cuenta con 100,000 empleados en los 5 continentes del mundo, al momento de realizar el presente estudio se ejecutaban 749 proyectos simultáneamente alrededor del mundo y según estadísticas de la propia empresa el 30% de estos no llega a buen término, lo cual hace necesario la identificación de las variables que inciden en el fracaso de los mismos y por consecuencia generan al cliente insatisfacción de los servicios prestados y por ende en su fidelidad con la marca o servicio. Se encuestaron 740 clientes de 740 proyectos en operación la metodología utilizada fue el método deductivo con un enfoque cuantitativo dentro de los resultados obtenidos se puede inferir que el cliente se encuentra satisfecho con los servicios en la administración de proyectos, sin embargo durante el proceso del mismo se presentan diversas situaciones que ponen en riesgo la culminación del mismo.

**Proyectos, evaluación, satisfacción al cliente, empresa multinacional.**

### Abstract

At present, multinational companies specialized in information technology work under the scheme of multidisciplinary projects however percentage of these not coming to fruition causing customer dissatisfaction and economic losses for the time invested in these. The study multinational company whose name is omitted privacy issues has 100,000 employees in 5 continents of the world, at the time of this study 749 projects around the world simultaneously executed, however according to statistics from the company 30% these do not come to fruition, making it necessary to identify the variables that influence the failure of the same and therefore generate customer dissatisfaction with the services provided therefore in their loyalty to the brand or service. They were surveyed direct customers of 740 projects methodology used was deductive method with a quantitative approach Among the results it can be inferred that the client find satisfied with the services in project management, but during the same various situations that jeopardize the culmination of it are presented

**Projects, evaluation, customer satisfaction, multinational.**

**Citación:** MARTÍNEZ, Azucena, CASTAÑÓN, Esther, REYNOSO, Omayra y HERNÁNDEZ, Jesús. Análisis de la satisfacción del cliente en la administración de proyectos, en una empresa multinacional. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-5: 904-912

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: azucenacmr@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

El servicio al cliente, tiene sus orígenes en la necesidad del comerciante de antaño para atender mercados, esta surge desde la aparición del trueque, la idea principal radicó en iniciar contacto con otras personas para intercambiar productos y satisfacer así una necesidad, evidentemente, aun y cuando el concepto no se encontraba definido, surgía ya la idea de interrelacionarse ofreciendo un suministro en el momento y lugar adecuado con otras personas y que de transportar esta acción a la actualidad, la conocemos hoy en día como; atención a clientes, De acuerdo a Satterwhite (2013) quien a su vez cita una frase de Blanchard y Bowles, establece que; tener clientes satisfechos ya no es suficiente. Si realmente se quiere un negocio en auge, tiene que crear fans (modismo en inglés y español que significa admirador o seguidor de algo) incondicionales, de igual manera John Keith (2005) indica que la mejor organización en el mundo será inefectiva si pierde su enfoque al cliente.

Por otro lado Curry (2004) establece que el servicio al cliente es el todo para los negocios, con ello se triunfa o fracasa como negocio, al final siempre hay que recordar que el cliente es quien decide qué negocio se queda y quien se va por medio de su satisfacción.

En cuanto al tema de la administración de proyectos, el Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute por sus siglas en inglés, es una asociación global líder en la profesión de la administración de proyectos) establece a la administración de proyectos como parte de la columna vertebral de las organizaciones debido a que, toda empresa para crecer tanto física como económicamente requiere implementar proyectos que le permitan actualizar y mejorar sus servicios.

Es decir, realizar un esquema visionario de trabajo basado en el servicio al cliente es esencial, debido a que va implícito en cualquier actividad comercial; de igual manera, un entrenamiento pertinente se vuelve fundamental para asegurar el crecimiento de manera paralela de sus recursos, a saber, humano, productivo y económico.

