

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS «JOSÉ MARTÍ PÉREZ»
FACULTAD DE INGENIERIA



TRABAJO DE DIPLOMA

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL
SERVICIO AL CLIENTE DEL SERVICENTRO EL TRIUNFO.**

AUTOR: REINIER BERNAL ARCOS
TUTOR: ING. BALDOMERO HERRERA PÉREZ

SANCTI SPÍRITUS

2011

PENSAMIENTO

“El deber de todo obrero revolucionario es la lucha por elevar la calidad de los productos o servicios que se fabriquen o presten”

Ernesto Che Guevara



DEDICATORIA

A:

- Mis padres Lourdes y Orestes, hermanos y familiares, por haberme guiado por el camino correcto, por su apoyo, por su amor, por sus consejos y por depositar en mí toda su confianza.

- La Revolución y a Nuestro Comandante en Jefe, por ser ellos quienes permiten que la juventud se sitúe en un lugar cimero de la sociedad.

AGRADECIMIENTOS

A:

- Mi tutor, por orientarme en la realización de este trabajo y brindarme su apoyo y sabiduría.
- Aquellos compañeros que de una forma u otra se vieron inmersos en el proceso de la investigación.

Muchas Gracias

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el servicentros El Triunfo ubicado en Taguasco considerado uno de los de mayor participación en las ventas de la provincia de Santi Spíritus. Teniendo en cuenta la posición ventajosa que posee con respecto al resto de sus homólogos, se realizó un estudio, el cual permitió conocer que el servicio prestado al cliente no tiene la calidad requerida según las establecidas en el manual de normas y procedimientos (Servicentros) del comercio minorista, lo que ha implicado inconformidades con los clientes. En el trabajo se realiza la fundamentación teórica valorándose la necesidad del enfoque estratégico y los cambios que este lleva implícitos. Por otra parte se realiza un profundo estudio bibliográfico sobre el tema en particular, conformándose un marco conceptual en el que se sustenta la investigación, al analizarse distintos conceptos y enfoques sobre estrategias. El mismo tiene como objetivo diseñar una estrategia de mejoramiento de la calidad en el servicio que se presta en el Servicentro El Triunfo del municipio Taguasco, definiéndose la misión y la visión de la entidad, las Áreas de Resultados Claves con sus objetivos estratégicos y criterios de medida, elaborándose un plan de acción para cada ARC que comenzará su implementación a partir del mes de julio por el área de la pista , que contribuye a la satisfacción del cliente logrando así una mayor participación en las ventas y distinción en el servicio.

ABSTRACT

The present investigation is developed in the servicentros The Victory located in considered Taguasco one of those of more participation in the sales of the county of Santi Spíritus. Keeping in mind the advantageous position that possesses with regard to the rest of their homologous, was carried out a study, which allowed to know that the borrowed service to the client doesn't have the quality required according to the established ones in the manual of norms and procedures (Servicentros) of the trade retailer, what has implied dissents with the clients. In the work he/she is carried out the theoretical foundation being valued the necessity of the strategic focus and the changes that this it takes implicit. On the other hand he/she is carried out a deep bibliographical study in particular on the topic, conforming to a conceptual mark in which the investigation is sustained, when being analyzed different concepts and focuses has more than enough strategies. The same one has as objective to design a strategy of improvement of the quality in the service that is lent in the Servicentro The Victory of the municipality Taguasco, being defined the mission and the vision of the entity, the Areas of Key Results with their strategic objectives and measure approaches, being elaborated an action plan for each ARC that their implementation will begin starting from the month of July with the area of the hint that contributes to the client's satisfaction achieving this way a bigger participation in the sales and distinction in the service.

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I Marco teórico referencial de la investigación	6
1.1 Introducción al capítulo	6
1.2 Calidad	7
1.2.1 Clasificación de la calidad	7
1.2.2 Planificación de la Calidad	7
1.2.3 Medición de la calidad	8
1.2.4 Mejora de la Calidad	8
1.2.5 Control Total de Calidad	8
1.3 Gestión de la Calidad	8
1.3.1 Orientación al cliente	9
1.4 Concepto de calidad del servicio	10
1.4.1. La calidad en los servicios. Tipos de servicios	11
1.4.2 Determinantes de la calidad percibida	12
1.4.3 Medición de la calidad de los servicios	12
1.5 Determinación de las dimensiones. Herramientas	13
1.5.1 Dimensiones del instrumento de medición de la calidad SERVQUAL.	14
1.5.2 Herramientas útiles para la mejora de la calidad	17
1.6 Conceptos y elementos fundamentales sobre estrategia	20
1.6.1 El enfoque estratégico	23
1.7 Conclusiones parciales del Capítulo	27
CAPÍTULO II: Modelo para el diseño de la estrategia de mejora de la calidad de los servicios del Servicentro.	29
2.1 Introducción	29
2.2 Desarrollo de la Estrategia	29
2.3 Caracterización del proceso de prestación de servicios en el Servicentro ..	30
2.4 Análisis de clientes	31
2.4.1 Selección de los clientes representativos	31
2.4.2 Diseño de la entrevista inicial a los clientes	31
2.4.3 Resultado de las entrevistas, evaluación inicial y cálculo del valor esperado	31
2.5 Desempeño de la entidad	32
2.5.1 Benchmarking. Criterios para la comparación con los competidores	33
2.5.2 Cuantificación de los resultados a las entrevistas a los <u>Benchmarking</u>	33
2.6 Conformación del modelo seleccionado	33
2.6.1 Fases para el modelo seleccionado	34
2.6.2 Soporte Metodológico para el desarrollo del modelo	34
2.6.3 Proyección estratégica. Su enfoque participativo	34
2.7 Fase Diagnóstico	35
2.7.1 Estrategia para implementar el QFD en los Servicios	36
2.7.2 Evaluación de la calidad de los servicios en el Servicentro.	42
2.7.3 Análisis Estratégico	44
2.7.4 Definición de la misión	45

2.7.5 Matriz DAFO.	46
2.8 Fase de Proyección: Definición y determinación de la visión	49
2.8.1 El momento de elaboración de la visión	52
2.8.2 Comunicación de la visión	52
2.8.3 Propósito de la visión	53
2.8.4 Definición de las áreas de resultados claves (ARC)	54
2.8.5 Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas ...	54
2.9 Fase de ejecución y control	56
2.9.1 Elaboración del plan de acción	56
2.9.2 Control y retroalimentación de la estrategia	57
2.10 Conclusiones	59
CAPÍTULO III: Consumación del procedimiento para el diseño de la estrategia de mejora de la calidad de los servicios del servicentro El Triunfo.	60
3.1 Introducción	60
3.2 Aplicación del procedimiento de diseño	60
3.2.1 Caracterización del proceso de prestación de servicios en el servicentro ..	60
3.2.2 Análisis de clientes	63
3.3 Desempeño de la entidad	66
3.3.1 Selección del competidor o Benchmarking	66
3.4 Implementación del modelo: Fase de diagnóstico	67
3.4.1 Estrategia para implementar el Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD) en los Servicios	67
3.4.2 Evaluación de la Calidad a través del SERVQUAL	74
3.4.3 Formulación de la Misión	78
3.4.4 Elaboración del Análisis Estratégico	78
3.5 Fase de Proyección	80
3.5.1 Formulación de la Visión	80
3.5.2 Definición de las Áreas de Resultados Claves	80
3.6 Fase de Ejecución y Control	82
3.6.1 Elaboración del Plan de Acción.	82
3.6.2 Presentación del sistema y/o mecanismo de control y retroalimentación ..	86
3.7 Resultados esperados de la implementación de la estrategia.	87
3.8 Conclusiones.	88
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Hace más de 30 años fue creada la Corporación CIMEX S.A en Cuba, en la cual surge la cadena de Servicentros CUPET-CIMEX con la apertura del primer servicentro en la ciudad de Pinar del Río con el nombre SIBONEY.

En la provincia Sancti Spíritus está representada desde el año 1993, donde formaba parte de la Sucursal Centro (Villa Clara, Cienfuegos y Sancti Spíritus), pero no es hasta enero de 2005 que se constituye como una sucursal independiente mediante el acuerdo 226 de la Junta Directiva de la Corporación del 23 de Agosto del 2004 y mediante escritura pública No.68 del 12 de enero de 2005.

Actualmente en nuestra provincia existen un total de 16 servicentros, los de mayor participación en las ventas son: Cuatro Vías, el Oro negro Yayabo y el de Colón ubicados en Santi Spíritus, además el Centro comercial Trinidad, el ubicado en el km 336 perteneciente al municipio de Cabaiguan y EL Triunfo, este último ubicado en Taguasco, carretera central y Rusbel Pérez. La corporación a partir de este reordenamiento donde se asume casi el 90% del despacho de combustible a diversos factores del sistema ha tenido que replantear todo el teatro de operaciones y dar pasos gigantescos en el tema calidad elaborando diferentes proyectos encaminados a una mejora continua.

Situación Problemática

Teniendo en cuenta lo antes mencionado y la posición ventajosa que posee el Servicentro El Triunfo Taguasco, con respecto al resto de sus homólogos en la provincia, ha decidido buscar una estrategia hacia el mejoramiento de calidad del servicio en dicha unidad, de forma particular en el servicio al cliente. Con la implementación del Sistema autoservicio Autogara, el cuál es un sistema de despacho moderno que controla todas las operaciones desde un ordenador instalado en un circuito cerrado con todos los equipos que intervienen en el cobro y despacho de estos productos se ha observado que la calidad en cuanto a la atención al cliente ha decaído, debido a que:

- El Pos se encuentra alejado de la pista, dificultando esto realizar un servicio complementario al cliente (Limpieza de parabrisas, comprobación y regulación de la presión de aire de neumáticos, revisión de los niveles de los

líquidos o completamiento del agua de los depósitos del sistema de enfriado o de los surtidores del limpiaparabrisas)

- Necesidades, establecidas en el manual de normas y procedimientos (Servicentros) del comercio minorista,
- Poca comunicación con el cliente y además equívocos en el momento de escoger los brazos de las bombas de combustible,
- Inconformidades por parte de los clientes al no poder realizarse este servicio de gran importancia en los servicentros,
- Insatisfacciones por parte de los clientes por el desabastecimiento en la tienda de piezas y accesorios para autos, aceites y lubricantes, los cuales se encuentran representados en otras unidades de la propia corporación,
- En el área del soda existen quejas por la demora y la calidad del servicio, así como por la variedad de la oferta que allí se brinda.

Las reflexiones anteriores han servido de base para plantear como **problema científico de esta investigación**: Las inconformidades en la calidad del servicio que se presta en el Servicentro El Triunfo del municipio Taguasco, ha limitado la mejora en la satisfacción del cliente.

Objetivo general

Diseñar una estrategia de mejoramiento de la calidad en el servicio que se presta en el Servicentro El Triunfo del municipio Taguasco, que contribuya a la satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis crítico de la literatura especializada, que permita identificar las diferentes herramientas a emplear para la evaluación de la calidad de los servicios y fundamentar teórica y metodológicamente la estrategia.
2. Caracterizar el proceso de servicio al cliente y su relación con la satisfacción al cliente en el Servicentro El Triunfo del municipio Taguasco.
3. Diseñar una estrategia encaminada al mejoramiento de la calidad en el proceso de servicio al cliente a partir de los resultados del SERVQUAL (Modelo de

evaluación de la calidad de los servicios), el Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD) y la Matriz DAFO.

4. Proponer un plan de acción para el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados, que contribuya a la satisfacción del cliente.

Hipótesis

El diseño de una estrategia de mejoramiento de la calidad en el servicio que se presta en el Servicentro El Triunfo del municipio Taguasco, contribuye a la satisfacción del cliente.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos científicos, entre los que se distinguen:

Del nivel teórico:

- Histórico-lógico: Se aplica para profundizar en la evolución y desarrollo que ha tenido en nuestro país la corporación CIMEX y en específico los servicentros CUPET CIMEX.

- Análisis-síntesis: Se emplea para determinar los fundamentos teóricos que sustentan la estrategia que permita el mejoramiento de la calidad del proceso de servicio al cliente y una mayor distinción de las ventas en el Servicentro El Triunfo del municipio Taguasco.

- Inducción-deducción: Permite enfocar la estrategia propuesta teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio realizado, así como arribar a conclusiones en cuanto a su posible implementación.

- Del nivel empírico

- Análisis de documentos: Se revisan los documentos especializados en función de determinar los fundamentos teóricos que sustentan la estrategia que permita el mejoramiento de la calidad del proceso de servicio y una mayor satisfacción al cliente en el Servicentro El Triunfo del municipio Taguasco, así como para determinar y elaborar la estrategia.

- Encuesta a los clientes: Facilitan la obtención de información sobre las necesidades de una estrategia que permita el mejoramiento de la calidad del proceso de servicio y una mayor satisfacción al cliente en el Servicentro El Triunfo del municipio Taguasco.

Para conocer los criterios que tienen estos sobre el servicio que se le prestan en la actualidad a partir de la crítica.

Valor Metodológico

La investigación ofrece la posibilidad de integrar coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción del cliente en el Servicentro El Triunfo.

Valor Práctico

La investigación incluye el diseño de una estrategia que permita mejorar la calidad del servicio y una mayor satisfacción del cliente en el Servicentro El Triunfo, lo que implica no solo el crecimiento empresarial de la unidad mencionada sino que es un punto de partida para extender la experiencia a toda la cadena, beneficiándose así el territorio espirituano y el país en general.

Aporte de la investigación

La investigación presenta un elevado grado de aporte, de forma especial para el servicentro El Triunfo, donde se efectúa por primera vez una caracterización de la calidad del servicio y la satisfacción al cliente, además se diseña y analiza una estrategia encaminada a incrementar la satisfacción del cliente.

Resultados obtenidos

Como resultado general de la investigación, se determinó como las dimensiones más importantes para los clientes del servicio de combustible **son capacidad de respuesta, seguridad y Empatía**. Presentadas en características de calidad específicas del servicio se expresan en:

- _ Los empleados del Servicentro ofrecen un servicio rápido al cliente.
- _ Los empleados del Servicentro informan con precisión cuando y donde se realizará el servicio.
- _ Los empleados del Servicentro poseen suficientes conocimientos para contestar las preguntas que el cliente realiza.
- _ Los empleados del Servicentro son siempre amables con el cliente.
- _ Los empleados del Servicentro (pisteros) están preparados para brindar un servicio complementario al cliente. (Limpieza de parabrisas, comprobación y regulación de la

presión de aire de neumáticos, revisión de los niveles de los líquidos o completamiento del agua de los depósitos del sistema de enfriado o de los surtidores del limpiaparabrisas, entre otras necesidades)

Para ello al establecer el servicio que se desea, la prioridad o mayor importancia estará en la aceptación de la estrategia para alcanzar la calidad del servicio cliente deseado y una mayor satisfacción del cliente por el servicio recibido.

CAPÍTULO I. Marco Teórico Referencial de la Investigación

1.1 Introducción al capítulo

En este capítulo se realiza un análisis de la conceptualización de los aspectos a tratar en el desarrollo de la investigación, así como la incorporación de temas generales de la calidad de los servicios aplicados a los objetivos trazados en dicha investigación, el cual está estructurado y organizado de la forma que se muestra en la figura 1.

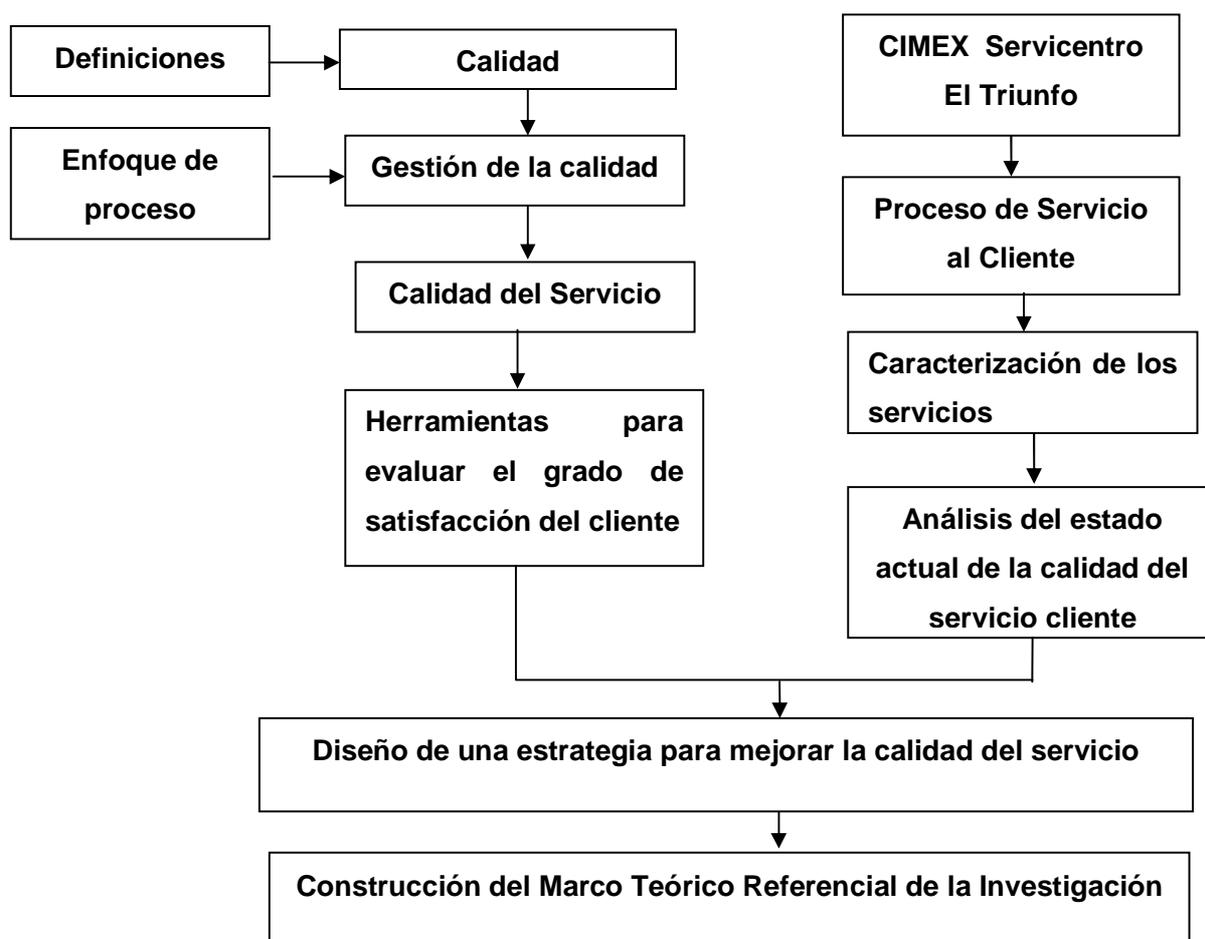


Figura 1. Hilo conductor.

De forma general, para la elaboración del marco teórico, se clasificaron y caracterizaron los servicios, definiendo la calidad, la gestión de la calidad desde un enfoque de proceso y finalmente estableciendo herramientas y modelos para la medición de la calidad.

1.2 Calidad

Si se consultan las definiciones que ofrecen los autores especializados, se encontrará una gran variedad de conceptos. A continuación se muestra la definición recomendada por la Sociedad Americana para la Calidad (ASQ): “Calidad es el conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario”

Conforme al objetivo de la investigación así como las características del objeto de estudio, el autor se siente satisfecho con el anterior concepto.

1.2.1 Clasificación de la calidad

Según las características de calidad, la calidad se puede clasificar en tres grupos generales:

- Calidad teórica: aquella que mide la calidad del diseño, comparando las características solicitadas por el usuario y las plasmadas en el proyecto.
- Calidad técnica: es aquella que contrasta las características reales del producto con las que venían definidas en el proyecto.
- Calidad usuario: es la que realmente importa al consumidor, ya que comparará lo que le han dado con respecto a lo que pidió. (Machuca (S/A).

