



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
MENCIÓN CALIDAD**

**“PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA
CALIDAD EN LA EMPRESA PESQUERA
PESCASPIR”**

Autora:

Lic. Mirya Valdivia Hernández

Tutor:

Dr. C Alejandro Carbonell Duménigo

Cotutor

MsC Ing. Orlando de la Cruz Rivadeneira

“Año 55 de la Revolución”

2013



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
MENCIÓN CALIDAD**

**“PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA
CALIDAD EN LA EMPRESA PESQUERA
PESCASPIR”**

Autora:

Lic. Mirya Valdivia Hernández

Tutor:

Dr. C Alejandro Carbonell Duménigo

Cotutor

MsC Ing. Orlando de la Cruz Rivadeneira

“Año 55 de la Revolución”

2013



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
MENCIÓN CALIDAD**

**"PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA
CALIDAD EN LA EMPRESA PESQUERA
PESCASPIR"**

Autora:

Lic. Mirya Valdivia Hernández

Tutor:

Dr. C Alejandro Carbonell Duménigo

Cotutor

MSc Ing. Orlando de la Cruz Rivadeneira

"Año 55 de la Revolución"

2013

“Si he logrado llegar tan lejos con mi vista, es porque estaba sentado en los hombros de gigantes”

Isaac Newton

A amigos y familiares que saben de la importante contribución que han tenido en este trabajo, a todos ellos muchas gracias...

A mis hijas, Kamila y Karla, que de seguro querrán seguir los pasos de su mamá y estudiar mucho.

RESUMEN

En el mundo empresarial de hoy, las organizaciones que ocupan lugares privilegiados en el mercado, ofrecen sus productos en el momento y lugar adecuados, con precios competitivos y la calidad apropiada al mínimo costo posible. La utilización de la calidad como arma estratégica, implica desarrollar una cultura organizacional, a través de todas las partes de la empresa, guiada a la obtención de un producto o servicio final, que no solo satisfaga las expectativas de los clientes, sino que dentro de lo posible las supere. La orientación al cliente y la calidad han sido objeto de diferentes teorías y enfoques empresariales, los que en su evolución han convergido hacia el cliente. En el presente trabajo se propone el diseño de un procedimiento para la mejora de la calidad en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir, que considere la orientación al cliente y contribuya a mejorar la satisfacción de los mismos y el grado de orientación hacia estos. El procedimiento general desarrollado y sus procedimientos específicos conforman un sistema coherente, el cual permite dar solución al problema científico planteado y sirve como instrumento metodológico viable y como utilidad práctica para los directivos en su búsqueda proactiva de la mejora continua, se demostró que la organización debe considerar la orientación al cliente para la mejora de la calidad. Se cumple con el objetivo general de la investigación con el procedimiento desarrollado, que introduce la utilización combinada del AMFE y las herramientas para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente, permitiendo a la organización reaccionar a los cambios. Con el análisis de la orientación al cliente a través de las 5 dimensiones se pudo determinar el grado de estas donde se evidenció un aumento cuantitativo y una mejora de 8,28⁰, mejoraron 2 dimensiones y 8 indicadores y se comprobó que luego de implementarse el procedimiento, los índices de satisfacción del cliente tuvieron un aumento de un 8 %. La aplicación del software GORCLI Versión 1.0 permitió el cálculo del GOC y mostró las salidas gráficas del Vector de Orientación al Cliente.

ABSTRACT

In the enterprise world of today, the organizations that occupy privileged places in the market, offer their products in the proper place and moment, with competitive prices and the appropriate quality at minimum possible cost. The use of quality as a strategic weapon implies the development of an organizational culture throughout the enterprise parts, guided to obtain a final product or service that not only satisfies the customers' expectations, but enhances them. The customers' orientation and quality management have been object of different theories and enterprises focuses, which through their evolution have converged to the customer. In this work it is proposed the design of a procedure to improve quality in the fishing enterprise Pescaspir, which considers the customer's orientation and contributes to improve their satisfaction and the degree of orientation towards them. The general procedure developed and the specific ones form a coherent system, which permits to give a solution to the scientific problem stated and serves as a viable methodological instrument and as a practical utility to the managers in their proactive look for the continuous improving, it was demonstrated that the organization should consider the customer's orientation to improve quality. With the procedure developed it is fulfilled the general objective of the investigation, that introduces the combined use of FAEM and the tools to evaluate and improve the customer's orientation degree, letting the organization to react at changes. With the analysis of the customer's orientation through the five dimensions it was determined the degree of them where there occurred a quantitative increase and an improvement of 8,28⁰, 2 dimensions and 8 indicators improved and it was proved that after implementing the procedure the customer's satisfaction indexes had an increase of 8 %. The appliance of CORCLI software version 1.0 made possible to calculate the COD and showed the graphic exits of the Customer's Orientation vector.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.	
1.1 Introducción.....	5
1.2 Calidad. Conceptos.....	5
1.3 Enfoque de procesos.....	7
1.3.1 Mejoramiento de la calidad.....	10
1.4 La orientación al cliente, necesidad para el logro del éxito organizacional.....	14
1.4.1 Satisfacción del cliente.....	20
1.4.2 Herramientas para la mejora de la calidad.....	25
1.5 La calidad y la orientación al cliente en las empresas pesqueras.....	29
1.6 Conclusiones parciales.....	30
Capítulo II: Procedimiento para la mejora de la calidad en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir	
2.1 Introducción.....	31
2.2 Bases generales para la construcción del procedimiento para la mejora de la calidad.....	31
2.3 Fundamentación del procedimiento general y sus procedimientos específicos.....	33
2.3.1 Fase I del procedimiento general: Planificar.....	34
2.3.2 Fase II del procedimiento general: Hacer.....	36
2.3.3 Fase III del procedimiento general: Comprobar.....	50
2.3.4 Fase IV del procedimiento general: Actuar.....	53
2.3.5 Conclusiones parciales.....	55
Capítulo III Implementación del procedimiento	
3.1 Introducción.....	57
3.1.1 Caracterización de la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir.....	57
3.2 Implementación del procedimiento para la mejora de la calidad en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir.....	59
3.3 Fase I del procedimiento general: Planificar.....	60
3.4 Fase II del procedimiento general: Hacer.....	65
3.5 Fase III del procedimiento general: Comprobar.....	74
3.6 Fase IV del procedimiento general: Actuar.....	75
3.7 Conclusiones parciales.....	79
Conclusiones generales.....	80
Recomendaciones.....	81

Referencias bibliográficas.....82

Anexos

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un entorno comercial, tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un lugar en el mercado cada vez más agresivo.

Se podrían enumerar varios apoyos que una organización puede utilizar para acceder al mercado y competir, pero, fundamentalmente, hay uno que resulta estratégico: la calidad, el cual se alza cada vez más, como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste.

Para lograr una posición ventajosa en el mercado se hace necesario orientar a las organizaciones hacia los clientes; se necesita que todos los esfuerzos de la empresa busquen la satisfacción de los consumidores y superen sus expectativas, por lo cual, es necesario que los empleados tengan esta cultura, brinden confianza a los interesados dándoles empatía y respeto, y lograr así que se sientan importantes y tomados en cuenta. Sólo proporcionándoles lo anterior, se pueden crear clientes leales que tengan una preferencia permanente por la empresa.

Para formarse una idea de la calidad los clientes le dan más importancia al impacto de los diferentes contactos con la organización que a las propias características del producto. No caben dudas de que la proyección es hacia una economía de calidad y de satisfacción del cliente.

La formación como fuente de mejora debe ser considerada el eje fundamental de la actividad productiva. En la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de personal calificado, con un amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la calidad y la orientación al cliente de la organización.

Todas las personas involucradas en el proceso de satisfacción del cliente se deben educar en el concepto de calidad y la forma de aplicarlo con relación a las particularidades de la organización.

La mayoría de las empresas cubanas se adentran cada vez más en el mundo de la gestión de la calidad, pues se han percatado de la efectividad que tiene y de la influencia que ejerce en los clientes en el momento de valorar el servicio recibido.

La gestión de la calidad es una estrategia organizativa que sirve de plataforma para desarrollar el interior de una organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio/producto

cumplan con los requisitos del cliente, lo cual brinda mayores posibilidades de que sean adquiridos.

Se requiere de la participación consciente de todos los trabajadores y de la mejora continua de la eficacia de una organización, por ende proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y el compromiso de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción de sus clientes.

Se hace necesario que las empresas definan estrategias que les permitan insertarse en el mundo competitivo de hoy, las cuales deben ir acompañadas de herramientas de gestión que hagan posible su materialización. Se deben implementar mecanismos que permitan valorar los resultados para la toma de decisiones acertadas. Los siguientes elementos constituyen la **situación problemática** de la presente investigación:

- En la estrategia de la empresa no está contemplada la orientación al cliente de la organización.
- No existe información que permita tomar decisiones en función de la satisfacción del cliente partiendo de la mejora de la calidad.
- No se conocen los riesgos y fallos de los procesos que inciden en la orientación al cliente.

Se define como **problema científico**: carencia de un procedimiento de mejora de la calidad, que considere la orientación al cliente, en la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir.

Para dar solución a este problema científico se plantea como **hipótesis de la investigación** que: el desarrollo de un procedimiento de mejora de la calidad, que considere la orientación al cliente, en la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir contribuye a mejorar la satisfacción de sus clientes y el grado de orientación hacia estos.

Para validar la hipótesis se plantea como **objetivo general** de la investigación: desarrollar un procedimiento de mejora de la calidad, que considere la orientación al cliente, en la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir como contribución a mejorar la satisfacción de sus clientes y el grado de orientación hacia estos.

Los **objetivos específicos** son:

- Analizar la bibliografía científica relacionada con la calidad, la orientación al cliente y su satisfacción.
- Diseñar un procedimiento para la mejora de la calidad, que considere la orientación al cliente.

- Evaluar la incidencia de la implementación del procedimiento en la mejora de la satisfacción del cliente y el grado de orientación hacia estos en la empresa pesquera Pescaspir.

En la literatura consultada por la autora no se encontraron referencias a procedimientos diseñados específicamente para la mejora de la calidad que consideren el grado de orientación al cliente en la organización, por lo que la **novedad principal** de la investigación consiste en la introducción del enfoque de orientación al cliente, como elemento a considerar en la mejora de la calidad, mediante la utilización coherente de herramientas matemáticas y gráficas y del AMFE para determinar fallos y riesgos en los procesos.

El **Valor Teórico** y **Metodológico** de la investigación está dado por el aporte de una herramienta de mejora de la calidad que considera el enfoque de orientación al cliente, la cual permite evaluar el grado de orientación al mismo, identificar los modos de fallos y riesgos de los procesos mediante la utilización del AMFE, además de ofrecer el procedimiento para su utilización.

Como **Valor Práctico** ofrece la posibilidad de integrar en un solo procedimiento herramientas para la evaluación del grado de orientación al cliente y la satisfacción de estos, así como de mejora de la calidad como el AMFE.

El **Valor Social** se manifiesta en la mejora de la calidad en la empresa pesquera Pescaspir, contribuyendo a una mayor satisfacción de los clientes.

El **Valor Económico** está dado por la posibilidad de establecer las acciones a tomar ante la posibilidad de un riesgo o fallo posible, minimizando las pérdidas económicas ante la ocurrencia del mismo.

Tipo de investigación

Correlacional: al establecer la relación entre la gestión de la calidad y la orientación al cliente, así como la mejora de la satisfacción del cliente.

Métodos y técnicas de Investigación

Los métodos que se utilizan están relacionados con:

- El análisis y síntesis de información obtenida en la literatura.
- El histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto.
- La inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas.
- La deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas.

- El sistémico-estructural para abordar las características y el carácter sistémico de la gestión de la calidad y la orientación al cliente.
- Se utilizan las técnicas siguientes:
- El análisis de documentos escritos para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación.
- El método de selección de expertos.
- Las encuestas para diagnosticar el estado de la satisfacción del cliente y la orientación hacia este en la organización.
- El trabajo en grupo para el desarrollo del procedimiento.
- El diagrama de Pareto.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La revisión y análisis del “estado del arte y de la práctica”, sobre la problemática de la calidad y la orientación al cliente realizada en esta investigación, siguió la estrategia que se expresa en la Figura 1.1. Los orígenes, conceptos, enfoques y aplicaciones predominantes, de la calidad y la orientación al cliente, conforman el cuerpo principal del marco teórico-referencial de la investigación.

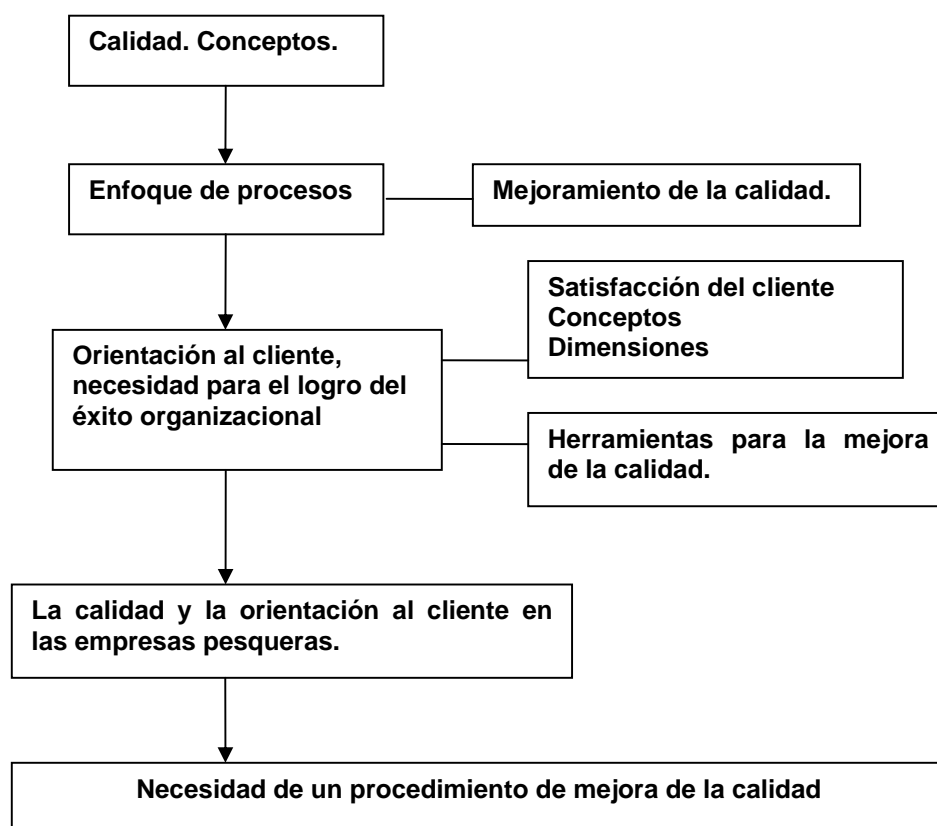


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación.

1.2 Calidad, conceptos.

Cada país y empresa debe definir qué es calidad para él o ella, de acuerdo a sus características específicas de competencia y rentabilidad y defender esta definición con vistas a alcanzarla, lo cual mejoraría las condiciones específicas sociales del mismo, al obtener una adecuada rentabilidad. Aragón (2001).

Juran (1993) refiere que “*la calidad consiste en no tener deficiencias*”.

Conway (1988) plantea que la calidad se alcanza al *"desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite"*.

Según Edward Deming *"Calidad es ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes"*. Implica un compromiso con la innovación y mejoras continuas.

Philip Crosby es el creador del concepto de *"cero defectos"*, el cual constituye una norma de desempeño. El objetivo de *"cero defectos"* es hacerlo bien desde la primera vez, lo que significa, concentrarse en evitar la ocurrencia de defectos más que simplemente localizarlos y corregirlos.

Feigenbaum (1971) (1997) plantea que calidad es *"un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente"*.

Ishikawa, (1988) enfoca la calidad al control en todas sus manifestaciones al exponer que *"calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores"* y que *"En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc."*

La NC ISO 9000:2001 plantea que la calidad es el *"Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos."* Añade además que, el término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente y contrapone *"inherente"* a *"asignado"* significando que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Juran (1990) y Harrington (1993) consideran que la calidad se obtiene no con una receta, ni una tendencia específica, sino que es preciso utilizar procesos productivos bien diseñados, así como diseñar adecuadamente los procesos de la empresa y en ambos casos utilizar, de acuerdo a las características propias, todas las armas que se tengan a la mano para lograrlo.

En 1986 Juran introduce la Trilogía de la calidad, basándose en la similitud en el desarrollo de la dirección de la calidad con los procesos financieros (planificación, control y mejora financiera). El enfoque conceptual es idéntico al utilizado para conducir las finanzas, sin embargo los diversos escalones del procedimiento son especiales y también los son las herramientas empleadas en cada uno.

Estos procesos son:

- Planeamiento de la calidad.
- Control de la calidad.
- Mejoramiento de la calidad.

Nos detendremos en la mejora de la calidad por ser objeto de análisis en la presente investigación, este es el “proceso que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño. Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores a aquellos que se han planeado para las operaciones”. Según Aburto (1992), los procesos se diseñan e implementan para producir un resultado y esa repetitividad implica la posibilidad de mejora del mismo.

La ISO se basa en estos tres procesos básicos para la gestión de la calidad y en este enfoque para establecer los conceptos de gestión de la calidad y los principios que la rigen. La NC ISO 9000:2001 define la gestión de la calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, que generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el mejoramiento de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Además, define los principios de la gestión de la calidad, los cuales son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Se coincide con todos los autores que consideran que con la calidad se deben satisfacer las necesidades de los consumidores, aunque todos hayan establecido sus propias filosofías, las cuales tienen elementos discrepantes o coincidentes. Para alcanzar la calidad de un producto/servicio, todas las partes del sistema que participan en el mismo, poseerán características que le confieran la aptitud para obtenerlo con calidad.

1.3 Enfoque de procesos

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En resumen, es la manera en que se hacen las cosas en la organización. El enfoque basado en procesos deviene como un principio de gestión fundamental para obtener desempeños adecuados. Varios autores (Tejedor y Carmona, 2005; Arrascaeta, 2005, entre otros) coinciden en que los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión

de las empresas innovadoras, especialmente en las que basan su sistema en la calidad total.

La NC ISO 9000:2005 define como un proceso el *"conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"*. Por lo tanto, el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados se pueden obtener de una manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí.

De acuerdo con Moen y Nolan (1987), un proceso se define como: el conjunto de causas y condiciones que repetidamente se presentan juntas para transformar entradas en salidas. Puede haber varias etapas para un proceso. Alternativamente, cada etapa podría verse como un proceso.

La gestión por procesos en una organización es una concepción horizontal de esta, que se contrapone a la concepción tradicional funcional vertical. Para lograr una correcta implementación de la gestión por procesos en la organización, la totalidad del grupo que la compone debe invertir tiempo y esfuerzo en las áreas: liderazgo, participación de los empleados y formación. La gestión por procesos es la metodología adecuada para la implantación de un sistema de mejora continua, que es la base sobre la que se sustenta un sistema integral de calidad (Tejedor y Carmona, 2005).

La clasificación de los procesos tiene una terminología muy amplia: relevantes y claves (Amozarrain, 2005); estratégicos, operativos y de soporte (Zaratiegui, 1999) ; procesos de producción y procesos de la empresa (Harrington, 1993). Para procesos relacionados con la comercialización, la terminología a utilizar en esta investigación es la siguiente:

- Proceso Fundamental: Procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea" (Tejedor & Carmona, 2005).
- Proceso de Apoyo: Procesos que dan soporte a los procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos o mediciones (Tejedor y Carmona, 2005).

Tanto los procesos fundamentales, como de apoyo, así como los que no caen dentro de estas dos definiciones, pueden estar formados por subprocesos, procedimientos y/o actividades. Estos procesos responden a las necesidades de los clientes, lo que provoca que sean sometidos a revisiones continuas para ser mejorados.

Muchos han reconocido los beneficios de un enfoque de procesos para manejar los negocios, la mayoría (Pilot, 2002; Arango, Pérez y Rojas, 2008) no coinciden cuáles

procesos serán considerados, qué subprocesos y actividades están contenidos en cada proceso, y cómo los procesos interactúan entre sí.

La gestión por procesos ofrece la oportunidad de implementar la filosofía de marketing al colocar la satisfacción del consumidor en el centro del proceso de toma de decisiones. Por ello, el efecto de la gestión por procesos en la orientación al cliente resulta muy positivo.

El enfoque de Gestión de la Calidad Total tiene que convertirse en una práctica habitual en la organización. La calidad de un producto/servicio es una resultante, que emerge debido a una interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar en las organizaciones.

El mejoramiento de procesos es el esfuerzo continuo para saber acerca del sistema de causas en un proceso y para usar este conocimiento para cambiar el proceso, para reducir la variación y complejidad y para mejorar la satisfacción del cliente.

Procesos de relación con el cliente

En los servicios se ha comprobado que la satisfacción de los clientes está influenciada por la calidad de las interacciones entre los clientes y el personal de servicios (Natalisa y Subroto, 2003). Las nuevas tendencias asociadas con la gestión por procesos (Díaz, 2002; González, 2002) se orientan a lograr la satisfacción del cliente sobre la base de añadir valor al servicio.

Sin embargo, el desarrollo de relaciones satisfactorias con clientes es cada vez más complejo (Wilson, 1995; Moliner y Callarisa, 1997; Yan, 1998). Todas las empresas son prestadoras de servicios en la medida en que crean valor para sus clientes a través de las actividades que desempeñan (Berry, 2001). Varias definiciones se han desarrollado con respecto al marketing relacional (Grönroos, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Alet, 1994; Sheth y Parvatiyar, 1995; Gummesson, 1996; American Marketing Association, 2004). Esta última incorpora el enfoque de proceso y lo define como “una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés”.

El cuidado en las relaciones con clientes a través del personal o de la atención a sus quejas o sugerencias (Maxham III y Netemeyer, 2002) son condicionantes de la percepción por parte del cliente de un buen trato.

El enfoque de la cadena servicio-beneficio de Lovelock (2002), articula alrededor del cliente las funciones de mercadotecnia, recursos humanos y operaciones.

Dentro de las ventajas que trae consigo la gestión por procesos Negrín Sosa et al. (2003) destacan las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala cómo están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor-cliente entre funciones.

Dentro de los objetivos generales que persiguen la reingeniería y la gestión de procesos, según Crio (2005), se encuentran la satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio, así como una mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Se puede resumir que la gestión de los procesos de relación con el cliente tiene que ser una prioridad en la organización y no puede verse afectada por la gestión por funciones. En las organizaciones de servicio se deben identificar cada uno de estos procesos y analizar los momentos en que interviene directamente el cliente para mejorar las vivencias y la relación con éste, fortaleciendo el enfoque operativo de la orientación al cliente. En concordancia con lo anterior, se puede plantear que el enfoque de procesos es esencial para asegurar que la organización adicione valor a sus operaciones, orientándose mejor hacia el cliente.

1.3.1 Mejoramiento de la calidad

El mejoramiento de la calidad es uno de los procesos de la trilogía de la calidad. Juran (1993) plantea que hay muchos caminos alternativos para organizar el tema de cómo pensar en la calidad. La función calidad es el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en que se realizan. Lo que significa que la calidad no se logra solamente con productos de excelente manufactura, sino que hay procesos en la empresa que influyen decisivamente sobre la demanda de los clientes.

En la NC ISO 9000:2005 se plantea que la mejora de la calidad *“es la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad”*. Por lo tanto la meta principal es la mejora continua en cada actividad. Por otra parte, la NC-ISO 9004:2009 establece que el éxito sostenido de una organización, se logra por su capacidad de satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado, se puede lograr

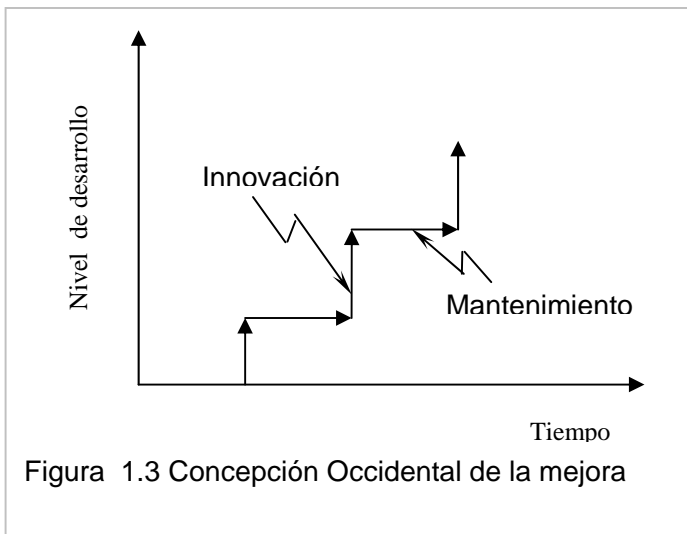
mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno, el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas. El mejoramiento de la calidad está basado en el cambio. Imai (1986), describe dos tipos de cambio: gradual y abrupto. El cambio gradual resulta de pequeñas mejoras al status, mediante esfuerzos continuos que incluyen a todo el mundo. El cambio abrupto proviene de la innovación, una mejora drástica al estado actual. Los requisitos para el mejoramiento de la calidad son un propósito común y el conocimiento de conceptos y métodos de tal forma que el cambio se traduzca en mejora. Deming ve la organización como un sistema que incluye la meta de mejoramiento de la calidad en cada etapa desde la recepción de materiales hasta el consumidor, así como el rediseño de productos y servicios para el futuro. Todas las funciones y actividades se dirigen a un *propósito común*. Recomienda que las empresas deben Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), constituyendo un ciclo dinámico que se adapta a cada entidad u organización y a sus procesos.



Figura 1.2 Ciclo de mejora de Deming.

Gómez (2007), valora el planteamiento de Juran & Gryna (2001) que refieren cómo se subestiman los problemas de calidad y lo que estos representan en la rentabilidad financiera a largo plazo; por lo que el propósito debe estar orientado a refinar las herramientas para lograr la detección oportuna de las causas que provocan tales alteraciones y poder obtener los beneficios esperados.