De acuerdo al grupo Standish el cuál, es una organización situada en Boston, Massachussets, Estados Unidos creada en 1985, cuyo objetivo es aprovechar el conocimiento profundo dentro de las organizaciones a través de acciones que dan como resultado mejoras significativas en los proyectos de TI (Tecnologías de la Información), genera un reporte anual mejor conocido como Chaos donde se muestran las estadísticas de éxito y fracaso en los proyectos de TI) en su reporte Chaos del 2007 indicó que de acuerdo a los proyectos de desarrollo de software en los Estados Unidos iniciados en el 2006 solo un 35% fueron exitosos, el 46% tuvieron desafíos tales como no cumplir con los requerimientos de cliente y excesos en costos o tiempo y un 19% fueron de fracaso rotundo.

Dado lo anterior para la empresa donde se realizó el presente estudio la cual es del tipo multinacional de origen estadounidense creada en 1885, donde el propósito desde entonces, radica principalmente en brindar servicios de ingeniería y sistemas con diferentes unidades de negocio tales como aeroespacial, soluciones de automatización y control, materiales de tecnologías de rendimiento y sistemas de transporte. Contando con alrededor de 130,000 empleados en todo el mundo, establecida en los 5 continentes y en más de 100 países con cerca de 200 plantas, se hace imperativo analizar el servicio al cliente y la satisfacción del mismo hacia los proyectos solicitados.

Cabe mencionar que un proyecto que culmina es aquel que ha cubierto de manera eficiente, los siguientes rubros: a) Calidad al servicio al cliente, b) Cumplimiento de los tiempos establecidos, c) Respeto del presupuesto planeado y d) Cumplir con los entregables, entiéndase por entregables, los documentos que el equipo del proyecto tienen que compartir con el cliente externo durante el desarrollo del mismo, tales como: planes, documentos financieros, propuesta formal, tiempos de entrega en gráfica, el producto final así como el documento del cierre formal del proyecto.

La compañía en investigación está conformada por 5 unidades de negocios, la primera referente a aeroespacial, la segunda enfocada a soluciones de control y automatizaciones, la tercera dirigida al negocio de desarrollo de tecnologías y materiales especiales, la cuarta cubriendo el rubro de sistemas de transporte y la quinta conformada por el corporativo, todas estas unidades de negocio con presencia en todo el mundo produciendo una variedad de productos de consumo, servicios de ingeniería y sistemas aeroespaciales para una amplia variedad de clientes, desde clientes particulares a grandes corporaciones donde el excelente servicio al cliente es la base del éxito de dicha empresa. Dado lo anterior y de acuerdo a los sistemas de calidad implementados en la empresa como lo es ISO 9000 para validar la culminación del proyecto, al término del mismo se realiza una encuesta de satisfacción con las siguientes preguntas:

- ¿En general, que tan satisfecho se está sobre cómo el proyecto fue manejado?
- ¿Fue el proyecto entregado a tiempo?
- ¿Los entregables del proyecto cumplieron con todo lo requerido por el negocio?

- ¿La comunicación fue bien manejada durante todo el proceso del proyecto?
- ¿La transición a producción fue efectiva?

Sin embargo, las estadísticas de la empresa no dan una interpretación certera al nivel de eficiencia deseado en el servicio muestra de ello es que en la empresa multinacional en la cual se realizó el presente estudio indica en sus estadísticas que durante 2012 se desarrollaron 701 proyectos, de los cuales el 64% fueron generados en Estados Unidos y el 36% representa a los proyectos desarrollados en otras partes del mundo, de igual manera, de los proyectos generados fuera de EEUU no han podido consolidarse el 50% de dado lo anterior esta investigación se centra en medir las variables que inciden en la satisfacción de clientes en la administración de proyectos en dicha empresa,

### Metodología a desarrollar

Esta investigación se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, ya que se basa en la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, estableciendo como hipótesis:

Hipótesis 1. Fuera del país de los Estados Unidos de Norte América (conocido en esta investigación como la región US por sus siglas en inglés) la satisfacción al cliente en las otras regiones es menor en los proyectos desarrollados dentro de la compañía de acuerdo a los estándares establecidos por el cliente debido a la falta de infraestructura para desarrollar la planeación y ejecución de los mismos.