1.2.2 Planificación de la Calidad

La planificación de la calidad, Juran 1998, la define como uno de los elementos de la Trilogía para la gestión de la calidad, en la cual se establecen los objetivos de calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y a los recursos necesarios para cumplir los objetivos de calidad.

La expresión “planificación de la calidad” se refiere al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. No se puede pensar en la planificación como un ente abstracto; la planificación se realiza solamente para cumplir objetivos. Una vez que han sido definidos unos objetivos claros, puede comenzar la planificación. El resultado final de la planificación es una lista de acciones a desarrollar. Los objetivos perseguidos con la planificación de la calidad pueden ser objetivos de mejora u objetivos de control. (Juran ,1983)

1.2.3 Medición de la calidad

La gestión de la función de calidad depende en gran medida de la medida de las características del producto y las del proceso. Esta cuantificación se lleva a cabo aplicando un método sistemático que comprende:

- _ La definición de las unidades normalizadas, llamadas unidades de medida
- _ Instrumentos
- _ Empleo de estos instrumentos para cuantificar o medir el grado en que el producto o proceso posee las características sometidas a estudio.

La medición se apoya en una base científica, denominada “metrología”, la ciencia de la medida. Juran (1983)

1.2.4 Mejora de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad. (NC ISO 9000,2008)

1.2.5 Control Total de Calidad

Según Feigenbaum, el control total de calidad (CTC) puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”

Según el Dr. Ishikawa “practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (Ishikawa, 1988)

1.3 Gestión de la Calidad

Gestión de la calidad: está presente en todas las etapas del proceso de producción de bienes o de servicios y en ella se incluyen, en el marco del sistema de calidad las actividades siguientes: la política, la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad. (Juran, 1995). Según las normas un Sistema de gestión de la calidad: es un sistema para establecer la política de la calidad y los objetivos de la calidad y lograr dichos objetivos.

1.3.1 Orientación al cliente

La falta de calidad en el servicio habitual en un elevado porcentaje de los negocios se ilustra muy a las claras con la historia del cliente invisible, de la que todos hemos sido alguna vez humillados protagonistas.

¿Qué es el servicio al cliente?

Generalizando un poco, toda la empresa está o debería dedicarse al servicio del cliente, convirtiendo este concepto en sinónimo de la calidad total, pero en realidad el consumidor de nuestros productos o servicios no puede apreciar, ni por otra parte le interesa, lo que ocurre en el interior de nuestro establecimiento.

Se pueden tener unos procesos de producción impecables y fallar en entrega de los artículos o viceversa. En realidad el cliente sólo puede juzgarnos en el momento en que toma contacto con algo de nuestra empresa. Solamente este momento le interesa y justamente estas situaciones son las que vamos a incluir en el amplio concepto de “servicio al cliente”: cuando se produce un contacto físico de la empresa con el comprador.

Este contacto se produce en las siguientes circunstancias:

Ceñiremos por tanto el contenido de esta obra a los momentos en que se produzca uno de los contactos y precisamente éste será el ámbito al que deben ampliarse en el seno de la empresa los esfuerzos por establecer y mejorar el servicio al cliente (Fernández Hatre, 2000).

- Expectativas del cliente

Repetidamente se ha señalado que calidad es conseguir la satisfacción del cliente y en nuestro caso particular debemos señalar como objetivo el alcanzar lo que podemos denominar como “Excelencia en el servicio”.

Los clientes que intentan comprar un producto o recibir un servicio, no desean por lo general ningún producto o servicio determinado sino satisfacer una expectativa.

La completa satisfacción de un cliente pasa por la superación de sus expectativas.

Para conseguirlo deberemos:

- conocer a la perfección sus expectativas
- superar sus expectativas

¿Pero cuáles pueden ser las expectativas de los clientes de una empresa determinada? Más o menos, viene a ser las siguientes:

- Adquirir un producto o servicio que satisfaga su necesidad o su deseo.
- Obtener su satisfacción al menor precio posible.
- Si el producto es duradero, que soporte el plazo de utilización esperado.
- Mínimo de esfuerzos, complicaciones y averías posible.
- Recibir un trato agradable por parte del suministrador.

1.4 Concepto de calidad del servicio

La calidad de los servicios es más subjetiva porque es difícil establecer indicadores válidos para todos. Lo decisivo es la percepción de quienes reciben los efectos del proceso. Hay factores que, aunque subjetivos, dependen de la estructura y dinámica del propio servicio; pero hay otros que dependen en su totalidad de las necesidades del receptor.

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En este caso hay que entender al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de Naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio (Ruiz, 2001).

El punto de partida de toda gestión para obtener un servicio de calidad; consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades (Díaz, 2003).

En la misma línea, Lewis & Booms, (1983) y Faché, (2000) plantean la calidad percibida como la medida en que el nivel de servicio prestado iguala las expectativas iniciales del consumidor. Es por esto que se puede decir que la calidad de servicio es un concepto difícil de determinar al igual que el concepto de calidad, ya que ésta es valorada por cada persona que consume el servicio y por lo tanto la escala de medición será relativa (Díaz, 2003).

A pesar de que no existe un acuerdo para poder determinar la calidad de servicio, el concepto de la misma se vincula a las percepciones y expectativas de los consumidores (Vásquez, 1996).

1.4.1. La calidad en los servicios. Tipos de servicios

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, el hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Gronroos, 1994).

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin (Ruiz, 2001).

El concepto de calidad hoy en día se ha extendido a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema "Cero Defectos" (Ruiz, 2001).

Es importante destacar que la calidad presenta diferentes facetas tales como: Calidad deseada; Calidad de diseño; Calidad de conformidad; Calidad de soporte o de apoyo.

Calidad deseada: Es la medida exacta de lo que el cliente desea encontrar en el producto o en servicio que recibe

Calidad de diseño: Es la medida en que la organización que ofrece el producto puede lograr un diseño que sea igual a la cantidad deseada por el cliente.

Calidad de conformidad: Es la medida en que el producto obtenido por la organización se parece al diseñado.

Calidad de soporte o de apoyo: Es la medida en que a un producto que ha perdido su aptitud para satisfacer determinadas necesidades del cliente se le restaura total o parcialmente tal aptitud por medio del mantenimiento, la reparación y/o el cambio de algunos de sus componentes.

Con el pasar de los años, las organizaciones se percataron de que de cierto modo deben lograr que los productos y servicios tengan conformidad con los requerimientos del cliente, y además que, logren que los requerimientos del cliente sean excedidos o sobrepasados (Cronin y Taylor, 1994).

En tanto Rust (1994), menciona que esta evolución nos ayuda a comprender de donde viene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva a la sociedad, y como poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales de los productos o servicios, sino que además pasa a ser un factor estratégico, clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino que también para mantener su supervivencia en el mercado (Delgado, 2001).

Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio” (Ruiz, 2001).

1.4.2 Determinantes de la calidad percibida

Según Ruiz, (2001), los factores que influyen en el servicio esperado son los siguientes:

- a) **Comunicación boca a boca:** la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.
- b) **Necesidades personales:** Las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se puede llegar a crear.
- c) **Experiencias anteriores:** Las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suelen ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.
- d) **Comunicación externa:** Se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes.

1.4.3 Medición de la calidad de los servicios

Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno. Los tres modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad percibida de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

1.5 Determinación de las dimensiones. Herramientas

El procedimiento propuesto en el cual se identifican cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación utilizados por los clientes, indicando la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y a su vez se integra a herramientas que permiten incorporar estos criterios de los clientes y los elementos comparativos de la competencia, resultando una alternativa que amplía las perspectivas de la evaluación de la calidad de los servicios.

- Instrumento de medición de la calidad SERVQUAL

El instrumento de medición Servqual, fue desarrollado a principios de los años 80 por A. Parasuraman y col. en el Marketing Science Institute de Cambridge, Massachussets.

SERVQUAL es una consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio (Vogel, 2003).

Lo anterior es posible de realizar al determinar la brecha que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones (Maza, 2002), y dicha diferencia o brecha la podemos representar como una variable multidimensional (Díaz, 2003).

Según Vogel (2003), con SERVQUAL, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía. Por ello, las organizaciones prestadoras de servicios donde uno de los objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, y deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad del servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras (Parasuraman y col. 1985).

El Modelo de Parasuraman y col., (1985), más conocido como el modelo SERVQUAL; considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a

las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable.

El modelo SERVQUAL distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

-La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.

- la inexistencia de normas.

.-La discordancia entre las normas.

.-El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La síntesis de estos diversos enfoques lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que podríamos adoptar sería la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de este tras su utilización (Parasuraman y col., 1985).

En sus orígenes SERVQUAL (ver anexo 1), constaba de 10 determinantes: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, gentileza, comprensión/conocimiento del cliente y accesibilidad, los cuales surgen de las entrevistas de grupo con clientes que forman parte del estudio 35 exploratorio de tipo cualitativo llevado a cabo. Tras una serie de estudios posteriores se condensa a solo 5 dimensiones (Vogel, 2003).

Parasuraman y col. (1985), propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructor calidad del servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, como las dimensiones definitivas para SERVQUAL.

1.5.1 Dimensiones del instrumento de medición de la calidad SERVQUAL.

Elementos tangibles: Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (Villafaña, 2001).

Fiabilidad: Capacidad de técnicos y agrónomos para realizar el servicio acordado de forma fiable y correcta. Veracidad y creencia en la honestidad del servicio que se provee (Ruiz, 2001).

Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad del equipo de asistencia técnica para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido (Cerezo, 1997).

Seguridad: Conocimientos, gentileza y capacidad para inspirar credibilidad y confianza (Villafaña, 2001).

Empatía: Atención individualizada y esmerada que ofrece toda la organización a sus clientes (Vogel, 2002). Es necesario agregar que a pesar de la gran contribución de la escala SERVQUAL, en la comprensión, de la calidad de los servicios, esta escala ha sido objeto de diversas críticas relativas al concepto y medición de la calidad en torno de las cuales se ha generado un interesante debate, entre los siguientes autores:

Carman (1990), afirma que la validez de la utilización de las expectativas puede verse cuestionada cuando los consumidores no tienen bien formadas sus expectativas y además señala que pueden aparecer problemas con su puesta en práctica en aquellas organizaciones.

Cronin & Taylor (1994), manifiestan que existe poca evidencia teórica o empírica que soporte relevancias de las expectativas como base para medir la calidad de los servicios. Además este autor cuestiona la base conceptual de SERVQUAL, por cuanto confunden satisfacción del servicio, con calidad del servicio.

Hasta hoy la calidad de los servicios no tiene en nuestro país el peso que verdaderamente debe tener y mucho menos la oportunidad de utilizarla como una estrategia de diferenciación, máxime cuando se presenta como una herramienta decisiva para lograr que los servicios que ofertamos sean percibidos de forma no similar por el cliente, con respecto a los de la competencia.

Evidentemente a la hora de abordar la calidad del servicio algunas preguntas son obligatorias:

- ¿De qué forma exactamente evalúa el cliente la calidad de un servicio?
- ¿Hace directamente una evaluación total o valora facetas específicas del servicio para llegar a una evaluación total?
- ¿Cuáles son las diferentes facetas o dimensiones que utiliza para evaluar el servicio?

Desarrollo del instrumento de medición de la calidad SERVQUAL

En 1988 aparece la primera versión de SERVQUAL (escala multiítem para medir la calidad de servicio), que se elabora siguiendo básicamente el procedimiento recomendado por Brown y col. (1993)

En primer lugar, se generan 97 ítems que representan los distintos aspectos de cada uno de los 10 determinantes (o dimensiones) de la calidad de servicio identificados por Parasuraman y col. (1985).

Cada ítem da lugar a dos afirmaciones, una para medir las expectativas en general sobre las empresas que prestan un determinado servicio, y la otra para medir las percepciones sobre una empresa concreta.

Escalas de medición. Tipos de datos

Existen diferentes tipos de escalas de medición de actitud como lo son según **(Sampieri, 1996):**

Los llamados diferenciales semánticos en los cuales se ponen adjetivos extremos y se pide que se marque con una cruz una determinada posición relativa, las cuales deben tener un número impar de niveles, preferiblemente siete.

- Escalogramas de Guttman. (Poco utilizados).
- Escala tipo Likert con un número impar de niveles (mínimo 1 y máximo 7).

Puntuación Likert para encuesta.

Escala tipo Likert que es la forma de presentar las posibles respuestas a una pregunta que conduce a una variable ordinal. Se recomiendan que las escalas de Likert se hagan con un número impar de niveles (mínimo 1 y máximo 7). Extremadamente malo; Muy malo; Malo; Regular; Bueno; Muy bueno; Extremadamente bueno. (Vogel, 2003)

Este proceso iterativo conlleva a la eliminación y/o reasignación de determinados ítems y la reducción del número de dimensiones, por lo que utilizaremos su equivalente probabilístico que permite evaluar la calidad de los servicios en servicentros, según escala propuesta por Díaz Mutis (2006), La puntuación de cada ítem, que representan la calidad de servicio percibida, viene determinada por la diferencia de puntuación entre sus percepciones y sus expectativas, cuyos extremos

son “fuertemente en desacuerdo” (-3) y “fuertemente de acuerdo” (3), donde el 0 es un nivel medio (Tabla 1.1)

Tabla 1: Escala para evaluar la calidad

-3..... En total Desacuerdo	+3.....En total Acuerdo
-2..... Muy en Desacuerdo	+2.....Muy de Acuerdo
-1..... En Desacuerdo	+1.....De Acuerdo
0No lo sé , Ambiguo	

Fuente: Díaz Mutis (2006).

1.5.2 Herramientas útiles para la mejora de la calidad

Para resolver problemas o variaciones y mejorar la calidad es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que en caso de fracasar nadie quiera asumir la responsabilidad por lo que es necesario aplicar un conjunto de herramientas estadísticas siguiendo un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas. Existen herramientas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la calidad y utilizadas como soportes para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización.

- Las siete herramientas básicas.
- Las siete herramientas administrativas.
- Herramientas avanzadas.

Herramienta Avanzada de Calidad: Benchmarking

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas, entre estas herramientas o fórmulas se encuentra el Benchmarking; Al igual que otras herramientas de la gestión de la calidad,

persigue aumentar los niveles de eficacia y eficiencia de una organización (Harrington, 1987).

El Benchmarking es un instrumento eficaz para descubrir, analizar e implementar el modo en que las empresas líderes efectúan sus procesos, para aprender de este modo, a ser competitivo; permite analizar y mejorar procesos claves de negocios, eliminando todo aquello que suponga derroche y facilitando la toma de decisiones fiables basadas en hechos.

Herramienta Avanzada de Calidad: Despliegue de la función calidad: QFD (siglas en inglés de Quality Function Deployment)

La metodología general para el desarrollo de la Matriz QFD en este trabajo, fue tomada del Total Quality Management (TQM) de Besterfield, 1999, pero sólo su parte conceptual más pura, en toda la literatura revisada no se encontró una Matriz QFD desarrollada para servicios.

Lo más importante cuando de diseñar y desarrollar un producto se trata es asegurarse de que este reúna todos los atributos necesarios tanto para cumplir sus funciones básicas, como para satisfacer al cliente brindándole lo que este desea. Es por esto que se elige la Metodología QFD como herramienta indispensable para conocer las exigencias del cliente y convertirlas en atributos del producto o servicio, teniendo en cuenta los requerimientos ergonómicos y legales que como toda innovación debe cumplir. La metodología QFD reúne con base en encuestas, puestas en común, debates, lluvias de ideas, etc., todas las exigencias del cliente y trabaja con ellas en matrices que relacionan de manera acertada estas exigencias con los requerimientos técnicos. Visto de esta forma el QFD consigue involucrar la voz del cliente en el diseño y desarrollo del producto o servicio así como todos los departamentos de la empresa de manera interdisciplinaria, para llevarlo al mercado, es decir, el consumidor final obtendrá lo que él desea, de manera funcional y de muy buena calidad.

El QFD es una herramienta de planeación que define un proceso para desarrollar productos o servicios. La aptitud para planear es rara en el género humano, es difícil usar el ciclo (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), PHVA para mejorar el proceso de

desarrollo de producto o servicio. Al respecto el QFD se aplica a la filosofía TQM para el desarrollo de producto o servicio enfocándose en la planeación.

Beneficios del QFD.

Algunos de los mayores beneficios de la libre competencia, que el mundo está enfrentando, es que la calidad y costo impactan directamente a gran parte del mercado, tanto como el aprovechamiento y beneficio.

Es frecuente pensar que la calidad, costo, oportunidades y productividad son entidades que entran en conflicto una con otra, haciéndose necesario un "mercado". Sin embargo, cuando el mercadeo es razonable se debe buscar optimizar todos estos elementos para lograr ganancias en un mercado libre y rentable, esto significa:

1. Producir de acuerdo con la demanda del cliente (Market - in Concept)

- Obtener la calidad demandada.
- Establecer el objetivo y/o metas.

2. Producir perfecta y eficientemente. Control del proceso (Source Control)

- Descubrir y resolver los temas críticos.
- Desplegar: Diseño de parte; Ingeniería de manufactura; Operación estándar

3. La definición del producto o servicio es más firme y toma lugar más pronto o temprano en el ciclo de vida del desarrollo de nuevos productos o servicios. Esto minimiza los cambios de ingeniería y da como resultado una mejor calidad.

4. El QFD estipula temas principales y las quejas expresadas por los clientes durante las etapas tempranas de la definición del producto o servicio. Ya que el número de quejas e insatisfacción con nuevos producto o servicios decrece con el tiempo, este beneficio es visto después de varios ciclos del producto o servicio.

5. Se romperán las barreras interfuncionales con el QFD ya que el equipo debe estipular temas que afectan a todos los departamentos, la su optimización de recursos en una compañía es minimizada y la comunicación entre departamentos mejora.

6. Los miembros del equipo desarrollan un entendimiento más profundo de las necesidades del cliente, y tener la voz del cliente como una base para hacer

intercambios o negociaciones da como resultado mejores decisiones para la organización.

7. El vigor analítico del QFD causa la eliminación de muchos procesos internos que no agregan valor al proceso de desarrollo de nuevos producto o servicios.

8. Las necesidades del cliente son evaluadas con respecto a producto o servicios competitivos. Esto permite la identificación de los procesos internos que necesitan mejorar.

9. La documentación es un ingrediente especial del QFD. Ya que uno de sus más grandes beneficios es que se producen producto o servicios inteligentemente, esta documentación suministra las siguientes ventajas:

- Ayuda a los nuevos ingenieros a integrarse más rápidamente al QFD.
- La documentación accesible fácilmente reduce oportunidades de repetir errores del pasado.
- La documentación de conocimiento decrece la necesidad de tener a alguien con experiencia que dirija el proyecto, aunque un líder experimentado contribuye significativamente el éxito de este.

10. El QFD suministra un excelente marco interfuncional al desplegar la calidad, costos y entrega.

11. El QFD permite rápidos cambios, lo que es muy importante para el proceso de desarrollo de nuevos producto o servicios.

1.6 Conceptos y elementos fundamentales sobre estrategia

A partir del análisis de la literatura y de experiencias prácticas podemos señalar que la actuación del personal de la organización y los agentes externos se basa, entre muchos aspectos, en la estrategia que diseña la dirección de la organización y la motivación que tengan ambos. Por tanto, la máxima dirección institucional debe lograr lo siguiente:

- Que exista una adecuada estrategia para lograr mover a la organización hacia niveles mayores de competitividad.
- Que dicha estrategia sea clara y entendible, para que el personal la pueda llevar a cabo.

- Que exista suficiente motivación en el personal, para que la estrategia se ejecute.
- Que exista una clara identificación de los agentes externos a la organización.
- Que exista motivación, para que los agentes externos actúen de acuerdo a la estrategia.