El mejoramiento de la calidad empieza con la identificación de las futuras necesidades de los clientes a través de una investigación de consumo. El mejoramiento de la calidad; según las tendencias actuales de gestión empresarial; forma parte de la función de la calidad y por ello es necesario estructurarlo desde el punto de vista organizativo y técnico. (Fernández, 1999) Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto



de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados.

Según Aragón (2001), actualmente existen dos concepciones sobre el mejoramiento de la calidad, una proveniente del mundo occidental y la otra de los japoneses. Los ideólogos y especialistas occidentales como Juran y Gryna (2001) basan la mejora en la

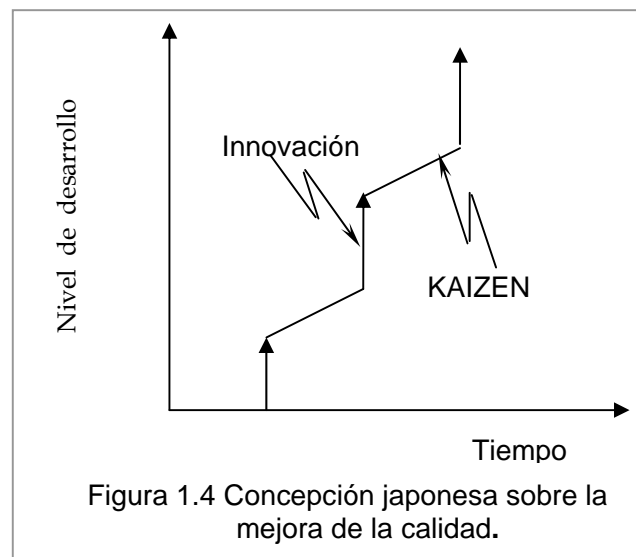
innovación o el “salto adelante”, como se aprecia en la figura 1.3.

Esta concepción plantea que sólo el salto innovador podrá llevar a una organización a una estadia de desarrollo cualitativamente superior; luego del salto, la empresa entrará en una etapa de mantenimiento; en espera de los recursos y las condiciones necesarias para una próxima innovación. La esencia de esta concepción trae aparejado una serie de características generales propias.

Por otro lado los japoneses basan la mejora en el KAIZEN, o lo que es lo mismo mejoramiento continuo y gradual de la calidad. “KAIZEN es un esfuerzo constante con efectos acumulativos que marcan una firme elevación al correr de los años”. El KAIZEN significa capacitación a todos los niveles, trabajo conjunto con los proveedores y relaciones laborales estables, donde el obrero medio puede ofrecer sus criterios sobre lo que debe hacerse y estos sean oídos por la gerencia.

La concepción parte del hecho que luego de la innovación los esfuerzos por mejorar no deben desaparecer, al contrario, comenzará un proceso de pequeños cambios paulatinos, como se muestra en la figura 1.4.

Dimensiones de la Calidad



Una dificultad al mejorar la calidad radica en traducir las necesidades de un cliente en características medibles. Garvin (1987), propuso ocho dimensiones de calidad. La siguiente lista es una ampliación de las ocho dimensiones de Garvin:

- Desempeño: Características principales de operación.
- Particularidades: Características secundarias de operación, toques añadidos.
- Tiempo: Tiempo esperando en cola, tiempo desde la concepción hasta la producción de un producto nuevo, tiempo para terminar un servicio.
- Confiabilidad: Tiempo transcurrido sin falla.
- Durabilidad: Cantidad de uso hasta que el reemplazo resulta preferible a la reparación.
- Uniformidad: Baja variación entre repetidas salidas de un proceso.
- Consistencia: Concordancia con documentación, propaganda, fechas de entrega, o estándares de la industria.
- Capacidad de servicio: Resolución de problemas y quejas.
- Estética: Características que se relacionan con los sentidos.
- Interfase personal: Características tales como puntualidad, cortesía y profesionalismo.
- Inocuidad: Características relativas a la seguridad, salud o el medio ambiente.
- Calidad percibida: Medidas indirectas o inferencias acerca de una o más de las dimensiones; reputación.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Un *indicador* es una relación entre dos o más variables significativas, con nexo lógico cuyo comportamiento se requiere medir, para la conducción de los procesos de la empresa, Villa y Pons (2006).

Existen, de manera general, tres tipos de indicadores que en este sentido abarcan el espectro necesario para el seguimiento del comportamiento de los procesos:

1. *Indicadores de efectividad*: Miden cuándo las salidas de los procesos y procedimientos, satisfacen las necesidades de sus clientes a través de los requerimientos.
2. *Indicadores de eficacia*: Miden cuándo se satisfacen las necesidades de los clientes y grupos de interés en general con el mejor balance entre ellas y los recursos utilizados, al menor costo.
3. *Indicadores de adaptabilidad*: Miden cuándo un proceso es eficaz y efectivo frente a los cambios, en el tiempo. La adaptabilidad implica actualización constante y mejoramiento continuo.

Las cuatro actividades básicas importantes para mejorar la calidad son:

- Diseño de un nuevo producto.
- Rediseño de un producto existente.
- Diseño de un nuevo proceso (incluyendo servicio).
- Rediseño de un proceso existente.

Estas cuatro actividades pueden llevarse a cabo dentro de diversas funciones de la organización. Se deben coordinar los esfuerzos y enfocarse en un propósito común y romper las barreras entre los departamentos.

La comunicación continua y el trabajo en equipo entre clientes y proveedores y entre directivos y trabajadores es necesario para identificar oportunidades de mejora.

La dirección debe visualizar la organización como un sistema de procesos y controlar la *conexión* de estos procesos. La dirección debe eliminar los obstáculos hacia la mejora. Deming (1986), aporta una filosofía y un marco de trabajo para hacer de la mejora continua en la calidad un pivote en la estrategia de negocios de una empresa. La misma representa una transformación del estilo de administración presente actualmente en muchas empresas.

Se puede concluir que mejora significa la creación organizada de un cambio beneficioso para obtener niveles de desempeño sin precedentes en los procesos.

1.4 La orientación al cliente, necesidad para el logro del éxito organizacional

El "cliente", es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del cliente, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

Kotler (2004), parte de que el marketing, tal como se conoce hoy, está acabado y tiene que evolucionar hacia algo mucho más acorde con nuestros tiempos. En correspondencia con esto propone 10 principios claves para el nuevo marketing.

- Reconocer el creciente poder del cliente.
- Desarrollar la oferta orientada al público objetivo.
- Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
- Centrarse en aportar soluciones y resultados, no en productos.
- Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor.
- Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente.
- Desarrollar métricas y analizar el retorno de la inversión.

- Desarrollar un marketing científico apoyado en la tecnología.
- Focalizarse en crear activos a largo plazo.
- Implantar en la empresa una visión holística del marketing.

Según Fernández (2005), los beneficios que aporta mantener una organización centrada en el cliente son:

- Incrementar los beneficios y cuota de mercado mediante respuestas rápidas y flexibles hacia las oportunidades de mercado.
- Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización y aumentar la satisfacción de los consumidores.
- Incrementar la lealtad de los consumidores para repetir el negocio o compra, teniendo asegurado el beneficio.

La organización involucra a todas las partes, sistemas y procesos que intervienen en ella. Las empresas dependen de la aceptación de sus productos y servicios por parte de los clientes. Todo en la organización debe estar orientado hacia el cliente. Esta necesidad da origen al principio de la orientación hacia el cliente de toda la actividad de la organización (Carbonell, 2006a; Carbonell, 2009), el cual lo considera de forma global e incluye un enfoque filosófico, cultural, estratégico y operacional. Hasta ese momento se había visto como responsabilidad del área de marketing solamente.

Blanco (2007), señala la diferencia entre atención al cliente y orientación al cliente, apuntando que la primera hace referencia a la interacción personal con el cliente, mientras que la segunda se sitúa en un plano más estratégico.

El desarrollo del concepto de Orientación al cliente, sobre bases científicas, se remonta a la década del 90 del Siglo XX. Hasta esa fecha no se había tenido una conceptualización independiente clara, sino que se había encontrado como parte del concepto de Orientación al mercado.

La orientación al mercado surge como la “confluencia de dos corrientes de pensamiento, una proveniente del ámbito del marketing, que trata de centrar a la empresa en la satisfacción de los clientes, y otra con raíces en la dirección estratégica, cuyo punto focal es el análisis competitivo” (Barroso y Martín, 1999).

Mc Carthy y Perrault (1984) realizan una primera aproximación al concepto al definir la orientación al mercado como la suma de la filosofía de marketing y su implantación. Luego aparecen los conceptos de Kohli y Jaworski (1990) asentando el concepto de Orientación al mercado en tres componentes: el enfoque al cliente, la coordinación de marketing y la rentabilidad.

Narver y Slater (1990) concluyen que la orientación al mercado consta de tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; así como dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo y rentabilidad. Estos autores se centran en enfoques parciales, en el primer caso, en la información (enfoque operativo) y en el segundo caso en la cultura (enfoque cultural).

La preferencia de los autores y el mayor número de investigaciones de validación (Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995b; Desphande, 1996; Appiah-Adu, 1998) la ha recibido el enfoque cultural de Narver y Slater (1990).

Algunos académicos del marketing coinciden en que no hay distinción clara entre la orientación al cliente y la orientación al mercado, utilizando los términos de manera equivalente (Llonch, 1993; Kwankwo, 1995).

A pesar de que Mazaira Castro, *et al* (2005) asumen la propuesta de Narver y Slater (1990), destacan que el núcleo central en las definiciones de Orientación al mercado, recogidas en la literatura científica, se centra en el cliente y en la necesidad de mostrar hacia éste una especial sensibilidad, de manera tal que la organización debe de actuar siempre buscando aportarle valor.

Pumpin (1993), al realizar un análisis de la cultura empresarial destaca la orientación al cliente como básica. Se deben crear valores interesantes a través de la oferta, que dependen del juicio y la satisfacción del cliente, por lo que constituye una necesidad que la empresa se oriente hacia sus clientes (Llonch, 1993).

Las organizaciones, en lugar de observar a sus competidores para intentar vencerles con sus mismas armas, deben estudiar los consumidores y sus necesidades para encontrar maneras de entablar y mantener relaciones rentables con sus clientes, ofreciéndoles mayor valor que sus competidores (Kotler y Armstrong, 2004).

Existe la necesidad de orientar todas las áreas, estrategias, procesos, sistemas y personas hacia el cliente en las organizaciones. Se impone entonces el cambio de paradigma tradicional de Orientación al mercado, para concentrar las investigaciones y las estrategias empresariales hacia el necesario enfoque de Orientación al cliente, (Carbonell, 2009).

La orientación al cliente tiene que ser, por lo tanto, el proceso que integre a los demás procesos de la organización, de forma tal que contribuya a alcanzar el objetivo supremo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esta filosofía de trabajo constituye el eje para lograr la alineación de las estrategias y prácticas empresariales hacia su objetivo central: el cliente, (Carbonell, 2009). Según este autor “la orientación al

cliente es la filosofía rectora del proceso de toma de decisiones y del comportamiento de los directivos y del personal de las organizaciones para: establecer mejoras en los diseños de estructuras, estrategias, procesos y sistemas e implementarlas de forma tal que los productos y servicios resultantes satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; beneficiando la sostenibilidad de la relación empresa-cliente.

La Orientación al cliente, como cultura organizativa, genera mejor desempeño en las empresas, ya que es un factor determinante en la creación de clientes satisfechos y leales a la organización (Hikimura, 2005). Díaz Fernández *et al* (2006), plantea que la organización debe centrar su atención en el cliente y que esta debe ser, más que una tarea del departamento de marketing, la pieza clave de la cultura organizacional, que integre y le imprima dinámica a toda la organización en su conjunto.

Alabart y Portuondo (2005) definen la cultura empresarial como “un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

La Orientación al cliente es una cultura organizacional que comprende el conjunto de prácticas y conocimientos, tácitos y explícitos, asimilados por la organización, desde el exterior y el interior de esta, que conforman un paradigma de actuación, enfocado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, (Carbonell, 2009).

Varios autores manifiestan la necesidad de establecer una orientación al cliente en las organizaciones (Albrecht y Bradford, 1997; Juran y Gryna, 1995; Omachonu y Ross, 2000; Picasso y Martínez, 2000; Camisón y Bou, 2000; Hermann y Thurm, 2000), sin embargo, en la práctica su evaluación se realiza a partir de un sistema de indicadores que reflejan los avances experimentados en la satisfacción de los clientes externos (Lacobucci *et al*, 1994; Hocks, 1998; Vázquez y Díaz, 2000; Kaplan y Norton, 2001; Beltrán, 2002; Noda, 2004). La evaluación de la orientación al cliente ha sido inferida, en estas investigaciones, a través de su efecto sobre la satisfacción de este y su fidelización, pero no a partir de las causas y la operacionalización de esta variable, considerando la identificación y evaluación de dimensiones e indicadores.

Diversas son las teorías y enfoques empresariales que, a través de su evolución, han convergido hacia el cliente. Dos de ellos ampliamente reconocidos y estudiados son el marketing y la calidad, tradicionalmente enfocados en el entorno el primero y en los

procesos internos el segundo. En la actualidad estas fronteras se fusionan y los enfoques se complementan, el marketing mira hacia adentro (cliente interno) y la calidad hacia lo externo (calidad total). Esta tendencia nos lleva a la búsqueda de un enfoque integral de gestión con orientación al cliente.

Ríos y Gómez (2005) proponen un modelo, encaminado a lograr la satisfacción del cliente, partiendo de la interrelación entre marketing y calidad. El modelo incluye en su eje central el liderazgo, la gestión del personal, la satisfacción del personal, el entorno y el mercado; otros elementos considerados son los recursos, los procesos, la mejora continua y la política con sus estrategias.

El Grupo ISMI (2006) intenta trabajar con dimensiones de Orientación al cliente, utilizando el modelo de las 7s de McKinsey. A pesar de que este modelo nos da una visión integral de la organización, carece de un enfoque más actual donde se preste atención a la segmentación de clientes y al desarrollo de sistemas de información de marketing. Según el Grupo ISMI (2006) la propuesta de Arjona (1999) plantea orientar cuatro elementos básicos de la empresa (personas, tecnología, visión estratégica y mejora continua), para centrar los procesos de negocios de la organización en la creación de valor añadido para el cliente, la cual no llega a desarrollar indicadores, ni se efectúa su implementación, por lo que se queda en el plano teórico.

Carbonell (2009), plantea una conceptualización independiente clara de la Orientación al cliente con un enfoque integral. Esta forma de considerar el término, unido a la relevancia del cliente como objetivo de las organizaciones, impone el cambio del paradigma tradicional de Orientación al mercado hacia el de Orientación al cliente; que contribuye a dar orden y enfrentar la problemática relacionada con la conceptualización e implementación de la Orientación al cliente en las organizaciones.

Este autor establece las dimensiones e indicadores del constructo orientación al cliente y diseña un instrumento metodológico con enfoque integral y sistémico, que guíe el proceso de evaluación y mejora de esta variable.

La orientación al cliente del personal

Una gestión correcta de los recursos humanos es fundamental de cara al éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución del éxito (Cuesta, 1997). Debido a que la entrega del servicio ocurre durante la interacción entre los empleados de contacto y los clientes, las actitudes y comportamientos de estos influyen en las percepciones de los

clientes del servicio entregado (Hartline y Ferrell, 1996; Hee, Hyun y Seog, 2004; Llorens, Fuentes y Molina, 2003; Malhorta y Mukherjee, 2003, 2004).

Según Hernández (1997) la cultura de servicio es “aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. Sólo al existir una cultura de servicio en la organización se logra el compromiso de su personal, en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad”.

A medida que los empleados experimentan mayores niveles de orientación al cliente, aumenta su compromiso organizacional y mejora su desempeño y el de la empresa (Donovan, Brown y Mowen, 2004).

En la literatura consultada encontramos varias clasificaciones de clientes, a los cuales la empresa debe prestar atención:

- Cliente interno: es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.
- Cliente externo: es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.
- Clientes intermedios: son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.
- Clientes finales: se refiere a las personas que utilizarán el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera se sientan complacidas o satisfechas.

La satisfacción del cliente externo solo se logra cuando se coordinan de forma armónica los esfuerzos individuales y colectivos de todos los que intervienen en el ciclo completo del servicio, pues son los encargados de transmitir “el sentir de la organización” en los llamados “momentos de la verdad” (Carlson, 1993). Asimismo, se dice que durante la entrega de un servicio, las actitudes y los comportamientos de los empleados influyen en la percepción de la calidad del servicio de los clientes (Hartline y Ferrell, 1996; Malhorta y Mukherjee, 2004).

Los trabajadores son, precisamente, los “dueños del proceso”, pueden determinar mejor las áreas susceptibles de mejoramiento, proponer las acciones correctivas y remediales necesarias, así como modificar y ejecutar las estrategias establecidas (Noda, 2004).

La orientación al cliente de los empleados que tienen contacto con los clientes ejerce una influencia positiva en el resultado de las empresas (Brown *et. al.*, 2002; Donovan, Brown y Mowen, 2004; Malhorta y Mukherjee, 2004). Para que una empresa esté orientada al

cliente necesita empleados que presenten comportamientos orientados al cliente (Menguc, 1996).

En programas de gestión por competencia y evaluación del desempeño se ha definido la orientación al cliente como una competencia esencial del personal de la organización. Para Alles (2007), las competencias no se desarrollan con una sola actividad, sino que es un proceso continuo donde las personas deben poner “algo” de su parte y la organización otro “algo” a través de actividades de codesarrollo.

Llonch (1993), afirma que la orientación al cliente no aparece de forma espontánea o natural, sino que requiere de una continua formación del personal sobre la forma de relacionarse con los clientes y atender sus deseos y necesidades. Las capacidades de los empleados de servicio se pueden desarrollar mediante programas de entrenamiento proporcionados por la empresa (Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002).

Un empleado estará motivado a realizar un esfuerzo adicional, si cree que experimentará un sentimiento de logro de la actividad. Con el objetivo de desarrollar esta creencia, los empleados deben percibir la orientación al cliente como una actividad importante en el sistema de valores de la organización (Thakor y Joshi, 2005).

En organizaciones de servicio, para que el personal manifieste estar orientado al cliente debe mostrar dominio (conocimiento y habilidades) de la mezcla del marketing de servicios (Carbonell, 2009).

La actual concepción ampliada del marketing de servicios se basa en ocho elementos que integran lo que se conoce como marketing mix ampliado.

Estos cuatro elementos nuevos pueden llegar a ser determinantes en la satisfacción de los clientes e intervienen en los procesos de decisión de compra de estos. Además, pueden ser utilizados para diferenciar un servicio básico de otro, así como se pueden utilizar para incrementar el valor percibido por los clientes, lo que incrementa las probabilidades de aceptación de los servicios comercializados por la organización y una mejor orientación hacia el cliente.

1.4.1 Satisfacción del cliente

Satisfacción se define conceptualmente como “el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto”, según el diccionario de la lengua española, mientras que en términos de investigación de mercados, se puede plantear como una pregunta que su respuesta demuestre si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra o un servicio determinado.

Picazo y Martínez (1991) dicen: un cliente satisfecho solo se logrará si se le cumple en dos dimensiones de calidad-en el producto y en el servicio-, de lo contrario solo habrá aproximaciones para el logro de ventajas.

Cada vez es más difícil satisfacer a los clientes, ya que constantemente están incrementando su nivel de expectativas y para las empresas se vuelve más complicado el satisfacerlos (Rust y Oliver, 2000). Para proporcionar productos o servicios que satisfagan tales necesidades y expectativas, es necesario que la empresa esté orientada al cliente (Jaworski y Kohli, 1993; Singh y Ranchhod, 2004).

En el caso de las relaciones entre empresa y consumidor, las empresas se centran cada vez más en atender las necesidades del cliente de forma satisfactoria de modo que se creen vínculos para el futuro (Mckenna, 1992; Berry, 2001). Los estudios de la satisfacción del cliente indican que es uno de los determinantes cruciales del éxito de las empresas a largo plazo (Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002; Brown *et. al.*, 2002).

La satisfacción de un servicio es vista en función de la congruencia entre el comportamiento percibido y el comportamiento esperado (de los empleados) por los clientes (Solomon *et. al.*, 1985); por lo que se dice que el servicio de calidad al cliente se lleva a cabo cuando los clientes son atendidos de una manera consistente con sus expectativas (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

Las expresiones “el servicio tiene calidad” o “el servicio me satisface”, se muestran como equivalentes. En este sentido Galgano (1995) describe a la calidad como la satisfacción del cliente.

Uno de los modelos más difundido en las investigaciones relacionadas con la calidad y las percepciones de los clientes es sin dudas SERVQUAL. Sobre éste, Cronin y 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, estos autores cuestionan su base conceptual, por cuanto confunde satisfacción del servicio, con calidad del servicio.

Por su parte, Buttle (1996) argumenta que existen una serie de objeciones paradigmáticas, ya que SERVQUAL se basa en un modelo de discrepancias con las expectativas, más propio para medir la satisfacción.

Díaz Fernández *et al.* (2006), refiriéndose a la evolución del concepto de calidad, plantean que ésta conduce a definirla “como la concibe el cliente”, lo que significa que la empresa debe prestar más atención a los atributos de valor para el cliente, que a la visión internalista del perfeccionamiento constante de los procesos. En este sentido se han

desarrollado varias herramientas como el análisis de la cadena de valor (Porter, 1985). Los sentimientos de satisfacción aparecen cuando los consumidores comparan sus percepciones, del desempeño de un servicio, con sus expectativas (Hikimura, 2005). La organización será la principal responsable de que las percepciones del cliente sean favorables o no, de acuerdo al grado de orientación al cliente alcanzado, Carbonell (2009).

El elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa es la satisfacción del cliente. Respecto a lo anterior, la Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, establece expresamente la necesidad de:

- Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento permitan conocer su grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras de los clientes.
- Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la unidad con vistas a mejorar el grado de satisfacción de los clientes y, por tanto, como se ha dicho anteriormente el éxito de la unidad.

La satisfacción del cliente externo sólo se logra cuando se coordinan de manera armónica los esfuerzos individuales y colectivos de todos los que intervienen en el ciclo completo del servicio, desde su solicitud hasta su entrega; de ahí el papel relevante de cada uno de los trabajadores del servicio, pues son los encargados de transmitir el sentir de la organización en los llamados "momentos de la verdad" (Carlzon, 1993). Asimismo, se dice que durante la entrega de un servicio, las actitudes y los comportamientos de los empleados influyen en la percepción de la calidad del servicio de los clientes (Hartline y Ferrell, 1996; Malhorta y Mukherjee, 2004).

Según Malhorta y Mukherjee (2003), las habilidades y las características personales de los empleados de servicio son los factores más determinantes en el servicio, y no son fácilmente transferibles. Los trabajadores son, precisamente, los "dueños del proceso"; pueden determinar mejor las áreas susceptibles de mejoramiento, proponer las acciones correctivas y remediales necesarias, así como modificar y ejecutar las estrategias establecidas (Noda, 2004).

Los empleados son piezas clave en el desempeño de las empresas de servicios, ya que el producto que proveen es una ejecución, por lo que estas personas son consideradas los principales determinantes del grado de satisfacción del cliente, de sus percepciones

de la calidad del servicio y de las decisiones de lealtad o de cambio de proveedores (Boshoff y Tait, 1996; Hartline y Ferrell, 1996; Bettencourt y Brown, 1997, 2003; Caruana y Calleya, 1998; Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002; Malhorta y Mukherjee, 2004).

Kotler (1996) plantea que: es muy importante satisfacer al cliente porque las ventas de una empresa en cada periodo provienen de dos grupos: nuevos clientes y clientes habituales.

Un cliente satisfecho:

1. Compra más veces.
2. Habla favorablemente del producto con otras personas.
3. Se fija menos en las marcas y publicidad de la competencia.
4. Compra otros productos de la misma empresa.

Principios con los que se logra un alto grado de satisfacción

La excelencia en el servicio al cliente es el factor individual más importante en la determinación del futuro éxito o fracaso de su negocio, y particularmente en un clima económico complicado como el actual. Independientemente del producto o servicio que su organización provee, usted está en el negocio de atender clientes. En definitiva, es el cliente el que decide si su negocio subsiste.

Las empresas exitosas miran "de afuera hacia adentro" (a través de los ojos de sus clientes), no "de adentro hacia afuera" (a través de los propios ojos). Según Wald (2008) para que la empresa logre un alto grado de satisfacción debe lograr un:

- Servicio para acrecentar el rendimiento: En general, los comercializadores desean que su producto dé un buen rendimiento al cliente y que otorgue la máxima satisfacción, para evitar las devoluciones y los reclamos, por razones obvias. Estas consideraciones inducen a la empresa a proveer de servicios especiales, destinados a acrecentar el rendimiento.
- Servicio de prolongación de la vida útil: Los servicios más importantes ofrecidos por los proveedores, en función del dinero gastado, son los destinados a mantener el producto en condiciones satisfactorias de operación, durante un tiempo prolongado.
- Servicio de reducción de riesgos: Cualquier compra implica un riesgo y los clientes tratan de evitarlo, para eso, muchas veces postergan o evitan la compra con menos riesgo. Incluso la posibilidad de devolución y garantías, constituyen los principales servicios de reducción de riesgos que se ofrecen. Una política de garantía, igual que todos los demás servicios, puede diseñarse con éxito, sólo si

se posee un conocimiento cabal de las características de los clientes potenciales. Siempre debe disponerse de cierta amplitud para poder adaptar los arreglos a determinados clientes y circunstancias.

- Servicio de disminución del trabajo: Este servicio tiende a facilitar la compra del cliente haciéndola más cómoda y fácil.
- Servicio de incremento de ventas: la capacitación de los vendedores y distribuidores, con respecto a las técnicas de ventas, constituirán probablemente el más valioso de los incrementos de ventas. Quizás este servicio es uno de los más importantes a la hora de medir satisfacción por el contacto que el personal tiene con los clientes.

El poder y peso que actualmente posee el consumidor, y en el que tanto insiste Kotler (1996), explica las directrices seguidas por muchas compañías en aras de lograr una mayor implicación del cliente con la empresa. En este sentido, las soluciones CRM juegan un papel decisivo en las políticas directivas, ya que a través de ellas se conocen los gustos y necesidades del usuario.