Hipótesis 2. El equipo del proyecto desarrolla un muy buen trabajo en cuanto a calidad al servicio al cliente externo en variables tales como tiempos de entrega y comunicación efectiva, por ende los factores que afectan el servicio al cliente son externos al proyecto.

Para esta investigación se tomaron en cuenta países de los 5 continentes como Estados Unidos por considerarse uno de los mejores ambientes para llevar a cabo proyectos a buen término debido a la gran infraestructura con la que actualmente se cuenta; Brasil: contrario a Estados Unidos se le considera el ambiente más inconveniente para correr un proyecto debido a las diferentes regulaciones gubernamentales; China por ser un país ejemplo en cuanto al ámbito cultural y económico; La India por ser una de las potencias más destacadas de los mercados emergentes a pesar de tener una gran diversidad cultural y religiosa y finalmente México por ser el país donde se desarrolla el presente estudio. El muestreo para ambos cuestionarios es del tipo estratificado, debido a que se aplicó únicamente a los participantes y clientes de los proyectos

En este estudio se diseñó y aplico un cuestionario enfocado al cliente externo con la ayuda de diferentes herramientas de tecnologías de la información como: carpetas compartidas para acceder al cuestionario y correo electrónico en el idioma inglés; esto debido a la diversidad de idiomas entre los participantes y cliente de los proyectos, que radican en diferentes partes del mundo y la diversidad de idiomas que esto implica. La estructura del cuestionario uno utilizó la escala del 0 al 10 donde 0 es la calificación más baja y 10 es la calificación más alta donde dicha escala fue acordada con los clientes y nuestros directores previamente.

Para comprobar la fiabilidad de las preguntas y tener certeza de su homogeneidad, nos basamos en la herramienta estadística conocida como alfa de cronbach obteniendo un valor de 0.827 considerado como bueno para el instrumento ya que como citan Ledesma, Molina y Valero (2002) éste método es el más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, y en este caso nos ayuda a determinar la consistencia interna del cuestionario.

## Resultados

Se utilizó como herramienta el software SSPS para la recolección y análisis de los datos proveniente de 740 cuestionarios aplicadas a los clientes, obteniendo datos como porcentaje, frecuencia, puntos críticos, promedios y así determinar cuáles puntos necesitaban rápida atención.

El instrumento fue aplicado a 741 clientes de los cuales 70 son de la región ASIAPAC, 58 CANLA, 144 de EMEA y 469 de US; como se representan en la figura No. 1

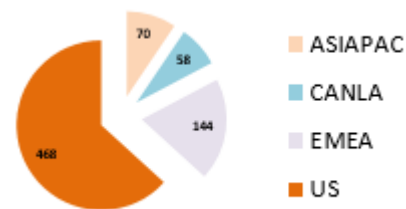


Figura 1 Cantidad de proyectos encuestados

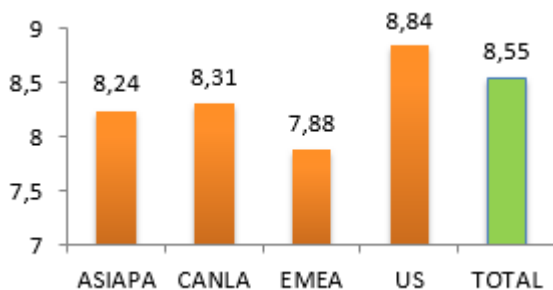
En la primera pregunta se buscó conocer que tan satisfecho está el cliente sobre cómo se manejó el proyecto ISR al respecto se tiene que: tomando como base una calificación de 0 a 10, el promedio fue de 8.5, y la mediana de 9; 183 obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 24.7% del total y 309 de los proyectos evaluados obtuvieron 10, lo que es equivalente al 41.7%.