Evolución del concepto: “Estrategia”

En la literatura internacional se maneja un grupo de conceptos, los cuales se reflejan a continuación:

- Definición de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Actuación pensada en términos de objetivos y medios para lograrlos en un momento determinado. (Ch. Andrews, 1962).
- Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. (Theodore A. Smith, 1979).
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (K. R. Andrews, 1980).
- Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatoni y Jorjoui, 1985).
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (J. Stoner, 1989).
- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y

la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (H. Wehrich, 1990).

- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. (Francisco J. Manso, 1991).
- Estrategia es el conjunto de criterios, ¡de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Javier Cantera, 1994).
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en la práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (James Stoner, 1997).
- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, F 1999).

El análisis detallado de la bibliografía consultada y de cada uno de los conceptos anteriores, nos permite destacar y precisar que todas estas definiciones y conceptos tienen muchos elementos comunes, es decir, todos de una u otra forma hacen referencia a que la estrategia es:

- Un patrón coherente.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Una exigencia actual de la dirección.
- Una motivación para lograr algo.
- Una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Una manera de expresar la cultura de la organización.
- Una manera de convertir debilidades en fortalezas internas. La capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación.

Es un grupo significativo de definiciones donde aparecen términos comunes como: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especifican aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (J. Stoner, 1997).

Según J. Stoner (1997), los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. El mismo autor plantea que las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones.

Después del análisis de algunos conceptos sobre estrategia se realizó un estudio de la filosofía en la dirección estratégica para el mejoramiento de localidad que deben seguir los directivos de las empresas.

1.6.1 El enfoque estratégico

La función de administración es una actividad multidimensional que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos débiles y fuertes de la propia organización. Continúa sus actividades con la planificación, estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la organización de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias, realiza la ejecución de las mismas y controla el cumplimiento de los objetivos. (Santesmases, 1999).

Lo anterior nos permite concluir que en el propio concepto de administración se encuentran implícitos los elementos esenciales del enfoque estratégico.

Sin embargo, ha sido la existencia de un grupo de factores (Menguzzato, 1995), los que han favorecido la evolución de la teoría administrativa hasta el enfoque estratégico. Entre los de mayor impacto se encuentran:

- a) La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad e incertidumbre ha obligado a las empresas a prestar más atención a las interrelaciones empresa-entorno (terreno de la eficacia), adaptando sus estructuras y su dirección a fin de obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.
- b) El aumento de la competencia ha provocado que las empresas para sobrevivir y desarrollarse deben incorporar innovaciones tecnológicas en procesos y productos con el fin de ser más eficientes, con lo que la tecnología se convierte en un factor básico y condicionante de la estructura empresarial.
- c) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo y de servicio hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.
- d) La validez de los objetivos económicos, pero matizada por la necesidad de considerar, además, objetivos sociales.

Al analizar los factores anteriores nos damos cuenta que la administración estratégica se vincula con otros enfoques de la teoría de la administración y que el punto de partida para demostrar su necesidad, como un rasgo distintivo de la administración empresarial cubana, radica en comprender y analizar integralmente los siguientes elementos:

- Caracterización del entorno en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.
- Cambios en el entorno y funcionamiento interno.

Todo ello exige la adopción de un enfoque de dirección estratégica, con modificaciones profundas en la labor del directivo para poder dirigir esos cambios. La necesidad de la innovación, la creatividad y la calidad del servicio al cliente interno y externo, constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura en las

organizaciones. Estos hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

La realidad cubana actual está influida por acontecimientos muy complejos que tienen lugar en varias partes y esferas de la vida socioeconómica mundial. Este es un hecho real y la economía cubana se ha visto obligada a introducirse en este ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro.

A partir de estas condiciones, la economía cubana se vio en la necesidad de lograr capacidad competitiva para introducirse en el mercado internacional, lo que presupone lo siguiente:

- Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con este.
- Capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles.
- Capacidad de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros.
- Capacidad de mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazo.
- Capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo.
- Capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos.
- Capacidad de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos, frente a las amenazas para su supervivencia.

Resumiendo podemos plantear que las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha visto obligada a introducirse, su contexto empresarial, el propio proceso de perfeccionamiento, y la necesidad de asumir una nueva concepción sobre la empresa exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales. Si hemos pensado y actuado en términos de producción, hoy la dirección nos pide que

actuemos sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidos. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras organizaciones: La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica.

Nuestras empresas necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operarán en su entorno. Nuestras empresas necesitan ser dirigidas con una dirección y un pensamiento estratégicos.

Los sistemas de planificación de la calidad tienen que partir del enfoque estratégico para poder ejercer una correcta orientación y control a los directivos en las empresas.

Procedimientos de estrategias para las organizaciones

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia para las empresas se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia:

- a) Misión y propósito de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, permitió analizar un gran número de tecnologías y modelos y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Al valorar los modelos, se comprueba que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, se debe reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

1.7 Conclusiones parciales del Capítulo

1. Existen diversos criterios acerca del concepto de Calidad, pero en resumen se puede decir que Calidad es todo aquello que se hace para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.
2. La Gestión de la Calidad constituye una filosofía empresarial que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua, motivándolas, para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho.
3. Los modelos para la evaluación de la calidad de los servicios que se toman de referencia, por su contribución al mejoramiento de la gestión de la calidad, proponen la evaluación de la calidad del servicio a partir de la comparación de las expectativas y las percepciones de los clientes.
4. En la prestación de servicios, para mantener la competitividad y la disposición de satisfacer al cliente, se debe redoblar su eficacia, atención y competencia hacia el propio cliente. Es por ello que, sin duda alguna, es prioritario que se cree conciencia y una cultura de la calidad en este ámbito.
5. Para el diseño de la estrategia se tomara como base el resultado que arrojen las herramientas utilizadas, con enfoque participativo y los planes de acción

derivados de cualquier actividad organizacional, realizada o por implementar, a través de la investigación y su viable perfeccionamiento con las exigencias de implementar los lineamientos establecidos por la organización.

6. En el Diseño se tendrá en cuenta el **Diagnóstico**, con **Enfoque Participativo** y los **Planes de Acción** derivados de cualquier actividad organizacional, realizada o por implementar, a través de la investigación y su viable perfeccionamiento con los cambios que necesariamente se expone la humanidad.

CAPÍTULO II: Modelo para el diseño de la estrategia de mejora de la calidad de los servicios del Servicentro.

2.1 Introducción

En este capítulo se realiza una breve caracterización de los servicentros, se exponen los problemas fundamentales que inciden en la calidad de la prestación de los servicios del servicentro y la satisfacción de los clientes.

Las valoraciones obtenidas a partir del marco teórico referencial, donde se evidenció la necesidad de brindar una calidad en los servicios de manera más eficiente, incluyendo los criterios de los clientes, la carencia de estudios sobre la calidad de los servicios en los servicentros, constituyeron la base para el desarrollo de la estrategia para la mejora la calidad de los servicios, que permitiera particularizar en la prestación de servicio al cliente en servicentros.

El tratamiento y la metodología para los pasos del modelo propuesto, cuenta con las siguientes etapas: su basamento está en Gutiérrez Morales.(anexo 2)

- **Etapas de Diagnóstico.**
- **Etapas de Proyección.**
- **Etapas de Ejecución y Control.**

2.2 Desarrollo de la Estrategia.

El desarrollo de la estrategia tiene como objetivo lograr una mayor estabilidad y eficiencia en el proceso, basándose principalmente en la satisfacción de las expectativas del cliente, lo cual se revierte como un elemento estratégico para mejorar la calidad del servicio convirtiéndose en una ventaja que diferencia y proporciona considerables beneficios productivos, de motivación al personal, así como frente a la competencia.

Una estrategia de mejora de la calidad de los servicios, debe implementar necesariamente métodos y mecanismos para ESCUCHAR la voz del cliente, los procedimientos actuales utilizados en la red Servicentros no implementan ninguna herramienta que permita alcanzar este objetivo.

El diseño de estrategia que se propone en la investigación (figura. 2.1), cuenta al cliente como protagonista principal e incluye la herramienta del Despliegue de la

Función Calidad (siglas en inglés: QFD), la cual contribuye de manera excelente al conocimiento de las expectativas y necesidades del cliente. Otras técnicas útiles para el diseño de la estrategia fueron Diagrama de Flujo, Lazo de Calidad, SERVIQUAL, Matriz DAFO, así como las Herramientas básicas de la calidad.

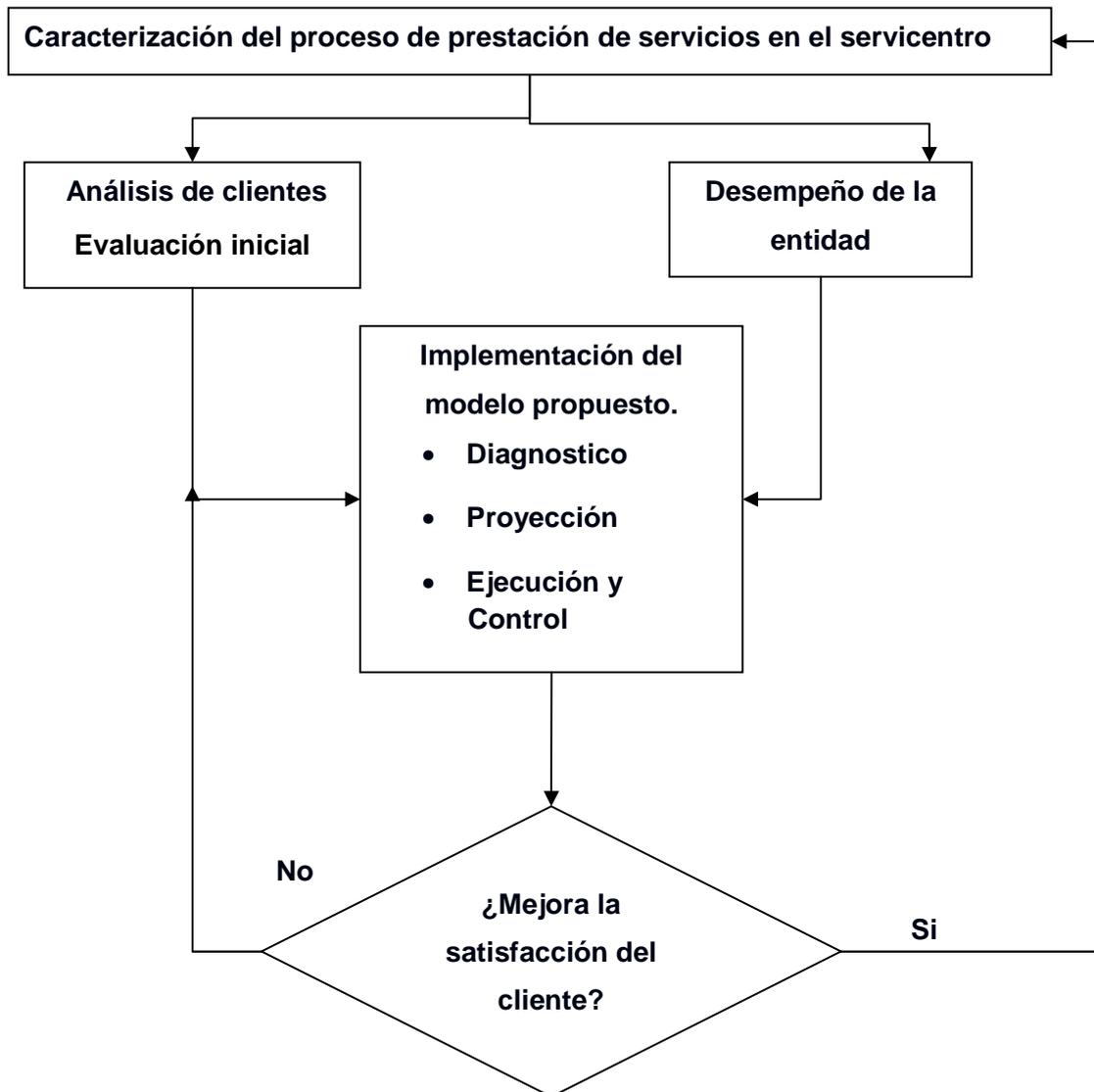


Figura 2.1: Procedimiento de diseño para la elaboración de la estrategia

2.3. Caracterización del proceso de prestación de servicios en el servicentro

Esta etapa tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico de la calidad de los servicios y satisfacción del cliente en el servicentro. Para ello debe realizarse una caracterización del Servicentro, así como una caracterización general del proceso y

su organización. Para visualizar este proceso se utiliza el diagrama de flujo, como técnica, con lo cual se logra hacer una representación gráfica del mismo y permite observar cómo se desarrolla actualmente el Servicentro (anexo 3).

2.4. Análisis de clientes

Para determinar los clientes representativos del Servicentro bajo análisis, es necesario determinar quiénes son los clientes de mayor arribo, con este objetivo la investigación desarrolla un análisis estadístico de clientes según la información recopilada en la entidad, se le aplica una encuesta mediante una entrevista personal y éstos datos que se obtienen van a representar la evaluación inicial de la calidad o las principales expectativas que presenta el cliente de nuestro servicio.

2.4.1 Selección de los clientes representativos

Para la selección de los clientes representativos o de mayor arribo se hace un conteo de clientes durante dos semanas. Con los subtotales calculados, se utiliza un **Diagrama de Pareto**, que permite separar los clientes de mayor arribo a nuestra entidad.

2.4.2 Diseño de la entrevista inicial a los clientes

Para la entrevista inicial a los clientes representativos, se tuvo en cuenta el Cuestionario SERVQUAL Parasuraman (1990), que responde a las cinco dimensiones teóricas del método SERVQUAL, lo que permite hacer una evaluación inicial, buscando los aspectos que al cliente más le interesen. (Ver anexo 5).

2.4.3 Resultado de las entrevistas, evaluación inicial y cálculo del valor esperado

Los resultados de la entrevista inicial a los clientes, se tabulan y se miden en la escala propuesta por Díaz Mutis (2006), para la evaluación del desempeño en la esfera de servicios, esta es una escala discreta de tipo Likert de -3 a 3, donde los números negativos expresan 3 niveles de insuficiencia, el 0 un nivel promedio y los 3 números positivos, 3 niveles de excelencia o aceptación, los resultados se recogen en la tabla 2.1, que en sus columnas refleja las 5 dimensiones de los servicios (Parasuraman y col., 1990), y en sus filas los clientes encuestados.

Tabla 2.1: Hoja Tabulada con la información de la entrevistas iniciales.

Tipo de Vehículos Dimensiones	Fiabilidad	Capac. de Respuesta	Seguridad	Empatía	Elem. Tangibles
Estatales					
Ligeros					
Turismo					
Particulares					
Promedio.					
Importancia Relativa.	0.29	0.22	0.16	0.19	0.14
Subtotales.					
Valor Esperado.					

En la importancia relativa no se utilizan los resultados teóricos obtenidos por (Parasuraman y col., 1990): (Empatía 16%, Seguridad 19%, Elementos Tangibles 11%, Fiabilidad 32%, Capacidad de Respuesta 22%) ya que estos están basados en cinco servicios diferentes, lo que no da la aproximación exacta que el cliente otorga a cada dimensión; sino que se utilizan los obtenidos mediante la entrevista inicial efectuada a los clientes(anexo 4), donde se les pide que mediante su opinión valoren la importancia que para ellos reviste cada dimensión con un valor que oscile entre 0 y 100 puntos. Para calcular el valor esperado de la función probabilística se utiliza la expresión (2.1).

$$E(x) = \sum_{\forall x \in \mathfrak{R}} x \cdot p(x) \quad [2.1]$$

2.5 Desempeño de la entidad

Para lograr conformar el Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD), uno de los pasos necesarios es comparar el servicio que se presta en el servicentro, con la competencia que existe en el territorio, así como fuera de este, pero que

presentan servicios similares, para poder determinar en qué y cómo mejorar o superar a los competidores, a este proceso de comparación se le denomina Benchmarking.

2.5.1 Benchmarking. Criterios para la comparación con los competidores

El proceso de Benchmarking se realiza según la metodología propuesta originalmente por que se ajusta a las características del objeto de estudio práctico de esta investigación. (Ver anexo 5).

La selección de los Benchmarking depende de diferentes factores como son

- el tipo de Benchmarking: tipo competitivo.
- la actividad que se pretende comparar: la esfera de los servicios.
- la similitud de los objetivos a lograr: evaluación del desempeño.

Generalmente se utilizan como Benchmarking empresas que brindan productos o servicios similares. Conocidos los clientes y los Benchmarks se procede a la aplicación de métodos para conocer sus expectativas y necesidades del servicio, para ello se propone la realización de una entrevista estructurada, como herramienta para conocer los requerimientos del cliente y las características técnicas capaces de satisfacerlos.

2.5.2 Cuantificación de los resultados a las entrevistas a los Benchmark

La cuantificación de los resultados se ajusta a la métrica (1-5) propuesta para el Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD) de Besterfield, (1999) que se diferencia de la clásica propuesta por Vogel, (2003) pero necesaria, para lograr compatibilidad con las otras escalas utilizadas en el trabajo.

2.6 Conformación del modelo seleccionado

El objetivo central del capítulo es la presentación y fundamentación teórico-metodológica del modelo elegido para diseñar una estrategia para mejorar la calidad del servicio en el servicentro, para el cual se seleccionó que:

- Tenga correspondencia con las características de la entidad y con las políticas y orientaciones del organismo superior.
- Cuenta con un número de etapas que pueden ser asimilados por el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más interactivo posible.

2.6.1 Fases para el modelo seleccionado:

1. Etapa de Diagnóstico: descubre la misión, el diagnóstico organizativo (análisis estratégico), los valores y el análisis de los rasgos de la calidad del servicio.
2. Etapa de Proyección: avista la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves, los factores claves de éxito y los escenarios, así como los objetivos estratégicos con sus criterios de medida.
3. Etapa de Ejecución y Control: contempla la propuesta de puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, así como la retroalimentación oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

Entendemos por etapa la agrupación de un determinado grupo de pasos que pueden desarrollarse en un espacio de tiempo determinado acorde al desarrollo lógico del modelo.

2.6.2 Soporte Metodológico para el desarrollo del modelo

La actividad de diseño de la estrategia del servicentro, tuvo como base dos elementos que consideramos imprescindibles en un proceso de cambio planeado:

- Fundamentación en un adecuado componente de motivación para mejorar la calidad del servicio.
- Aplicación de un enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la unidad organizativa con el mejoramiento de la calidad del servicio.

2.6.3 Proyección estratégica. Su enfoque participativo

El proceso de diseño de la estrategia para mejorar la calidad del servicio en el servicentro, se desplegó sobre la base de la intervención de los miembros de la referida entidad en la definición de cada una de las partes del modelo utilizado. La participación reflexiva logro que se buscaran y se lograron los siguientes objetivos:

- Implicar al personal en el proceso, todos los miembros debían conocer de qué se hablaba.
- Lograr los compromisos reales y conscientes de y que cada miembro del colectivo conociera con precisión cuál era su contribución al proceso y que la

contribución de su esfuerzo se interrelacionara con el del resto del colectivo para asimismo lograr los resultados satisfactorios.

- Responsabilizar a todos los individuos con los efectos obtenidos. Los triunfos y frustraciones obtenidos serían el resultado de todos y no de la alta dirección de la unidad o de una de sus partes.

El pedestal de todo el proceso consistió en implicar a todos los trabajadores en la definición de todos los componentes del modelo, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que los resultados de la estrategia fueran los esperados.

Transitó por los distintos niveles de implicación:

- a. La información entre la dirección de la unidad y sus trabajadores fue compartida.
- b. Las ideas que se buscaron fueron novedosas y creativas en los trabajadores.
- c. El trabajo fue en grupos y de forma permanente.
- d. Se realizó un enfoque sistémico integrador, permitiendo la toma de decisiones compartidas con los trabajadores propios del proceso de proyección analizado.