Partiendo de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association (1985), se derivan las siguientes conclusiones:

1. Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
2. Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
3. El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
4. Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

Teniendo en cuenta las valoraciones anteriores, la autora de esta investigación asume el concepto dado de Orientación al cliente y considera que es necesario tener en cuenta el enfoque que se propone en el mismo para la mejora de la calidad. Se coincide con la versión del marketing mix ampliado defendida por el Grupo ISMI (2005), en la cual se mantienen las cuatro variables clásicas (Producto, Precio, Distribución y Comunicación) así como, otros cuatro elementos propuestos por Carbonell (2009) que son determinantes en el sector de los servicios y, en consecuencia, requieren de un tratamiento y atención individualizados: Personas, Procesos, Prestación/Entrega y Elementos Físicos. Por lo tanto, estos elementos completan la mezcla de marketing de servicio aceptada en la

presente investigación, la cual debe ser dominada por el personal para orientarse al cliente.

1.4.2 Herramientas para la mejora de la calidad

Para llevar a cabo el mejoramiento de la calidad en una organización existen diversas técnicas, herramientas o metodologías. Cada organización puede asumir una o varias de ellas o establecer una propia.

Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)

La disciplina del AMFE, también conocida como FMEA (por sus siglas del inglés Failure Mode and Effects Analysis: Análisis Modal de Fallos y Efectos), fue desarrollada en el ejército de Estados Unidos por los ingenieros de la National Agency of Space and Aeronautical (NASA), y era conocido como el "Procedimiento para la Ejecución de un Modo de Falla, Efectos y Análisis de criticabilidad"; este era empleado como una técnica para evaluar la confiabilidad y para determinar los efectos de las fallas de los equipos y sistemas, en el éxito de la misión y la seguridad del personal o de los equipos.

Según el Manual FMEA de la Ford Motor Company publicado en www.fmeca.com (1991) el AMFE es una metodología de trabajo en grupo muy estricta para evaluar un sistema, un diseño y/o un proceso en cuanto a las formas en las que ocurren los fallos, dirigido a lograr el Aseguramiento de la Calidad, que mediante el análisis sistemático, contribuye a identificar y prevenir los modos de fallo, tanto de un producto o servicio como de un proceso, evaluando su gravedad, ocurrencia y detección, mediante los cuales, se calculará el Índice de Prioridad de Riesgo (IPR), conocido también como Número de Prioridad de Riesgo (NPR), para priorizar las causas, sobre las cuales habrá que actuar evitando que se presenten dichos modos de fallo.

Los objetivos del AMFE son:

- Satisfacer al cliente.
- Introducir en las empresas la filosofía de la prevención.
- Identificar los modos de fallas potenciales y conocidas respecto a diferentes criterios: disponibilidad, seguridad, etc.
- Identificar las causas y efectos de cada modo de falla.
- Priorizar los modos de falla identificados de acuerdo al IPR.
- Adoptar acciones correctoras y/o preventivas, de forma que se supriman o minimicen las causas de fallo del producto o servicio, en diseño o proceso.
- Valorar la eficacia de las acciones tomadas y ayudar a documentar el proceso.

El AMFE es una herramienta clave para mejorar la confiabilidad de procesos y productos, se ha vuelto una actividad casi obligada para garantizar que los productos sean confiables, en el sentido que logren funcionar bien en el tiempo que se ha establecido como su período de vida útil. Aplicar un AMFE es como revisar los cimientos y estructura de un proceso, a partir de este se fundamentan acciones para su mejora integral [Gutiérrez Pulido, 2007].

Se establecen tres tipos de AMFE fundamentalmente, dependiendo de la actividad sobre la que se realiza: de diseño, de proceso y de sistema. Nos detendremos en el AMFE de procesos por ser parte del objeto de estudio de esta investigación.

El AMFE de Procesos es el "Análisis de modos de fallos y efectos" potenciales de un proceso de fabricación, para asegurar su calidad de funcionamiento y, en cuanto de él dependa, la fiabilidad de las funciones del producto/servicio exigidos por el cliente. En el mismo se analizan los fallos del diseño derivados de los posibles fallos del proceso hasta su entrega al cliente y de cómo éstos influyen en el producto/servicio resultante.

El manual de FMEA del QS 9000 (1995) establece dos definiciones:

- "Un AMFE potencial de Proceso es una técnica analítica utilizada inicialmente por un equipo o ingeniero responsable de manufactura como medio de asegurar que, lo más ampliamente posible, los modos potenciales de defecto y sus mecanismos/causas asociadas han sido *considerados* y *encaminados*".
- "Un AMFE de Proceso es un resumen de las opiniones de los ingenieros o del equipo, (incluyendo un análisis de problemas que convendría estar fuertemente basado en la experiencia de asuntos relacionados), de cómo se desarrolla un proceso".

El objetivo del AMFE de proceso es asegurar que el producto/servicio resultante satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, que no solo abarca el "cliente final", sino a todos los responsables del proceso y manufactura del producto/servicio, equipos de montaje e ingenieros responsables del proceso, responsables del montajes y sub-montajes, responsables del proceso de fabricación y del servicio.

Para la elaboración y registro de la información, en la aplicación de esta herramienta, existen numerosas metodologías, en la presente investigación se asume el propuesto por Cuatrecasas (2005). Las etapas de elaboración se representan en el anexo 15, se parte del producto o proceso, con la elaboración de un diagrama y a través de un método sistemático. Por su parte, los datos generales que identifican el estudio deben señalarse en primera instancia según establece la cabecera del modelo, ver anexo 10. Este mismo autor define los siguientes conceptos básicos:

- **Modo de fallo:** la manera en que una pieza o sistema puede fallar potencialmente respecto a unas especificaciones dadas. Una misma función puede estar vinculada a varios modos de fallo. Cuando se aplica el AMFE se recomienda analizar las condiciones extremas de funcionamiento para encontrar modos potenciales de fallos, pues en ocasiones, bajo régimen normal, no aparecen.
- **Efectos de fallo:** estos se manifiestan al ocurrir un fallo, de hecho los efectos son los que se perciben con relación a la ocurrencia del fallo y a partir de estos se identifican los modos de fallo.
- **Causas de fallo:** son los elementos desencadenantes del modo de fallo. Pueden existir una o varias causas para un único modo de fallo. Si son varias pueden ser independientes, pero en la generalidad, existe una relación de dependencia entre ellas, la cual es necesario descubrir.

Otra etapa de la metodología propuesta por Cuatrecasas (2005) es el dimensionado de los modos de fallos: Índice de Prioridad de Riesgo. El dimensionado de la importancia de los modos de fallo se obtiene a partir de tres coeficientes cuyo producto representará el índice final que permitirá calibrar el fallo y sus consecuencias. Y se conoce como Índice de Prioridad de Riesgo, que se obtiene a partir de tres coeficientes (F, G y D).

- **Coeficiente de Gravedad (G):** el coeficiente de gravedad es una valoración del perjuicio ocasionado al cliente por el efecto del fallo de forma exclusiva, solo se refiere o se aplica al efecto. Este coeficiente se clasifica en una escala de 1 al 10, Gutiérrez (2007), y en atención a la insatisfacción del cliente, la degradación de las prestaciones, y costo y tiempo de la preparación del perjuicio ocasionado.
- **Coeficiente de frecuencia (F):** se define como la probabilidad de ocurrencia de un modo de fallo. Equivale de hecho a la probabilidad compuesta por dos sucesos: que se produzca la causa y además que ésta dé lugar al modo de fallo, y como ambas cosas son necesarias, el Coeficiente de Frecuencia es el producto de ambas probabilidades.
- **Coeficiente de Detección (D):** este coeficiente se refiere a la probabilidad de que la causa y/o modo de fallo, si surge, llegue al cliente. Para este índice, se emplea también una escala del 1 al 10, Gutiérrez (2007). En realidad se refiere a la probabilidad de que no pueda detectarse el fallo y su causa antes de entregar el producto al cliente, por lo que se trata de un coeficiente de no-detección en vez de detección. Así, la detección será el grado de seguridad con el que se puede

detectar con los controles existentes, el modo y/o causa de fallo de que llegue al cliente.

- Índice de Prioridad de riesgo (IPR): el IPR se obtiene por el producto de los tres índices que se acaban de señalar (F, G y D) , con el objetivo de priorizar todos los fallos a fin de posibilitar acciones correctoras, de forma de considerar la probabilidad de que se produzca el fallo, su gravedad y la probabilidad de que no sea detectado, dada que la importancia del fallo depende de que se den las tres circunstancias (un fallo frecuente pero que se detecte puede no tener mas trascendencia). El IPR se obtiene calculando el producto de la frecuencia, la gravedad y el índice de no-detección para las causas de fallo. Por lo tanto, el IPR está escalado del 1 al 1000. Deberá hacerse un seguimiento del IPR y aplicar acciones correctivas para reducir los IPR elevados.

Una vez calculado el IPR, se requiere emprender las acciones correctoras. Gutiérrez (2007) recomienda que para un mismo IPR, o sea para un mismo nivel de calidad, el costo de la acción recomendado sea más bajo, lo que llevará a priorizar el que tenga una frecuencia más elevada y no una detección. También resulta adecuado efectuar acciones correctivas para todas aquellas causa cuyo IPR > 100, al mismo tiempo que se establecerá un plan de acción para determinar las acciones recomendadas, el plazo de cumplimiento y los responsables de las mismas. Si no se necesitan acciones correctoras, debe señalarse en la columna correspondiente. Las acciones deben acentuar la prevención y no la detección siempre que sea posible.

EL AMFE se puede dar por finalizado cuando se ha fijado la fecha de comienzo de producción en el caso de AMFE de diseño o cuando todas las operaciones han sido identificadas y evaluadas y todas las características críticas se han definido en el plan de control, para el caso de AMFE de proceso. En cualquier caso, siempre se puede reabrir un AMFE para revisar, evaluar o mejorar un diseño o proceso existente, según un criterio de oportunidad que se fijará en la propia empresa. Como regla general los archivos del AMFE habrán de conservarse durante el ciclo completo de vida del producto/servicio para el AMFE de diseño o mientras el proceso se siga utilizando en el AMFE de proceso.

En las organizaciones cubanas la evaluación de los riesgos se realiza según lo establecido en la Resolución 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno, de la Contraloría General de la República. A partir de esta normativa el control interno debe ser pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el

control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

La carencia de procedimientos idóneos para identificar los fallos y riesgos en los procesos en la empresa pesquera Pescaspir ha conllevado a la toma de decisiones desacertadas en función de la satisfacción del cliente. Uno de los aspectos más importantes para analizar el comportamiento de los riesgos, asumidos en la presente investigación, es la identificación de los procesos que inciden en el grado de orientación al cliente en la organización.

1.5 La calidad y la orientación al cliente en las empresas pesqueras

La acuicultura en los últimos tiempos ha estado en ascenso debido al incremento de mercado, aceptado por los consumidores domésticos y un mercado para la explotación lucrativo. En un análisis del entorno internacional realizado por la FAO en el año 2005, se demostró que la acuicultura aporta el 20% de la producción pesquera mundial, del cual el 29% es para consumo humano. Esta misma institución, según proyecciones estadísticas En cuanto a Cuba, sucede similar al resto del mundo, el sector pesquero, específicamente la producción acuícola, ha crecido, De acuerdo con Gómez (2003), sucede en general, que cuando se habla de investigación pesquera se piensa en biología, sin embargo ésta debe considerar la pesca como un sistema total donde intervienen estos organismos acuáticos, las características geológicas del medio ambiente y las técnicas que se emplean para la captura, elaboración y almacenamiento de los productos, la venta de éstos, así como los procesos económicos sociales que se generan y las políticas que tenga el país para normar los procedimientos de la instituciones que realizan la mencionada actividad.

A pesar de que la Empresa Pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir tiene implantado un Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad, existen otros factores que influyen en la satisfacción de los clientes que no están relacionados directamente con el proceso. El capítulo dos de la presente investigación propone un procedimiento de mejora de la calidad basado en un enfoque de orientación al cliente, que identifica los fallos y riesgos en los procesos, anticipándose a las necesidades futuras de los clientes mediante el desarrollo de acciones que generen mejores oportunidades y pronostiquen las soluciones a los inconvenientes que puedan presentarse.

1.6 Conclusiones parciales

1. La conceptualización e implementación de la orientación al cliente dada por Carbonell (2009), debe ser una premisa a tener en cuenta para la mejora de la calidad en la organización.
2. Existen herramientas matemáticas y gráficas para evaluar el grado de orientación al cliente de la organización y herramientas de mejora de la calidad para identificar e investigar las causas y efectos de los fallos posibles de los procesos como el AMFE, pero no se encuentra referencia de una herramienta que por sí sola garantice ambos aspectos, al unirlos una puede ser la base de la otra en su implementación.
3. La utilización del AMFE, que identifica fallos y riesgos en los procesos permite registrar los datos obtenidos, establecer planes de acciones para generar soluciones y su control e implementar acciones de mejora.
4. Según la autora deben desarrollarse acciones que generen mejores oportunidades en función de las necesidades futuras de los clientes teniendo en cuenta que la mejora de la calidad incluya el restablecimiento de los objetivos de la calidad, las especificaciones de los procesos necesarios y los recursos para cumplir con los objetivos de calidad de manera proactiva.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA PESQUERA DE SANCTI SPÍRITUS PESCASPIR

2.1 Introducción

En el presente capítulo, para dar solución al problema científico planteado se fundamenta teóricamente el procedimiento para la mejora de la calidad, que considere la orientación al cliente y contribuya a mejorar la satisfacción de los mismos y el grado de orientación hacia estos en la empresa pesquera Pescaspir.

Para la propuesta del procedimiento se revisaron otros modelos que sirvieron de base en la elaboración del mismo. Se vinculan herramientas matemáticas para calcular el grado de orientación al cliente, así como herramientas de mejoramiento de calidad, las cuales utilizadas racionalmente ofrecen la posibilidad de reaccionar de manera proactiva a los cambios, tanto del entorno empresarial como inherentes a la organización. Lo anteriormente planteado contribuye a la mejora de la calidad y al aumento de la satisfacción del cliente.

2.2 Bases generales para la construcción del procedimiento para la mejora de la calidad

Para el diseño del procedimiento se tuvieron en cuenta las **bases** siguientes:

- Contrarrestar la falta de proactividad, imperante en los directivos y sistemas de gestión de la empresa, dada por la actitud pasiva, reactiva a las demandas y necesidades de los clientes.
- Impulsar la introducción de la mejora de la calidad en la empresa, donde el cliente sea el centro de la toma de decisiones.
- Necesidad de involucrar a todas las áreas de la organización en la implementación del procedimiento para la mejora de la calidad a partir de la mejora de la orientación al cliente.
- Necesidad de desarrollar técnicas y herramientas que permitan una mejora continua de la calidad, que contribuya a la orientación al cliente en las prácticas empresariales.
- La articulación del procedimiento con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, que permita un perfeccionamiento en la gestión de la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir, lo cual posibilita lograr de forma sistemática una alta satisfacción del cliente.

Los **Principios** que sustentan el procedimiento son los siguientes:

- Parsimonia: gracias a la estructuración del procedimiento que permite llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
- Pertinencia: la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en las condiciones que presenta una organización similar, sin consecuencias negativas para los clientes externos y ventajas económicas para la empresa.
- Flexibilidad: por la posibilidad de aplicarse en entidades pesqueras con características no necesariamente idénticas.
- Suficiencia: porque existe la posibilidad de obtener toda la información requerida para su aplicación.
- Mejoramiento continuo: se establece a partir del retorno a fases anteriores, con el objetivo de mantener las mejoras alcanzadas, actuar sobre las no conformidades existentes y potenciales detectadas para planificar mejoras incrementales.
- Adaptabilidad: el soporte teórico- metodológico, permite ajustarse a las necesidades de enfocar los procesos.
- Aprendizaje: contiene técnicas de análisis documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas, AMFE, requiriéndose de los involucrados (directivos, especialistas y obreros), su capacitación en las técnicas a aplicar para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Consistencia lógica: ya que la implementación de sus pasos en la secuencia planteada es consistente con la ejecución lógica de este tipo de estudios.
- Generalidad: dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

El **objetivo** del procedimiento es, contribuir a la satisfacción del cliente a través del mejoramiento de la calidad y la orientación al cliente en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pesca Spir.

Para la construcción del procedimiento se consideraron las **premisas** siguientes:

- Utilizar el enfoque de proceso para el diseño del procedimiento.
- La gestión de la calidad debe considerar el grado de orientación al cliente en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pesca Spir.
- Contribuir a la integración de indicadores de eficiencia y eficacia.
- Mantener el constante aprendizaje de los procesos en general, el cual se logra con la implementación del procedimiento y permite el mejoramiento continuo.
- Vincular el procedimiento con el sistema de Dirección y Gestión Empresarial, fortaleciendo el uso de las normas ISO 9000, al tener el propósito de contribuir a la

mejora de la eficiencia y la eficacia, lo cual permite proyectar de forma sistemática, una equiparación con las exigencias del entorno empresarial.

El enfoque participativo como base del desarrollo del procedimiento

Todo el proceso se desarrolla sobre la base de la participación de los miembros en la definición de cada una de las partes del procedimiento que se diseña. Con esta participación consciente se busca:

- Implicar a todos en el proceso. No debe existir alguien en la organización que no conozca de qué se está hablando: todos los miembros deben hablar el mismo lenguaje.
- Lograr compromisos reales y conscientes de todos: cada miembro del colectivo debe conocer con exactitud cuál es su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combina con el del resto del colectivo para lograr los resultados previstos.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos: lo bueno o malo logrado, es producto de todos y no de la dirección de la organización o de una parte de ella.

La base de todo el proceso consiste en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del procedimiento, desde la etapa de diagnóstico, hasta el control que se debe realizar para que el procedimiento de mejora de la calidad de los resultados esperados.

En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación:

- a) Se comparte la información entre la administración y todos los trabajadores.
- b) Se buscan ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- c) Se trabaja en equipos permanentemente.
- d) Se toman decisiones compartidas con los trabajadores, propias del proceso analizado.

Todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral del proceso participativo que se desarrolla, y que tiene un fuerte componente de trabajo grupal, se caracteriza por una comunicación abierta entre jefes y subordinados, con una alta cooperación entre todos los miembros del equipo.

2.3 Fundamentación del procedimiento general y sus procedimientos específicos

El procedimiento general comprende 4 fases que incluyen 5 etapas, las cuales siguen el ciclo de Deming: planificar, hacer, comprobar y actuar.

A continuación se describe el procedimiento general y los procedimientos específicos propuestos.

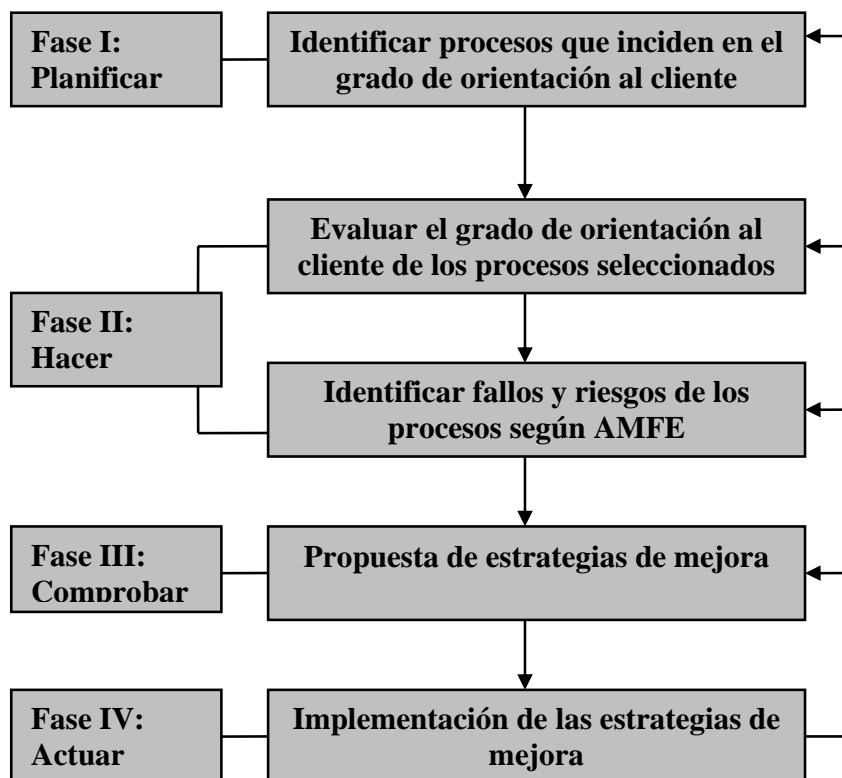


Figura 2.1 Procedimiento general de mejora de la calidad. Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Fase I del procedimiento general: Planificar

Las etapas que incluye esta fase son:

- 1- Formación del equipo encargado del desarrollo del procedimiento.
- 2- Preparación del personal.
- 3- Identificación de los procesos que inciden en el grado de orientación al cliente.

Etapas 1 Formación del equipo encargado del desarrollo del procedimiento

Las técnicas de trabajo en grupo son las más utilizadas en la actualidad para el desarrollo de procesos de gestión. Para que sea satisfactorio el funcionamiento del grupo este debe estar integrado por personas que logren el aporte de elementos importantes para la investigación. Es necesario que entre todos se logre la definición y complemento de determinados elementos que no hayan sido concebidos de manera individual por cada uno de los miembros, así como establecer unidad de criterios y motivaciones para que se trabaje como equipo.

Es importante asegurar que los miembros del equipo comprendan el propósito del mismo y de sus papeles individuales en este.

Para la conformación del equipo se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Sus miembros deben poseer los conocimientos necesarios con respecto al mejoramiento de la calidad.
- La conformación del equipo se basa en el estudio y análisis de cada uno de los posibles candidatos a integrarlo, se utilizará el método de selección de expertos (Hurtado, 2003).
- Delimitar los caminos a seguir y distribuir las tareas a cada integrante según el perfil a tratar.

Etapas 2 Preparación del personal

Cuando la organización cuenta con personas preparadas y capacitadas en materia de calidad se hace mucho más fácil la introducción y aplicación de un nuevo procedimiento o estrategia en este sentido. La preparación debe partir desde los niveles superiores de dirección hacia los trabajadores motivando así su preparación autodidacta en consecuencia con la labor que realiza. Durante esta operación se realizan talleres y seminarios acerca de la calidad, las herramientas para la mejora, entre ellas el AMFE. Si esta labor se realiza correctamente se logra que durante la aplicación en sí del procedimiento no se produzcan retrocesos indebidos y se alcanza el resultado esperado en todas las etapas con mayor confiabilidad. Hasta que el personal no esté preparado para desarrollar las herramientas de mejora a utilizar no es aconsejable continuar con el procedimiento. Si el personal no conoce en qué consiste el procedimiento del cual ellos van a formar parte muestran resistencia al cambio y no colaboran de manera abierta para la realización de las labores.

Etapas 3 Identificación de los procesos que inciden en el grado de orientación al cliente

Debe efectuarse un balance de los procesos de la organización para identificar cuáles inciden en el grado de orientación al cliente.

La revisión de diferentes procedimientos para la gestión por procesos (Ishikawa, 1991; Singh, 1997; Juran & Blanton, 2001; Cantú, 2001; Nogueira, 2002), permitió elaborar el procedimiento específico que se observa en la figura 2.2.

Se requiere que la empresa sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos gerenciales bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan mejorar su desempeño, lo que constituye el punto de partida necesario para todo tipo de acción que al respecto de su gestión y el control de gestión se emprenda.

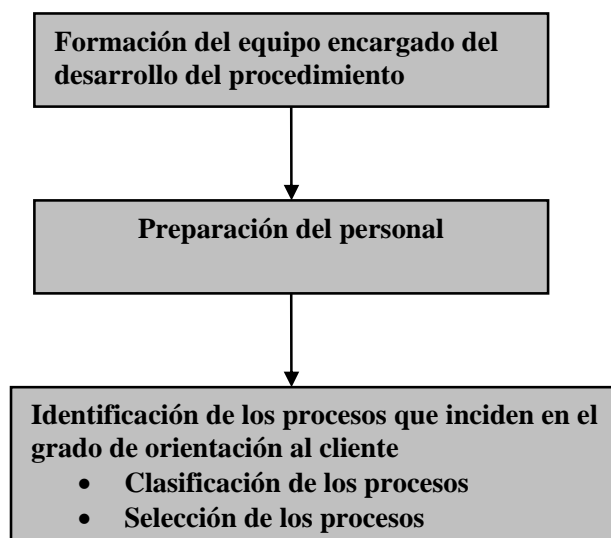


Figura 2.2 Procedimiento específico para la identificación de los procesos. Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz (2009).

Clasificación de los procesos

Se utiliza la técnica de trabajo en grupo tormenta de ideas. Se definen cada uno de los procesos y se identifican cuáles inciden en el grado de orientación al cliente.

Selección de los procesos

Dentro de los factores que se utilizan para seleccionar los procesos están:

1. Influencia en la satisfacción del cliente.
2. Los efectos en la calidad del producto/servicio.
3. Influencia en la orientación al cliente.
4. Cumplimiento de los requisitos legales o reglamentarios

Para seleccionar los procesos se usa el coeficiente de Kendall, que mide el grado de asociación entre varios conjuntos (k) de N entidades. Es útil para determinar si hay o no concordancia en el criterio entre varios jueces, o la asociación entre tres o más variables. De esta forma si existe concordancia entre los expertos el proceso es seleccionado como relevante.

2.3.2 Fase II del procedimiento general: Hacer

Las etapas que incluye esta fase son:

1. Evaluar el grado de orientación al cliente de los procesos seleccionados.
2. Identificar fallos y riesgos de los procesos según AMFE.

Etapas 1 Evaluar el grado de orientación al cliente de los procesos seleccionados

Para el desarrollo de esta etapa se utiliza la primera fase del procedimiento general GORCLI propuesto por Carbonell (2009) que propicia la evaluación del grado de orientación al cliente, a partir de la propuesta de cinco dimensiones de orientación al cliente con sus correspondientes indicadores, así como el sistema de control que permite el monitoreo constante de los indicadores definidos, apoyado en tableros de comando (Anexo 1).