Haciendo un total de 492 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 66.4% del total de los proyectos encuestados. Por otro lado 249 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 8 lo que representa el 33.6 7% resaltando que; 7 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación, se encuentran representados en la tabla No. 1 para una mejor referencia.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	7	.9	.9	.9
1	11	1.5	1.5	2.4
2	6	.8	.8	3.2
3	13	1.8	1.8	5.0
4	5	.8	.8	5.8
5	9	1.2	1.2	7.0
6	31	4.2	4.2	11.2
7	42	5.7	5.7	16.9
8	124	16.7	16.7	33.6
9	183	24.7	24.7	58.3
No. de respuestas	309	41.7	41.7	100.0
Total	741	100.0	100.0	

**Tabla 1** Frecuencias sobre la pregunta número 1 aplicada al cliente externo

Analizando esta misma pregunta por regiones se podrá apreciar que la región con mejor calificación es la de US con un promedio de 8.55, ASIAPAC con 8.21, CANLA con 8.31 y EMEA con 7.88. Ver figura No. 2.



**Figura 2** Promedios obtenidos por regiones sobre la pregunta número 1 aplicada al cliente externo

Por lo que respecta a la entrega en tiempo del proyecto desde la perspectiva del cliente, se tiene que: el promedio fue de 8.3, y la mediana de 9; 127 obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 17.1% del total y 329 de los proyectos evaluados obtuvieron 10, lo que es equivalente al 44.4%, del total de encuestados, haciendo un total de 456 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 61.5% del total de los proyectos encuestados. Por otro lado 285 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 8 lo que representa el 38.5% resaltando que; 12 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0

Analizándolo por regiones se podrá apreciar que la región con mejor calificación es la de US con un promedio de 8.63, seguido por CANLA, después EMEA y por último ASIAPAC con promedios de 8.05, 7.97 y 7.70 respectivamente Ver figura No. 3

En cuanto a los entregables del proyecto estos; cumplieron con todo lo requerido por el cliente se tiene que: el promedio fue de 8.7, y la mediana de 10; 161 obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 21.7% del total y 384 de los proyectos evaluados obtuvieron 10 lo que es equivalente al 51.8%, haciendo un total de 384 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 51.8% del total de los proyectos encuestados. Por otro lado 357 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 9 lo que representa el 48.2% resaltando que 26 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación se muestran en la Figura No. 3.

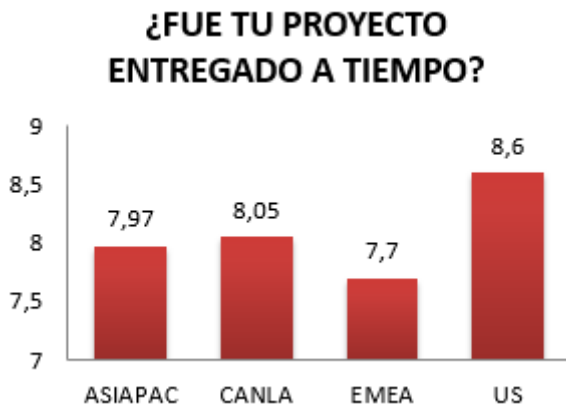


Figura 3 Promedios obtenidos por regiones sobre la pregunta número 2 aplicada al cliente externo

Una vez que se obtuvieron las calificaciones se agruparon por regiones de acuerdo a las establecidas y descritas anteriormente obteniéndose que; la región con mejor calificación es la de US con un promedio de 9.00, seguido por ASIAPAC, después CANLA y por último EMEA con promedios de 8.8, 8.37 y 7.91 respectivamente según se muestra en la figura No. 4.

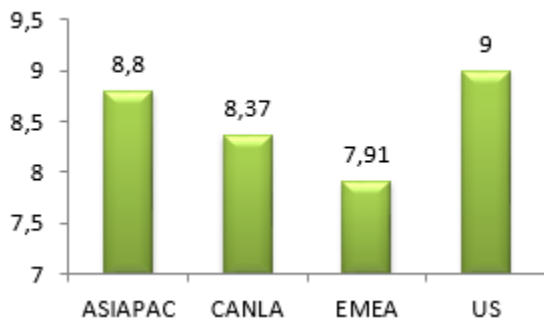


Figura 4 Calificaciones por regiones

En lo que se refiere a si, ¿La comunicación fue bien manejada durante todo el proceso del ISR? Se obtiene que: el promedio fue de 8.6, y la mediana de 9; 167 obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 22.5% del total y 346 de los proyectos evaluados obtuvieron 10.