2.7 Fase Diagnóstico

Para comenzar el proceso de elaboración de la estrategia dirigida a mejorar la calidad de los servicios del Servicentro, se realizaron tres preguntas que encierran un profundo análisis de lo complejo que resulta este proceso:

- a. ¿Cuál es el estado actual de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes?
- b. ¿Cómo desearían el servicio nuestros clientes y como nos ven con respecto a la competencia?
- c. ¿Qué resultado se espera a mediano plazo en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes?

Si la dirección de la entidad tienen plena conciencia de encontrar la respuesta a las preguntas anteriores de forma acertada, entonces se puede implementar el modelo seleccionado para modificar la situación actual, asimismo la proyección estratégica se convierte en el punto cardinal para satisfacer las necesidades de los clientes y las demandas y necesidades de la propia entidad.

Para el desarrollo del diagnóstico nos apoyamos entre otras en las siguientes herramientas de la calidad, entrevistas, encuestas, SERVIQUAL, el Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD), y la matriz DAFO.

2.7.1 Estrategia para implementar el QFD en los Servicios

El objetivo de la utilización del Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD) en esta investigación es mejorar el diseño de los servicios en servicentros, escuchando las expectativas y necesidades del cliente y valorando objetivamente las posibilidades de la Corporación de cumplimentar estas expectativas y necesidades.

- El Equipo QFD

También es necesario definir claramente la perspectiva inmediata y futura del proyecto. Una de las herramientas más importantes para el proceso de QFD es la comunicación. Por lo que es de vital importancia la creación de un equipo multidisciplinario, que sean capaces de interactuar y llegar a consenso, donde exista un líder.

Pasos para la construcción de la matriz QFD para el diseño de un servicio

Primer Paso: Listado de los Requerimientos de los Clientes (QEs)

El QFD comienza con una lista de objetivos (metas), esta lista frecuentemente se refiere a los **QEs** el cliente necesita o espera de un producto o servicio. Esta lista primaria de requerimientos es generalmente vaga o de carácter muy general. Para una definición más precisa de los objetivos, se hace necesaria una segunda lista más detallada que sirve como soporte y descripción de los requerimientos primarios. En otras palabras la lista de los requerimientos primarios del cliente puede comprender numerosos requisitos secundarios.

Para confeccionar las listas primaria y secundaria se utilizaron los resultados de las entrevistas iniciales las cuales se estratificaron respondiendo a las 5 posibles dimensiones teóricas definidas por Parasuraman [1990] para la calidad de los servicios, de las cuales se seleccionaron las dimensiones donde el cliente tiene las expectativas más bajas.

La voz de los clientes serán los elementos secundarios que quedarán claramente identificados en cada una de las dimensiones, se definirán tantos elementos secundarios como sean necesarios. (Ver cuadro 2.1)

Cuadro 2.1: Representación de las dimensiones del servicio y la voz del cliente. (QEs)

Primarios	Secundarios
Capacidad de respuesta	Rapidez y destreza para la ejecución de los servicios.....

.....

Segundo paso: Listado de los Descriptores Técnicos (COMOs)

Ahora que las necesidades y expectativas de los clientes han sido expresadas en términos de requerimientos de los clientes (QEs), El equipo QFD debe concebir las características ingenieriles o descriptores Técnicos (COMOs) que afectan a uno o más de los requerimientos de los clientes. Estos descriptores técnicos constituyen el techo o el segundo piso de la casa de la calidad. Cada una de las características ingenieriles debe directamente afectar las percepciones del cliente y debe expresarse de ser posible en términos medibles (generalmente para productos).

Los descriptores técnicos o los COMO convencionales utilizados en las matrices QFD para productos pierden el sentido en el caso de los servicios, siendo necesario redefinir los aspectos primarios y secundarios que la conforman, en cada caso particular, los cuales a su vez se subdividirán en aspectos como muestra en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2: Clasificación de los COMO (HOWs) para servicios técnicos

Primarios	Infraestruct. Humana.			Infraestructura Física		
Secundarios	Motivación	Condiciones de trabajo

Tercer Paso: Desarrollo de la Matriz relacional de los QUEs y los COMOs

El próximo paso en la construcción de la casa de calidad es comparar los requerimientos del cliente (QUEs) con los descriptores técnicos (COMOs) y determinar sus respectivas relaciones, estas relaciones pueden ser a veces confusas pues un requerimiento puede afectar a más de un descriptor técnico.

El uso de estos diagramas en forma de L conforma el interior de la casa de calidad llamadas Matrices Relacionadas, y representa gráficamente el grado de influencia entre cada descriptor técnico y cada requerimiento del cliente.

Es común usar símbolos para representar el grado de relación, por ejemplo los creadores del QFD, **Akao y Mizuno** recomiendan los siguientes símbolos (ver Tabla 2.2).

Tabla 2.2: Símbolos utilizados en las matrices de relación

Tipo de Relación	Símbolo	Valor Numérico Asociado
Fuerte	●	9
Media	○	3
Débil	△	1

Fuente: Akao y Mizuno.

Cuarto Paso: Evaluación Competitiva del Cliente y Técnica

La evaluación competitiva son un conjunto de dos tablas (o gráficos) que permiten comparar elementos de la competencia con elementos del servicentro, la evaluación

competitiva está separada en dos categorías, la evaluación del cliente y la evaluación técnica.

- La evaluación competitiva del cliente

Está formada por columnas correspondiente a cada requerimiento del cliente en la casa de la calidad, a partir de las entrevistas realizadas y se agrega en la parte derecha de la matriz relacional. Se usará una escala donde, 1 indica la peor opción y 5 la mejor, para la investigación se usaron los datos calculados en el Benchmark.

- Evaluación competitiva técnica

Está formada por filas correspondiente a cada descriptor técnico de la casa de la calidad que se colocan debajo de la matriz relacional, similar a la evaluación competitiva del cliente, los datos son convertidos en una escala de números del uno al cinco.

La evaluación competitiva técnica es usada frecuentemente para convertir brechas no descubiertas en juicios ingenieriles, los requerimientos del cliente y los descriptores técnicos que están fuertemente relacionados deben también exhibir una fuerte relación en su evaluación competitiva. La organización debe proyectarse en función de los descriptores según las necesidades de los clientes, y mediante entrevistas con los directivos de la organización se definen los requerimientos técnicos.

Si la evaluación técnica de una organización muestra que su producto es superior al de la competencia, entonces la evaluación del cliente debe mostrar una evaluación superior. Si el cliente está en desacuerdo, entonces ha ocurrido un error en el juicio de ingeniería que debe ser corregido.

Quinto Paso: Desarrollo de los requerimientos priorizados del Cliente

Los requerimientos priorizados del cliente lo conforman las columnas correspondientes a cada requerimiento del cliente en la casa de la calidad, se ubican en la parte derecha de la evaluación competitiva del cliente. Estos requerimientos priorizados del cliente lo conforman las columnas siguientes:

1.(Tasa de)Importancia para el cliente

2.Valor(objetivo) planificado

3. Factor de mejora.

4. Importancia para las ventas

5. Valor absoluto

Estos aspectos se describen a continuación.

1. (Tasa de) Importancia para el cliente: Evalúa cada requerimiento del cliente asignándole rangos de números del uno al diez, donde el 1 significa menos importante y 10 el más importante. Los rangos de importancia representan la importancia relativa de cada requerimiento del cliente en los términos referente a los otros, se utilizan para priorizar los esfuerzos y hacer decisiones trade-off. (Dejar el servicio sin Cambios).

2. Valor (objetivo) planificado: El valor planificado es una columna con la misma escala de la evaluación competitiva del cliente (1 el peor, 5 lo mejor que pueden ser usado). En esta columna es donde se decide si se quiere mantener su producto sin cambios, mejorarlo o incluso hacerlo superior al de la competencia.

3. Factor de mejora: Es el cociente entre el valor planificado y el rango asignado en la evaluación competitiva del cliente. Para valores mayores del factor de mejora, mayores esfuerzos son necesarios. Aquí es muy importante considerar el nivel donde está nuestro servicio y donde está el valor planificado. Algunas veces se dificulta la selección del valor planificado porque lo acompañan muchas dificultades para lograr sus objetivos, por lo que debe ser reducidos a valores más realistas.

4. Importancia para las ventas: Dice cuán bien los requerimientos de usuarios se venderán. El objetivo aquí es promover el mejor requerimiento del cliente y cualquier requerimiento del usuario que permanezca, el cual ayudara en la venta del producto, la importancia para las ventas toma valores de 1 y 2, siendo 2 el mayor.

5. Peso absoluto: Finalmente el peso absoluto se calcula por la multiplicación de la importancia para el cliente, el factor de mejora y la importancia para las ventas, después de calculados, los valores absolutos permite realizar una organización de los requerimientos del cliente, el peso absoluto también puede ser usado como guía en la fase de planificación de desarrollo del servicio.

Sexto Paso: Desarrollo de los requerimientos Técnicos Priorizados

Los descriptores técnicos priorizados lo constituyen las filas correspondientes a cada descriptor técnico de la casa de calidad, los cuales se ubican debajo del bloque de la evaluación técnica competitiva. Estos descriptores técnicos priorizados contienen los elementos siguientes, grado de dificultad técnica, valor objetivo, peso absoluto y relativo. Se identifican los descriptores técnicos más necesarios para cumplimentar los requerimientos del cliente. Las medidas de los descriptores técnicos los convierten en objetivos específicos, y deben estar dirigidos a minimizar las opiniones subjetivas, aumentando con ello la evaluación objetiva del diseño.

1. Grado de dificultad técnica: Muchos usuarios de la casa de la calidad adicionan el grado de dificultad técnica para implementar cada descriptor técnico, lo cual se expresa en la primera fila de los descriptores técnicos priorizados. El grado de dificultad técnica cuando se usa ayuda a evaluar la habilidad para implantar cierta mejora de calidad.

2. Valor (objetivo) Planificado: El valor objetivo de cada descriptor técnico se incluye en una fila inmediatamente después del grado de dificultad técnica. Esta medida objetiva define el valor que debe ser obtenido para lograr el descriptor técnico. Cuanto toma para alcanzar o exceder la expectativa del cliente es respondido por la evaluación de la información dentro de la casa de la calidad y la selección de los valores objetivos.

3. Valor absoluto: Las últimas dos filas de los descriptores técnicos priorizados son el valor absoluto y relativo. Un método sencillo para determinar estos pesos es asignar valores numéricos a los símbolos dentro de la matriz relacional, como se muestra en la tabla 2.2 El peso absoluto para el descriptor j-ésimo se calcula según la siguiente expresión [2.2]:

$$a_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} c_i \quad [2.2]$$

Donde:

a_j : fila del vector de peso absoluto para cada descriptor técnico ($j=1\dots m$).

R_{ij} : pesos asignados en la matriz de relaciones ($i=1\dots n$) ($j=1\dots m$)

c_i : columna del vector (Tasa de) Importancia para el cliente ($i=1\dots n$).

m : número de descriptores técnicos

n : número de requerimientos del clientes

4. Peso relativo: De manera similar el peso relativo para j -ésimo descriptor técnico se obtiene reemplazando el grado de importancia para el cliente por el peso absoluto de los requerimientos del cliente y están dados por la expresión [2.3]

$$b_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} d_i \quad [2.3]$$

Donde:

b_j : fila del vector de peso relativo para cada descriptor técnico ($j=1\dots m$).

d_i : columna del vector de pesos absolutos de los requerimientos del cliente.

Los mayores valores del peso absoluto y relativo identifican las áreas donde los esfuerzos ingenieriles deben concentrarse, una de las primeras diferencias entre el peso relativo y absoluto, es que el peso relativo incluye información del factor de mejora del cliente y de la importancia para las ventas.

Estos pesos muestran el impacto de las características técnicas en los requerimientos del cliente. También puede ser organizado en un diagrama de Pareto. La matriz QFD contiene gran información que permite refinar los descriptores técnicos hasta alcanzar un alto grado de operatividad.

Séptimo paso: Interpretación de los resultados de la Matriz QFD

Los requerimientos del cliente serán utilizados para decidir donde concentrar los esfuerzos del servicentro para mejorar sensiblemente sus servicios.

2.7.2 Evaluación de la calidad de los servicios en el Servicentro.

La evaluación de la calidad de los servicios se ha concebido realizar mediante el instrumento SERVQUAL. Para diseñar la encuesta final y obtener las percepciones de los clientes se utiliza el mismo cuestionario que se utilizó para determinar las expectativas, que contiene un grupo de declaraciones que deben corresponderse con las de una empresa específica.

¿Cómo se calcula la puntuación SERVQUAL?

Las declaraciones SERVQUAL obtenidas en las dos encuestas se han agrupado, en función de las 5 dimensiones de los servicios que definen Parasuraman y col., (1990), ver cuadro 2.3

Cuadro 2.3: Declaraciones por criterios.

Criterio	Declaraciones correspondientes al criterio
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de Respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: Parasuraman y col., (1990),

Para evaluar la calidad de un servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas- percepciones). Para cada pareja de declaraciones y para cada cliente, se calcula por la expresión 2.4

$$\text{Puntuación SERVQUAL} = \text{Puntuación de las percepciones} - \text{Puntuación de las expectativas} \quad [2.4]$$

Puede calcularse, además la puntuación que se otorga, en cada uno de las cinco dimensiones, por todos los clientes al servicio de una empresa, para obtener un promedio de la puntuación SERVQUAL individual, a partir de la clasificación de las declaraciones para cada uno de los criterios. Por ejemplo, si N clientes responden a un sondeo SERVQUAL, el promedio de puntuaciones SERVQUAL para cada criterio se obtiene por los dos pasos siguientes:

1. Que cada cliente, sume las puntuaciones SERVQUAL que le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y divida el total entre el número de declaraciones que corresponden a ese criterio.
2. Sume las puntuaciones individuales de los N clientes (obtenidas en el paso1) y divida el total entre N.

Además, las puntuaciones SERVQUAL para las cinco dimensiones, que se explicaron anteriormente, pueden ser, a su vez, promediadas (por ejemplo, sumando y dividiendo por cinco) para obtener una medición global de la calidad del servicio. Esta medición global representará una calificación SERVQUAL no ponderada, ya que no considera la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular. Para obtener una calificación SERVQUAL ponderada que tome en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, se deben seguir los pasos siguientes:

1. Para cada cliente, calcule la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios (este paso es similar al primer paso del procedimiento descrito con anterioridad).
2. Para cada cliente, multiplique la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenido en el paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente a esa dimensión (el peso o importancia relativa representa, simplemente, los puntos que el cliente asignó al criterio dividido entre 100).
3. Para cada cliente, sume la puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios y obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.
4. Sume la puntuación obtenida en el paso 3 para los N clientes y divida el total entre N.

2.7.3 Análisis Estratégico

No es más que un diagnóstico de la situación de la entidad que tiene que ver con la valoración que se haga de las fortalezas y las debilidades internas, con absoluta objetividad para poder ver la relación que esto tiene con las oportunidades y amenazas del entorno. Es necesario tener en cuenta, entonces, los siguientes aspectos:

➤ **Fortalezas:** son los factores internos de la organización que se consideran sus puntos fuertes, en los cuales se apoyan para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

- Debilidades: se trata también de elementos internos que constituyen aspectos débiles de la organización, los cuales es necesario atenuar o superar en la evaluación de la entidad y que en definitiva tendrá que convertirse, sino en una fortaleza, al menos que no sea un freno a su desarrollo.
- Oportunidades: son situaciones que están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que pueden resultar favorables.
- Amenazas: son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre las cuales no es posible influir y que pueden incidir o estar incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización.

En la realización del trabajo es recomendable formar dos grupos con la alta dirección uno que se concentre en el análisis interno de la organización, es decir, fortalezas y debilidades y, el otro, en el plano externo, o sea, las oportunidades y amenazas del entorno. Concluido el trabajo de ambos grupos llevar el resultado del plenario para validar la respuesta.

Como método es recomendable la tormenta de ideas y posterior reducción de la lista. Las habilidades del llamado facilitador son fundamentales.

2.7.4 Definición de la misión.

En el trabajo de elaboración de la estrategia de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Luego entonces se afirma que la misión no es más que la razón de ser de la organización, sea esta un ministerio o un pequeño establecimiento, para qué existe ésta, cuál es su función social, qué hace o debe hacer; es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad de la organización. Se supone que la misión tiene durabilidad en el tiempo, se dice también que es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble.

En realidad la misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización está orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La **misión** identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña; si está orientada hacia los grupos implicados

(Facilidad de acceso a los consumidores; proveedores, y entidades que se relacionan o se alían para lograr la misión con miras a la consideración lo siguiente:

1. Definición del negocio o actividad: En qué está la entidad, dónde actúa, para quiénes lo hace.
2. ¿Cuáles son sus metas principales, a dónde aspira llegar?
- 3.Cuál es su filosofía corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores.

Es necesario significar las preguntas que deben hacerse los miembros de la empresa:

- ¿Para qué se creó la empresa?
- ¿Qué futuro desea para su empresa?
- ¿Quiénes son nuestros “clientes” y qué esperan de nosotros?

2.7.5 MATRIZ DAFO.

Es una forma de analizar combinadamente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

		Externos.	
		Oportunidades	Amenazas
Internos	Fortalezas	I	II
	Debilidades	III	IV

Pregunta del cuadrante I

¿Me permite esta Fortaleza aprovechar esta Oportunidad?

Pregunta del cuadrante II

¿Me permite esta Fortaleza contrarrestar esta Amenaza?

Pregunta del cuadrante III

¿Me impide esta Debilidad aprovechar esta Oportunidad?

Pregunta del cuadrante IV

¿Me permite esta Debilidad contrarrestar esta Amenaza?

		Externos.	
		Oportunidades	Amenazas
Internos	Fortalezas	I- Cuadrante Maxi- Maxi	II- Cuadrante Maxi- Mini
	Debilidades	III- Cuadrante Mini- Maxi	IV- Mini- Mini

La matriz DAFO, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del **primer cuadrante** se colocan las diferentes oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas. Aquí el análisis debe ser:

¿Permite la Fortaleza (x) aprovechar la oportunidad (x)? Después de obtener este resultado se debe proceder a llenar la matriz a través de una votación ponderada, donde las respuestas pueden ser valoradas como sigue:

Impacto fuerte: 3

Impacto medio: 2

Impacto débil: 1

Se puede confeccionar a través de la ponderación de la puntuación otorgada por cada experto inmerso en el proceso. Se tiene en cuenta cada variable.

El **Segundo Cuadrante** tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis será: ¿Permite la Fortaleza (x) atenuar la amenaza (x)? El procedimiento si es positivo es igual a la anterior. (Resistir las amenazas apoyándonos en las Fortalezas).

El **Tercer Cuadrante** tendrá por el lado izquierdo las debilidades y aquí se procederá a: ¿Impide esta Debilidad (x) aprovechar la oportunidad (x)? El procedimiento de marcar con número es similar.

En el **Cuarto Cuadrante**, la pregunta será: ¿permite la Amenaza (x) que se materialice la Debilidad (x)?.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso están:

- **La estrategia DA (Mini-Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini-Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- **La estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- **La estrategia FO (Maxi-Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

2.8 Fase de Proyección: Definición y determinación de la visión

En la fase de proyección es vital la definición de la visión, entendida como una imagen posible del estado que se desea para el futuro. Algunos autores consideran que la visión de una organización es una expresión general de los objetivos generales para un período determinado, asimismo ejemplo de éstos últimos otros suelen señalar la rentabilidad, la eficiencia, la calidad, los clientes, la responsabilidad social, entre otros. Sin embargo, debe destacarse que un objetivo correcto debe tener asociado una expresión que permita medir su logro.