Seguidamente se relacionan las cinco dimensiones (D_i) con sus correspondientes indicadores (I_{ij}):

D1: Dominio del Marketing Mix por el Personal

I_{11} Producto: se valora en qué grado se orienta el personal hacia el cliente. Esta valoración se hace de acuerdo al nivel de conocimiento que tenga éste sobre el servicio que oferta y los productos tangibles que intervienen; la claridad que tenga del producto ampliado relacionado con el concepto básico del servicio y su dominio de las modalidades de servicios.

I_{12} Comunicación: se valora la medida en que el personal realiza acciones de publicidad, relaciones públicas, etc. El grado de orientación al cliente está dado por el dominio de los empleados de estas herramientas y su impacto en los clientes.

I_{13} Prestación/Entrega: se valora cómo el personal se orienta al cliente en los “momentos de la verdad”. Se evalúa el nivel de conocimiento que el personal tiene sobre el diseño del contacto cliente-empresa, la formación y habilidades de contacto con los clientes, así como el dominio de los protocolos, procedimientos y estándares de calidad en la prestación del servicio.

I_{14} Personas: se relaciona con el grado en que el personal de la organización manifiesta el nivel de compromiso con el cliente, conducta y actitudes orientadas al mismo, disposición al trabajo en equipo y participación en el contacto con el cliente. Se considera el nivel en que los trabajadores refuerzan la cultura de orientación al cliente.

I_{15} Procesos: se considera el dominio del personal y su participación en la definición de las políticas, los procedimientos, los flujos de actividades y los diseños de los “momentos de la verdad”, con la definición de las líneas de visibilidad e interacción con el cliente.

I_{16} Distribución: se valora a partir del nivel de conocimiento que tiene el personal sobre los mecanismos de distribución, los niveles de existencia de los productos y la disponibilidad de capacidades de servicio.

I_{17} Elementos Físicos: se considera el dominio de las técnicas de merchandising por parte del personal, la creación del ambiente y temática del establecimiento, la

señalización, forma de vestir, el uso del mobiliario y su disposición, así como el conocimiento del marketing sensorial en la utilización de colores, olores, sabores, iluminación y niveles de ruido.

I₁₈ Precio: se evalúa la orientación al cliente en relación con el nivel de conocimientos y capacidad que tiene el personal de informar al cliente de los precios, descuentos, bonificaciones, comisiones y plazos de pago. Se consideran, además, las habilidades del personal para comunicar al cliente el valor agregado y la diferenciación de los productos y servicios que oferta el establecimiento con vistas a establecer una relación precio-beneficio favorable.

D2: Sistema de Información de Marketing

I₂₁ Sistema CRM: se considera orientado al cliente en la medida que las tecnologías de la información estén en función de potenciar la relación con el cliente, facilitando los canales de acceso a estos y propiciando una integración de la información que conduzca a una mayor personalización del servicio.

I₂₂ Sistema de registros internos: se considera la existencia de informes internos donde aparezcan los costos por segmentos de cliente, inventarios, flujo de cajas, registros de ventas por segmentos de clientes. Se considera además el registro de la satisfacción de clientes por segmentos, las quejas, reclamaciones y sugerencias.

I₂₃ Sistema de investigación de mercado: se orienta al cliente en la medida en que los estudios de mercado se encaminen a determinar de forma sistemática y objetiva el nivel de posicionamiento de la organización. Se tienen en cuenta las posibilidades de nuevos productos o servicios, percepciones de los servicios propios, estudio de los productos/servicios actuales, atributos, características, usos y deficiencias; así como estudios de segmentación, fidelización, análisis de clientes perdidos y evaluación de proveedores.

I₂₄ Sistema de inteligencia de marketing: se logra en la medida en que el sistema sea capaz de obtener información a tiempo sobre los acontecimientos más relevantes del entorno del marketing que puedan afectar la relación de la organización con el cliente. Se valora si incluye informaciones relevantes, de empresas del sector, como modificaciones en los precios, realización de promociones, lanzamiento de nuevos productos o servicios, así como reacciones de los clientes frente a acontecimientos globales y señales de posibles cambios en el futuro comportamiento de compra. El Benchmarking orientado al cliente es clave en el desarrollo de este indicador, así como la gestión del conocimiento y la innovación.

I₂₅ Sistema de ayuda a la toma de Decisiones: se valora la orientación al cliente en la medida en que exista una base de datos estadísticos que permita realizar análisis y establecer relaciones entre las variables del marketing relacionadas con el cliente. Corresponde tener, además, un repositorio de modelos de diseño de nuevos servicios, de fijación de precios y pronósticos de demanda que permitan a los directivos tomar decisiones encaminadas a mejorar la orientación al cliente.

D3: Procesos Relacionales

I₃₁ Captación del cliente: se considera orientado al cliente cuando se tienen bien definidos los procedimientos de captación de clientes.

I₃₂ Prestación y entrega del servicio: tiene que estar bien definido el flujo del proceso de prestación y entrega, de manera que se puedan identificar los puntos críticos que necesitan mejora. Se evalúa si existe una organización de los turnos de servicio y los horarios en función de los requerimientos del cliente, la participación activa del cliente y la personalización del servicio, así como la toma de decisiones descentralizada.

I₃₃ Post venta: se valora por los servicios de garantía, aviso de promociones, oportunidades y cambios en el servicio. Se considera además la existencia de procedimientos de gestión de la insatisfacción del cliente y la propuesta de alternativas de solución.

I₃₄ Fidelización: se tienen que tener claras las políticas y estrategias de mantenimiento de la relación con los clientes más rentables, y las prácticas de marketing relacional.

I₃₅ Atención a quejas: se comprueba la existencia de un procedimiento para la gestión de quejas que incluya la recepción de la queja, las aclaraciones, las explicaciones, las soluciones y el seguimiento para garantizar un tiempo de respuesta adecuado. Se considera además, en la valoración del grado de orientación al cliente, si existen procedimientos para la recogida y análisis de sugerencias, avisos, solicitudes y denuncias.

D4: Segmentación de Clientes

I₄₁ Segmentación basada en el valor: se considera orientado al cliente en la medida en que la organización tiene identificado el valor que tienen o pueden tener sus clientes. Éste se obtiene del valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido. Se considera además, el número de veces que el cliente compra el producto o servicio, la cantidad gastada, el costo de adquisición, el costo de servicio y el perfil de la compra en el tiempo (estacionalidad).

I₄₂ Segmentación por comportamiento: se valora según la identificación que tenga la organización de los comportamientos existentes o esperados en el cliente. Se evalúa si se identifican: el canal de la transacción, la ocasión de compra, los beneficios esperados del servicio y el comportamiento durante la interacción (entusiasta, positivo, indiferente, negativo u hostil).

I₄₃ Segmentación por el ciclo de vida: se comprueba si se realiza la identificación y gestión de los clientes potenciales, los nuevos, los que repiten, los perdidos y los que están fidelizados. Se considera si la organización entiende lo que el cliente puede llegar a querer y cómo debe responder a medida que la relación se profundiza.

I₄₄ Segmentación psicográfica: se considera en la medida que la organización logre una segmentación por estilos de vida (conservadores, de mentalidad abierta, extremistas, seguidores de la moda, preocupados por la salud y aspecto personal), clase social, educación, personalidad (ambiciosa, autoritaria, compulsiva, con autocontrol, independiente o sociable).

I₄₅ Segmentación demográfica: se hace en la medida en que la organización logre una segmentación de los clientes por edad, sexo, gustos, preferencias, etc.

D5: Gestión Estratégica

I₅₁ Estrategia de marketing: se evalúa hasta qué punto permite la estrategia de relación con el cliente que éstos participen en el diseño de los productos/servicios. También se comprueba que la estrategia de marketing incluya acciones para mantener la relación con el cliente a largo plazo, si se planifican acciones para conocer las expectativas y niveles de satisfacción de éste, así como la medida en que la organización propone servicios y soluciones anticipándose a las necesidades de sus clientes.

I₅₂ Objetivos estratégicos: se comprueba si las áreas de resultados claves de la organización definen sus objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos de los clientes. También se contemplan sistemas de incentivos y motivación del personal para mejorar la orientación al cliente. Se valora además si los objetivos estratégicos están orientados a generar una propuesta de valor diferenciada para el cliente.

I₅₃ Estructura funcional: se orienta al cliente cuando la organización dispone de un servicio organizado y con personal definido para la atención al cliente. Se valora si existen pocos niveles organizativos para garantizar la rapidez en la toma de decisiones, la mejora de la comunicación interna, el empowerment de los empleados que están en contacto directo con los clientes y la disminución de los costos, así como si la organización se centra en los clientes.

I₅₄ Dirección estratégica: se relaciona con la comprobación, de forma explícita, del compromiso de la alta gerencia con la orientación hacia el cliente. Se evalúa en qué grado los directivos son innovadores y propensos al cambio de las prácticas establecidas en función de promover la orientación al cliente.

I₅₅ Coordinación entre áreas: estará dada por el nivel de coherencia empresarial que se logre por medio de mecanismos de coordinación e integración de funciones.

Para realizar este paso se utiliza la primera etapa del procedimiento GORCLI propuesto por Carbonell Duménigo (2009). Se trabaja con las herramientas para calcular el grado de orientación al cliente, las cuales contienen la forma de representar gráficamente el vector de orientación al cliente, utilizando el ángulo como grado de orientación y la longitud del vector dada por la satisfacción del cliente, así como el análisis de congruencia como medida de la proactividad de la organización.

Herramientas matemáticas y gráficas para evaluar la orientación al cliente

Dentro del proceso de evaluación de la orientación al cliente se utiliza una expresión para el cálculo del Grado de Orientación al Cliente (GOC), el cual representa la medida en que la organización se orienta a éste. Para la formulación se considera un modelo compensatorio lineal aditivo, por su capacidad de brindar buenos resultados en investigaciones similares (López *et al.*, 2003; Maydeu, 2003; Noda Hernández, 2004). Para esto se emplea la expresión (2.1) que incluye la ponderación con los pesos relativos, otorgados por los expertos a los indicadores y las dimensiones, a partir de la cual se obtiene el Grado de Orientación al Cliente de la organización en su conjunto.

$$GOC = \sum_{i=1}^n a_i D_i = \sum_{i=1}^n a_i \sum_{j=1}^k b_{ij} I_{ij} \quad (2.1)$$

donde:

a_i: peso relativo de la dimensión i-esima

D_i: grado de orientación al cliente de la dimensión i-esima

n: número de dimensiones de orientación al cliente

k: número de indicadores en cada una de las diferentes dimensiones

b_{ij}: peso relativo en la i-esima dimensión del indicador j-esimo

I_{ij}: valor asignado por los expertos al indicador j-esimo de la dimensión i-esima

Método para establecer el peso relativo de las dimensiones y los indicadores

Para establecer el peso relativo se sigue el método AHP (Analytic Hierarchical Process) propuesto por Saaty (1981).

El método AHP resalta como una buena alternativa basado en:

- su consistencia interna y validez lógica;
- sencillez y no exigencia de grandes recursos para la obtención de resultados;
- los datos que requiere son consistentes con la importancia de la selección de las características para realizar la investigación.

Se trata de un procedimiento de comparación por pares de los criterios que parte de una matriz cuadrada en la cual el número de filas y columnas está definido por el número de criterios a ponderar. La pregunta a responder, por los expertos, en este caso es: “Con respecto a la orientación al cliente, ¿cuánto más importante es el criterio x con respecto al y?”. Para la aplicación del método se siguieron los pasos descritos por Saaty (1981), los cuales aparecen en el Anexo 2. Así se establece una matriz de comparación binaria entre pares de criterios, comparando la importancia de cada uno de ellos con los demás; posteriormente se establece el eje y vector principal, el cual establece los pesos (w_j) que a su vez proporciona una medida cuantitativa de la consistencia de los juicios de valor entre pares de factores.

Selección y encuesta a expertos

Para conocer el grado alcanzado por cada uno de los indicadores se siguen los pasos siguientes:

Paso 1: Determinación del número de expertos

Para calcular el número de expertos se utiliza un método probabilístico (Normas Cubanas, 1981), asumiendo una ley de probabilidad binomial mediante la siguiente expresión (2.2):

$$N = \frac{p(1-p)K}{i^2} \quad (2.2)$$

donde:

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

La experiencia práctica indica que no sean menos de cinco expertos ya que se pierde la idea de la valoración colectiva y no debe ser tan grande que aumente innecesariamente el gasto para la elaboración de los criterios.

Paso 2: Selección de los expertos

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello intervienen la experiencia, calificación técnica, los niveles de

conocimientos e información específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros. En este paso se sigue el procedimiento descrito en el Anexo 3.

Paso 3: Definición de la escala de evaluación

Se diseña el cuestionario para medir la orientación al cliente (Anexo 4). Este paso tiene gran significación para garantizar la exactitud del criterio de los expertos, por lo que es necesario definir bien la escala de evaluación.

Paso 4: Determinación del método de recepción y elaboración de la información

El grupo de investigación debe definir los modelos y tablas que permitan captar, recopilar y procesar la información dada por los expertos de manera que se facilite el análisis. Estos se diseñarán de acuerdo al método o técnica a utilizar en función del objetivo de estudio. Para este paso se desarrolló el software *GORCLI* (Versión 1.0), que permite la captación de los datos, su almacenamiento en las bases de datos y el procesamiento de estos para calcular el GOC y mostrar las salidas gráficas del vector de orientación al cliente, así como del estado de los indicadores y dimensiones por período, por medio de un tablero de comandos (Anexo 5).

Paso 5: Determinación del consenso entre las opiniones de los expertos

Para la evaluación del consenso entre las opiniones de los expertos se utiliza el Índice de Consenso (expresión 2.3) propuesto por Abreu (2004).

$$IC_{ij} = \left(1 - \frac{S_{ij}}{S_L}\right) \times 100\% \tag{2.3}$$

donde:

IC_{ij}: Índice de Consenso entre los expertos respecto al grado de orientación al cliente del indicador i de la dimensión j.

S_L: Desviación estándar máxima posible (ver Tabla 2.1).

S_{ij}: Desviación estándar de la opinión de los expertos respecto al grado de orientación al cliente del indicador i de la dimensión j.

Tabla 2.1. Valores de la desviación estándar máxima posible para el análisis del grado de orientación al cliente.

n _e	7	8	9	10	11	12	13	14	15
S _L	48,10	40,10	47,43	47,43	47,00	47,00	46,69	46,69	46,47
	7	7	4	4	1	1	9	9	6

Fuente: Carbonell (2009) a partir de Abreu (2004).

Las pruebas realizadas permitieron establecer como límite inferior para el índice de consenso un 85%. Se considera satisfactorio por encima de este valor y se toma el

promedio de las opiniones emitidas por los expertos, para determinar el grado de orientación al cliente del indicador. Para valores de consenso menores de 85%, se plantea una discusión entre los expertos sobre el indicador que se trate y se reasignan los valores.

Evaluación de la satisfacción del cliente en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir

El grado de orientación al cliente representa la medida en que la cultura y las prácticas organizacionales de la organización se orientan al cliente. En esta etapa inicial de análisis es importante conocer cuál es el estado de la satisfacción del cliente que provocan estas prácticas, como elemento a considerar en la mejora de la gestión de la calidad en la organización.

El objetivo de la evaluación de la satisfacción de los clientes, como variable de resultado en la presente investigación, es dar una valoración objetiva a la percepción de estos sobre los atributos generales del proceso y establecer en qué medida la mejora del Grado de Orientación al Cliente incide en la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente. Los pasos propuestos para realizar el análisis de la satisfacción del cliente son los siguientes:

Paso 1: Definir la herramienta matemática para el cálculo del Índice de Satisfacción del Cliente

En su investigación Noda (2004) demuestra, para el caso de los servicios turísticos, la validez de utilizar las percepciones para medir la satisfacción del cliente, tanto por su carácter discriminatorio como descriptivo.

En este sentido y en correspondencia con investigaciones anteriores (Lewis y Chambers, 1989; Pizam y Ellis, 1999; Noda, 2004; Guzmán, 2006; Pérez, 2006), se define matemáticamente (expresión 2.4) el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) como la suma acumulada del producto del peso obtenido por cada atributo del servicio por su correspondiente valoración dada por el cliente externo.

$$ISC = \sum_{i=1}^n W_i * V_i \quad (2.4)$$

donde:

W_i : peso del atributo i dado por el cliente externo

V_i : valoración dada por el cliente externo al atributo i

n : número de atributos del servicio

Paso 2: Determinación de los atributos del servicio

Carbonell (2009) considera, para medir la satisfacción del cliente, las 10 dimensiones propuestas inicialmente por Parasuraman *et al.* (1985), como atributos generales del servicio, con vistas a contribuir a la flexibilidad y generalidad del instrumento de medición que se diseñe. A continuación se fundamentan las dimensiones referidas:

Fiabilidad: es la probabilidad de que un dispositivo realice adecuadamente su función prevista a lo largo del tiempo, cuando opera en el entorno para el que ha sido diseñado. Los cuatro atributos específicos son: probabilidad; funcionamiento adecuado; calificación con respecto al entorno y tiempo.

Capacidad de respuesta: los empleados de la empresa están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente). Disposición y voluntad del personal para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Accesibilidad: implica el acercamiento y la facilidad de contacto. Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa y su personal, incluidos los directivos. El servicio es fácilmente accesible por diferentes vías. Los horarios de prestación del servicio son apropiados y cada vez más amplios.

Comunicación: significa mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan comprender y, además, escucharlos. La empresa se mantiene abierta a todas las iniciativas de comunicación de los clientes. Se asegura a los usuarios que cualquier problema se estudiará y se tendrá en consideración.

Conocimiento y comprensión del cliente: la empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias y sus problemas y aspiraciones. Implica comprender los requerimientos específicos del cliente y proporcionar una atención individualizada, así como reconocer al cliente habitual.

Elementos tangibles: aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. La empresa debe preocuparse de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Seguridad: en la empresa, todos deben preocuparse y ocuparse de la seguridad de los clientes en todas sus dimensiones (física, económica, social, moral). El comportamiento de los empleados debe transmitir confianza a sus clientes.

Credibilidad: en sus actuaciones y conversaciones, todo el personal debe proyectar una imagen de confianza, fe y honestidad. Implica verisimilitud y tener presente el interés del

cliente. Son claves las características humanas del personal de contacto y la imagen que proyecta la empresa.

Cortesía: todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración. Se pone de manifiesto, por parte del personal de contacto con el consumidor, una actitud positiva y agradable, así como una disposición basada en la educación y la amabilidad.

Profesionalidad: significa que los empleados posean las destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

Paso 3: Determinación de la satisfacción del cliente

Para determinar la satisfacción del cliente de la organización se elaboró una encuesta teniendo en cuenta las 10 dimensiones mencionadas (Anexo 6).

Estrategia para la ejecución de las encuestas:

I: Selección de los meses característicos a través de los estadígrafos de tendencia central (media y mediana).

II: Determinar características numéricas que caracterizan los establecimientos (número de clientes efectivos promedio por día).

III: Análisis estadístico para determinar el tamaño de la muestra de clientes a encuestar, a través de muestreo probabilístico estratificado (según Hernández, 2004).

IV: Aplicación de la encuesta, previamente validada.

V: Procesamiento final de la información.

Paso 4: Determinación del peso de los atributos del servicio

El peso de los atributos del servicio se determina por el método AHP descrito en este capítulo, a partir de una encuesta realizada a los clientes (Anexo 7). La recogida de la información se realiza según el método propuesto por Noda (2004).

Paso 5: Cálculo del índice de satisfacción del cliente

Con los datos recogidos en los pasos 3 y 4 se procede al cálculo del ISC según la expresión definida en el paso 1.

Representación gráfica del vector de orientación al cliente

Para facilitar el análisis y visualizar la relación entre el GOC y la satisfacción de los clientes de la organización Carbonell (2009) propone el Vector de Orientación al Cliente (Anexo 8), el cual puede representarse tomando el ángulo, dado por el GOC alcanzado por la organización y la longitud de éste dada por el ISC, obtenido por la encuesta que se aplique a estos.

Las escalas definidas para valorar el nivel de la orientación al cliente y la satisfacción de estos, obtenida en estudios preliminares de validación con expertos y considerando la necesidad de una evaluación rigurosa, son las siguientes:

<u>Grado de Orientación al Cliente (GOC)</u>	<u>Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)</u>
☉ Alto: $80^{\circ} < GOC \leq 90^{\circ}$	☉ Alto: $4.50 < ISC \leq 5$ ($90\% < ISC \leq 100\%$)
☉ Medio: $60^{\circ} < GOC \leq 80^{\circ}$	☉ Medio: $3.50 < ISC \leq 4.50$ ($70\% < ISC \leq 90\%$)
● Bajo: $GOC \leq 60^{\circ}$	● Bajo: $ISC \leq 3.50$ ($ISC \leq 70\%$)

Análisis de congruencia

El Vector de Orientación al Cliente es útil para realizar comparaciones temporales en la etapa de implementación de las estrategias de mejora del GOC. Para esto se realiza un análisis de congruencia que permite valorar la incidencia de las acciones proactivas establecidas por la organización en el nivel de satisfacción alcanzado por el cliente.

El análisis de congruencia se utiliza como criterio para evaluar la proactividad de la organización, es decir, la medida en que las mejoras en la orientación al cliente contribuyen a la satisfacción de éste. El resultado deseable es que el vector de orientación al cliente evolucione positivamente, por la acción combinada del incremento del GOC y el ISC.

Este comportamiento deseado estará indicando que las estrategias de mejora del grado de orientación al cliente fueron congruentes con las necesidades y expectativas de estos. En este sentido, se podrá afirmar que la acción proactiva de la organización fue efectiva. Comportamientos diferentes conllevan a un análisis de las causas que provocan la incongruencia, las cuales pueden ser diversas. El análisis de congruencia sirve como mecanismo de autocontrol del procedimiento, para garantizar la alineación estratégica hacia el cliente.

Etapas 2 Identificar fallos y riesgos en los procesos según AMFE

Esta fase contempla la utilización de la herramienta AMFE, la cual permite a la organización no solo identificar sus riesgos sino también evaluarlos y controlarlos. A continuación se describen los pasos a seguir, así como el procedimiento para su aplicación, el cual se muestra en el Anexo 9.

Paso 1: Listar las operaciones del proceso

En este paso se describe el proceso objeto del AMFE, puede realizarse a partir del diagrama de flujo del proceso y se listan las operaciones del proceso.

Paso 2: Establecer los elementos del AMFE

Los elementos del AMFE son los modos de fallo, sus causas, efectos y controles a desarrollar. En un AMFE de proceso a cada operación del proceso puede corresponderle uno o más modos de fallo. La descripción de cada elemento se encuentra en el epígrafe 1.4 del primer capítulo del presente trabajo. Para determinar los elementos del AMFE debe trabajarse con expertos del proceso en cuestión, ya que ellos dominan el mismo. En el caso de los controles a desarrollar deben ser considerados los ya establecidos para la operación cuando se relacionan con el modo de fallo tratado.

Paso 3: Dimensionado de los modos de fallo

Para dimensionar los modos de fallo es necesario determinar los criterios de valoración de los coeficientes de gravedad, frecuencia y detección. Para el dimensionado de los modos de fallo existen herramientas estadísticas que devienen como un soporte potente cuantitativo para obtener los resultados.

Ante la carencia de datos estadísticos en el proceso objeto del AMFE, resulta conveniente que el grupo de expertos previamente validados y definidos, emitan criterios de acuerdo a las escalas de cada coeficiente definidas previamente acorde a las condiciones propias de la entidad, en este caso, y de acuerdo con Cuatrecasas (2005) y Gutiérrez (2007), las escalas se muestran en el anexo 16.

La valoración de los expertos respecto a los coeficientes antes mencionados se recoge en el registro del AMFE en las columnas correspondientes y a partir de los valores de los coeficientes se procede a calcular el Índice de Prioridad de Riesgo (IPR) mediante el uso de la fórmula expuesta en el capítulo 1 del presente trabajo, que plantea que el IPR se calcula a través de la multiplicación de esos tres coeficientes.

Paso 4: Establecer el IPR crítico

El valor recomendado como crítico por la bibliografía para la escala decimal a utilizar en el desarrollo del AMFE es $IPR_c = 100$ o entre los valores de 80 y 100, pero este valor debe ser fijado por el equipo que se encarga de la aplicación del procedimiento, mediante una valoración de los IPR del proceso objeto de la mejora de la calidad, para ello se hace un análisis en el que se tienen en cuenta el rango de IPR y la cantidad de modos de fallos con este índice menor que 100, con el objetivo de optimizar el procedimiento.

Paso 5: Elaborar el plan de acción

Para elaborar el plan de acción es necesario tener en cuenta las condiciones propias de cada proceso, partiendo de los puntos de control ya existentes, resulta conveniente manejar la interpretación del criterio de riesgo de la Ford Motor Company (1991):

- Debajo de un riesgo menor, no se toma acción alguna.

- Debajo de un riesgo moderado, alguna acción se debe tomar.
- Debajo de un alto riesgo, acciones específicas se deben tomar. Se realiza una evaluación selectiva para implantar mejoras específicas.
- Debajo de un riesgo crítico, se deben realizar cambios significativos del sistema.

Como el AMFE es un proceso iterativo, al aplicarse por primera vez se proponen medidas correctivas, que pueden estar asociadas a controles ausentes en el diseño del proceso, pasando posteriormente a una segunda vuelta en la que se analizan posibles métodos a emplear para disminuir el valor del IPR. En una tercera vuelta se proponen entonces las soluciones más factibles e implementan acciones preventivas.