Lo que es equivalente al 46.7%, haciendo un total de 513 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 69.2% del total de los proyectos encuestados. Por otro lado 228 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 8 lo que representa el 30.8% resaltando que; 6 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación, (Véase la tabla No. 2 para una mejor referencia.)

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	6	.8	.8	.8
1	14	1.9	1.9	2.7
2	5	.7	.7	3.4
3	5	.8	.8	4.2
4	6	.8	.8	5.0
5	14	1.9	1.9	6.9
6	24	3.2	3.2	10.1
7	41	5.5	5.5	15.7
8	112	15.1	15.1	30.8
9	167	22.5	22.5	53.3
10	346	46.7	46.7	100.0
Total	741	100.0	100.0	

Tabla 2 Frecuencias sobre la pregunta numero 4 aplicada al cliente externo

En cuanto a Regiones como se muestra en la Figura No. 5 se aprecia que de estas la que mejor calificación tiene es la de US con un promedio de 8.95 de calificación, seguido por CANLA con promedio de 8.58, después CANLA, ASIAPAC con un promedio de 8.21 y por último EMEA con promedio de 7.99.

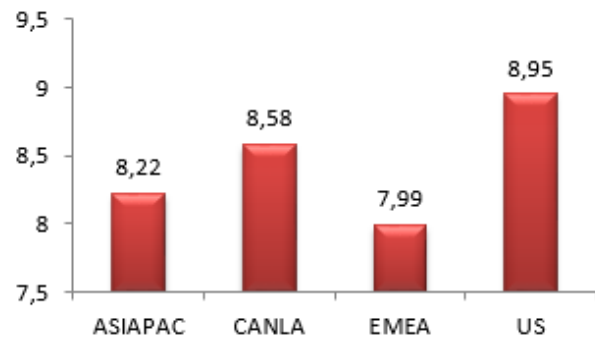


Figura 5 Satisfacción del cliente por regiones

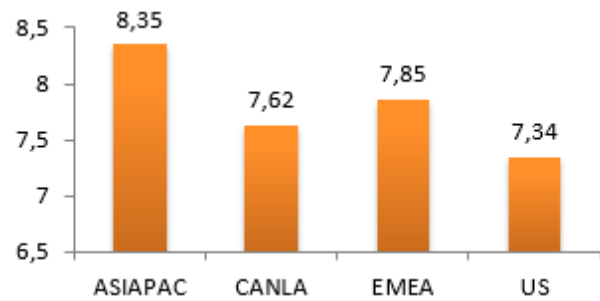
En lo referente a si; la transición a producción una vez terminado el proyecto fue efectiva se obtuvo la siguiente información: el promedio fue de 7.5, y la mediana de 9; 136 obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 18.4% del total y 322 de los proyectos evaluados obtuvieron 10, lo que es equivalente al 43.5%, haciendo un total de 458 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 61.8% del total de los proyectos encuestados.

Sin embargo 283 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 8 lo que representa el 38.2% resaltando que; 112 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación se muestran en la Tabla No. 3.

¿La transición a producción fue efectiva?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	0.00000	112	15.1	15.1
	1.00000	9	1.2	16.3
	2.00000	1	1	16.5
	3.00000	5	7	17.1
	4.00000	5	7	17.8
	5.00000	4	5	18.4
	6.00000	27	3.6	22.0
	7.00000	30	4.0	26.0
	8.00000	90	12.1	38.2
	9.00000	136	18.4	56.5
	10.00000	322	43.5	100.0
	Total	741	100.0	100.0

**Tabla 3** Frecuencias sobre la pregunta numero 5 aplicada al cliente externo

De igual manera se concentró a las regiones por calificación obteniendo que la de ASIAPAC con un promedio de 8.35 es la de mayor calificación, seguido por EMEA con promedio de 7.85, después CANLA con 7.62 y por último US con promedio de 7.34.