Lo anterior demuestra que existe variedad de opiniones en cuanto a la definición de este concepto. A continuación se muestra un análisis de este planteamiento teórico sobre la visión:

- “Comprensión compartida de lo que debe ser la organización y cómo debe cambiar”.
- “Imagen mental de un estado futuro posible o deseable para la organización, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o declaración de Misión”.
- “Es una condición mejor de la que existe ahora”.
- “La Visión se asocia con la Meta, la Misión con la forma de conducirse”.
- “Es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspiración clara, retadora pero sensible, estable pero flexible, y prepara para el futuro haciendo honor al pasado. Se vive en los detalles de su ejecución.”
- “Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores”.
- “Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación”.

➤ “Es algo nebuloso y grandioso. (El cual si fuera clara, no sería una visión)”.

Por tanto, la **visión** es la primicia integradora. Si sabemos dónde estamos (situación actual) y tenemos idea de a dónde queremos ir (visión o estado deseado), la brecha existente entre ambas situaciones crea lo que se llama tensión creativa o gap estratégico, que es lo que hace saltar a la organización hacia la visión.

La visión debe comprometernos de corazón, a conciencia, debe llegar a las preocupaciones y necesidades profundas. Debe representar la seguridad de lo que nuestros compañeros quieren crear. Es algo que vale la pena alcanzar. Le da significado al trabajo que desarrollan todas las personas en la organización. Por su definición es un poco nebulosa y amplia (si estuviera clara ya no sería una visión, sino una meta). Es simple y faculta a quienes la hacen suya, como parte de su existencia y permanencia en la entidad. Es un documento vivo al cual se le puede ir añadiendo algo cada vez. Es un punto de partida para llegar cada vez más al nivel de especificidad. Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

Pero, ¿Para qué se quiere tener una visión? El futuro se crea sobre la base de lo que se elige y decide en el presente, pero generalmente se decide sin un sentido de dirección a largo plazo, agobiado por una parte por los problemas de trabajo y personales reales y por otra parte por carecer, precisamente de una visión. Es evidente que ciertos objetivos y resultados se obtienen o no, tras largos años de decisiones acumuladas, y ahí es donde entra a jugar la **visión** como una manera de dar forma a las elecciones y decisiones.

Características de la visión:

- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.
- Es un documento vivo al que siempre se le puede hacer adiciones.
- Es una afirmación de lo que nuestros colaboradores quieren crear.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.

- Por su definición es algo nebuloso y grandioso. (Si fuera clara, no sería una visión).
- Es escueto.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Entonces, se debe señalar que la visión puede responder varias interrogantes, las siguientes son algunas:
- ¿Qué valores constituyen las verdaderas prioridades?
- ¿Qué es lo que me haría comprometer personalmente la mente y el espíritu con esta visión?
- ¿Qué es lo que quiere que cumpla el equipo de forma tal que se esté comprometido, alineado y orgulloso de la asociación tonel grupo?
- ¿Qué es lo único en el grupo?
- ¿Qué necesita realmente la organización que nuestro equipo puede y debe aportar?

Determinados errores que se producen en la definición de la visión. Entre los más comunes están los que se relacionan a continuación:

1. Asumir que se puede actuar sin una visión y creerlo así mientras todo marche bien.
2. Crear una visión sin participación de la gente cuyo parecer es necesario para convertirla en realidad.
3. Adoptar decisiones sobre el contenido de la visión sin previo consenso.
4. Tener una visión basada en problemas a corto plazo, o problemas que puedan ser resueltos rápidamente, o que sean relativamente fáciles.
5. Crear una visión insignificante, no lo suficientemente retadora o limitada al status que.
6. Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una visión limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.

7. La visión no indica cómo los papeles, funciones y responsabilidades de cada persona, serán diferentes en el futuro.
8. Tener tanta palabrería y ser tan general o abstracta la visión, que no inspira.
9. Está basada en lemas bellos, pero vacíos.
10. Crear una visión inmóvil que no pueda ser cambiada.

2.8.1 El momento de elaboración de la visión

Es un momento trascendental, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en el futuro. Asimismo, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible.

Ello constituye un paso valioso, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque interactivo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

En el momento de definición de la visión es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que anhelamos tener es compatible con lo definido anteriormente. Si al respecto existieran problemas entonces se debe ajustar la visión más. Incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con las fuerzas con que se cuenta es posible alcanzar la misión. Puede incluirse otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el paso que sigue.

2.8.2 Comunicación de la visión

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador.

La visión no se puede establecer por decreto, por el ejercicio del poder, por coerción. Se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. A continuación se muestra algunas formas en que una declaración de la visión puede comunicarse:

Publicaciones internas. Informes. Orientación a nuevos empleados. Manuales para empleados. Placas en la pared. Tarjetas de visitas. Letreros para mesas. Carteles. Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal. Reuniones con los trabajadores, etc.

2.8.3 Propósito de la visión

Crear una organización de categoría mundial que aporte a los clientes (tanto internos como externos) un servicio, propiciando a los negocios ventajas competitivas significativas, incorporando mejoras sustanciales tangibles a la línea de base e incrementar el valor económico y estratégico de los activos.

Para llevar a la acción estos principios, se comprometen a:

- Brindar un servicio superior tanto a los clientes internos como externos; exigimos y exigir a los homólogos un nivel de excelencia, mediante documentos y responsabilidades claramente definidos; explotar al máximo la tecnología existente y asimilar las nuevas tecnologías y métodos para brindar una valoración y revalorización constante y creativa de los procesos de negocios, comunicar informaciones, estrategias y metas que resulten oportunas y relevantes, que sean compartidas por todos.
- Corregir las condiciones de trabajo a fin de proporcionarles un entorno cómodo y digno dentro del cual puedan crecerse, así como remunerar el mejor desempeño.

Con el conjunto de valores compartidos, se crea una organización de categoría mundial que esté facultada para satisfacer las necesidades de clientes y estén orgullosos de pertenecer a ella.

EXIGENCIAS:

- a) todos deben recibir la comunicación.
- b) la gente de pensamiento y acción deben integrarse.
- c) cultivar un profundo compromiso de logro
- d) debe tener una imagen motivadora.

2.8.4 Definición de las áreas de resultados claves (ARC)

Representan el peso mayor en el desarrollo del trabajo; de ellas depende el resultado final y perspectivo de la organización. Debe tener un orden de jerarquía-prioridad, según el impacto que tendrá en la organización el cumplimiento de las mismas.

Las actividades, servicios, departamentos, productos que afecten o estén en las mayores cantidades de usuarios o receptores serán claves. Los destinatarios más implicados serán claves, siempre a partir de la misión.

Concluyendo se puede señalar que las ARC son simplemente áreas o categorías esenciales para el beneficio efectivo en el organismo o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución o la empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas. Las ARC no llevan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos de los cuales depende el desempeño de la misma. En estas áreas el desempeño es vital para la situación y la estabilidad a largo plazo de la empresa, constituyen un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Deben ser identificadas como paso previo las ARC a la determinación de los objetivos. Permiten apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores involucrados en los efectos que dependen de cada área de resultados claves.

Criterios a tener en cuenta para identificar las áreas:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento efectivo de la institución.
- Finalmente, otras vinculada a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

2.8.5 Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas

Los objetivos estratégicos deben guardar coherencia con la misión, pues son la expresión de los logros que la organización desea alcanzar en un plazo determinado, así como la visión con el diagnóstico estratégico de la empresa.

Al determinar la misión y visión de la empresa, así como en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, se debe apoyar en el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le brindan, para evitar riesgos, superar limitaciones, retando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Al comprobar las debilidades y fortalezas de la organización, oportunidades y amenazas que muestra el entorno, se realiza un análisis combinado para otorgar un adecuado panorama, después de determinar los objetivos estratégicos, utilizando el análisis DAFO. La tipificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso, pues permite la determinación de los objetivos de la organización y definir los proyectos que se pondrán en marcha durante el proceso.

Las potencialidades, que surgen con la combinación de fortalezas y oportunidades señalan, evidentemente las líneas prometedoras de acción para la organización. Al contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, los riesgos y los desafíos, determinados por la combinación de factores, probablemente exigirán de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el destino que la organización debe asumir para el futuro que desea.

Casi siempre existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos son la respuesta a la siguiente pregunta: **¿Qué debe lograrse en corto, mediano y largo plazo?**

Cuando se discute de objetivos la posibilidad de constatación de su cumplimiento es punto clave. En el primer capítulo se planteó que los objetivos tienen que ser medibles. Los criterios de medidas juegan un importante papel. El indicador objetivamente verificable mide cambios o resultados específicos. Deben ser perceptibles y mensurables, los criterios de medidas son los parámetros que se utilizan para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

El modelo para la estrategia de mejoramiento presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinaron para las Áreas de Resultados Claves que se precisaron en el paso anterior.

Para llegar a definición de los objetivos estratégicos, así como a sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Después, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada ARC y sus criterios de medidas.

Este paso lleva imaginación, también mucho análisis y paciencia del grupo. La dirección eficaz es sumamente importante en este momento

2.9 Fase de ejecución y control

Esta fase es sumamente importante ya que permite realizar el seguimiento al avance del entorno y la organización, asimismo al análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos, así como la toma de medidas para corregir desviaciones y vencer dificultades.

2.9.1 Elaboración del plan de acción

Un programa de este tipo no es un plan de trabajo, pues en situaciones esto llega a confundirse.

Después de establecer las barreras es necesario implementar el programa para superarlas. A través de este paso se define ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?, ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Al considerar estos aspectos se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha llegado al final, pero queda la parte más complicada: llevarla a la práctica y sobre todo que se corresponda con las exigencias que están previstas y las particulares y cultura de la entidad.

En qué orden cronológico se debe hacer las acciones y después se le asigna el tiempo, los involucrados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales

y financieros que disponemos para la realización de las mismas. Después se elabora el plan de trabajo.

2.9.2 Control y retroalimentación de la estrategia

Una de las funciones esenciales es el control de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno y en consecuencia también del sistema de la empresa. La misión principal del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria precisada previamente, implementando los señalamientos necesarios en la trayectoria realmente seguida para evitar las dificultades que se vayan presentando.

El control debe ser adelantado y proactivo. Incluye un conjunto de subsistemas que abarcan:

- El descubrimiento de señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que puedan hacer variar la estrategia formulada.
- La evaluación de las premisas y supuestos sobre los cuales se concibió la estrategia y los planes correspondientes; puede conducir al rediseño; según la estrategia elaborada.
- Diseño del sistema de control y evaluación de los objetivos.
- Debe ser objetivo, sistemático, veraz, rápido que atienda solo lo necesario, utilice métodos y técnicas apropiadas, de bajo costo, además de captar información lo más cerca posible de su origen.
- Debe reflejar la información relevante para darle seguimiento, sobre todo los elementos que permiten determinar las causas reales de los incumplimientos o sobre cumplimientos para poder trabajar las soluciones potenciales. Esto facilita la implementación, el control interno y externo, además del autocontrol.

A través de los planes de acción que se elaboran queda implementada la estrategia, aunque, la planificación sin el sistema de control correspondiente es inútil, porque mediante el este se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, se centra en dos puntos (**Schendel y**

Hofer, 1979) citados por Menguzzato, 1995: a) Si la estrategia se está implementando como se planificó, y b) Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

El control estratégico conlleva a la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en su implementación. La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Se plantean interrogantes de forma consecutiva sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- ¿En qué negocio se está inmerso?
- ¿Cuál es la razón de ser? ¿Por qué?
- ¿En qué son buenos? ¿Con quiénes se pueden comparar?
- ¿Quiénes son los competidores? ¿Por qué son los mejores?
- ¿Qué estrategias tienen los competidores?
- ¿dónde está la fortaleza, en qué soy débil? ¿Por qué?
- ¿Qué oportunidades ofrece el entorno? ¿Están identificadas?
- ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- ¿Qué estrategia exactamente es? ¿Todos tienen claridad en la empresa sobre ella?

Si pertinentemente se encuentran respuestas acertadas a las interrogantes anteriores que pudieran expresarse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. Las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y aplicación de la estrategia.

Cuando comienza a concebirse la estrategia, el control desempeña un papel fundamental. El grupo, con la dirección del facilitador, definirá las acciones que se requieren para ejecutar el control de dicha estrategia. La alta dirección de la

organización juega un papel muy importante en este momento y establece las políticas de control para esta.

2.10 Conclusiones:

- Se realizó la caracterización de los servicios del servicentro, se conoció el grado de satisfacción de los clientes así como estamos con respecto a la competencia.
- El procedimiento propuesto se corresponde con las características de la organización objeto de estudio y consta de nueve pasos agrupados en las tres fases siguientes:

Fase de Diagnóstico: contiene la definición de la misión, el diagnóstico organizativo (análisis estratégico), los valores compartidos y el análisis de los rasgos de la cultura organizacional.

Fase de Proyección: contempla la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves, los factores claves de éxito y los escenarios, así como los objetivos estratégicos con sus criterios de medida.

Fase de Ejecución y Control: presupone la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, además la retroalimentación para tomar las acciones correctivas necesarias.

- El procedimiento propuesto, en cada uno de sus pasos, está estructurado sobre la base de la amplia utilización de la motivación y el empleo de herramientas para medir el grado de satisfacción de los clientes y técnicas participativas, contribuyendo de esta forma a corroborar la validez del soporte metodológico del mismo.

Capítulo III: Consumación del procedimiento para el diseño de la estrategia de mejora de la calidad de los servicios del servicentro El Triunfo.

3.1 Introducción

A partir de la propuesta de procedimiento para diseñar una estrategia de mejora de la calidad de los servicios en el Servicentro el Triunfo, que se realizó en el capítulo 2, el presente capítulo tiene como objetivo mostrar la propuesta de estrategia y plan de medidas.

3.2 Aplicación del procedimiento de diseño

3.2.1 Caracterización del proceso de prestación de servicios en el servicentro

Esta etapa tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico del proceso que se pretende estudiar, a través de la caracterización del Servicentro “El Triunfo”, así como una caracterización general del proceso.

Caracterización del Servicentro El Triunfo.

El servicentro El Triunfo se encuentra ubicado en la carretera central esquina Rusbel Pérez, el mismo pertenece al complejo minorista Taguasco– Jatibonico- Yaguajay de la Sucursal CIMEX S.S, como actividad fundamental realiza la venta de combustible cuenta para ello con la oferta de los cuatro productos que se venden en el mercado (Gasolina Especial 94 octanos, Gasolina Regular 90 octanos, Gasolina Motor B-83 y Diesel), estos combustibles se almacenan en ocho depósitos, uno para cada gasolina y dos para Diesel, cuenta para el despacho con seis surtidores TATSUNO modelo SUNY 2003 de fabricación japonesa y como sistema de despacho tiene instalado el sistema de autoservicio de garaje AUTOGARA el cuál es un sistema de despacho moderno que controla todas las operaciones desde un ordenador instalado en un circuito cerrado con todos los equipos que intervienen en el cobro y despacho de estos productos, además cuenta con la oferta en tienda de productos mixtos, una tienda de todo x y un soda para la venta de productos gastronómicos, consta de dos oficinas, almacén, tres baños, dos públicos y uno para trabajadores, , la plantilla está compuesta por 22 compañeros (4 jefes de turno, 9 cajeros, 4 pisteros, 1 almacenero, 2 cubre vacaciones, 1 contador y 1 administrador), aproximadamente la unidad tiene un plan anual de 2,7 millones de pesos, de ellos 2,4 millones son de combustible lo que representa el 88% de sus ingresos.

- Caracterización General del proceso

- Definición de los procesos

El Servicentro “El Triunfo”, está compuesto por los servicios siguientes:

- Pista para la venta de combustibles (B83,B90,B94y Diesel)
- Tienda para la venta de piezas, accesorios, lubricantes y productos alimenticios.
- Todo X
- Soda

En el (anexo 6) se muestra el esquema de la interrelación de los cuatro procesos básicos del Servicentro

Organización del proceso, Servicentro “El Triunfo”

El servicentro cuenta con cuatro salidas que son su razón de ser en estos momentos:

- Pista para la venta de combustibles
- Tienda para la venta de piezas, accesorios, lubricantes y productos alimenticios.
- Todo X
- Soda

A continuación se organizan en procesos, se inicia por una descripción de los procesos actuales que se llevan a cabo en el Servicentro proponiendo el lazo de calidad del proceso.

El lazo de calidad del **Servicentro “El Triunfo”** permitió dividir en tres procesos fundamentales (anexo 7), estos son:

- Planificación de la calidad de los servicios.
- Prestación del servicio.
- Comercialización del servicio.

El proceso de planificación de la calidad de los servicios se encarga del mejoramiento de los servicios realizan. Se comprueba la factibilidad de prestar el servicio y se optimiza el mismo y se valida esta prestación. Es preciso que los servicios estén adecuadamente normalizados y bien definido su control, con vistas a disminuir el tiempo de la prestación de los mismos y la asimilación de los

mejoramientos. También es este proceso el encargado de la formación del personal que lleva a cabo la prestación del servicio.

El proceso de prestación del servicio es el encargado de comprometerse a hacer y legalizar la situación con los clientes, se realizan las compras y el control de proveedores y cuando se posean los insumos se prepara, y desarrolla la prestación del servicio, se evalúan los resultados de la prestación del servicio conjuntamente con el cliente.

El proceso de comercialización del servicio realiza las labores de ventas, facturación y cobro del servicio; realiza la postventa, vigilancia y evaluación de la satisfacción de clientes y a partir de un estudio de mercado detecta las necesidades de prestación de futuros servicios y confecciona los planes para mejorar la calidad del servicio de acuerdo a las necesidades del territorio.

Organización del proceso. Descripción de los procesos de: Planificación, Prestación y Comercialización del servicio en el Servicentro “El Triunfo”

El proceso de **planificación de la calidad de los servicios** comienza con el análisis de las tendencias mundiales y los deseos de los clientes, más tarde se comparan los niveles de calidad actuales con el resto de los servicentros, si estos niveles son mejores que los del entorno, el proceso que se planifica no presenta problemas, si sucede lo contrario se diseña un plan de acción de mejora de la calidad del servicio.

Una vez que se encuentre diseñado el plan de acción, después se analiza por un grupo de especialistas que son los encargados de optimizarlo y validarlo, si presenta problemas se rediseña el plan y si no, el plan se encuentra listo para ser implementado.

El proceso de **prestación de servicios** comienza con el proceso de solicitud de la prestación del servicio hecha por un cliente. A continuación se define qué personal va a prestar el servicio y cuánto se cobrará por el mismo. Una vez que ambas partes se han puesto de acuerdo se legaliza y luego se pasa al desarrollo de la prestación del servicio. Los resultados obtenidos son discutidos con el cliente que de estar conforme recibe un informe con el resultado contratado. Si el cliente no está conforme con los resultados es necesario replantear el servicio.

El proceso de **comercialización del servicio** comienza con la venta y cobro del servicio, posteriormente se vigila y evalúa la satisfacción del cliente con la realización de entrevistas y encuestas al cliente y al que presta el servicio, se procesan los resultados y se le muestran a la alta dirección, la cual decidirá si hay necesidad de acción correctora por la insatisfacción del cliente, para ello se diseñará un plan de mejoramiento de prestación de servicio, si no se soluciona el problema se realiza un nuevo análisis de la situación y posteriormente se hace el mismo procedimiento; en caso de resolver el problema se realizará un estudio de las necesidades de prestación del servicio y por último se normaliza y controla el mejoramiento de la calidad del servicio logrado.

3.2.2 Análisis de clientes

En esta etapa se seleccionaron los clientes representativos por arribo, teniendo en cuenta los arribos al Servicentro, tomando como consideración que nuestro servicentro es considerado de cruce y se les aplicó la entrevista inicial y se evaluó el valor esperado.

- Selección de los clientes representativos

Para la selección de los clientes representativos o de mayor liderazgo se hace un estudio de arribos (anexo 8) partiendo de las estadísticas recopiladas en la entidad para solicitar el servicio de combustible, por tipo de vehículos, seleccionando para tomar la muestra los días de la semana que se señalan a continuación por tener la mayor cantidad de arribos.