Para establecer los criterios de acción es necesario tener en cuenta no solo ya el valor obtenido mediante el cálculo del IPR, sino también la importancia del modo de fallo, asociada al nivel de criticidad del mismo, puesto que puede ser que un modo de fallo posea un valor bajo de IPR, pero sea muy importante para el proceso. A partir de lo antes señalado es que se propone en este procedimiento evaluar, por un grupo de expertos, la importancia de los modos de fallo encontrados para el proceso. Para esto se les puede categorizar de alta (A), regular (R) o baja (B). Una vez categorizada la importancia de cada modo de fallo entonces puede procederse a elaborar una matriz que se denomina Matriz de Evaluación, a partir de la cual se comenzará a actuar sobre las causas de los modos de fallos de acuerdo al orden que dé como resultado el análisis de la misma. La Matriz de Evaluación se puede apreciar en la Tabla 2.5, tomando en consideración los valores de IPR obtenidos y la importancia para cada modo de fallo. Se coloca el número del modo de fallos en el cuadrante correspondiente de acuerdo con la importancia y el IPR. Por ejemplo si un modo de fallo que se puede definir “Incapacidad del proceso” es el número 2 tiene IPR entre IPRc y 500 e Importancia alta, se pone la cruz en (IPRc-500; Importancia A), y así sucesivamente para todos los modos de fallos encontrados en el proceso que está siendo analizado.

Tabla 2.5 Matriz de evaluación

Importancia	A	R	B
IPR			
500-1000	1	2	3
80-500	4	5	6
0-80	7	8	9

Fuente: Figueras y González (2005)

Partiendo del análisis de la Matriz de Evaluación se obtendrán los modos de fallos sobre los que se va a actuar teniendo en cuenta que se actuará sobre todos los que clasifiquen en importancia alta independientemente del IPR obtenido (cuadrantes 1, 4 y 7 de la matriz). Sobre los de importancia regular y baja cuyo IPR sea mayor que IPRc (cuadrantes 2, 3, 5 y 6) debe tomarse alguna medida preventiva o correctiva, según sea el caso. Con aquellos modos de fallo que tengan IPR menor que IPRc e importancia regular o baja (cuadrantes 8 y 9) no es necesario tomar algún tipo de acción. A partir de aquí es que se procede a elaborar una lista de soluciones posibles para los modos de fallos a controlar actuando sobre las causas de los mismos, para después determinar las soluciones más factibles seleccionando las más importantes para el proceso. Una vez encontradas las soluciones más factibles es que se elabora el Plan de Acción a seguir para dar soluciones a los fallos aplicando métodos estudiados. Los resultados finales de la aplicación del AMFE quedan plasmados de forma general en el Registro final del AMFE, que se muestra en el Anexo 11 y es la operación que lo concluye.

2.3.3 Fase III del procedimiento general: Comprobar

La etapa que incluye esta es:

Propuesta de estrategias de mejora

Se diseña un procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora, a partir de Carbonell (2009).

Usualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la gestión de la calidad, por lo que la determinación de las decisiones estratégicas va a implicar cambios y transformaciones para algunas de las áreas, y estabilización o consolidación para otras.

En esta etapa se establecen estrategias enfocadas a la mejora de la calidad. Para definir las decisiones estratégicas se debe analizar el vector de orientación al cliente y el resultado de la aplicación de las herramientas de calidad. Luego, empleando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidas las estrategias. Éste es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. En la figura 2.3 se muestra el procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora.

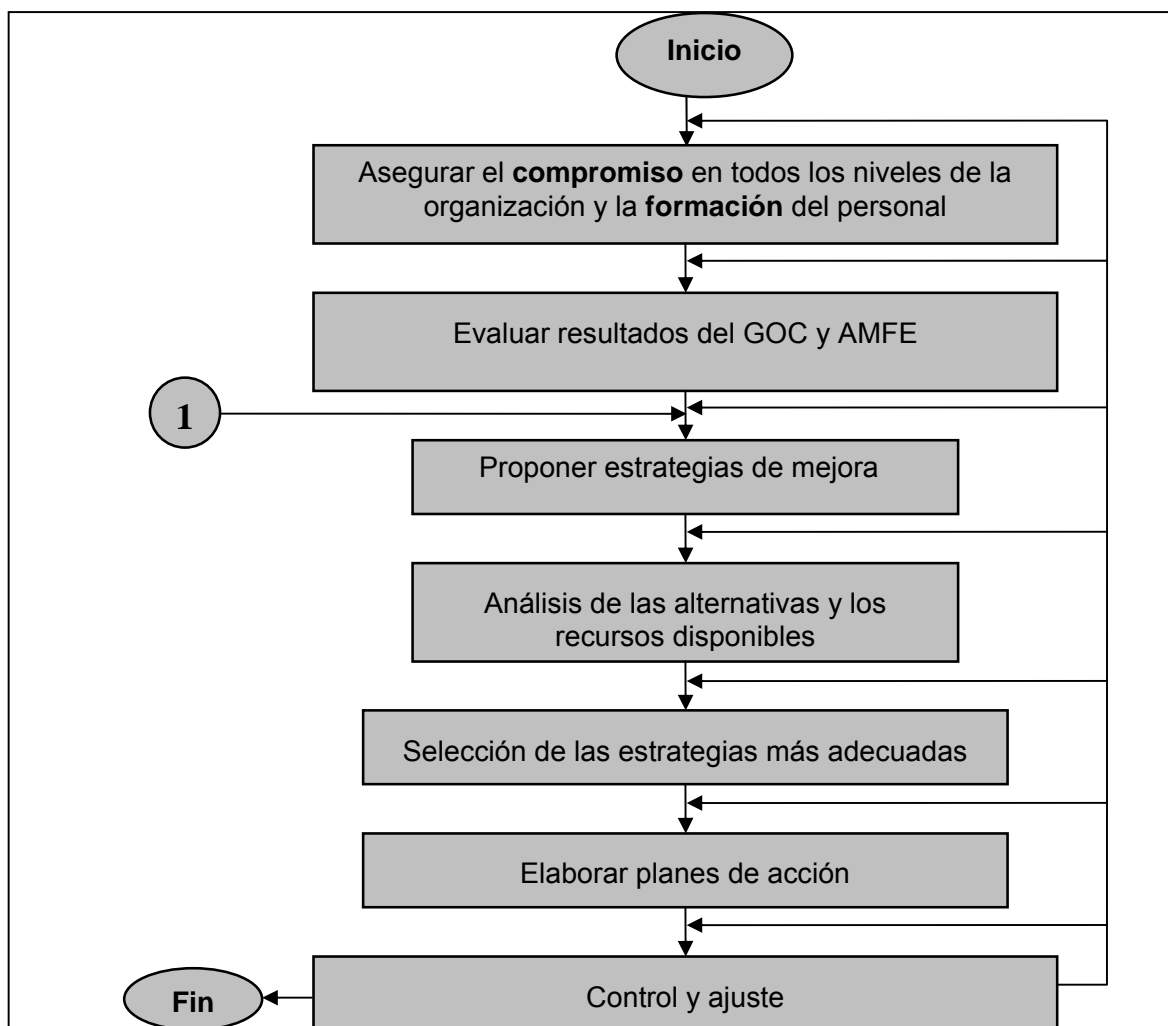


Figura 2.3: Procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora¹. Fuente: Elaboración propia a partir de Carbonell (2009).

Paso 1: Asegurar el compromiso en todos los niveles de la organización y la formación del personal

En el proceso de mejora de la calidad, partiendo de la premisa de que la organización debe considerar el grado de orientación al cliente de la misma, es de suma importancia asegurar el compromiso de la alta dirección para lograr resultados exitosos. Este compromiso debe ser tangible a través de la participación activa, disposición para el cambio, asignación de recursos, comunicación interna, seguimiento del proceso y adopción de acciones para alcanzar los propósitos. La preparación y formación de los

¹ El número 1 que aparece en el procedimiento se refiere al retorno que se hace, desde el procedimiento específico de implementación, cuando las estrategias de mejora no son efectivas.

directivos y todo el personal de la organización, a través de programas de capacitación centrados en desarrollar conocimientos y habilidades en las herramientas de mejora de la calidad, así como la orientación al cliente, es decisiva en la implementación de los pasos y etapas siguientes del procedimiento.

Paso 2: Evaluar resultados del GOC y AMFE en la organización

En este paso se evalúan los resultados del análisis del GOC y AMFE, además se analiza el estado de los indicadores y dimensiones en el Tablero de Comando, establecido para el control de estos, y a partir de las dificultades encontradas, si el estado del indicador califica como Medio o Bajo, proponer estrategias de mejora; en caso de que la calificación sea alta deben mantenerse las prácticas y estándares actuales que inciden en el indicador.

Paso 3: Proponer estrategias de mejora

Partiendo de las dificultades detectadas se proponen estrategias de mejora, utilizando herramientas de trabajo en grupo.

Paso 4: Análisis de las alternativas y los recursos disponibles

En este paso se hará un análisis, de las alternativas de mejora propuestas y los recursos disponibles, para jerarquizarlas y realizar un proceso de selección de las estrategias más adecuadas.

Paso 5: Selección de las estrategias más adecuadas

En este paso el equipo de trabajo selecciona las estrategias, las cuales se basan en:

- Reconocer la importancia estratégica de la alternativa.
- Las necesidades de personal y capacitación.
- Su influencia en la mejora de la calidad.
- El alcance dentro de la organización.
- El número de metas que permite alcanzar o problemas que soluciona.
- El impacto en los factores claves de éxito.
- Su vinculación directa con el cliente.

Paso 6: Elaborar planes de mejora de la calidad

Una vez que se tenga claridad de las estrategias de mejora, que serán implementadas, se procederá a la elaboración de los planes de mejora de la calidad, que deben incluir los criterios de medida, los responsables, ejecutores y la fecha de cumplimiento.

Paso 7: Control y ajuste

En todo momento debe existir un control del cronograma para el diseño de las estrategias y planes de mejora, de forma tal que no se dilate innecesariamente este proceso ni atente

contra el espíritu de mejora continua. En la medida en que se gane claridad en los elementos analizados, se realizarán ajustes en las estrategias propuestas hasta tener las decisiones definitivas para pasar a la etapa de implementación.

Algunas de las estrategias que pueden ser consideradas en esta etapa se relacionan con el despliegue de planes de mejora de la calidad a todos los procesos de la organización, capacitación y evaluación del desempeño del personal para asegurar su dominio del marketing mix de servicios; rediseñar el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, de manera que contribuya a la eficacia de los procesos relacionales; establecer estrategias de posicionamiento, el mejoramiento y uso de las tecnologías en los sistemas de información de calidad y marketing; así como el reforzamiento del enfoque estratégico y la coordinación e integración de funciones.

2.3.4 Fase IV del procedimiento general: Actuar

Esta fase comprende una etapa:

Implementación de las estrategias de mejora

La etapa de implementación de las estrategias de mejora constituye un proceso crítico en el procedimiento, pues de ella depende el mejoramiento real de la calidad y del grado de orientación al cliente con vistas a contribuir a mejorar la satisfacción de estos. En tal sentido, se utiliza el procedimiento específico para llevar a cabo esta etapa, el cual aparece en la figura 2.4.

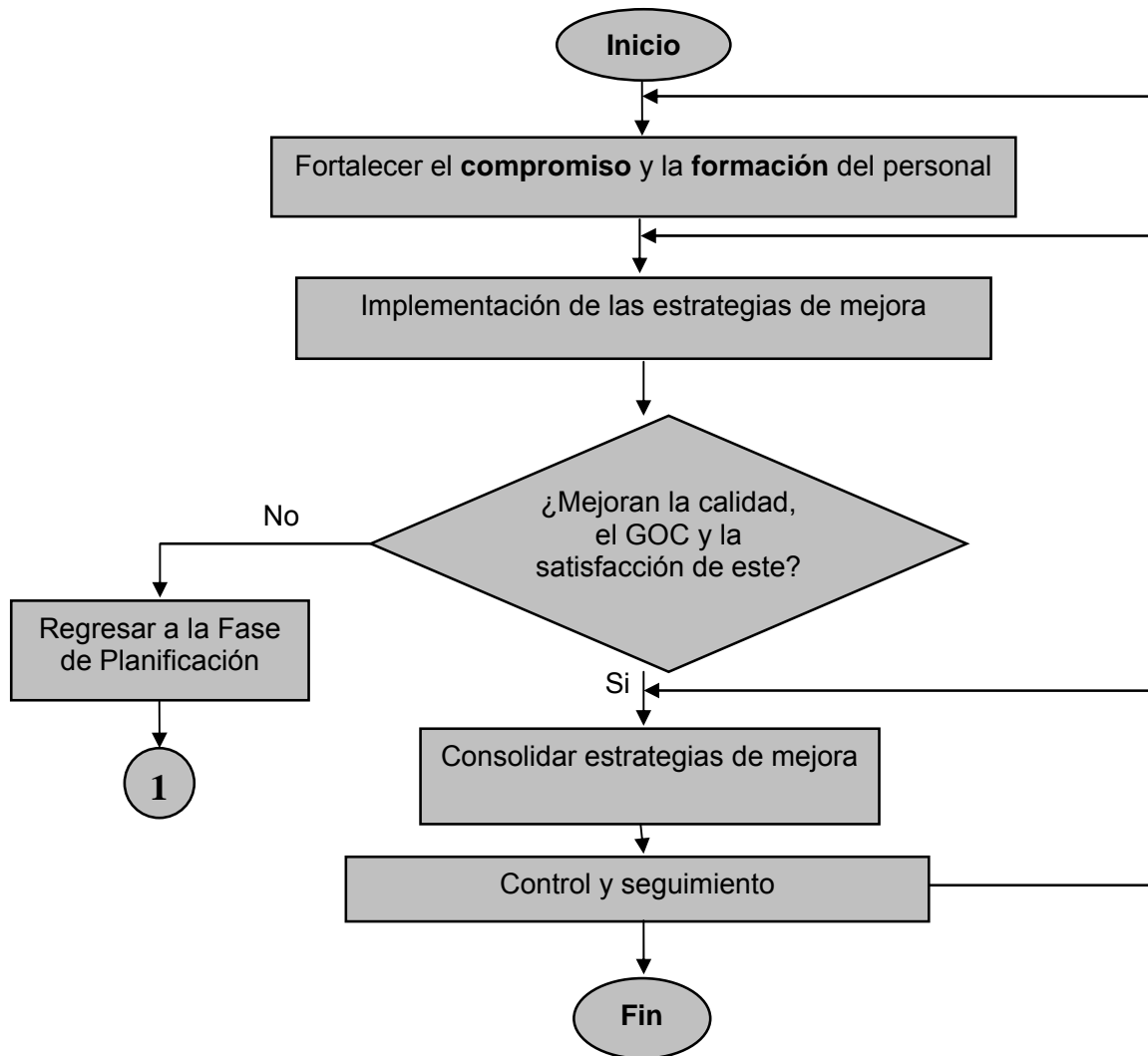


Figura 2.4: Procedimiento específico para la implementación de las estrategias de mejora.
Fuente: Elaboración propia a partir de Carbonell (2009).

Paso 1: Fortalecer el compromiso y la formación del personal

Dado que el enfoque de orientación al cliente incluye a todas las personas, sistemas y procesos de la organización, es muy importante fortalecer el compromiso en todos los niveles de la organización y garantizar la formación del personal en este sentido, con énfasis en las temáticas relacionadas con las estrategias propuestas. Los directivos tienen que jugar un papel protagónico en impulsar esta cultura de orientación. Se requiere una demostración de liderazgo por parte de la alta dirección, para conducir el proceso de orientación al cliente. La motivación y compromiso del personal se fortalecerá por medio de sistemas de incentivos y estimulación que premien la actitud de orientación al cliente.

Paso 2: Implementación de las estrategias de mejora

Con la seguridad de conseguir el objetivo del paso anterior se procede a la implementación de las estrategias de mejora propuestas, asegurándose de cumplir las diferentes etapas del cronograma que se apruebe. Este paso se complementa con el análisis de la pregunta siguiente: ¿Mejoran la calidad, el GOC y la satisfacción de estos?

Transcurrido un tiempo, definido por el grupo de trabajo, se procede entonces a realizar el análisis de congruencia descrito con anterioridad y a verificar si se cumplen las tres condiciones de la pregunta:

- 1) El estado del GOC de la organización, las dimensiones y los indicadores deben haber evolucionado favorablemente en el tiempo.
- 2) Las estrategias implementadas para mejorar la calidad y el GOC deben haber contribuido a mejorar la variable de resultados Satisfacción del Cliente.

Paso 3: Consolidar estrategias de mejora

Si no se cumplen las dos condiciones del paso anterior, entonces, se retorna a la fase de planificación, para reevaluar las estrategias y hacer nuevas propuestas, que contribuyan al proceso de mejora continua de la calidad y del estado de la orientación al cliente y las variables de resultado en la organización. Si se cumplen, las condiciones analizadas, entonces se continúa con la implementación y consolidación de las estrategias, facilitando la asignación de recursos, viabilizando la operatividad del sistema de información necesario y potenciando los mecanismos de capacitación y motivación del personal.

Paso 4: Control y seguimiento

Durante todo este proceso de implementación, es indispensable mantener un sistema de control y seguimiento de las acciones, que garantice el cumplimiento exitoso de cada uno de los pasos establecidos. En este paso, el monitoreo del estado de las dimensiones y los indicadores, así como la satisfacción de los clientes, es facilitado por la aplicación del software GORCLI (Versión 1.0).

2.3.5 Conclusiones parciales

1. El procedimiento para la mejora de la calidad que se propone en el presente trabajo cuenta con una serie de procedimientos específicos que facilitan el desarrollo del mismo, así como una etapa que contempla la evaluación del grado de orientación al cliente como elemento a tener en cuenta para la mejora de la calidad.
2. El procedimiento diseñado incluye la identificación de los fallos y riesgos de los procesos seleccionados mediante la utilización de la herramienta AMFE, la cual permite la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de fallos.

3. La identificación y evaluación de los procesos que inciden en el grado de orientación al cliente en la organización objeto de estudio permiten determinar qué procesos serán objeto de la mejora de la calidad y constituyen el punto de partida de esta investigación.
4. Entre los resultados finales del procedimiento está un plan de acciones desplegado en cada uno de los procesos seleccionados de la organización que incluye la mejora de la calidad de los mismos.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

3.1 Introducción

En el presente capítulo se expone la implementación del procedimiento para la mejora de la calidad en cada una de sus fases, el cual permite identificar la situación actual de la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir, también se hace una breve caracterización de la misma donde se presentan las estrategias propuestas, así como los planes de acción y se muestran además, los beneficios de la implementación del procedimiento.

3.1.1 Caracterización de la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir

En el año 2000, tras los cambios originados por las reestructuraciones planteadas por el Perfeccionamiento Empresarial en el Ministerio de la Industria Pesquera (MIP), se constituyó la Empresa Pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir perteneciente al Grupo Empresarial INDIPES. El 20 de Mayo del año 2003, se comienza la aplicación del perfeccionamiento empresarial hasta nuestros días de forma continúa e ininterrumpida con avances en su gestión que la distinguen con las de su tipo a nivel de país.

Tras los cambios estructurales llevados a cabo por la máxima dirección del Consejo de Estado de la República de Cuba, bajo lo estipulado en la Resolución No. 264/2009 quedan extinguidos los Ministerios de la Industria Alimenticia y de la Industria Pesquera subrogados por el Ministerio de la Industria Alimentaria, subordinados al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria a partir del 10 marzo de 2011.

Con la experiencia de más de 25 años rectorando las actividades de cultivo, captura (de especies marinas y acuícolas), producción, industrialización y comercialización de productos de la pesca a clientes y a la población, para esto Pescaspir cuenta con 4 UEB, las cuales son: Indupir , Jaulaspir, Acuiza y Acuisier más la Oficina central, así como con un capital humano formado y adiestrado en las más modernas tecnologías aplicadas en los procesos operacionales de trabajo y productivos y con una infraestructura técnica-productiva adecuada que da respuesta de manera eficaz y eficiente a las exigencias convenidas con los clientes y proveedores, permitiendo la introducción de la innovación tecnológica y de acciones de producciones más limpias y amigables con el medio ambiente .

La **Misión** de la empresa es cultivar de forma extensiva e intensiva especies acuícolas sobre la base de obtener alto valor genético para su procesamiento industrial y comercializar productos de elevado valor alimenticio que se distinguen por su calidad en el mercado en frontera, dando respuesta a exigencias y expectativas de nuestros

clientes, con la garantía de un capital humano con alto sentido de pertenencia y responsabilidad así como con una infraestructura tecnológica que posibilita un desarrollo sostenido y sustentable.

Visión: Ser una empresa distinguida por su liderazgo en la producción de especies acuícolas, procesamiento industrial y comercialización dentro y fuera del país y mostrar niveles de excelencia por la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad Total y la utilización de las más modernas tecnologías, que garanticen la plena satisfacción y confianza de los clientes y proveedores, dentro de un colectivo de trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia y comprometidos con el desarrollo de la organización y el país.

El objeto social de la organización está aprobado según Resolución 557/06 del Ministerio de Economía y Planificación.

A continuación se relacionan las funciones que realiza:

- Reproducción y alevinaje de las especies ciprínidos, tilapias y clarias.
- Cultivo extensivo en presas y micro presas.
- Cultivo intensivo de tilapias en jaulas y clarias en estanques.
- Captura de las especies ciprínidos, tilapias y clarias en presas, micro presas, jaulas y estanques.
- Industrialización de las especies ciprínidos, tilapias y clarias, de acuicultura, así como especies de la plataforma.
- Comercialización de: Tenca descabezada, eviscerada y congelada, en su forma abreviada, Tenca HG (Fondo exportable), tilapia entera eviscerada escamada congelada, minuta de tilapia congelada, filete de tilapia congelado, filete de claria congelado, picadillo de pescado congelado, picadillo condimentado congelado, cóctel de pescado, paté de pescado, mortadela de pescado, perro caliente de pescado, chorizo de pescado y hamburguesa de pescado.

Los principales clientes son:

- Clientes minoristas (Pescaderías Especializadas).
- Clientes mayoristas.
- Copmar.
- Comercio y gastronomía.
- Entidades pertenecientes a la Administración Central del Estado.
- Tiendas recaudadoras de divisas.
- Turismo.

- Caribex.

La Empresa cuenta con una plantilla de 628 trabajadores, tanto directos como indirectos a la producción, clasificados según sus funciones y su grado de escolaridad.

Estrategia de la empresa, periodo 2011-2015

La estrategia tiene como objetivo establecer un conjunto de directrices y líneas de actuación relacionadas con las principales actividades de la gestión y consolidación del sistema empresarial, encaminadas al logro de los objetivos propuestos para un futuro posible que permita a su vez alcanzar un desarrollo sustentable y sostenido en el logro de sus objetivos de trabajo a mediano plazo desde el año 2011 hasta el 2015.

Alcance

Está diseñada y dirigida para todas las actividades de la Empresa abarcando el 100 % de sus trabajadores que constituyen los actores y gestores del proceso, al considerar el capital humano el activo más importante para lograr con éxito los cambios deseados.

Áreas de resultados claves

- Reproducción, alevinaje y ceba de peces acuícolas.
- Producción acuícola.
- Industria y Tecnología, Gestión y Mantenimiento de Equipos.
- Aseguramiento y Comercialización.
- Perfeccionamiento Empresarial, prevención y control interno.
- Gestión del Capital Humano.
- Gestión Contable Financiera.
- Defensa y Protección Física.

3.2 Implementación del procedimiento para la mejora de la calidad en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir

Previamente al comienzo de la aplicación del procedimiento para la mejora de la calidad en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir, se desarrolló una fase preliminar en la cual se realizaron encuentros con el consejo de dirección, donde se impartieron conferencias y se promovieron debates para generar interés de la dirección, tomar conciencia de las dificultades con la orientación al cliente de la organización y su influencia en la gestión de la calidad, para así lograr el compromiso de apoyar las acciones de investigación. En esta fase se crearon los equipos de trabajo operativo que facilitaron la aplicación de las encuestas y la gestión de la información necesaria para la investigación. Se conoce que sobre el AMFE solo tiene conocimientos el responsable de calidad del centro. Debido a lo novedoso de la

aplicación del procedimiento en la empresa, y a la diversidad de las disciplinas a las que pertenece el equipo, se hace necesario adiestrarlo sobre el contenido de las herramientas a utilizar.

Partiendo del consentimiento y de la motivación del consejo de dirección en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir, para aplicar el procedimiento, se procedió entonces a emplear los instrumentos diseñados siguiendo la lógica establecida en las diferentes etapas del mismo.

3.3 Fase I del procedimiento general: Planificar

Etapas 1 Formación del equipo encargado del desarrollo del procedimiento

En esta etapa estuvieron implicados miembros del consejo de dirección de la organización, así como personal designado de cada uno de los tres procesos seleccionados, los cuales fueron capacitados en relación a las características de la investigación y las técnicas a aplicar.

Etapas 2 Preparación del personal

Debido a que es necesaria la unión y cooperación de todos los miembros de la organización, se desarrollan charlas donde se debaten temas sobre calidad, las herramientas para su mejora y la orientación al cliente. Esta labor es llevada a cabo por el personal del equipo y los temas abordados se refieren a la utilización de estas herramientas para la mejora de la calidad en la organización.

Etapas 3 Identificación de los procesos que inciden en el grado de orientación al cliente

La mejora de la calidad puede ser aplicada a cualquiera de los procesos de la organización, la cual, cumpliendo con el principio de organización por procesos tiene identificados para su actividad económica fundamental cinco grandes procesos: reproducción-alevinaje, cultivo (extensivo e intensivo), producción, comercialización y logística, y a su vez, 11 procesos, de ellos: 3 de gestión, 4 de realización claves y 4 de apoyo. Los procesos definidos y seleccionados que inciden en el grado de orientación al cliente son: Gestión del capital humano, Comercialización y Gestión estratégica.

Tabla 3.1: Procesos seleccionados

Gestión del capital humano	Comercialización	Gestión estratégica
I ₁₁ Producto	I ₂₁ Sistema CRM	I ₅₁ Estrategia de marketing
I ₁₂ Comunicación	I ₂₂ Sistema de registros internos	I ₅₂ Objetivos estratégicos
I ₁₃ Prestación/Entrega	I ₂₃ Sistema de investigación de mercado	I ₅₃ Estructura funcional
I ₁₄ Personas	I ₂₄ Sistema de inteligencia de marketing	I ₅₄ Dirección estratégica
I ₁₅ Procesos	I ₂₅ Sistema de ayuda a la toma de Decisiones	I ₅₅ Coordinación entre áreas
I ₁₆ Distribución		
I ₁₇ Elementos Físicos	I ₃₁ Captación del cliente	
I ₁₈ Precio	I ₃₃ Post venta	
	I ₃₄ Fidelización	
	I ₃₅ Atención a quejas	
	I ₄₁ Segmentación basada en el valor	
	I ₄₂ Segmentación por comportamiento	
	I ₄₃ Segmentación por el ciclo de vida	
	I ₄₄ Segmentación psicográfica	
	I ₄₅ Segmentación demográfica	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del proceso Gestión del capital humano

En este proceso los principales problemas detectados son:

- Orientación del personal hacia la venta en detrimento de las necesidades del cliente y la orientación hacia éste, que se traduce en el incumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente.
- Actitud pasiva en el contacto con el cliente, lo que conlleva a la insatisfacción de los mismos.
- Bajas puntuaciones de profesionalidad y capacidad de respuesta, lo que puede llevar a la pérdida de clientes.