**Figura 6** Promedio por regiones

Finalmente se le pregunto cual era la principal dificultad que se les presento durante el proyecto respondiendo el 70% la falta de comunicación con el líder del proyecto, el 20% el aumento del costo original y el 10% a circunstancias ajenas a la empresa.

Instrumento 1: Objetivos y preguntas hechas a los clientes externos una vez terminado el proyecto conocido como ISR.	
Preguntas	Objetivo
1. ¿En general, que tan satisfecho estás sobre cómo el ISR (Solicitud de Servicios de Infraestructura) fue manejado?	El objetivo de esta pregunta es conocer de manera muy general que tan satisfecho quedó nuestro cliente externo una vez que el proyecto ha sido finalizado
2. ¿Fue tu ISR entregado a tiempo?	El propósito es conocer si el proyecto cumplió las expectativas en cuanto a tiempo, es decir que no se haya finalizado tarde o que el proyecto pudiera haber sido extendido más de lo planeado.
3. ¿Los entregables del ISR cumplieron con todo lo requerido por el negocio?	El propósito de todo proyecto es cubrir las necesidades del negocio que están consideradas dentro del alcance del mismo, si dichas necesidades no fueron cubiertas entonces determinar el impacto de las mismas en el proyecto.
4. ¿La comunicación fue bien manejada durante todo el proceso del ISR?	El propósito es determinar el impacto del tiempo dedicado por parte del administrador del proyecto para comunicar las instrucciones correspondientes en todos los canales
5. ¿La transición a producción fue efectiva?	El objetivo de esta pregunta es garantizar que el cliente final reciba el servicio de manera oportuna y eficaz, sin que se vea afectada su operatividad.

**Agradecimiento**

Agradecemos a la empresa que nos permitió realizar el presente proyecto.

**Conclusiones**

De acuerdo a nuestra primera hipótesis dónde se establece que fuera del país de los Estados Unidos de Norte América (conocido en esta investigación como la región US por sus siglas en inglés) la satisfacción al cliente en las otras regiones es menor en los proyectos desarrollados dentro de la compañía.



Se puede comprobar con los resultados de la pregunta número uno aplicada ya que como se puede apreciar a simple vista, la región de US es quien ocupa el mayor porcentaje de respuestas. Esto se debe a que el mayor porcentaje (60%) de negocios de la empresa en cuestión se encuentran en este país.

De acuerdo a lo que se citó anteriormente y según Coulter (2009) la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. En este equipo encargado de llevar dichos proyectos para la coordinación y supervisión de actividades entre los integrantes del equipo se realizan bajo varias metodologías como lo es seis sigma que de acuerdo a Mantilla y Sánchez (2012) mencionan que seis sigma es una metodología rigurosa de mejoramiento cuyo principio fundamental es el enfoque al cliente. Aunado que utiliza métodos estadísticos con el fin de: Definir los problemas y situaciones a mejorar, analiza la información recolectada, Implementar mejoras a los procesos y finalmente, Controlar los procesos o productos con el objetivo de alcanzar resultados sostenidos, lo que a su vez genera un ciclo de mejoramiento continuo y quienes a su vez citan a Arnheiter y Maleyeff (2005).

Respecto a la administración de calidad cabe recordar que según Leelakulthanit & Hongcharu (2009) calidad es un conjunto de atributos de un servicio o producto que cubren las expectativas del cliente y la administración de la calidad tiene como consecuencia la satisfacción del cliente.

Con los resultados obtenidos respecto a la satisfacción del cliente en cuanto al manejo del proyecto si bien se tiene un promedio aceptable que corresponde a 8.5 el 33.6% de los encuestados está por debajo de una calificación de 8.