Lunes 9 de mayo

Miércoles 11 de mayo

Viernes 13 de mayo

Sábado 14 de mayo

Cada día seleccionado se tomó la muestra del comportamiento de arribos durante 24 horas.

Una vez realizado el muestreo piloto durante cuatro días con un total de 752 arribos al Servicentro. Se procedió al cálculo de la muestra necesaria. Para la determinación del tamaño de la muestra se fijaron los siguientes valores: un error absoluto del 5% y

un nivel de confianza del 95% para un $\alpha = 0.05$, esto equivale a $Z = 1.96$. Los cálculos se muestran en (anexo 9).

A continuación se relaciona la cantidad de arribos por tipo de vehículos

Con los subtotales de cada entidad calculados, se realiza un Diagrama de Pareto, que permite separar los clientes de mayor arribo diario al servicentro. El cual arroja como resultado, que los clientes más representativos en su conjunto aportan el 71% de los arribos totales del servicentro. Con la utilización del diagrama se obtiene que dichos clientes son:

- Autos Ligeros Estatales
- Autos Ligeros Privados
- Autos Ligeros de Turismo

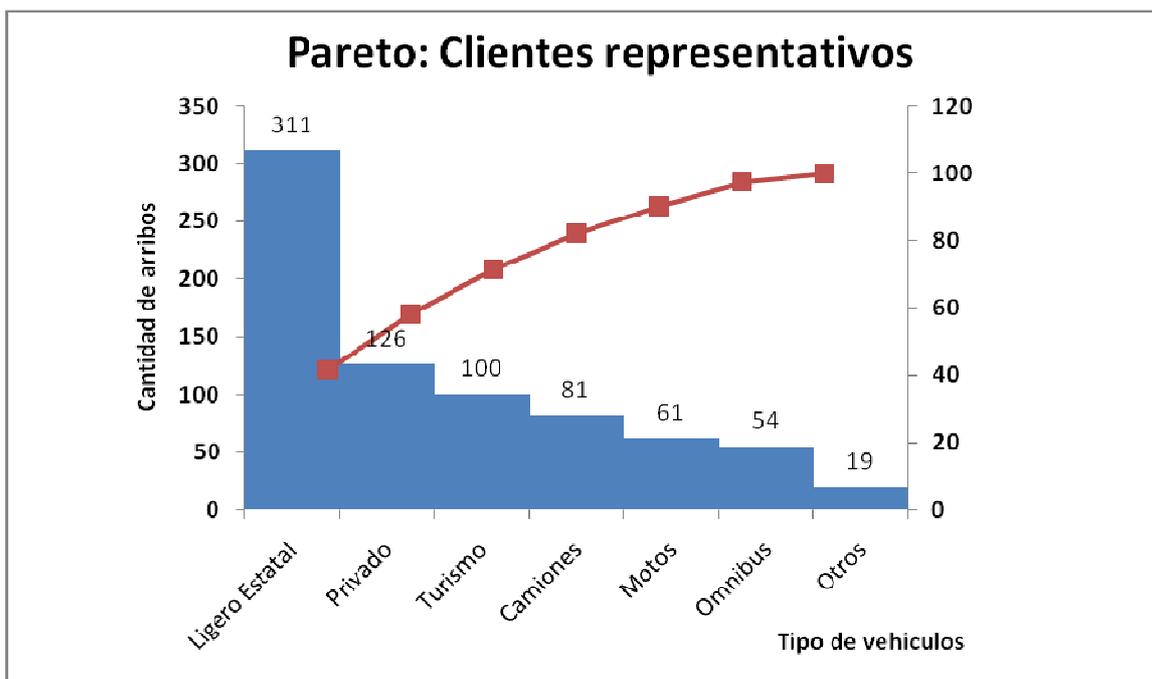


Figura 3.1 Diagrama de Pareto. Clientes representativos

Evaluación inicial. Valor esperado. Resultado de las entrevistas

Las encuestas realizadas a los clientes representativos seleccionados anteriormente permitieron obtener los resultados mostrados en la tabla 3.1

Tabla 3.1: Hoja tabulada con la información de las encuestas iniciales.

Tipo de Vehículos Dimensiones	Fiabilidad	Capac. de Respuesta	Seguridad	Empatía	Elem.Tangibles
Estatales ligeros.	1,6	0,50	1,0	0,4	0,50
Privados	1,4	1,25	1,25	1,0	1,0
Turismo.	2,0	0,75	1,0	0,8	1,25
Promedio.	1,666	0,833	1,083	0,733	0,916
Importancia Relativa.	0.29	0.22	0.16	0.19	0.14
Subtotales.	0,481	0,183	0,173	0,139	0,128
Valor Esperado.					1,104

En la importancia relativa no se utilizan los resultados teóricos obtenidos por Parasuraman y col, (1990), si no los obtenidos mediante la encuesta inicial efectuada a los clientes (anexo 4), donde se les pide que mediante su opinión valoren la importancia que para ellos reviste cada dimensión con un valor que oscile entre 0 y 100 puntos.

El valor esperado así obtenido es de 1,104 que se encuentra por encima al primero de los valores (1) positivos (de excelencia) de la escala propuesta por Díaz Mutis (2006), para el desempeño en la esfera de los servicios, por lo que podemos concluir que el desempeño teórico del servicio dista mucho aún de los valores de excelencia. Como aspecto importante en la calidad del servicio, los clientes encuestados resaltaron la no realización de servicios complementarios, poca comunicación con el cliente y la poca variedad de piezas, accesorios y lubricantes; que está dado por no existir una correcta distribución de los puestos de trabajo en el área del pistero, además de ser insuficiente el suministro de piezas, accesorios y lubricantes con respecto a otros servicentros del país de la propia cadena.

3.3. Desempeño de la entidad

3.3.1 Selección del competidor o Benchmarking

En el territorio existen varios competidores, el Servicentro “Oro Negro” que pertenece a CIMEX y el KM 336 que también pertenece a CIMEX y a la vez el más fuerte que tiene “El Triunfo”, por lo que se seleccionaron como referencia o benchmarking el mismo.

Caracterización del Competidor o Benchmarking

El servicentro “Oro Negro” de la cadena CIMEX se encuentra ubicado en la calle Maceo #184 y cuenta en su plantilla con 18 trabajadores. Su objeto social es efectuar la prestación de servicios de ventas de combustibles, accesorios, piezas, además la comercialización minorista de productos y mercaderías en general, en pesos convertibles según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

El Servicentro KM 336 se encuentra ubicado en la autopista nacional en el KM 336, el mismo pertenece al complejo minorista Cabaiguán Fomento de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus, como actividad fundamental realiza la venta de combustible contando para ello con la oferta de los cuatro productos que se venden en el mercado (Gasolina Especial 94 octanos, Gasolina Regular 90 octanos, Gasolina Motor B-83 y Diesel), estos combustibles se almacenan en cinco depósitos de 61800 lts de capacidad, uno para cada gasolina y dos para Diesel, cuenta para el despacho con seis surtidores TATSUNO modelo SUNY 2003 de fabricación japonesa y como sistema de despacho tiene instalado el sistema de autoservicio de garaje AUTOGARA el cuál es un sistema de despacho moderno que controla todas las operaciones desde un ordenador instalado en un circuito cerrado con todos los equipos que intervienen en el cobro y despacho de estos productos, además cuenta con la oferta en tienda de productos mixtos y un soda para la venta de productos gastronómicos, consta de dos oficinas, almacén, tres baños, dos públicos y uno para trabajadores, un pantry y un salón de reuniones, la plantilla está compuesta por 16 compañeros (4 jefes de turno, 4 cajeros, 4 pisteros, 1 almacenero, 1 cubre vacaciones, 1 contador y 1 administrador), aproximadamente la unidad tiene un plan anual de 2,7 millones de pesos, de ellos 2,4 millones son de combustible lo que representa el 88% de sus ingresos.

3.4 Implementación del modelo: Fase de diagnóstico

En esta etapa del trabajo solo resta desarrollar cada una de las fases y los momentos correspondientes, según la lógica del modelo escogido. En la primera fase se realiza el diagnóstico. Para la implementación del modelo se incluyen los siguientes momentos: definición de la misión del servicentro, realización del SERVIQUAL y el Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD), realización del diagnóstico organizativo o análisis estratégico, así como los valores compartidos de la organización objeto de estudio. y efectuar un diagnóstico de los rasgos de la cultura organizativa.

3.4.1 Estrategia para implementar el Despliegue de la Función Calidad (siglas en inglés: QFD) en los Servicios

Para realizar el trabajo de QFD, es imperativo el trabajo en equipos multidisciplinarios capaces de interactuar y llegar a consensos, para la investigación se formó el siguiente equipo:

Integrantes del Equipo QFD.

- 1) **Líder del equipo** Efigenio Hernández. Administrador del Servicentro
- 2) Omar Roque Castro. Jefe de turno
- 3) Ing. Baldomero Herrera Pérez. Tutor
- 4) Reinier Bernal Arcos Diplomante.

Primer Paso: Listado de los Requerimientos de los Clientes (QEs)

Los elementos primarios se seleccionaron de las dimensiones donde las expectativas de los clientes fueron más bajas, de la encuesta inicial que se les aplicó. Con la voz de los clientes se definen los elementos secundarios que identifican cada una de las dimensiones, se definirán tantos elementos secundarios como sean necesarios (ver cuadro 3.1).

Cuadro 3.1: Las dimensiones del servicio y la voz del cliente. (QUEs)

Primarios	Secundarios
Capacidad de Respuesta	Rapidez del Servicio y disposición de ayudar.
	Prestación de los servicios complementarios.
	Disposición de conocer las necesidades y ayuda personalizada a los clientes.
Empatía	Atención individualizada a los clientes.
	Amabilidad y respeto del personal de contacto.
	Información de los servicios y donde se prestan.
Elementos Tangibles	Instalaciones atractivas y apariencia de los equipos.
	Visibilidad de los precios y productos que se venden.

Segundo paso: Listado de los Descriptores Técnicos (COMOs)

Los descriptores técnicos o los COMO, definidos para este servicio: Infraestructura física e Infraestructura humana, se representan por los elementos secundarios, según se muestra en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2: Clasificación de los COMO para servicios técnicos

Primarios	Infraestructura Humana.			Infraestructura Física		
Secundarios	Motivación.	Organización. Y en trabajo equipo.	Compromiso de los directivos con la calidad.	Condiciones de trabajo.	Medios de trabajo	Ubicación del puesto de trabajo del pistero

Utilizando las escalas de interrelaciones de las matrices convencionales y la simbología recomendada en la tabla 2.2,

Tercer Paso: Desarrollo de la Matriz relacional de los QUEs y los COMOs.

Esta matriz relacional se interpreta de la forma siguiente: El requerimiento del cliente: Rapidez del Servicio y disposición de ayudar. (Qué), tiene relación fuerte con los descriptores técnicos (Cómo): Motivación, Organización y trabajo en equipo, Condiciones de trabajo y ubicación del puesto de trabajo del pistero. A su vez este mismo requerimiento del cliente tiene una relación media con los descriptores técnicos (Cómo): Compromiso de los directivos con la calidad y medios de trabajo.

El requerimiento del cliente: Prestación de los servicios complementarios (Qué), tiene relación fuerte con los descriptores técnicos (Cómo): Motivación, condiciones de trabajo y ubicación del puesto de trabajo. A su vez tiene una relación media con los descriptores técnicos: Compromiso de los directivos con la calidad y medios de trabajo. De igual forma tiene relación débil con el descriptor: Organización y trabajo en equipo.

El requerimiento del cliente: Disposición de conocer las necesidades y ayuda personalizada al cliente tiene una relación fuerte con los descriptores técnicos: Motivación, Compromiso de los directivos con la calidad; y una relación media con: Condiciones de trabajo.

El requerimiento del cliente: Atención individualizada a los clientes tiene relación fuerte con el descriptor técnico: Motivación y ubicación del puesto de trabajo. De la misma forma tiene una relación media con los descriptores: Organización y trabajo en equipo, compromiso de los directivos con la calidad y condiciones de trabajo. De igual forma tiene relación débil con el descriptor técnico: Medios de trabajo.

El requerimiento del cliente: Amabilidad y respeto del personal de contacto tiene una relación fuerte con los descriptores técnicos: Motivación. De la misma forma tiene una relación media con el descriptor: Organización y trabajo en equipo y una relación débil con el descriptor técnico: compromiso de los directivos con la calidad.

El requerimiento del cliente: Información del servicio y donde se presta tiene relación fuerte con el descriptor técnico: Compromiso de los directivos con la calidad, a su vez este mismo requerimiento relación media con el descriptor técnico: Motivación, Organización y trabajo en equipo y ubicación del puesto de trabajo y una relación débil con los descriptores: Condiciones de trabajo, medios de trabajo.

El requerimiento del cliente Instalaciones atractivas y apariencia de los equipos tiene relación fuerte con los descriptores: Motivación, Compromiso de los directivos con la calidad; y una relación media con: Organización y trabajo en equipo, Condiciones de trabajo y medios de trabajo.

Por último el requerimiento del cliente: Visibilidad de los precios y productos que se venden tiene una relación fuerte con el descriptor técnico: Compromiso de los directivos con la calidad; y una relación media con: Motivación, Organización y trabajo en equipo, condiciones de trabajo y medios de trabajo.

Cuarto Paso: Evaluación Competitiva del Cliente y Técnica

La evaluación competitiva son un conjunto de tablas y gráficos, que permiten comparar elementos de la competencia con elementos del servicentro, la evaluación competitiva está separada en dos categorías, la evaluación del cliente y la evaluación técnica. (Ver tablas 3.2 y 3.3).

Tabla 3.2: Resultados de la Evaluación Competitiva del Cliente

Evaluación Competitiva del cliente	Oro Negro	El Triunfo	KM 336
Rapidez del Servicio y disposición de ayudar.	2	4	3
Prestación de los servicios complementarios	2	1	3
Disposición de conocer las necesidades y ayuda personalizada al cliente.	3	3	4
Atención individualizada a los clientes.	3	2	4
Amabilidad y respeto del personal de contacto.	4	4	3
Información del servicio y donde se presta.	5	4	4
Instalaciones atractivas y apariencia de los equipos.	3	4	4
Variedad de productos que se ofertan y visibilidad de los precios.	4	5	5

Según estos resultados podemos observar que de los requerimientos del cliente donde único el servicentro “El Triunfo” se encuentra mejor que su competidor es en

la Rapidez del servicio y disposición de ayudar e Instalaciones atractivas y apariencia de los equipos, por lo que se puede concluir: con respecto a la competencia no tiene un buen desempeño.

Tabla 3.3: Resultados de la Evaluación Competitiva Técnica.

Evaluación Competitiva Técnica	Oro Negro	EI triunfo	KM 336
Motivación.	3	2	5
Organización y trabajo en equipo.	4	3	3
Compromiso de los directivos con la calidad.	2	2	2
Condiciones de trabajo.	4	3	5
Medios de trabajo modernos.	3	3	3
Ubicación del puesto de trabajo.	4	2	5

Respecto a los descriptores técnicos el cliente valora que el servicentro se encuentra igual que la competencia en los medios de trabajo y el compromiso de los directivos y consideró que en los otros descriptores se encuentra por debajo de la competencia. Los resultados sirvieron para corroborar la necesidad del diseño de una estrategia de mejora de la calidad del servicio en el Servicentro enfocado fundamentalmente en tomar acciones de mejora en la motivación, condiciones de trabajo y ubicación de los puestos de trabajo del pistero ya que según el cliente en estos descriptores es donde mayor diferencia existe entre el servicentro y su competencia.

En la investigación se usaron los datos calculados en el Benchmarking (ver tablas 3.2 y 3.3) para obtener la matriz relacional o diagrama en forma de "L". (Ver figura 3.6).

How s (Descriptorios Técnicos)

Q. F. D. SERVICIOS		Infraestructura Humana		Infraestructura Física												
		Motivación.	Organización. y trabajo en equipo.	Compromiso de los directivos con la calidad.	Condiciones de trabajo.	Medios de trabajo.	Ubicación del puesto de trabajo				A	B	C	D		
Capacidad de Respuesta	Rapidez del Servicio y disposición de ayudar.	9	9	3	9	3	9	2	4	3	8	5	1	2	16	
	Prestación de servicios complementarios.	9	1	3	9	3	9	2	1	3	8	4	3	1,2	28,8	
	Disposición de conocer las necesidades y ayuda personalizada al cliente.	9		9	3			3	3	4	6	4	1,33	1	7,98	
Empatía	Atención individualizada a los clientes	9	3	3	3	1	9	3	2	4	7	4	1,5	1,5	15,75	
	Amabilidad y respeto del personal de contacto.	9	3	1				4	4	3	7	4	2	1,5	21	
	Información del servicio y donde se presta.	3	3	9	1	1	3	5	4	4	3	5	1,33	1,2	4,78	
Elementos Tangibles	Instalaciones atractivas y apariencia de los equipos.	9	3	9	3	3		3	4	4	6	4	1,25	1	7,5	
	Visibilidad de los precios y productos que brindan.	3	3	9	3	3		4	5	5	5	5	1	1,5	9	
Evaluación Competitiva Técnica.(1-5)		Oro Negro	3	4	2	4	3	4	Oro Negro	El Triunfo	KM 336	Tasa de importación para el cliente (1-10)	Valor planificado (1-5)	Factor de mejora	Importancia para la venta (1-2)	Peso absoluto = A * C * D
		El Triunfo	2	3	2	3	3	2								
		KM 336	5	3	2	5	3	5								
Factor de mejora		2,5	1,33	1	1,66	1	2,5	Evaluación Competitiva del Cliente (1-5)								
Peso absoluto		402	164	256	219	91	216									
Peso relativo		914,6	346,9	466	528,7	204,4	559,3									

Figura 3.6: Evaluación Competitiva Técnica y del Cliente.

Quinto y Sexto Paso: Desarrollo de los requerimientos priorizados del Cliente y Técnicos

En estas dos etapas se calculan los requerimientos priorizados dentro de los cuales se encuentran los del cliente:

6. (Tasa de)Importancia para el cliente
7. Valor(objetivo) planificado
8. Factor de mejora.
9. Importancia para las ventas
10. Valor absoluto y los requerimientos priorizados técnicos:
 1. Grado de dificultad técnica
 2. Valor(objetivo) planificado¹
 3. Valor absoluto
 4. Peso relativo

Séptimo paso: Interpretación de los resultados de la Matriz QFD

Los requerimientos del cliente serán utilizados para decidir donde concentrar los esfuerzos para mejorar sensiblemente sus servicios. De los resultados obtenidos en el desarrollo de los requerimientos técnicos priorizados se obtiene: para la infraestructura humana, con el mayor valor de peso relativo (**914.61**) el descriptor **Motivación** y para la infraestructura física, mayor peso relativo (**559.29**), en el descriptor **Ubicación del puesto de trabajo del pistero**, además el descriptor **Condiciones de trabajo** tiene un alto peso relativo (528,67) y se encuentra por detrás de la competencia. Por lo que los esfuerzos ingenieriles deben centrarse en estos tres descriptores, que afectan sensiblemente el servicio, debido a que según la comparación a través del Benchmarking los clientes reflejaron que el servicentro “El Triunfo” está por debajo que la competencia en estos descriptores.

3.4.2 Evaluación de la Calidad a través del SERVQUAL

Los resultados de las encuestas inicial y final se pueden ver en (anexo 10)

- Cuantificación de los resultados.

La puntuación SERVQUAL que se calculó fue la puntuación ponderada, al considerar la importancia relativa que los clientes atribuyeron a cada criterio en particular.