Análisis del proceso Comercialización

Para la identificación de los criterios de los clientes se aplicaron entrevistas y se hicieron algunas revisiones documentales de los requisitos obligatorios para la producción y comercialización de alimentos. El estudio se dividió en clientes por ventas

mayoristas y minoristas. Al primer caso se aplicó la entrevista al 100% del total planteándose los siguientes aspectos:

- Contratación engorrosa y lenta.
- Lentitud en los servicios que se brinda.
- Falta de profesionalidad cuando se brinda el servicio.
- Inestabilidad en la oferta de los productos.
- Variabilidad en las características de calidad de los productos.
- Local inadecuado para brindar el servicio.
- Demora para darle solución a las quejas y reclamaciones de los clientes.
- Mala calidad de los embalajes.
- Problemas con el empaqueo de algunos productos, incurriendo en manipulaciones incorrectas del mismo.

En el segundo caso, se determinaron a través de un Diagrama de Pareto (figura 1) a las siete pescaderías: El Pargo, Trinidad, La Lisa, Jatibonico, Fomento, Cabaiguán y Yaguajay, que representan aproximadamente el 80% de las ventas en la provincia. Además se analizaron los meses de mayor nivel de ventas, de los cuales se determinaron los días donde las ventas se comportan de forma estable.

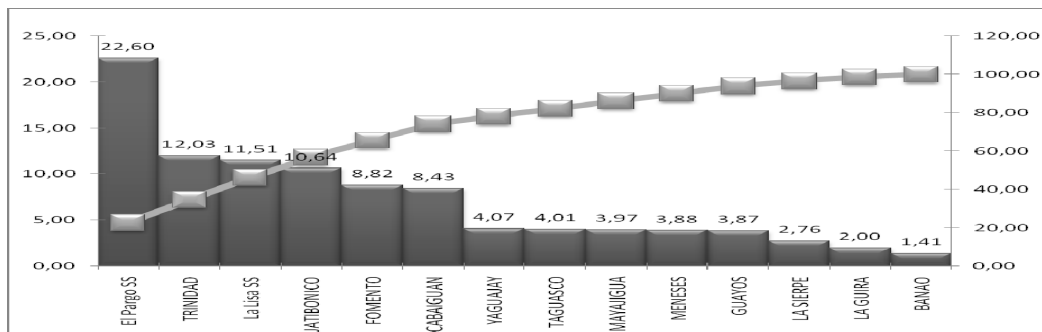


Figura 1 Diagrama de Pareto. % de ventas por pescadería. Año 2011.

A partir de estos datos se aplicó una entrevista a una muestra de los clientes que arribaron a las pescaderías arrojando los siguientes resultados:

- Falta de profesionalidad cuando se brinda el servicio.
- Precios elevados de los productos.
- Inestabilidad en la oferta de los productos.
- Variabilidad en las características de calidad de los productos.
- Problemas con el empaqueo de algunos productos, incurriendo en manipulaciones incorrecta del mismo.

Estos criterios se cuantificaron teniendo en cuenta la cantidad de entrevistados que lo citaron, desarrollándose un diagrama de Pareto, determinándose que la inestabilidad de la oferta, los precios elevados y la variabilidad de las características de calidad de los productos representan el 80% de los criterios abordados (figura 2).

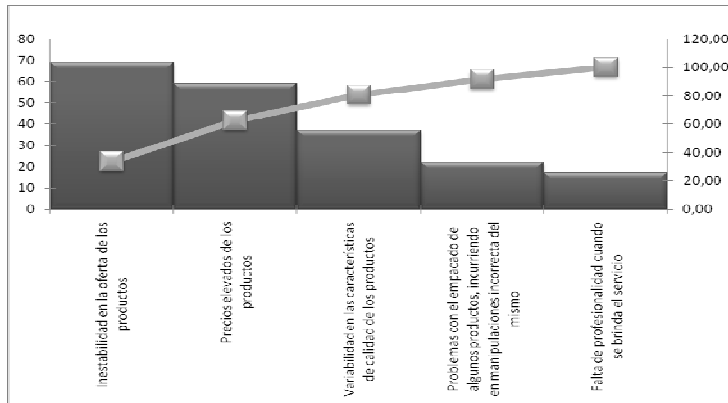


Figura 2 Diagrama de Pareto. Criterios expresados en las entrevistas.

Las encuestas se cuantificaron teniendo en cuenta los criterios evaluados de regular y mal, al considerar que los criterios evaluados de regular presentan una tendencia negativa en el futuro. Este análisis se resume con la utilización de un Diagrama de Pareto (figura 3), el cual proyecta que el servicio de contratación, los precios de los productos, el tiempo de entrega, la calidad del producto y las condiciones de los locales representan aproximadamente el 80% del total de los criterios evaluados de regular y mal.

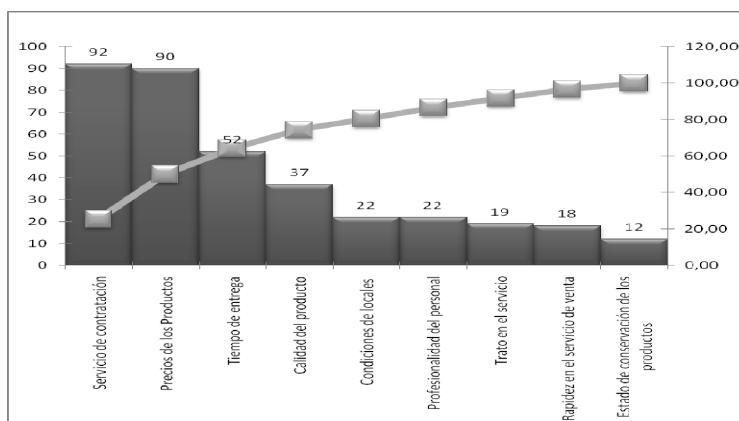


Figura 3 Diagrama de Pareto. Criterios evaluados de regular y mal en las encuestas.

Se obtuvo que aproximadamente el 60 % de los criterios fueron buenos, el 27% y el 13% son regulares y malos respectivamente (gráfico 1). Se realizó un análisis individual del comportamiento de los requisitos encuestados (gráfico 2) demostrando

que las brechas coinciden con los mismos criterios evaluados de regular y mal en las encuestas.

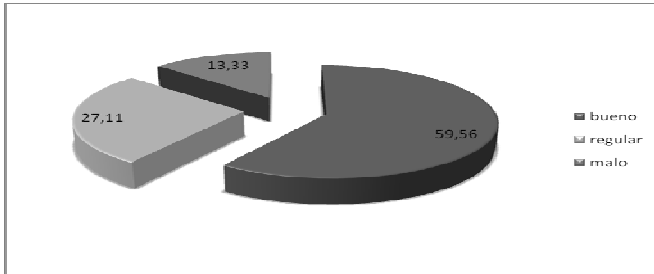


Gráfico 1. Comportamiento del nivel de satisfacción del cliente.

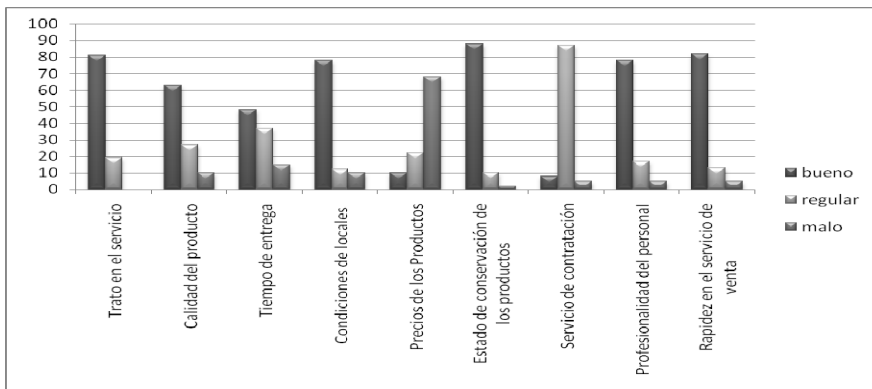


Gráfico 2. Comportamiento de los requisitos encuestados.

El Diagrama de Pareto arrojó como resultado que: la calidad del producto, la rapidez del servicio y la atención al cliente, representan el 86,60 % de los problemas que debe priorizar la organización para mejorar la calidad.

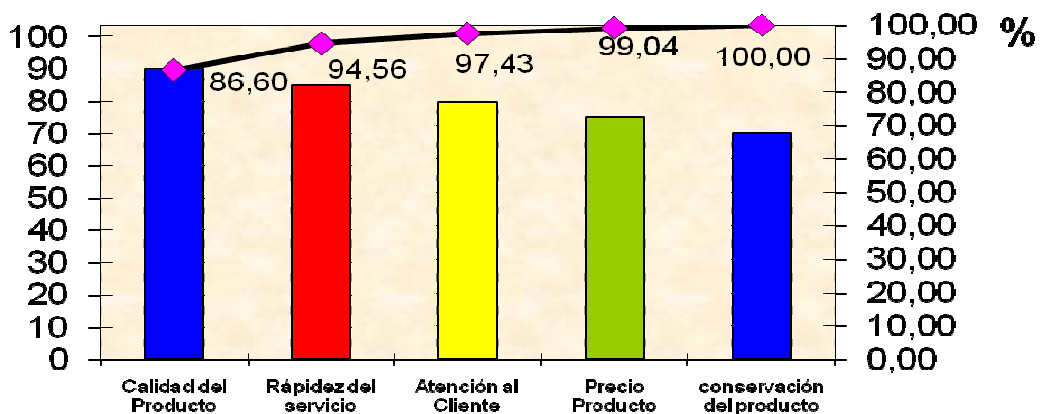


Figura 4 Diagrama de Pareto.

Análisis del proceso Gestión estratégica

En este proceso se hace referencia a los problemas más significativos:

- Las acciones para conocer los niveles de satisfacción de los clientes son insuficientes.
- Las áreas de resultados claves no tienen orientados sus objetivos estratégicos hacia al cliente.
- La organización no está centrada en el cliente.
- No existen prácticas que promueven la orientación al cliente.
- Los mecanismos de coordinación e integración de funciones son insuficientes.

3.4 Fase II del procedimiento general: Hacer

Etapas 1 Evaluar el grado de orientación al cliente de los procesos seleccionados

En la etapa inicial se requiere conocer el estado del grado de orientación al cliente de la organización. En este sentido, se siguieron los pasos determinados para la selección y encuesta a los expertos.

Se determinó un nivel de precisión de $i = 0,10$, se estableció una proporción de error de $p = 0,01$ para un nivel de confianza del 99%, el valor establecido para $k = 6,6564$. Con todos estos datos se procedió al cálculo del número de expertos (expresión 2.1). Se seleccionaron 8 expertos, todos con un coeficiente de competencia superior a 0.8, siguiendo el procedimiento descrito. A continuación se aplicó el cuestionario a los expertos seleccionados para evaluar la orientación al cliente.

Después que se aplicó el cuestionario se determinó el índice de consenso (expresión 2.3) de los expertos para cada uno de los indicadores de orientación al cliente, cerciorándose en cada caso que estuviera por encima de 85%. Además en esta etapa se estableció el peso relativo de las dimensiones y los indicadores según el método AHP. El valor asignado de los pesos, así como la valoración del GOC de cada indicador por los expertos, se podrá observar más adelante en el tablero de comandos para el GOC de la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir, cuando se compare el antes y después del estado de esta organización.

Se puede resaltar, tanto en esta etapa como en las posteriores, que el software GORCLI (Versión 1.0) facilitó la creación y análisis de las bases de datos, el procesamiento de los mismos, el cálculo del GOC y el ISC, así como las salidas gráficas del vector de orientación al cliente y los tableros de comandos con el estado de los indicadores y dimensiones por período.

A continuación se hace referencia a los resultados al evaluar las cinco dimensiones:

Dominio del marketing mix por el personal

En el período analizado se observa un incremento del indicador *Producto* en un 18%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, situación que se puede mejorar para llegar a alto. *Comunicación*, al analizar este indicador en la etapa estudiada, se pudo comprobar un incremento del 23%, lo que indica la existencia de un aumento de forma cuantitativa. El indicador *Prestación/Entrega* en el período analizado tuvo un amplio incremento del 29%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente, de igual modo se evaluó la forma cualitativa, ya que pasó de bajo a medio. *Personas*, en el período analizado se observa un incremento de este indicador en un 9%, aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, la valoración cualitativa se mantuvo como medio, situación que se puede mejorar para alcanzar el nivel de alto, si se logra que el personal de la organización refuerce la cultura de orientación al cliente. Al analizar el indicador *Procesos* en la etapa estudiada, se pudo comprobar un incremento del 23%, lo que indica un aumento de forma cuantitativa, en la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva, al pasar de bajo a medio. *Distribución*, este indicador en el período analizado tuvo un incremento del 14%, de forma cuantitativa se comportó favorablemente, cualitativamente, pasó de bajo a medio. El indicador *Elementos Físicos*, en el período analizado aumentó ligeramente en un 1%, en la valoración cualitativa se mantuvo como medio. *Precio*, al analizar este indicador, se pudo comprobar un leve incremento del 1%, con un aumento cuantitativo, en la valoración cualitativa, se mantuvo en el nivel medio.

Sistema de información de marketing

Sistema CRM, este indicador tuvo un amplio incremento del 23%, de igual modo se evaluó la forma cualitativa. Al analizar el indicador *Sistema de registros internos* se comprobó un incremento del 4%, la valoración cualitativa se comportó de manera similar y se mantuvo en el nivel medio. *Sistema de investigación de mercado*, se observa un pequeño aumento de este indicador en un 4%, la valoración cualitativa se mantiene como medio. *Sistema de inteligencia de marketing*, en este indicador hay un incremento en un 3% y la valoración cualitativa se mantiene como medio. *Sistema de ayuda a la toma de decisiones*, en este indicador se observa un pequeño aumento de un 1%, la valoración cualitativa se mantiene como medio.

Procesos relacionales

Captación del cliente, se observa un pequeño incremento de este indicador en un 7%, la valoración cualitativa se mantiene como medio.

Segmentación de clientes

Segmentación basada en el valor

Al analizar este indicador en la etapa estudiada se observó un pequeño aumento de un 1%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como alto, no obstante podría mejorar un poco más en la medida en que la organización identifique el valor que tienen o pueden tener sus clientes, el cual se obtiene del valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido. Se debe considerar además, el número de veces que el cliente compra el producto o servicio, la cantidad gastada, el costo de adquisición, el costo de servicio y el perfil de la compra en el tiempo (estacionalidad).

Segmentación por comportamiento

En el período analizado se observa un pequeño incremento de este indicador en un 3%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantuvo en medio, condición que puede cambiar si mejora la caracterización que tenga la organización de los comportamientos existentes o esperados por el cliente, evaluando si se identifican: el canal de la transacción, la ocasión de compra, los beneficios esperados del servicio (fisiológico, seguridad, salud, socialización, descubrimiento, autorrealización, educación o estética) y el comportamiento durante la interacción (entusiasta, positivo, indiferente, negativo u hostil).

Segmentación por el ciclo de vida

Al analizar este indicador en la etapa estudiada se observa un pequeño aumento de un 0,95%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, este indicador podría cambiar si se mejora la identificación y gestión de los clientes potenciales, los nuevos, los que repiten, los perdidos y los que están fidelizados y considerar si la organización entiende lo que el cliente puede llegar a querer y cómo debe responder a medida que la relación se profundiza.

Segmentación psicográfica

Este indicador en el período analizado tuvo un amplio incremento del 23%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de bajo a medio, por

lo que se puede decir que la empresa logró una segmentación por estilos de vida (conservadores, de mentalidad abierta, extremistas, preocupados por la salud y aspecto personal), clase social, educación, personalidad (ambiciosa, autoritaria, compulsiva, con autocontrol, independiente o sociable).

Segmentación demográfica

En este caso el indicador estudiado se comportó de igual forma, en este caso la organización debe lograr una segmentación de los clientes por edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión y color de la piel.

Gestión estratégica

Estrategia de marketing

Al analizar este indicador en el período estudiado se observó un aumento de un 12%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de medio a alto, por lo que se puede decir que la estrategia de relación con el cliente tuvo un buen desempeño al igual que la estrategia de marketing que incluyó acciones para mantener la relación con el cliente a largo plazo y se planificaron acciones para conocer las expectativas y niveles de satisfacción de éste, también se mejoró la propuesta de servicios y soluciones anticipándose a las necesidades de sus clientes.

Objetivos estratégicos

Este indicador en el período analizado tuvo un incremento del 14%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de medio a alto, por lo que se puede decir que las áreas de resultados claves de la organización definieron correctamente sus objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos de los clientes, también se perfeccionaron los sistemas de incentivos y motivación del personal para mejorar la orientación de estos.

Estructura funcional

Al analizar este indicador en la etapa estudiada se observa un pequeño aumento de un 2%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, este indicador podría cambiar si la empresa mejora el servicio organizado y establece el personal definido para la atención al cliente, además deben incrementarse los niveles organizativos para garantizar la rapidez en la toma de decisiones, la mejora de la comunicación interna, el

empowerment de los empleados que están en contacto directo con los clientes y la disminución de los costos, también deben lograr que la organización y estructura de la organización se centren en los clientes.

Dirección estratégica

Al analizar este indicador en el período estudiado se observó un aumento de un 25%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de medio a alto, por lo que se puede decir que de forma clara y explícita se comprobó el compromiso de la alta gerencia con la orientación hacia el cliente y el grado en que los directivos son innovadores y propensos al cambio de las prácticas establecidas en función de promover la orientación al cliente, además se mejoró el nivel de implantación de mecanismos de seguimiento y control de indicadores de orientación al cliente.

Coordinación entre áreas

Este indicador en la etapa estudiada se comportó de manera favorable al presentar un pequeño aumento de un 2%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, ya que no se logró mejorar el nivel de coherencia empresarial que se obtiene por medio de los mecanismos de coordinación e integración de funciones, además debe lograrse la existencia de comunicación e integración entre las Unidades Empresariales de Base de la propia empresa, que faciliten el dinamismo, el espíritu de grupo, la creatividad y la flexibilidad en la toma de decisiones, es fundamental en este indicador mejorar el nivel de desarrollo del capital relacional de la organización.

En las Tablas 3.2 y 3.3 se resumen los resultados, del antes y después de la implementación de las estrategias de mejora, del grado de orientación al cliente (para la organización, las dimensiones y los indicadores) y del índice de satisfacción del cliente respectivamente.

Tabla 3.2: Resultados del comportamiento del grado de orientación al cliente en la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir con la aplicación del procedimiento (2011-2012)

Indicadores				Dimensiones				Organización	
	Pesos	GOC Antes	GOC Después		Pesos	GOC Antes	GOC Después	GOC Antes	GOC Después
I ₁₁	0,3386	⊙ 62,50	⊙ 73,75						

I ₁₂	0,2230	● 50,63	⊙ 62,50	D ₁	0,4939	● 58,72	⊙ 69,69	⊙ 61.43	⊙ 69,71
I ₁₃	0,1550	● 53,13	⊙ 68,75						
I ₁₄	0,1031	⊙ 61,25	⊙ 66,88						
I ₁₅	0,0716	● 57,50	⊙ 71,25						
I ₁₆	0,0518	⊙ 62,50	⊙ 71,25						
I ₁₇	0,0378	⊙ 76,25	⊙ 77,50						
I ₁₈	0,0191	⊙ 77,50	⊙ 78,75						
I ₂₁	0,4600	● 50,63	⊙ 62,50						
I ₂₂	0,2877	⊙ 70,63	⊙ 73,75						
I ₂₃	0,1649	⊙ 65,63	⊙ 68,75						
I ₂₄	0,0545	⊙ 66,25	⊙ 68,75						
I ₂₅	0,0329	⊙ 65,63	⊙ 66,25						
I ₃₁	0,4573	⊙ 62,50	⊙ 66,88	D ₃	0,1566	⊙ 65,09	⊙ 69,33	⊙ 61.43	⊙ 69,71
I ₃₂	0,2865	⊙ 68,75	⊙ 73,75						
I ₃₃	0,1605	⊙ 66,25	⊙ 66,88						
I ₃₄	0,0631	⊙ 63,75	⊙ 70,63						
I ₃₅	0,0326	⊙ 66,25	⊙ 74,38						
I ₄₁	0,4777	○ 82,50	○ 82,50						

		81,25		D ₄	0,0645	⊙	⊙		
I ₄₂	0,2756	⊙ 66,25	⊙ 68,75			72,42	74,55		
I ₄₃	0,1463	⊙ 66,25	⊙ 66,88						
I ₄₄	0,0638	● 50,63	⊙ 62,50						
I ₄₅	0,0365	⊙ 66,25	⊙ 66,25						
I ₅₁	0,4318	⊙ 74,38	⊙ 83,75	D ₅	0,0319	⊙	⊙		
I ₅₂	0,3017	⊙ 73,13	⊙ 83,75			73,06	81,80		
I ₅₃	0,1699	⊙ 71,25	⊙ 73,13						
I ₅₄	0,0670	⊙ 66,88	⊙ 83,75						
I ₅₅	0,0296	⊙ 77,50	⊙ 78,75						
Escala de valoración cualitativa:									
⊙ Alto: $80^0 < GOC \leq 90^0$ ⊙ Medio: $60^0 < GOC \leq 80^0$ ● Bajo: $GOC \leq 60^0$									

El comportamiento del GOC de los indicadores, las dimensiones y la organización evolucionaron favorablemente de forma cuantitativa. En el período analizado ocho indicadores y dos dimensiones mejoraron su valoración cualitativa.

Tabla 3.3: Resultados del comportamiento del índice de satisfacción del cliente en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir con la aplicación del procedimiento (2011-2012)

Atributos del servicio	Pesos	Satisfacción con el atributo		ISC	
		Antes	Después	Antes	Después
Profesionalidad	0,2975	⊙ 3,56	⊙ 3,99		
Elementos tangibles	0,2086	⊙ 3,69	⊙ 4,08		
Capacidad de respuesta	0,1468	⊙ 3,59	⊙ 3,94		
Seguridad	0,1076	⊙ 3,68	⊙ 4,09		

Cortesía	0,0830	⊙ 3,72	⊙ 4,08	⊙ 3,62	⊙ 4,02
Accesibilidad	0,0551	⊙ 3,59	⊙ 3,95		
Fiabilidad	0,0403	⊙ 3,56	⊙ 3,95		
Conocimiento del cliente	0,0276	⊙ 3,65	⊙ 3,98		
Credibilidad	0,0195	● 3,45	⊙ 3,96		
Comunicación	0,0140	⊙ 3,76	⊙ 4,09		
Escala de valoración cualitativa:					
⊙ Alto: 4.50 < ISC ≤ 5 ⊙ Medio: 3.50 < ISC ≤ 4.50 ● Bajo: ISC ≤ 3.50					

En cuanto al grado de orientación al cliente, el análisis del tablero de comando muestra que en el año 2011 la empresa presentaba dificultades en el dominio del marketing mix de servicios por el personal, dado fundamentalmente por el deterioro de los indicadores Comunicación, Prestación/Entrega y Procesos. Aquí se evidencia cómo el conocimiento del personal se concentraba en indicadores más tangibles como Producto, Personas, Distribución, Elementos Físicos y Precio; siendo estos dos últimos los de mayor puntuación.

Otros dos indicadores del GOC de la organización que fueron valorados por los expertos como bajos fueron: Sistema CRM y Segmentación Psicográfica. En análisis documentales que se realizaron en la empresa se encontraron muy pobremente estructurados estos indicadores. Pescaspir posee un equipamiento informático en red con todos los departamentos, el cual se desempeña de acuerdo con las posibilidades técnicas de las máquinas, pero no existía un software, ni un pensamiento organizado, para administrar la relación con los clientes. De forma intuitiva y por experiencia del personal se conocían las características psicográficas de los clientes, sin embargo no se realizaba un estudio consciente sobre las mismas.

La dimensión Procesos Relacionales, aunque fue valorada con una orientación al cliente media, presentó puntuaciones muy bajas; incidiendo en esto una pobre gestión por procesos.

Ya en el año 2012 se aprecia un incremento en 8.28° de la orientación al cliente en la organización, destacándose sobre todo la mejora de la dimensión relacionada con el conocimiento del personal y la concerniente a la gestión estratégica que fue valorada por los expertos como alta. La dimensión Sistema de Información de Marketing también manifestó crecimientos considerables. Razonando acerca de estos elementos puede decirse que en el período analizado se evidencia progreso en cuanto a la cultura

de orientación hacia el cliente y la comprensión por parte del personal y directivos de la importancia y necesidad de ésta.

Para la evaluación de la satisfacción del cliente en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir se aplicó la encuesta diseñada a una muestra estratificada de 1258 clientes en el 2011 y 1364 en el 2012, siguiendo la estrategia definida en el capítulo anterior. El peso de los atributos del servicio se determinó a partir de la encuesta realizada a los clientes, propuesta por Carbonell Duménigo (2009), encontrándose en este caso varias encuestas que se consideraron no válidas, sugiriendo esto la necesidad de que en futuras investigaciones se desarrollen instrumentos más sencillos para el cliente.

Para el índice de satisfacción del cliente se encontraron en general, en el año 2011, valoraciones medias con puntuaciones bastante bajas. El atributo menos favorecido por los clientes fue el de Credibilidad con una calificación baja; esto puede estar dado por la orientación del personal hacia la venta en detrimento de las necesidades del cliente y la orientación hacia éste, así como su actitud pasiva en el contacto con el cliente. Esto se refleja también en las bajas puntuaciones de Profesionalidad, Capacidad de Respuesta, Accesibilidad y Fiabilidad.