Lo que representa que un poco más una tercera parte de los clientes no tienen una satisfacción promedio, cabe resaltar que se obtuvieron siete clientes nada satisfechos con calificaciones de cero. Separando los resultados por regiones se observa que la región US es la más alta con un promedio de 8.55 sin embargo, fuera de US se pueden apreciar calificaciones inclusive debajo de 8 lo que demanda un análisis profundo para mejorar el servicio al cliente y a su vez tener clientes más satisfechos.

Continuando dentro del ámbito de la administración de calidad el tiempo es un pilar muy valioso en todo proyecto y aquí no es la excepción, sobre la percepción del cliente respecto a la entrega del proyecto a tiempo cabe resaltar que también se tiene un promedio aceptable sin embargo existen puntos a mejorar ya que también más de una tercera parte calificaron con 8 o menor, nuevamente la región de US es la más alta por lo que es necesario aplicar acciones para reducir el ciclo de tiempo en las regiones CANLA, ASIAPAC y EMEA, esta es una área de oportunidad a enfatizar ya que el tiempo es muy valioso para todo negocio y no se puede dar retrasos a nuestro clientes ya que desafortunadamente eso se refleja en costos muy altos en sus operaciones diarias.

Sin dejar a un lado el tema de la percepción del cliente externo sobre los entregables y después de observar que más de la mitad calificaron con 10 este punto, nuevamente la región US es quien más aporta con un promedio de 9.004 y teniendo a EMEA con el menor promedio de 7.9. El último punto del cuestionario para los clientes externos es sobre la transición desde que se cerró el proyecto a la puesta en marcha dándose a notar una calificación baja con un promedio de 7.5 resaltando a ASIAPAC como la mejor calificada y en esta ocasión US con el peor resultado.



Dejando mucho de qué hablar ya que la transición es parte primordial de un cierre de proyecto exitoso, donde es de verse que hay mucho por trabajar en todas las regiones.

Un punto clave dentro de todo proyecto es la comunicación, la comunicación efectiva, según Jain, Sethi y Mukherji (2009) tiene un impacto definitivo sobre la percepción del cliente, y al respecto nuestros clientes consideraron una calificación de 10 para la región de US y no así para la región de EMEA.

Como se pudo observar, la región de US es quien ocupa el mayor porcentaje de negocios de la empresa en mención, si removemos esta región de los resultados de la satisfacción del cliente se nota que los promedios bajan de manera notoria resaltando que el tiempo de un proyecto y la efectividad de la transición del proyecto a producción serían los más afectados con un promedio de debajo de 8 (7.84 y 7.93) respectivamente.

Ahora bien, en lo que respecta a todas las preguntas realizadas al cliente la región EMEA es quien obtiene los promedios más bajos de todas las regiones, respecto a la transición del proyecto la sorpresa es la región de US con el promedio más bajo, cabe hacer mención que en esta región los proveedores externos son los encargados de la implementación y de la transición del proyecto final lo que deja exhibido que por parte de la empresa no se tiene ningún problema con el trabajo entregado pero si con su implementación lo cual es ajeno a la misma.

## Referencias

AbuAli, A. & Abu Arja, M. (2010). PMP Growth in the IT field. Aragón Sánchez, A. & Rubio Bañon, A. (Octubre 2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España, *Universia business review*. Artículo de la revista de *Computer World* (julio 21 2008). How to get more out of ITIL with V3, págs. 28-31).

Berg, M. & Karlsen, J. (Sept 2007). Mental Models in project management coaching, *engineering management journal* Vol. 19 No.3 Cargile, T. & Vang, E. (2009). PM's and salespeople, resolving tensions

Gómez López, R. Evolución, científica y metodología de la economía, recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm>]

Hernández Sampieri, R. (Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw Hill, 4ta edición, pág. 5)

Keith, J. (2005). Customer service in Ontario's College, *College quarterly* Volume 8 Number 4

Ledesma, R., Molina, G. & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos.

Martins, V. & Martins, M. (Abr. 2012) Outsourcing Operations in Project Management Offices: The reality of Brazilian companies, *Project management journal*

Pérez, R., Hernández, M., Vidal, G. & Guzman, M. Cliente interno y externo diferencias y semejanzas, recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm>]