Puntuación SERVIQUAL ponderada de las expectativas:

Paso 1

Tipo de Vehículos / Dimensiones	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capac. de Respuesta	Seguridad	Empatía
Estatales ligeros.	0,50	1,6	0,5	1,0	0,4
Privados	1,0	1,4	1,25	1,25	1,0
Turismo	1,25	2,0	0,75	1,0	0,8
Importancia Relativa.	0,14	0,29	0,22	0,16	0,19

Paso 2

Tipo de Vehículos / Dimensiones	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capac. de Respuesta	Seguridad	Empatía
Estatales ligeros.	0,07	0,464	0,11	0,16	0,076
Privados	0,14	0,406	0,275	0,20	0,19
Turismo.	0,175	0,58	0,165	0,16	0,152

Paso 3

	Puntuación combinada
Estatales ligeros.	0,880
Privados.	1,211
Turismo.	1,232

Paso 4

Puntuación de las expectativas = 1,107

Puntuación SERVIQUAL ponderada de las Percepciones:

Paso 1

Tipo de Vehículos / Dimensiones	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capac. de Respuesta	Seguridad	Empatía
Estatales ligeros.	0,75	1,2	0,25	0,5	-0,2
Privados.	0	1,2	0,75	1,25	0,6
Turismo.	0,25	1,6	0,75	0,75	0,4
Importancia Relativa	0,14	0,29	0,22	0,16	0,19

Paso 2

Tipo de Vehículos / Dimensiones	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capac. de Respuesta	Seguridad	Empatía
Estatales ligeros.	0,105	0,348	0,055	0,08	0,38
Privados.	0	0,348	0,165	0,20	0,114
Turismo	0,03	0,464	0,165	0,12	0,076

Paso 3

	Puntuación combinada
Estatales ligeros.	0,968
Privados.	0,855
Turismo.	0,745

Paso 4

Puntuación de las percepciones = 0,856

Teniendo las dos puntuaciones se prosigue a calcular la PUNTUACIÓN SERVQUAL.

PUNTUACIÓN SERVIQUAL = - 0,251

- Análisis de los resultados finales

La puntuación SERVQUAL negativa, significa, primeramente que no se satisfacen las expectativas de los clientes, y el hecho de encontrarse por debajo de los valores de excelencia de la escala para el desempeño, en la esfera de los servicios propuesta por Díaz Mutis (2006), se concluye que el desempeño teórico del servicio dista mucho aún de los valores de excelencia.

3.4.3 Formulación de la Misión

Para formular la misión se realizaron sesiones de trabajo en las que prevaleció la implicación del personal, el cual tuvo la oportunidad de expresar sus ideas. A continuación mostramos la misión de la organización.

Misión:

El servicentro El triunfo tiene como misión: “Somos una entidad que comercializa combustibles, lubricante, piezas, accesorios y otros servicios que generan divisas frescas para el país, orientadas a satisfacer de manera innovadora las crecientes necesidades del cliente con soporte tecnológico de avanzada, alta credibilidad y una calidad renovada brindada por mujeres y hombres que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez y responsabilidad social.”

3.4.4 Elaboración del Análisis Estratégico

En su elaboración participó el Consejo de Dirección. Se realizaron varias sesiones de trabajo. Aplicándose como técnica la tormenta de ideas y para lograr un consenso la reducción de listado se obtuvieron los resultados que mostramos seguidamente.

Fortalezas: (10)

- (2) Desarrollo tecnológico de la infraestructura.
- (3) Variedad en la oferta de servicios (combustibles, tienda de piezas y accesorios, soda y todo por)
- (2) Estructura integrada a su gestión
- (3) Estabilidad y compromiso de los RRHH.

Debilidades: (12)

- (3) Problemas con la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente.
- (3) Problemas con los suministros de piezas y accesorios.
- (3) Insuficiente orientación hacia el cliente.
- (3) Insuficiente comunicación con el cliente en el área de la pista.

Análisis externo

Oportunidades: (7)

- (3) Mercado interno insatisfecho.
- (2) Crecimiento económico de la población.
- (2) Posibilidades de nuevos clientes.

Amenazas: (8)

- (3) Incremento de la competencia, fundamentalmente en el área de soda.
- (3) Baja oferta y calidad de los productos y servicios.
- (2) Incremento del precio de las mercancías.

Construcción de la Matriz DAFO.

Se procedió a construir la matriz, a partir de identificar la relación entre sus variables y sus resultados se muestran en la Figura 3.7

Suma (F)-Suma(D) =10-12= - 2
 Suma (O)-Suma (A) =7-8 = -1

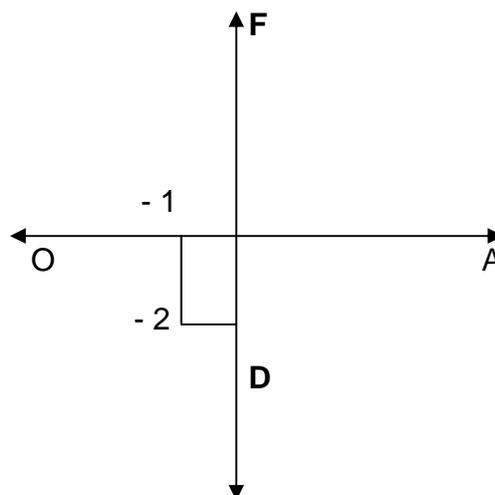


Figura 3.7. Resultados de la Matriz DAFO

La organización objeto de estudio debe desarrollar una estrategia de **Mini-Maxi o adaptación**; lo cual implica reducir al mínimo las debilidades (Problemas con la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, Problemas con los suministros de piezas y accesorios, Insuficiente orientación hacia el cliente) y aprovechar al máximo las oportunidades (Mercado interno insatisfecho, Crecimiento económico de la población, Posibilidades de nuevos clientes).

3.5 Fase de Proyección

Esta fase contempla la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves, los escenarios y los objetivos estratégicos, con sus criterios de medida.

3.5.1 Formulación de la Visión

Para definirla se le pidió al director de la organización que la formulara individualmente para luego compartirla con un grupo de trabajadores del servicentro El Triunfo. Con esto se buscó la posibilidad de compartirla y asumir compromisos serios en su cumplimiento y desarrollo.

La visión quedó formulada de la siguiente forma:

Visión:

Somos una entidad de alto desempeño en la comercialización de combustibles, lubricantes, piezas y accesorios para automóviles y otros servicios, con recursos humanos competentes que garantiza la satisfacción de nuestros clientes y trabajadores, con alta eficiencia y eficacia y el cumplimiento de nuestra responsabilidad social, siendo la honradez y la conciencia revolucionaria los valores que limitan las manifestaciones de corrupción y delito.

3.5.2 Definición de las Áreas de Resultados Claves

Para definir las ARC se procedió al diseño de la estructura de la entidad y con posterioridad se realizó una entrevista al director de la misma obteniendo el resultado siguiente.

Áreas de Resultados Claves:

1. Pista
2. Tienda.
3. Soda

ARC: PISTA.

Objetivo estratégico #1: Lograr un incremento en la satisfacción del cliente.

Criterios de medidas.

- 1.1. Brindar servicios complementarios.
- 1.2. Mejorar la organización del trabajo.
- 1.3. Brindar servicio de aire.

Objetivo estratégico #2: Aumentar la orientación hacia el cliente.

Criterios de medidas.

- 2.1 Lograr una mejor comunicación pistero-cliente.

Objetivo estratégico # 3: Incrementar la motivación del personal.

Criterios de medidas.

- 3.1 Mejorar las condiciones de trabajo.
- 3.2. Medir sistemáticamente la eficacia de la estrategia de mejora.

ARC: TIENDA

Objetivo estratégico # 1: Cumplir el plan de ingresos.

Criterios de medida.

- 1.1.Cumplir el plan de ingresos a más del 100 %.
- 1.2.Mejoramiento del suministro de piezas y accesorios.

Objetivo estratégico # 1: Incremento de la variedad de productos.

Criterios de medida.

- 2.1. Incrementar la gestión comercial.

ARC: SODA.

Objetivo estratégico # 1: Mejorar la calidad del servicio.

Criterios de medidas.

- 1.1 Organización del puesto de trabajo.
- 1.2 Incrementar la rapidez del servicio.

1.3 Mejoramiento de suministro de mercancías.

Objetivo estratégico # 1: Incrementar de la variedad de productos.

Criterios de medida.

2.1. Incrementar la gestión comercial.

3.6 Fase de Ejecución y Control

La fase vislumbra la puesta en práctica de la estrategia a través del plan de acción y la forma de control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos planificados, así como la retroalimentación oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

3.6.1 Elaboración del Plan de Acción.

Área de Resultado Clave: Pista de Combustible.

No.	Acciones.	F. Cumplim.	Responsables
1.1	Restablecimiento del abasto de agua en la pista.	Julio 2011	J' de Turno y Administrador
	Reorganización del trabajo para que el pistero permanezca el mayor tiempo en la pista.	permanente	J' de Turno y pistero
	Realización de los servicios complementarios.	Julio 2011	J' de Turno y Administrador
	Organizar el establecimiento del autoservicio para la realización de los servicios complementarios.	Julio 2011	J' de Turno y Administrador
1.2	El jefe de turno apoyará al pistero en la pista en los momentos de mayor arribo	Cuando sea necesario	J' de Turno
	Reorganización del cobro del servicio de combustible en la caja de la tienda para que el pistero este todo el tiempo en la	Julio 2011	Gerente del complejo y

	pista.		Administrador
1.3	Adquisición del equipamiento necesario (calibrador) para brindar servicio de comprobación y regulación de la presión de aire de los neumáticos.	Julio 2011	Administrador
2.1	Realización de un estudio para establecer la caja de cobro del combustible en el área de la pista.	Agosto 2011	Gerente del complejo y Administrador
	La cajera de la tienda apoyará al pistero en el cobro del combustible.	Cuando sea necesario	J' de Turno, pistero y cajera de la tienda
3.1	Realización de un estudio para establecer la caja de cobro del combustible en el área de la pista.	Agosto 2011	Gerente del complejo y Administrador
	Restablecimiento del abasto de agua en la pista.	Julio 2011	J' de Turno y Administrador
3.2	Analizar el cumplimiento de las funciones del pistero mensualmente	mensual	J' de Turno y Administrador
	Medir el grado de satisfacción del cliente	trimestral	J' de Turno y Administrador

Área de Resultado Clave: Tienda.

No.	Acciones.	F. Cumplim.	Responsables
1.1	Suministro de piezas y accesorios que representen un alto nivel de ventas	Permanente	Administrador y Esp Comercial
	Aprovechamiento de los espacios de exhibición de mercancías	Permanente	Administrador y cajera Dep.
	Chequear el cumplimiento del plan de venta.	Diario	Administrador y cajera Dep.
1.2	Mejorar pedido de mercancías por mercancías estrella.	permanente	Administrador y Esp Comercial
	Analizar el cumplimiento del plan de ingresos	Diario, a la entrega del turno	J de Turno y cajera Dep.
2.1	Mejorar sistema de distribución de mercancías	Permanente	Administrador y Esp Comercial
	Incrementar el abastecimiento de productos líderes existentes en la red comercial que no se encuentran representados en nuestra unidad	Permanente	Administrador y Esp Comercial
3.1	Organizar la venta de productos (entre ellos el cemento) en el horario de 6Pm a 7 Am	Permanente	J de Turno y cajera Dep.

Área de Resultado Clave: Soda.

No.	Acciones	F. Cumplim.	Responsables
1.1	Cumplir con sus funciones establecidas en el manual de normas y procedimientos	permanente	J' de Turno y Administrador
1.2	Apoyo del jefe de turno en esta área en los momentos de mayor demanda	Según necesidad	J' de Turno y dependiente del soda.
1.3	Mejorar pedido de mercancías por productos líderes	permanente	Administrador y Esp Comercial
	Realizar estudio de mercado	trimestral	Administrador y Esp Comercial
1.4	Incrementar el horario de climatización del local	Según necesidad	J' de Turno y Administrador
2.1	Mejorar sistema de distribución de mercancías	Permanente	Administrador y Esp Comercial
	Incrementar el abastecimiento de productos líderes existentes en la red comercial que no se encuentran representados en la unidad	Permanente	Administrador y Esp Comercial
3.1	Apoyar al dependiente en el desarrollo de la actividad de preparación y elaboración de productos.	Permanente	J' de Turno y Administrador

3.6.2 Presentación del sistema y/o mecanismo de control y retroalimentación.

El control se concibe desde que comenzó la elaboración de la estrategia en el Servicentro el Triunfo; por lo que no se limita a comprobar su implantación, comienza a realizarse desde que se precisa la misión de la organización y así sucesivamente en cada uno de los pasos.

Principales acciones que se consideraron para el control.

- Retroalimentación constante, partiendo de los criterios de las unidades organizativas del propio sistema, asimismo de los clientes externos, acerca de la veracidad y cumplimiento de la misión declarada en la organización, investigando sobre la actuación del personal vigente.
- Diagnóstico consecutivo para constatar los cambios que se manejan en el hábitat de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de destino.
- Control trimestral a las Áreas de Resultados Claves para comprobar su desempeño.
- Comunicación trimestral en los consejos de dirección de los jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como el logro de los criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción.
- Estudio mensual por ARC, con todo el personal para verificar los resultados que se han obtenido, descubrir las causas de las desviaciones y adoptar oportunas medidas correctivas.
- Evaluación anual de la estrategia con la participación de todos los trabajadores del área para evaluar los resultados.

Recomendaciones:

Establecer mecanismos de retroalimentación que permitan detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del modelo, entre estos tenemos: aplicación de observaciones, encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con los clientes, visitas a clientes potenciales, etc.

3.7 Resultados esperados de la implementación de la estrategia.

La estrategia de mejora de la calidad de los servicios diseñada para el Servicentro el triunfo se propone incrementar la satisfacción del cliente implementándola de forma gradual, comenzando parcialmente en el ARC, Pista de Combustible a partir del mes de Julio del 2011 con la aplicación de varias acciones de las propuestas en la en el plan, las cuales se enumeran a continuación:

- Reorganización del trabajo para que el pistero permanezca el mayor tiempo posible en la pista.
- El jefe de turno apoyará al pistero en la pista en los momentos de mayor arribo.
- Organizar el establecimiento del autoservicio para la realización de los servicios complementarios.
- Restablecimiento del abasto de agua en la pista.
- Realización de los servicios complementarios.
- Analizar el cumplimiento de las funciones del pistero mensualmente.
- La cajera de la tienda apoyará al pistero en el cobro del combustible.
- Adquisición del equipamiento necesario (calibrador) para brindar servicio de comprobación y regulación de la presión de aire de los neumáticos.

3.8 Conclusiones.

Después de realizar el análisis del capítulo anterior se arribó a las siguientes conclusiones.

- El diseño de la estrategia de mejora de la calidad del servicio del Servicentro el Triunfo involucrará y responsabilizará a su personal con la calidad de los resultados.
- La definición de la misión y la visión, al hacerse de manera compartida, permitió que todo el personal contribuyera y se comprometiera de manera consciente al logro y realización de ellas.
- Con la puesta en práctica de las acciones contempladas en el plan se cumplirá con la misión, la ejecución de la visión, además de lograr los objetivos estratégicos. El máximo directivo de la entidad juega un importante papel, el que se encuentra totalmente identificado con los resultados del trabajo.
- Con el control y seguimiento de la estrategia se logrará identificar a tiempo las desviaciones y las consecuencias de las mismas, permitiendo a través de las acciones aplicadas en la estrategia la introducción de medidas correctivas, para proceder al logro e implementación de la visión.

CONCLUSIONES

- Se realizó la consulta de la bibliografía relacionada con el tema objeto de estudio, permitiendo abordar los fundamentos teóricos, así como asumir criterios de valiosos autores con el basamento de los aportes de para la conformación de la estrategia.
- La caracterización del servicentro, permitió constatar el estado de la calidad de los servicios prestados y los principales problemas que la afectan.
- Se diseñó la estrategia de mejora de la calidad del servicio y su proceso de para el mejoramiento de la calidad de los servicios, según el criterio de Gutiérrez Morales.
- Con la implementación de la estrategia diseñada y la inmediata aplicación del plan de acción en el Servicentro el Triunfo lograremos el mejoramiento de la calidad de los servicios y el incremento de la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la implementación de la estrategia diseñada en la entidad para cumplir con los objetivos propuestos.
- Análisis y enriquecimiento periódico del plan de acción para su mejora continua.
- Aplicar el procedimiento de diseño para la elaboración de la estrategia en los servicentros con características similares.
- Hacer un estudio para la incorporación en la unidad del servicio de ponchera, muy demandado por clientes durante la prestación de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- **Aranaz, J. (2000).** “La calidad en los servicios”. Una propuesta general para los servicios, Universidad Miguel Hernández de Elche. Valencia España.
- **Abreu, Manuela de la C. & Cañedo, Rubén (1998).** Artículo: Gerencia total de la calidad en las organizaciones.
- **Besterfield, Dale H (1999).** “Total Quality Management”. 2da Edición.
- **Brown, T.; Churchill, G.; y Peter, J. (1993).** Improving the measurement of service quality. Journal of retailing. 92-98 p
- **Buttle, (1996).** “SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda”. European Journal of Marketing. Vol 30, Num 1
- **Cantú D, Humberto. (2001).** “Desarrollo de una cultura de calidad”. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, México,
- **Cerezo, P. (1997).** “La Calidad Del Servicio Como Elemento Estratégico Para Fidelizar Al Cliente”. Documento electrónico, disponible en: <http://www.coev.com/>.
- **Carman, J. (1990).** “Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions”. Journal retailing. Vol 66 pp 33- 55.
- **Cronin, J.Jr. y Taylor, S.A. (1994).** “SERVPERF vs. SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality”. Journal of Marketing
- **Delgado, H. (2001).** “Desarrollo de la cultura de calidad. Mexico. Mc Graw Hill. 105 p”
- **Díaz, D. (2003).** “Centro de competitividad”. Documento de trabajo. Validación de una escala de medida para la determinación de la calidad de servicio en una institución de educación superior. Documento electrónico, fuente en: <http://www.calidad.org/public/bakolds/0993696345digene.htm>.
- **Díaz Mutis, Ihosvany y Rodríguez, Dayana, (2006)** Tesis de PreGrado. . “Diseño de un procedimiento para evaluar la Calidad de la Auditoria, orientado a las percepciones del Auditado”.

- **Faché, W. (2000).** “Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism, en Managing Service Quality”. Documento electrónico, fuente disponible en:
www.sportcongress.org/Ponencias/Herrero%20Crespo.PDF14>
- **Fernández Hatre, Alfonso (2000).** “Calidad en las empresas de servicios”. Centro para la calidad en Asturias
- **Gutiérrez Morales, Eberto P. (2005).** Materiales de la asignatura Dirección Estratégica.
- **Gronroos, C. (1994).** “Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia de los servicios”. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 292 p.
- **Hernández Sampier R,(2003).** “Metodología de la investigación”. Editorial Felix Varela. La Habana.
- **Ishikawa, K. (1989).** “¿Qué es el control total de calidad?” La Modalidad Japonesa. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- **Juran, Joseph Moses. (2001).** “Manual de Control de la Calidad”. Joseph Moses Juran. Graw_Hill. 5.
- **Juran, J.; y Frank, M.; (1996).** “Análisis y planeación de la calidad”. . México, Mc Graw Hill, 621p.
- **Lewis, R.; y Booms, B.; (1983).** “The Marketing Aspects of Services Quality”. Documento electrónico, disponible en:
www.sportcongress.org/ponencias/Herrero%20crespoPDE14
- **Maza, E. (2002).** Tesis presentada para obtener el grado de master en gestión de empresas: “Diagnostico de la situación del Servicio Médico”, Agencia Alameda Asociación Chilena de seguridad. Universidad de la Frontera. 70 p.
- **Menguzzato, M. (1995).** *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.* Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/.
- **Harrington, H. J, (1987).** “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. McGraw_Hill Book Company

- **Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985).** "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal of Marketing. pp 41-50.
- **Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988),** "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality",
- **Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1990),** "Calidad Total en la Gestión de Servicios". Ediciones Díaz de Santos.
- **Ruiz, C. (2001).** "Gestión de la calidad del servicio". Documento electrónico, Control de la Gestión. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>
- **Rust, R.; Y Oliver, R.; (1994).** "Service quality. New directions in theory and practice, sage publications". Documento electrónico, fuente en Internet, disponible en: <http://www.usat.edu.pe/competitividad/documentos>
- **Stoner, H. (1997).** Administración. . En su: Planeación Estratégica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A..
- **Vogel, M. (2003).** "Medición de la calidad del servicio en los supermercados. Fundación Latino Americana para la calidad". Documento electrónico, fuente en Internet disponible en: http://www.calidad.org/public/articles/1082376453_robert.htm
- **Yacuzzi E. & Martín F, (2006).** "QFD: Conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos. Universidad del CEMA". Buenos Aires. Argentina. Disponible en: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/234.pdf>
- **Villafaña, R. (2001).** "Evaluación de la calidad de los servicios SERVQUAL". Documento electrónico, Universidad de las Américas, México. Disponible en: <http://mailweb.udlap.mx/~rvillafa/servqual.htm>
- **Vásquez, R.; Rodríguez, I.; y Díaz, A. (1996).** "Estructura multidimensional de la calidad de servicios". Desarrollo y validación de escalas. Documento de trabajo. 27 p.