En el año 2012 la situación de la orientación al cliente en empresa, como se analizó anteriormente, ha cambiado. En consonancia con esto la satisfacción del cliente se vio beneficiada en un 8.0% demostrando la efectividad de la aplicación del procedimiento. Todos los atributos experimentaron mejoras, lográndose mejorar la valoración cualitativa de la credibilidad de baja a media.

El análisis de congruencia permitió conocer que las estrategias de mejora implementadas, de forma proactiva en la organización, permitieron un incremento del GOC y el ISC, en un 8.28° y un 8.0% respectivamente, lo cual concuerda con los resultados esperados para una correcta aplicación de esta etapa del procedimiento.

En la Figura 3.1 se representa la evolución del vector de orientación al cliente en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir donde se aprecian de forma gráfica los resultados positivos de los cambios implementados.

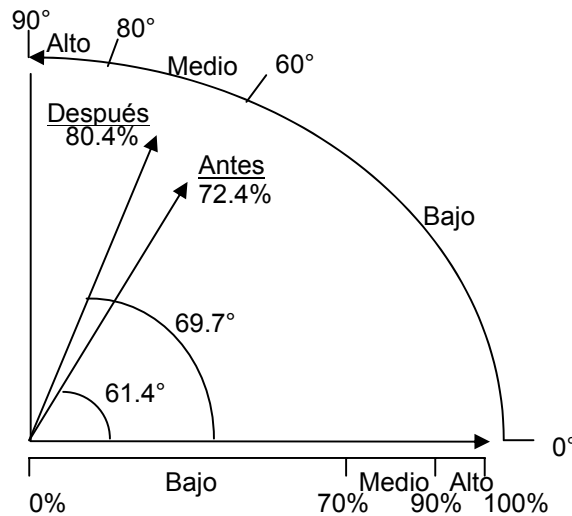


Figura 3.1: Resultados de la evolución del vector de orientación al cliente en la empresa pesquera de Sancti Spiritus Pescaspir (2011-2012)

Etapas 2 Identificar fallos y riesgos de los procesos según AMFE

La metodología utilizada para el análisis de los fallos y riesgos en los procesos ha sido el AMFE, descrita en capítulos anteriores, que ha permitido analizar la calidad, seguridad y/o fiabilidad del funcionamiento de cada uno de los procesos analizados en este capítulo. Se realizó un trabajo en grupo con los expertos donde se identificaron los fallos potenciales, evaluando su gravedad, ocurrencia y detección, mediante las cuales, se calculó el Índice de Prioridad de Riesgo (IPR), para priorizar las causas, sobre las cuales habrá que actuar evitando que se presenten dichos modos de fallo. Después de la técnica de grupo se analizó la información obtenida y se agrupó en un único modelo para cada uno de los procesos seleccionados.

3.5 Fase III del procedimiento general: Comprobar

Etapas de propuesta de estrategias de mejora

Para esta etapa se incrementó y se concretó un programa de capacitación diseñado para desarrollar habilidades, ideas y conocimientos sobre la orientación al cliente y la calidad, los primeros pasos se iniciaron con el trabajo de los directivos de la empresa, luego con los expertos y posteriormente con el grupo de trabajo para la investigación, el programa incluyó a todo el personal de la organización, centrándose el primer tema en la cultura de orientación al cliente y su papel como filosofía rectora del proceso de toma de decisiones en la organización, dos temas específicamente dedicados a cada una de las dimensiones de orientación al cliente. En la empresa se obtuvo el

compromiso de la alta dirección, la cual mostró disposición para el cambio, seguimiento del proceso y apoyo en la comunicación interna.

Considerando el análisis del GOC realizado en la fase anterior y a partir de las dificultades encontradas se procedió a proponer las estrategias de mejora. Para lograr esto se utilizó la tormenta de ideas que permitió generar un considerable número de alternativas las cuales fueron ponderadas por su grado de importancia y seleccionadas según los criterios establecidos para este paso, los que fueron relacionados en el Capítulo II. Para cada estrategia seleccionada se elaboró su correspondiente plan de acción, el cual fue propuesto por los responsables que se designaron para cada estrategia, con su equipo de trabajo y asesorados por el investigador. Las propuestas de planes de acción fueron finalmente discutidas y aprobadas por el consejo de dirección, previa consulta con los trabajadores.

Se controló sistemáticamente el cronograma para el diseño de las estrategias y planes de acción, para no dilatar innecesariamente este proceso. La propuesta y selección de las estrategias se logró hacer de forma más dinámica pues en ella participaron todos los miembros de la alta dirección y el proceso fue conducido por el investigador y el grupo de trabajo. En cuanto a las propuestas de planes de acción no todos los grupos marcharon con igual celeridad, necesitando algunos de la conducción más directa del investigador. Esto se debe a que la preparación y nivel de los especialistas de cada grupo no era homogénea.

3.6 Fase IV del procedimiento general: Actuar

Etapas de implementación de las estrategias de mejora

En esta etapa se continuó con las acciones de capacitación y asesoría al personal de la empresa, enfocadas a las temáticas particulares concernientes a las estrategias propuestas y potenciando la cultura de orientación al cliente y la calidad. Por la diversidad de las temáticas y la magnitud del proceso, se aprovecharon espacios de capacitación brindados por la Oficina Territorial de Normalización, el Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) y la Universidad José Martí de Sancti Spiritus.

La implementación de las estrategias de mejora propuestas se llevó a cabo cumpliendo con las etapas del cronograma, que fue aprobado en el consejo de dirección, el cual fue controlado mensualmente en esos propios consejos. Se estableció un período trimestral de evaluación del GOC y las variables de resultado para detectar a tiempo cualquier incidencia negativa de la implementación de las estrategias, así como la

valoración de la evolución de las variables analizadas y su influencia en la mejora de la calidad. En el primer trimestre, que fue cuando se comienzan a implementar las estrategias, los resultados fueron discretos y algunas de ellas tuvieron que reanalizarse para planificar mejor las acciones. Ya en los dos segundos trimestres se consolidan más las estrategias implementadas y se logra al final del período evaluado incrementos significativos en el grado de orientación al cliente y en la mejora de la calidad, así como la variable de resultado satisfacción del cliente. La respuesta afirmativa a la pregunta: ¿Mejoran la calidad y la variable de resultado?, fue el factor decisor para consolidar las estrategias de mejora.

Aunque esta etapa fluyó adecuadamente, se encontraron manifestaciones de resistencia al cambio y culturas que provocaron discordancias con la filosofía de orientación al cliente.

Las estrategias de mejora que incidieron en la obtención de estos resultados positivos en cuanto a la calidad, el GOC y el ISC, y que continúan consolidándose son las siguientes:

- Garantizar la capacitación y un alto nivel de especialización del personal para mejorar el proceso de atención a clientes, que contribuya a una mayor satisfacción de éstos.
- Implementar acciones de marketing interno para facilitar la orientación del personal hacia el cliente y los objetivos de la organización.
- Elaborar una campaña integral de comunicación que abarque tanto el cliente interno como el externo, cuyo eje de comunicación sea la orientación al cliente de la organización, para de esta forma contribuir a la mejora de la calidad.
- Completar el Sistema de Información de Marketing para garantizar el flujo de información necesario para la toma de decisiones de marketing y facilitar las investigaciones de mercado que se puedan desarrollar.
- Ampliar el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones para desarrollar un sistema CRM y fomentar la relación con el cliente.
- Identificar los segmentos de mercado de mayor valor y desarrollar los demás tipos de segmentación para implementar de forma más eficaz el marketing tradicional y relacional.
- Establecer programas de fidelización de clientes para mantener niveles estables de rentabilidad y aumentar la satisfacción del cliente, elaborando nuevos mecanismos de atención al cliente y de prestación de servicios.

- Desarrollar acciones de marketing viral a través del correo electrónico para fomentar relaciones más personalizadas entre la empresa y sus clientes.
- Diseñar una estrategia de diversificación con respecto a la publicidad, promoción y merchandising, que permitan un mayor conocimiento y posicionamiento de la organización en el mercado.
- Rediseñar la estructura funcional de forma tal que incluya personal y áreas dedicadas a la investigación de marketing para contribuir con sus funciones al incremento de la orientación al cliente.
- Disminuir la incidencia de entrega de productos en horario de venta.
- Mejorar el uso de las técnicas de merchandising en las Casillas especializadas e instalaciones del cliente y evaluarlo.
- Rediseñar los controles de calidad de los productos, para reducir la ocurrencia de rechazos y no conformidades.
- Implementar una estrategia de distribución que permita la disminución en el ciclo de entrega de los productos a los diferentes segmentos de clientes.

Tabla 3.4: Plan de acciones

No	Acciones	Responsable.
1	Establecer contactos trimestrales con los principales proveedores de las materias primas y demás productos. Analizar la situación de la compraventa y las proyecciones. Elaborar programa.	Jefe de equipo de comercialización.
2	Implementar una estrategia de distribución que permita la disminución en el ciclo de entrega de los productos a las Casillas especializadas y demás clientes. Disminuir la incidencia de entrega de productos en horario de ventas.	Jefe de equipo de comercialización.
3	Informar a todos los directivos de la empresa el comportamiento diario de las ventas en las Casillas especializadas, teniendo en cuenta cada producto, este parte permitirá conocer cómo se está comportando la venta y si existen rechazos o no conformidades.	Jefe de equipo de comercialización.

4	Establecer un plan anual que contenga las actividades de interés comercial con incidencia en el incremento de las ventas y desarrollar actividades comerciales mensuales en cada fecha o etapa del año con repercusión en la calidad de los productos y en los ingresos.	Jefe de equipo de comercialización.
5	Trabajar por estandarizar y mantener un merchandising para cada producto en la empresa. Definir los productos que se deben o no vender.	Jefe de equipo de comercialización/ Director UEB Indupir.
6	Asegurar el cumplimiento de la capacitación planificada, desarrollar capacitaciones que contribuyan a profundizar en el conocimiento de los productos que se comercializan y mantener un chequeo sistemático de los aspectos relacionados con el trabajo del personal y que inciden en la satisfacción del cliente.	Jefe de equipo de comercialización/ Director Recursos Humanos.
7	Realizar balance de los productos, con el objetivo de evitar desabastecimientos en las Casillas especializadas, así como ofertar el producto en el momento en que el cliente lo solicita.	Director UEB Indupir.
8	Monitorear el cumplimiento de la planificación comercial diaria.	Jefe de equipo de comercialización.
9	Fortalecer las relaciones con los proveedores y analizar el comportamiento de los productos estrellas por grupos de productos de acuerdo a sus máximos y mínimos.	Jefe de equipo de comercialización.
10	Asegurar que las Casillas especializadas cumplan con los requisitos establecidos para la prestación del servicio.	Director UEB Indupir.

3.7 Conclusiones parciales

1. Con el análisis de la orientación al cliente a través de las 5 dimensiones se pudo determinar el grado de estas donde se evidenció un aumento cuantitativo y una mejora de 8,28⁰, mejoraron 2 dimensiones y 8 indicadores y se comprobó que luego de implementarse el procedimiento, los índices de satisfacción del cliente tuvieron un aumento de un 8 %.
2. Los resultados que brinda la aplicación del AMFE a los tres procesos seleccionados permiten identificar los fallos y riesgos de los mismos y utilizar esta información para generar un plan de acciones y establecer responsabilidades con su cumplimiento.
3. Se comprobó que la calidad del producto, la rapidez del servicio y la atención al cliente, representan el 86,60 % de los problemas que debe priorizar la organización para mejorar la calidad.

CONCLUSIONES

- 1- El análisis bibliográfico permitió identificar los conocimientos teórico-metodológicos sobre las variables de estudio, las dimensiones de orientación al cliente, los principios de la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente y las características de la orientación al cliente en organizaciones; lo que contribuyó a la construcción del marco teórico-referencial de la investigación.
- 2- El procedimiento general diseñado y sus procedimientos específicos conforman un sistema coherente, el cual permite dar solución al problema científico planteado y sirve como instrumento metodológico viable y como utilidad práctica para los directivos en su búsqueda proactiva de la mejora continua, se demostró que la organización debe considerar la orientación al cliente para la mejora de la calidad.
- 3- La implementación del procedimiento introduce la utilización combinada del AMFE y las herramientas para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente, permitiendo a la organización reaccionar a los cambios y logrando una mejora de 8,28⁰ de la orientación al cliente y de 8% en la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

- Extender los resultados de esta investigación al resto de las empresas pesqueras del país.
- Divulgar los resultados obtenidos en esta investigación a través de eventos científicos, publicaciones y forum.
- Utilizar este trabajo como un instrumento metodológico y de consulta para futuras investigaciones.

BILIOGRAFÍA

1. Abreu Ledón, R. (2004). Modelo y procedimiento para la toma de decisiones de inversión sobre el equipamiento productivo en empresas manufactureras cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
2. Acevedo Suárez, J. A., Urquiaga Rodríguez, Ana Julia y Gómez Acosta, Marta Inés [2001]. Gestión de la cadena de suministro. Ciudad de la Habana. Centro de Estudio Tecnología de Avanzada (CETA) y Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO).
3. Amozarrain, M. [2005]. Métodos para la Identificación de Procesos. <http://personales.jet.es/amozarrain/procedimientos.htm>
4. Asencio, J. & Kalifa, K. (1994). Metodología para la toma de decisiones en un entorno competitivo en los modelos de producción - transporte. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara. *Informe de investigación terminada*.
5. Ballou, H. R. [1991]. La logística empresarial. Control y Planificación. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
6. Ballou, R. H. [2005]. Logística: Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición. México. Pearson Educación.
7. Barba-Romero Casillas, S. y Pomerol, J.C. [1997]. Decisiones multicriterio. Fundamentos teóricos y utilización práctica. Colección de economía. Madrid. Universidad de Alcalá.
8. Barba-Romero Casillas, S. [1993]. Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid. Alianza Editorial.
9. Bayos, M.A. y Benítez, M. A. [1994]. Diccionario de Técnicas Económicas. La Habana. Editorial Félix Varela.
10. Blanchard, B. [1998]. Logistics Engineering and Management. Sixth Edition. En International Series in Industrial and System Engineering. USA. Prentice Hall.
11. Bowersox, D. J. (1979). Towards Total Logistical Management. Gower Press. Wentworth
12. Carbonell Duménigo, A. (2009). Procedimiento GORCLI para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente. *Retos Turísticos*, 8 (1).
13. Castro Ruz, R. [2007]. Discurso pronunciado por el día de la rebeldía nacional en la ciudad de Camaguey. Consultado en <http://www.granma.co.cu/secciones/raul26/index.html>
14. Centro Español de Logística. [2003]. Diccionario de términos y definiciones logísticas. España.

15. Cespón Castro, R. y Amador Orellana, María Auxiliadora [2003]. Administración de la cadena de suministros. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial. Tegucigalpa. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras. UNITEC.
16. Cespón Castro, R.; Ibarra Mirón, S.; Abreu Ledón, R. & Marrero Delgado, F. (2001). Selecting the Management Production System to be Applied in Manufacturing. Production and Operation Management. An International Journal of the Operations Management Society. Baltimore University, USA. *Artículo aceptado para su publicación con el código POM 568.*
17. Christopher, M. L. [1999]. Supply Chain Strategy: Its Impact on Shareholder Value. The International Journal of Logistics Management. Vol 10. Nro 1. pp.1-10.
18. Clarkston [2000]. Supply Chain Management Primer. Consultado en <http://www.clarkstongroup.com>
19. Creus Solé, A [1991]. Fiabilidad y seguridad de procesos industriales. Edit Marcombo, S.A. España.
20. CSCMP. [2005]. Supply Chain Management and Logistics Management Definitions. Council of Supply Chain Management Professional. Consultado en <http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>
21. Cuatrecasa, Lluiz [1999]. Gestión Integral de la Calidad. Implementación, Control y Certificación. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.
22. Díaz Curbelo, A., Marrero Delgado, F. & Feitó Madrigal, D. (2008[d]). Procedimiento para el mejoramiento de la cadena de suministro de los productos utilizados en el servicio de telecomunicaciones basado en el modelo SCOR. Aplicación en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara. Universidad Central Martha Abreu de las Villas: Fondos bibliográficos de la Biblioteca "Chiqui Gómez Lubián".
23. Díaz Madruga, J. C. (2007). Procedimiento para el diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral. Aplicación en el Grupo Logístico de ETECSA, Villa Clara. Tesis de Diploma. Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.
24. Diéguez Matellán, E. L. (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
25. Feitó Madrigal, D. (2006). Procedimiento general para el diseño y la gestión de la cadena de suministros de los productos utilizados en el sector de las

- telecomunicaciones en Villa Clara. Universidad Central Martha Abreu de las Villas. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Negocios.
26. Fontanez, D. (2006). Diez reglas para un excelente servicio al cliente. *Revista digital Mercadeo Brillante*.
 27. Gómez Acosta, Marta Inés y Acevedo Suárez, J. A. [2001(b)]. Diseño del servicio al cliente. Ciudad de la Habana. Ed. Centro de Estudio Tecnología de Avanzada (CETA) y Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO).
 28. Gómez Acosta, Marta Inés. y Acevedo Suárez, J. A. [2001(a)]. Logística moderna y la competitividad empresarial. Ciudad de la Habana. Ed. Centro de Estudio Tecnología de Avanzada (CETA) y Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO).
 29. Gómez, Avilés. B. (2007). "Procedimiento para el mejoramiento de la calidad del proceso industrial cubano de la caña de azúcar". Tesis Doctoral. Sancti Spiritus.
 30. Gómez E. (2003). Estados Financieros: "Reflejo de la actividad económica de la empresa". En <http://www.gestiopolis.com>.
 31. Gómez, L. F. A. M. y Duarte, A. [1991]. Una evaluación de proyectos con múltiples criterios. *Produção*. Vol. 2, no. 1, octubre de 1991. p 5-19.
 32. Gunasekaran, A; Patel, C.; Tirtiroglu, E. [2001]. Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 1/2, 2001 pp. 71-87. # MCB University Press.
 33. Gutierrez Pulido, H & Pomerol, Juan [2007]. Control estadístico de la calidad y seis sigma. Editorial Federico Engels Ciudad de la Habana.
 34. Hampton, D. (1989). Administración. Mc Graw Hill. México.
 35. Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Book Co, Santa Fé de Bogotá.
 36. Hernández Maden, R. (1997). Buscando un mejoramiento continuo. *Logística Aplicada*. Sociedad Cubana de Logística: no. 2 año 1997. La Habana. P 25-32.
 37. Hernández Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico. Mc Graw Hill. México. pp. 172-267.
 38. Hillier, J. & Lieberman, G. J. (1995). Introducción a la investigación de operaciones. 5ta Edición. Mc Graw Hill. México.

39. Instituto Aragonés de Fomento. [2002]. "Métrica y Control en la Cadena de Suministro. Cuadro de Mando Integral". Programa de Innovación Logística (PILOT).
40. Ishikawa, K 1994]. Introducción al control de la calidad. Edit. Díaz de Santos. España.
41. Juran, J.M (1993). Manual de Control de la Calidad. Cuarta edición. McGraw Hill Book Company. Madrid.
42. Kaisen Grupo S.A. (2006). Cómo desarrollar el enfoque de procesos. Consultado en: <http://www.kaisen@grupokaisen.com>.
43. Kaplan, Robert S & Norton, David P. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
44. Knudsen González, J. A. [2005]. Diseño y gestión de la cadena de suministro de los residuos agroindustriales de la caña de azúcar. Aplicación a los residuos agrícolas cañeros, el bagazo y las mieles. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
45. Lalonde, B.J, Grabner, J.R. (1971): New dimensions in integrated distribution management. En: Freight Management, July 1971 (en Ingles).
46. Lambert, Douglas, M. & Janus D Pagh (1998). "Supply Chain Management: Implementation Issues and research Oportunities" Journal of Business Logistica. Vol 9.
47. Machado, C.; Coello, N. y Glistau, Elke "Qualität und Zuverlässigkeit in Logistikdienst" Preprint Otto-von-Guericke Universität, ILM Institut, 2008
48. Magee, JF [1960]. Industrial Logistics. Management, Michigan State University, pp 3,4,5,6
49. March, G. P. [1996]. A survey and taxonomy of strategy related performance measures for manufacturing. International Journal of Operations & Production Management. Volume 16, Number 3.
50. Marrero Delgado, F. [2001]. Procedimiento para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y tiro de la caña de azúcar. Aplicaciones en la provincia de Villa Clara. Santa Clara. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
51. Martin J. y Roth R. [2000]. Supply Chain Management requirements and systems. Consultado en <http://www.supplychain.ittoolbox.com/document/document.htm>.

52. Mathur, K. & Solow, D. (1996). Investigación de operaciones. El acto de la toma de decisiones. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Méjico. 978p.
53. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri, J. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EIDOS*.
54. Mentzer, J. et al. [2001]. Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics. Vol. 22, Nro 2, pp.1-25.
55. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “ Camilo Cienfuegos” . Cuba.
56. NC-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
57. OIT (1991). Introducción del estudio del trabajo. Madrid, España. Segunda Edición. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
58. Pereira, J.E. (2006). La compleja relación con el cliente. *Revista digital Mercadeo*.
59. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu " de Las Villas.
60. Pérez Campdesuñer, R. et al. (2007). “La satisfacción de los turistas como una eficaz vía de proyección de la imagen de un destino turístico”. *Retos Turísticos*, Vol. 6, No. 1, pp. 31-34.
61. Render, B. & Heizer, J. (1996). Principios de administración de operaciones. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
62. Resolución 60/2011. Control Interno.
63. Rojas, H. (2004). *Mejoramiento de la calidad de los servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*. Extraído desde <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>
64. Romero, C. (1993). Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones. Alianza Editorial, Madrid.
65. Saaty, T. L. [1980]. *The Analytic Hierarchy Process*. New York. McGraw Hill.
66. SCC [2001]. Qué es la cadena de suministro. Supply Chain Council. Consultado en <http://www.supply-chain.org/eu/spanish/faq.htm>
67. Silva, L. y Marrero Delgado, F. (1994). Tendencias actuales en los sistemas de apoyo a la toma de decisiones. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara. *Trabajo de diploma*.

68. Stadtler, Hartmut y Kilger (2002). Chain Management and Advanced Planning. Second Edition.
69. Stoner, J. (2000). Administración. 6^a. Edición. Prentice Hall. México.
70. Supply-Chain Operations Reference-model SCOR Versión 6.1 Overview (Mayo, 2004) consultado en: <http://www.supply-chain.org/member/scor.asp>.
71. Taha, H. A. (1998). Investigación de operaciones. Quinta Edición. Alfaomega grupo Editor, S.A de C. V.
72. Tejedor F. y Carmona M.A. (2005). Guía para una Gestión basada en los procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. España
73. Wald, A. (2008). *Satisfacción y servicio al cliente*. Extraído desde <http://www.waldweb.com.ar>
74. Zaratiegui, J.R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num330/12jrza~1.pdf>.

Anexo 1. Procedimiento general para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras



Fuente: Carbonell (2009).

Anexo 2. Método de las jerarquías analíticas (AHP)

Pasos para determinar la importancia relativa de los atributos

Paso 1. Cálculo de las Importancias Relativas

Se determina la importancia relativa de los criterios, para ello se utilizan las comparaciones pareadas establecidas por Saaty. La pregunta a responder, por los expertos, en este caso es: “Con respecto a la orientación al cliente, ¿cuánto más importante es el criterio x con respecto al y?”. Los números sugeridos por Saaty para expresar los grados de importancia entre dos indicadores aparecen en la Tabla 1.

Tabla 1. Valores para realizar las comparaciones pareadas en el método AHP

Si el atributo x es... que el atributo y	el número de importancia por asignar es
Igualmente importante	1
Apenas más importante	3
Bastante más importante	5
Mucho más importante	7
Absolutamente más importante	9

Los números pares (2, 4, 6 y 8) se usarán para representar **acuerdos equitativos** entre las preferencias anteriores. La escala de medida que se emplea en este método y que estima el coeficiente a_{ij} , ha surgido de 28 escalas alternativas ensayadas.

Para las comparaciones inversas (y para x), se usa el recíproco para el número de importancia x para y ($p_{12} = 1/p_{21}$). Esta información, unida al cálculo del vector de prioridades o peso de los indicadores, se recoge en un formato de matriz como se muestra en la Tabla 2. Obsérvese como los elementos que conforman la Diagonal de la matriz de Criterios, lo conforman números 1, lo que es lógico pues cada criterio es equivalente a sí mismo .

Anexo 2. (Continuación...)

Tabla 2. Cálculo de la importancia relativa de los atributos

	A ₁	A ₂	A ₃			Vector de Pesos W		
A ₁	1	p ₁₂	p ₁₃	1/s _{C1}	p ₁₂ /s _{C2}	p ₁₃ /s _{C3}	S _{F1}	IR_{A1} = s_{F1}/3
A ₂	p ₂₁	1	p ₂₃	p ₂₁ /s _{C1}	1/s _{C2}	p ₂₃ /s _{C3}	S _{F2}	IR_{A2} = s_{F2}/3
A ₃	p ₃₁	p ₃₂	1	p ₃₁ /s _{C1}	p ₃₂ /s _{C2}	1/s _{C3}	S _{F3}	IR_{A3} = s_{F3}/3
Σ	s _{C1}	s _{C2}	s _{C3}	1	1	1		1

Paso 2. Cálculo del Vector de Pesos

Para el cálculo del **vector de pesos**, primeramente **se normalizan los datos**, dividiendo cada elemento por la suma de su columna respectiva (S_{C1}, S_{C2}, S_{C3}). Después, se obtiene la penúltima columna, a través de la suma de las filas normalizadas, para, por último, determinar el promedio de cada elemento (última columna), el cual sería el **vector de pesos buscado**. Se denomina w_j al peso asignado al criterio j, cualquiera que sea el carácter del mismo (cualitativo, ordinal o cardinal). Es una notación muy difundida, proveniente del término “weigh” utilizado en la literatura anglosajona. Se habla también del **vector de pesos**, el cual se representa w = [w₁,w₂,w₃,...,w_n] , el cual como se verifica es una matriz de [3x1], la cual será útil en los cálculos de ponderación final.