ANEXO 1: Proceso de purificación del instrumento de medición SERVQUAL.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	
	1ª etapa de purificación	2ª etapa de Purificación
Elementos tangibles	Elementos tangibles	Elementos tangibles
Fiabilidad	Fiabilidad	Fiabilidad
Capacidad de respuesta	Capacidad respuesta	Capacidad de respuesta
Comunicación	Comunicación	Seguridad
Credibilidad	Credibilidad	
Seguridad	Seguridad	
Competencia	Competencia	
Gentileza	Gentileza	
Comprensión/Conocimiento del cliente	Comprensión/Conocimiento del cliente	Empatía
Accesibilidad	Accesibilidad	

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry.

ANEXO 2: Modelo estratégico escogido para el servicentro El Triunfo.

(Gutiérrez Morales)

1 Fase de Diagnóstico:

- Misión
- Diagnóstico organizativo (análisis estratégico)
- Los valores y el análisis de los rasgos de la cultura organizacional.

2 Fase de Proyección:

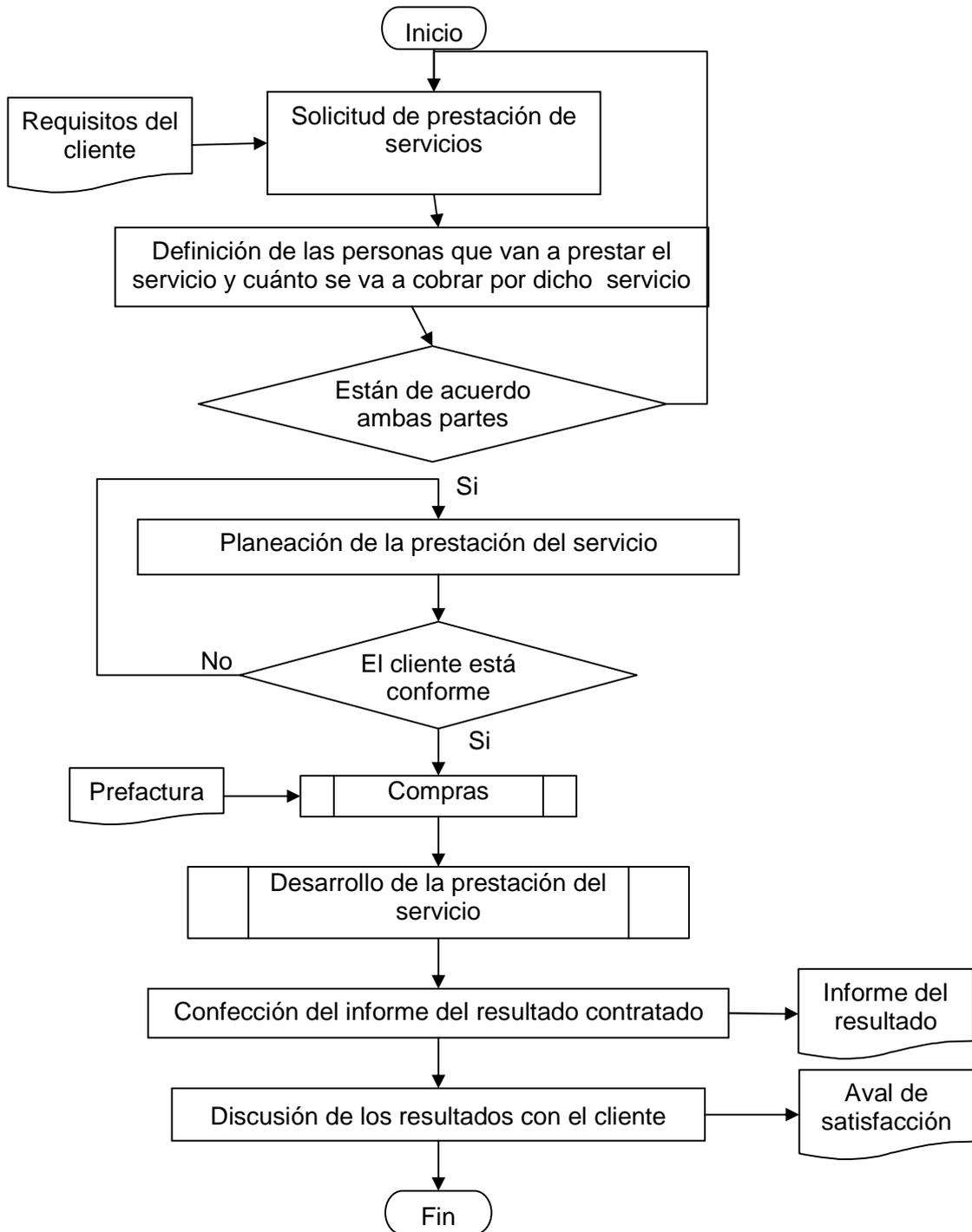
- Visión
- Áreas de resultados claves.
- Factores claves de éxito y los escenarios.
- Objetivos estratégicos con sus criterios de medida.

3 Fase de Ejecución y Control

- Plan de acción

Control y retroalimentación

ANEXO 3 Proceso de prestación de servicio.



ANEXO 4: Cuestionario SERVQUAL.

Encuesta de medición de la calidad de los servicios.

Servicentro El Triunfo.

Estimado cliente:

Deseamos conocer su opinión acerca del servicio que se presta en el servicentro El Triunfo de la cadena CUPET CIMEX.

Para contestar esta encuesta marque con una x en uno de los valores desde -3 hasta 3 a cada una de las 22 preguntas que se realizan a continuación.

1-El servicentro El Triunfo tiene una variada oferta de productos (piezas de accesorios, gastronómicos y de bodega.	(exp) servicio que esperaba recibir -3 -2 -1 0 1 2 3	(perc) servicio recibido -3 -2 -1 0 1 2 3
2-Las instalaciones físicas del servicentro El Triunfo son visualmente atractivas y tiene equipos de apariencia moderna.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
3-Los empleados del servicentro El Triunfo tienen buena apariencia.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
4-Los elementos materiales (información de servicios que se prestan, precios etc.), del servicentro El Triunfo son visualmente atractivos y accesibles.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
5-Cuando los empleados del servicentro El Triunfo prometen hacer algo en cierto tiempo lo cumplen.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3

6-Cuando el cliente tiene un problema los empleados en el servicentro El Triunfo muestran un sincero interés en solucionarlo.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3

7-En el servicentro El Triunfo se realiza el servicio bien la primera vez.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3

8-En el servicentro El Triunfo se concluye el servicio en el tiempo prometido.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3

9-En el servicentro El Triunfo se insiste en mantener servicios exentos de errores.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3

10-Los empleados del servicentro El Triunfo comunican a los clientes donde y cuando concluirá la realización del servicio.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3

11-Los empleados del servicentro El Triunfo ofrecen un servicio rápido a sus clientes.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3

12-Los empleados del servicentro El Triunfo siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3

13- Los empleados del servicentro El Triunfo nunca están demasiado ocupados para realizar un servicio complementario a sus clientes.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3
14-El comportamiento de los empleados del servicentro El Triunfo transmite confianza a sus clientes.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3
-3	-2	-1	0	1	2	3

15-Siente que hay seguridad en el servicio en el servicentro El Triunfo.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3
16-Los empleados en el servicentro El Triunfo son siempre amables con los clientes.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3
15-Siente que hay seguridad en el servicio en el servicentro El Triunfo.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3
16-Los empleados en el servicentro El Triunfo son siempre amables con los clientes.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3
-3	-2	-1	0	1	2	3
-3	-2	-1	0	1	2	3

17-Los empleados en el servicentro El Triunfo tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3
18- En el servicentro El Triunfo se le brinda a los clientes una atención individualizada.							
	-3	-2	-1	0	1	2	3

-3	-2	-1	0	1	2	3
-3	-2	-1	0	1	2	3

19- El servicentro El Triunfo tiene horarios de trabajos convenientes para todos sus clientes.														
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
20- El servicentro El Triunfo tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.														
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
21- En el servicentro El Triunfo se preocupan por los intereses de sus clientes.														
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3
22- En el servicentro El Triunfo comprenden las necesidades específicas de sus empleados.														
	-3	-2	-1	0	1	2	3	-3	-2	-1	0	1	2	3

Encuesta para determinar la importancia relativa del cliente a cada dimensión.

En la lista que aparece a continuación se incluyen cinco características que corresponden al servicio que se ofrece en servicentros. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de ellas cuando evalúa la calidad del servicio. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características según la importancia que tiene para usted.

Nº	Dimensiones	Ptos
1	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos y personal (Elementos Tangibles)	
2	Habilidad para realizar el servicio de forma segura y precisa (Fiabilidad)	
3	Disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido (Capacidad de respuesta)	
4	Conocimiento y trato amable de los empleados y su habilidad para transmitir un sentimiento de confianza (Seguridad)	
5	Cuidado y atención individualizada (Empatía)	
	Total	100

ANEXO 5: Metodología del proceso de Benchmarking

1. Planificación

- 1.1. Determinar en qué actividades hacer Benchmarking.
- 1.2. Determinar qué factores claves medir.
- 1.3. Identificar los competidores.

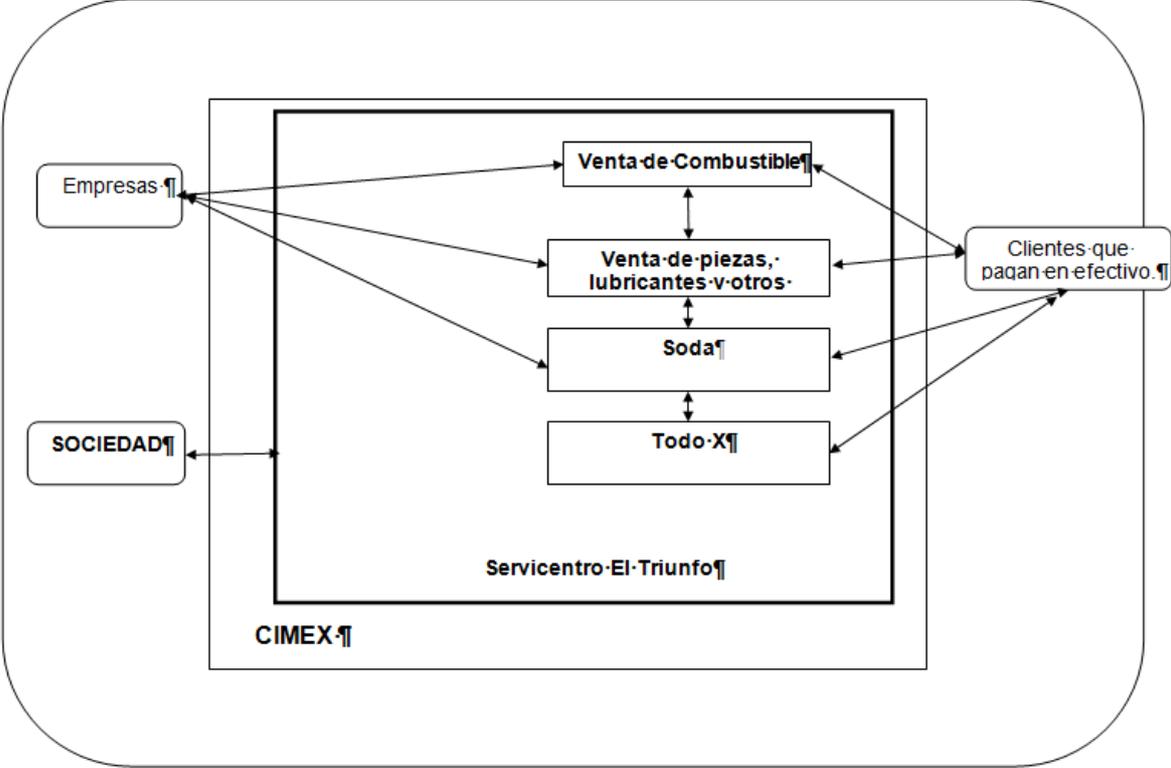
2. Recogida y análisis de los datos.

- 2.1. Medir la actuación de los competidores.
- 2.2. Medir su propia actuación.

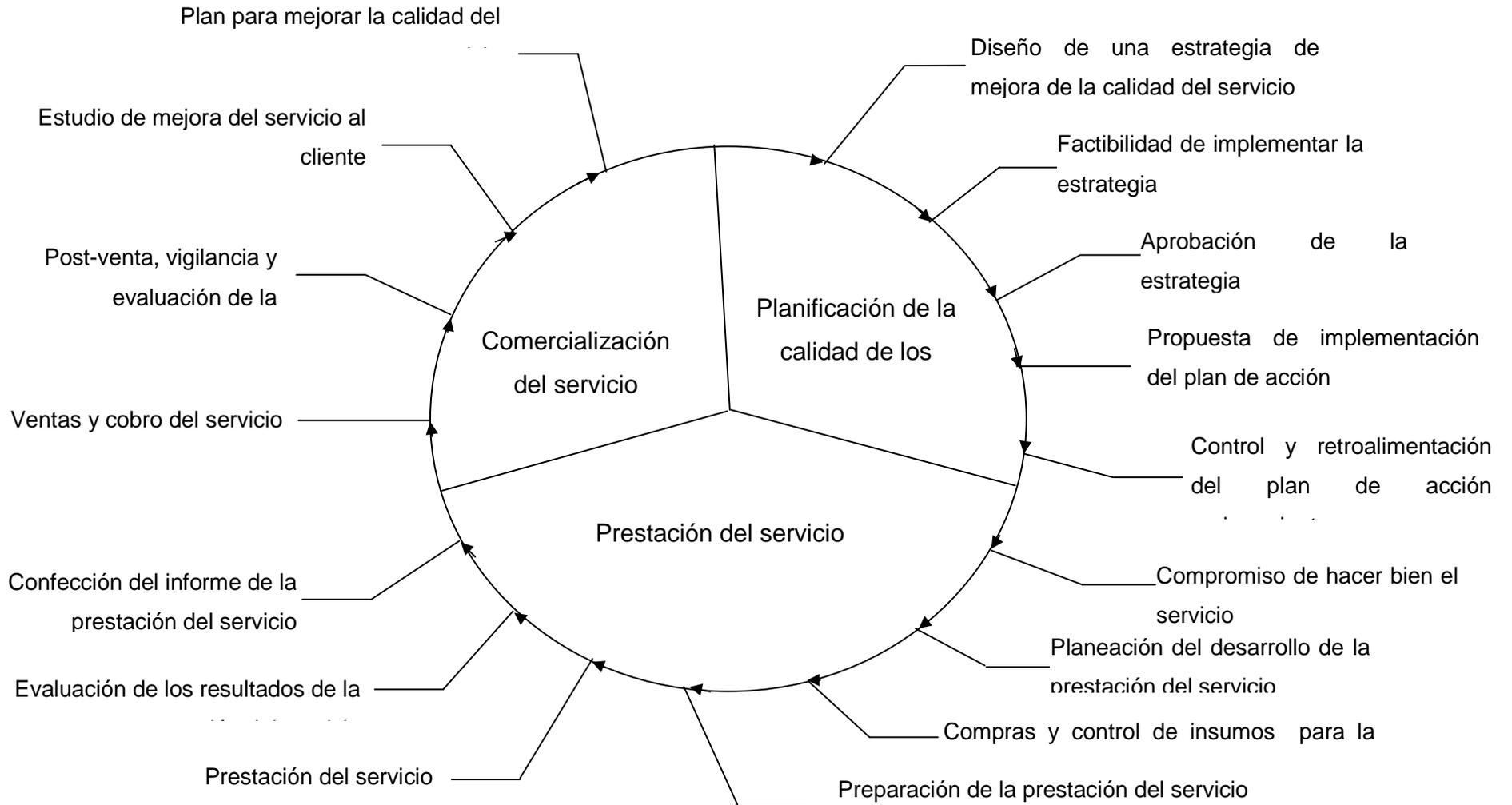
3. Introducción de cambios.

- 3.1. Desarrollar el plan para igualar y superar, o mejorar, el modelo.
- 3.2. Obtener el compromiso de la dirección y de los empleados.
- 3.3. Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

ANEXO 6: Esquema de la interrelación de los procesos básicos del Servicentro El Triunfo



ANEXO 7: Lazo de calidad de la prestación de servicios



ANEXO 8. Estudio de Arribos.

Totales por tipo de vehículos.

Día	Lig. Estatales.	Privados	Turismo	Camiones	Ómnibus	Moto	Otros
Lunes	75	32	27	21	12	13	3
Miércoles	72	29	25	23	11	12	5
Viernes	80	35	22	18	15	16	4
Sábado	84	30	26	19	16	20	7
Total	311	126	100	81	54	61	19

ANEXO 9

Determinación de la Muestra, mediante un muestreo aleatorio simple sin reposición,

How s (Descriptores Técnicos)

--	--

(Hernández Sampier. 2006)

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot P(1-P)}{d^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N}$$

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5(1-0,5)}{(0,05)^2} = \frac{3,8416 \cdot 0,25}{0,0025} = \frac{0,9604}{0,0025} = 384$$

$$n = \frac{384}{1 + 384 / 752} = 254$$

Donde:

n : tamaño de la muestra.

P: proporción de la población.

d : error absoluto.

Z : percentil de la distribución normal.

N: tamaño de la población.

Para la determinación del tamaño de la muestra se fijaron los siguientes parámetros.

Z = 1,96

d: 0,05

N:= 741

P = 0.5

ANEXO 10: Resultados de las encuestas iniciales y finales.

Declaraciones que responden a las expectativas.

Dimensiones	Elementos Tangibles				Fiabilidad					Cap. de Respuesta.				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Preguntas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Estatales ligeros	3	-2	1	0	2	2	3	1	0	1	1	0	0	1	1	2	0	1	3	1	0	-3
Privados	2	1	0	1	3	2	1	0	1	2	1	1	1	0	2	1	2	1	2	2	1	-1
Turismo	2	0	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	-1	1	2	2	-1	1	3	1	1	-2

Declaraciones que responden a las percepciones

Dimensiones	Elementos Tangibles				Fiabilidad					Cap. de Respuesta.				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Preguntas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Estatales ligeros	0	2	-1	2	1	2	0	1	2	-1	0	1	1	2	-1	1	0	3	-2	-1	1	-2
Privados	2	-3	0	1	2	3	1	-1	1	1	1	2	-1	1	2	2	-1	3	-2	0	1	1
Turismo	-1	-1	2	1	2	-1	2	3	2	2	0	1	-1	3	0	-2	2	2	-2	1	-2	-1