Paso 3. Cálculo del Vector D

Corresponde ahora, determinar la inconsistencia de los juicios emitidos. Para ello, primeramente **se multiplica la matriz de comparaciones pareadas [A], por el vector principal de pesos [B]**, obteniéndose un nuevo vector [C].

$$\begin{array}{c}
 [A] \\
 \left| \begin{array}{ccc}
 1 & p_{12} & p_{13} \\
 p_{21} & 1 & p_{23} \\
 p_{31} & p_{32} & 1
 \end{array} \right|
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 [B] \\
 \left| \begin{array}{c}
 s_{F1}/3 \\
 s_{F2}/3 \\
 s_{F3}/3
 \end{array} \right|
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 [C] \\
 \left| \begin{array}{c}
 C_1 \\
 C_2 \\
 C_3
 \end{array} \right|
 \end{array}
 \quad [1]$$

Al dividir cada elemento del vector [C] por su elemento correspondiente en el vector [B], se encuentra un nuevo vector [D]

Anexo 2 (Continuación...)

$$D = \begin{vmatrix} [D_1] & [D_2] & [D_3] \\ \frac{C_1}{s_{F1}/3} & \frac{C_2}{s_{F2}/3} & \frac{C_3}{s_{F3}/3} \end{vmatrix} \quad [2]$$

Paso 4 . Cálculo del Valor Propio Máximo(λ_{max}) e Índice de Inconsistencia

El objetivo de este paso es determinar, promediando las cantidades en el vector D, lo que Saaty llamó el “valor propio máximo”, representado por λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \frac{D_1 + D_2 + D_3}{3} \quad [3]$$

El Índice de Inconsistencia (II) de la matriz se obtiene por:

$$II = \frac{\lambda_{max} - N}{N - 1} \quad [4]$$

Saaty ha aproximado índices aleatorios (IA) para diversos tamaños de matriz, N (con base en números grandes de ejecuciones de simulación). Estos valores se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Índices Aleatorios para el cálculo de la Razón de Inconsistencia

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	...
IA	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	...

La Razón de Inconsistencia (RI) se calcularía empleando la relación:

$$RI = \frac{II}{IA} \quad [5]$$

Teniendo en cuenta los estudios empíricos realizados por **Saaty (1981)**, se acepta un valor de RI igual o menor a 0,10. En caso de inconsistencia se debe revisar la matriz en busca de no transitoriedad.

Fuente: Saaty (1981), tomado y adaptado de Abreu (2004)

Anexo 3. Procedimiento de selección de los expertos

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

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

3. A partir de aquí se calcula el **Coefficiente de Conocimiento o Información (Kc)**, a través de la ecuación 1.

$$K_{cj} = n(0,1) \quad [1]$$

donde: K_{cj}: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			

Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 3 (Continuación...)

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón:

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) de cada experto, ecuación 2.

Anexo 3 (Continuación...)

$$6. K_a = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [2]$$

donde: K_a : Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del **Coefficiente de Conocimiento** (K_c) y el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) se procede a obtener el valor del **Coefficiente de Competencia** (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K = 0,5 (K_c + K_a) \quad [3]$$

donde: K : Coeficiente de Competencia

K_c : Coeficiente de Conocimiento

K_a : Coeficiente de Argumentación

8. Posteriormente, obtenidos los resultados, se valoran en la siguiente escala:

$0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K \leq 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K \leq 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

9. El investigador debe utilizar, para su consulta, a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Anexo 4. Cuestionario para conocer el criterio de los expertos en cuanto al Grado de Orientación al Cliente de los indicadores

A: _____

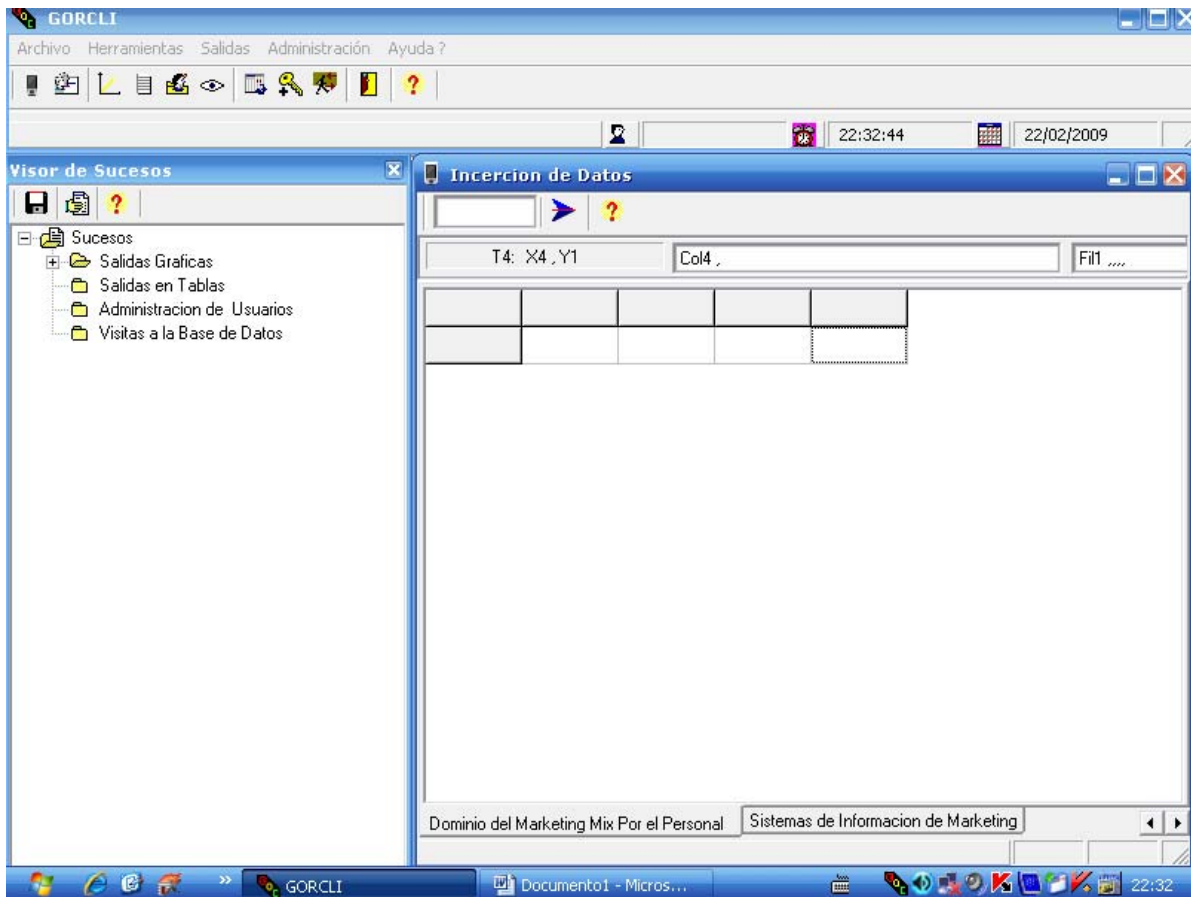
Como le ha sido comunicado, usted ha sido seleccionado como experto en la investigación relativa a la validación de un procedimiento para la mejora de la gestión de la calidad en las empresas pesqueras. Quisiéramos conocer su criterio respecto al Grado de Orientación al Cliente que presentan los siguientes indicadores en la organización objeto de estudio. Indique el valor del grado para cada indicador.

		Grado de Orientación al Cliente			
		Bajo (0° - 60°)	Medio (61° - 80°)	Alto (81° - 90°)	
Dominio del Marketing Mix por el Personal	I11	Producto			
	I12	Comunicación			
	I13	Prestación/Entrega			
	I14	Personas			
	I15	Procesos			
	I16	Distribución			
	I17	Elementos Físicos			
	I18	Precio			
Sistema de Información MK	I21	Sistema de CRM			
	I22	Sistema de registros internos			
	I23	Sistema de investigación de mercado			
	I24	Sistema de inteligencia de marketing			
	I25	Sistema de ayuda a las tomas de decisiones			
Procesos Relacionales	I31	Captación del cliente			
	I32	Prestación y entrega del servicio			
	I33	Post venta			
	I34	Fidelización			
	I35	Atención a quejas			

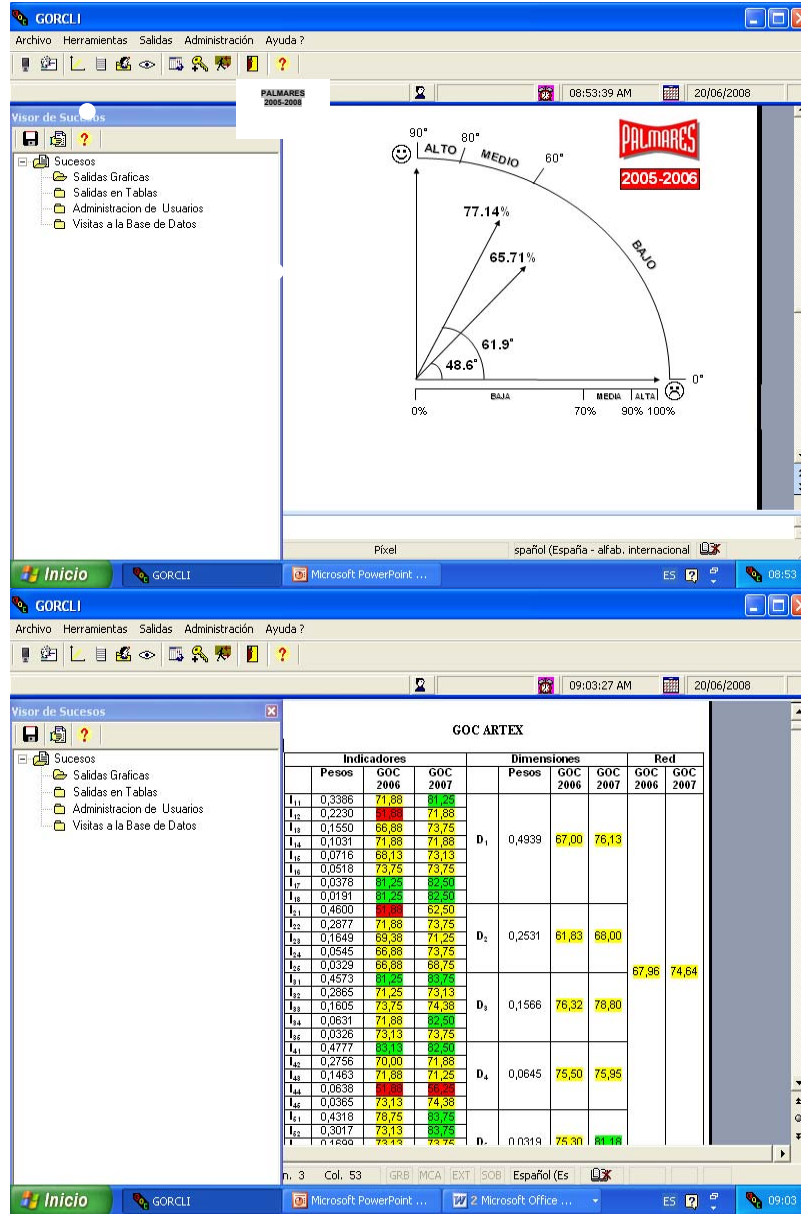
Segmentación Clientes	I41	Segmentación basada en el valor			
	I42	Segmentación por comportamiento			
	I43	Segmentación por el ciclo de vida			
	I44	Segmentación psicográfica			
	I45	Segmentación demográfica			
Gestión Estratégica	I51	Estrategia de marketing			
	I52	Objetivos estratégicos			
	I53	Estructura funcional			
	I54	Dirección estratégica			
	I55	Coordinación entre áreas			

¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!

Anexo 5. Interfase de entrada de datos y salidas gráficas del software GORCLI (Versión 1.0)



Anexo 5 (Continuación...)





Anexo 6. Encuesta para conocer la valoración de los clientes sobre los atributos del servicio

Estimado cliente:

Le rogamos nos dedique un breve espacio de su tiempo para responder las siguientes preguntas que están encaminadas a conocer su opinión sobre los atributos del servicio de nuestra instalación, con el objetivo de mejorar su satisfacción en la próxima visita.

Muchas gracias por su ayuda.

Anexo 6 (Continuación...)

1. Los empleados de la instalación poseen las habilidades necesarias para prestar el servicio solicitado.

__ Totalmente de acuerdo	__ De acuerdo	__ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	__ Desacuerdo	__ Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

2. La imagen de las instalaciones físicas, equipos y personal es de excelencia.

__ Totalmente de acuerdo	__ De acuerdo	__ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	__ Desacuerdo	__ Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

3. Los empleados están dispuestos a suministrar el servicio en el momento que se solicita.

__ Totalmente de acuerdo	__ De acuerdo	__ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	__ Desacuerdo	__ Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

4. La instalación se preocupa por la seguridad del cliente en las dimensiones física, económica, social y moral.

__ Totalmente de acuerdo	__ De acuerdo	__ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	__ Desacuerdo	__ Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

5. El personal de la instalación manifiesta un trato atento, respetuoso y amable.

__ Totalmente de acuerdo	__ De acuerdo	__ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	__ Desacuerdo	__ Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

6. Es fácil contactar con la instalación y su personal a todos los niveles.

__ Totalmente de acuerdo	__ De acuerdo	__ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	__ Desacuerdo	__ Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

7. El cliente puede confiar en recibir el servicio prometido de forma correcta.

__ Totalmente de acuerdo	__ De acuerdo	__ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	__ Desacuerdo	__ Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

8. Se evidencian mecanismos para recopilar información acerca de las necesidades, deseos, expectativas, problemas y/o aspiraciones de los clientes.

__ Totalmente de acuerdo	__ De acuerdo	__ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	__ Desacuerdo	__ Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

Anexo 6 (Continuación...)

9. El personal de la instalación proyecta una imagen de confianza y honestidad al suministrar el servicio.

<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
--	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

10. La información ofrecida en la comunicación con los clientes es comprensible.

<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
--	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

¿Es su primera visita a la instalación?

Si No

¿Recomendaría nuestra instalación a otras personas?

Si No

¿Regresaría en otro momento a nuestra instalación?

Si No

Le agradeceríamos nos brindara los siguientes datos:

Edad: ____

Sexo: M F

País: ____

Personas que lo acompañan: ____

Anexo 7: Encuesta para determinar el peso de los atributos del servicio

Estimado cliente:

Deseamos conocer la importancia y la valoración concedida por usted a los atributos del servicio que a continuación se relacionan, con el objetivo de orientar nuestras prácticas y estándares organizacionales hacia la máxima satisfacción de sus expectativas.

Gracias por su valiosa cooperación.

Instrucciones:

Por cada pareja de atributos, marque con una X aquella que considere más importante y coloque dentro del círculo el número que expresa el grado de importancia, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 SI ES DE IGUAL IMPORTANCIA
- 3 SI ES DE POCA IMPORTANCIA
- 5 SI ES DE MODERADA IMPORTANCIA
- 7 SI ES DE ABSOLUTA IMPORTANCIA

Puede dar puntuaciones de 2, 4 y 6 si considera que está entre esos valores.

Listado de atributos del servicio:

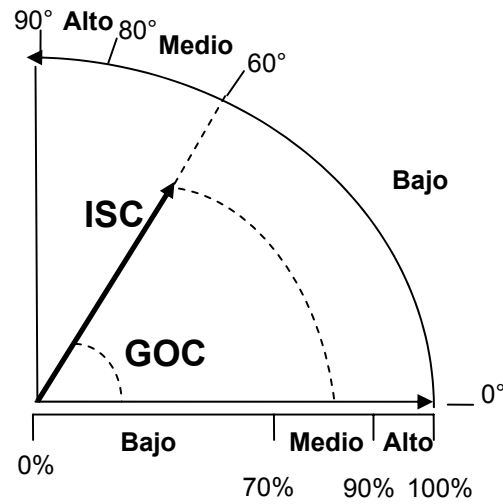
A. Profesionalidad	F. Accesibilidad
B. Elementos tangibles	G. Fiabilidad
C. Capacidad de respuesta	H. Conocimiento del cliente
D. Seguridad	I. Credibilidad
E. Cortesía	J. Comunicación

Anexo 7. (Continuación...)

A B	<input type="radio"/>	A C	<input type="radio"/>	A D	<input type="radio"/>	A E	<input type="radio"/>	A F	<input type="radio"/>	A G	<input type="radio"/>	A H	<input type="radio"/>	A I	<input type="radio"/>	A J	<input type="radio"/>
		B C	<input type="radio"/>	B D	<input type="radio"/>	B E	<input type="radio"/>	B F	<input type="radio"/>	B G	<input type="radio"/>	B H	<input type="radio"/>	B I	<input type="radio"/>	B J	<input type="radio"/>
				C D	<input type="radio"/>	C E	<input type="radio"/>	C F	<input type="radio"/>	C G	<input type="radio"/>	C H	<input type="radio"/>	C I	<input type="radio"/>	C J	<input type="radio"/>
						D E	<input type="radio"/>	D F	<input type="radio"/>	D G	<input type="radio"/>	D H	<input type="radio"/>	D I	<input type="radio"/>	D J	<input type="radio"/>
								E F	<input type="radio"/>	E G	<input type="radio"/>	E H	<input type="radio"/>	E I	<input type="radio"/>	E J	<input type="radio"/>
										F G	<input type="radio"/>	F H	<input type="radio"/>	F I	<input type="radio"/>	F J	<input type="radio"/>
												G H	<input type="radio"/>	G I	<input type="radio"/>	G J	<input type="radio"/>
														H I	<input type="radio"/>	H J	<input type="radio"/>
																I J	<input type="radio"/>

Edad: _____ Sexo: _____ País: _____

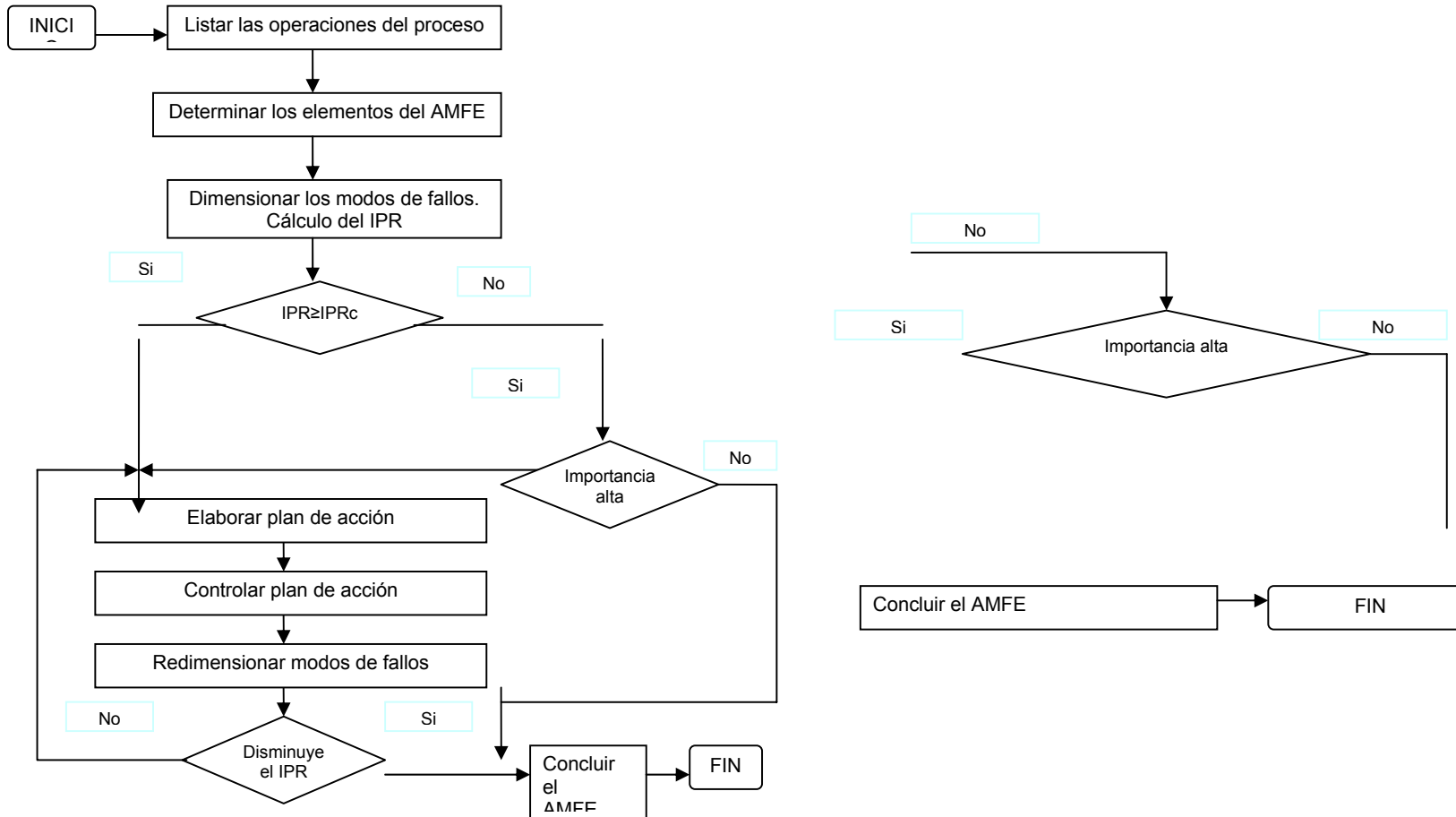
Anexo 8. Representación gráfica del Vector de Orientación al Cliente



Fuente: Carbonell (2009)

Anexo 9. Procedimiento para la aplicación del AMFE a los procesos.

Fuente: Elaboración propia basada en Figueras y Gonzáles (2005)



Anexo 10. Modelo para registro de información del AMFE

ANALISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

Pág. _____ de _____

Producto / pieza / sistema / proceso: _____ Fecha de realización: _____ Fecha de revisión: _____ No. Rev.: _____

Participantes: _____ Responsable: _____
 _____ Responsable revisión: _____

FUNCION O PROCESO	FALLO			Control es actuales	F	G	D	IPR	Acciones preventiv as	Plazo y Responsa ble	REVISION			
	MOD O	EFECT O	CAUS A								F	G	D	IPR

Fuente: Cuatrecasas (1999)

Anexo 11. Análisis Modal de Fallo y Efectos de los tres procesos seleccionados

ANALISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

Producto / pieza / sistema / proceso: Gestión del capital humano **Fecha de realización:** 21-12-2012

Fecha de revisión: No. Rev.:

Participantes: Expertos **Responsable:** Mirya Valdivia Hernández **Responsable revisión:** Dr. C Alejandro Carbonell Duménigo

FALLO			Contr ol actual	F	G	D	IP R	Acciones preventivas	Plazo y Resp.	REVISION			
MODO	EFECTO	CAUSA								F	G	D	IPR
Orientación del personal hacia la venta en detrimento de las necesidades del cliente y la orientación hacia éste.	No cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente.	Falta de capacitación	Esp. RH	6	7	1	42	Diseñar un Programa de capacitación que responda a las necesidades reales de cada cargo.	Esp. Capacitación				
Actitud pasiva en el contacto con el cliente.	Clientes insatisfechos.	Falta de motivación hacia la labor que realiza.	Director comercial	3	6	3	54	Cumplir con lo establecido en el proceso de reclutamiento y selección del personal.	Esp. RH				
Bajas puntuaciones de Profesionalidad y Capacidad	Clientes insatisfechos y pérdida de los mismos.	Falta de capacitación y motivación.	Esp. RH	10	3	1	30	Garantizar la capacitación y un alto nivel de especialización	Esp. Capacitación				

FALLO			Control actual	F	G	D	IPR	Acciones preventivas	Plazo y Responsable	REVISION			
MODO	EFEECTO	CAUSA								F	G	D	IPR
Servicio de contratación.	No se tienen en cuenta en los contratos los requisitos de calidad.	Falta de trabajo en equipo.	Director comercial.	3	6	6	108	Revisar el contrato antes de su aprobación en el Comité de contratación.	Director comercial				
Precios de los productos.	Los precios de los productos no se corresponden con la calidad de los mismos.	Política de precios.	Esp. Contabilidad.	2	10	5	100	Proponer precios que se correspondan con la calidad de los productos.	Director comercial.				
Tiempo de entrega.	Pérdida de clientes.	Incorrecta planificación de la entrega de los productos.	Director Comerc.	10	7	1	70	Planificar la entrega de los productos en horarios que no interfieran la venta de los mismos.	Director comercial.				
Condiciones de los locales.	No se cumple totalmente con los requisitos del local para efectuar este tipo de actividad	Incumplimiento de los requisitos de infraestructura.	Director UEB	10	7	1	70	Remodelación de los locales cumpliendo con los requisitos establecidos.	Director técnico				
Ruptura de la cadena de frío.	Descomposición del producto (Compromete la salud del consumidor).	Transporte no adecuado.	Jefe de transporte	3	10	2	60	Garantizar la transportación del producto en carros isotérmicos.	Jefe de transporte.				



Anexos

Mala calidad de los embalajes.	Deterioro del producto y pérdidas de clientes.	Insumos inadecuados	Director ATM	4	7	5	140	Compra de los insumos adecuados.	Director ATM				
Demoras para la solución a quejas y reclamaciones.	Pérdidas de clientes/clientes insatisfechos.	Existe el mecanismo pero no se prioriza.	Esp. Calidad	5	7	1	35	Priorizar la respuesta a quejas y reclamaciones	Director comercial				

ANALISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

Producto / pieza / sistema / proceso: Gestión estratégica **Fecha de realización:** 26-12-2012 **Fecha de revisión:**

No. Rev.:

Participantes: Expertos **Responsable:** Mirya Valdivia Hernández **Responsable revisión:** Dr.C Alejandro Carbonell Duménigo

	FALLO			Contr ol actual	F	G	D	IP R	Acciones preventivas	Plazo y Resp.	REVISION			
	MODO	EFFECT O	CAUS A								F	G	D	IPR
Estrategia de marketing	Clientes insatisfechos.	Las acciones para conocer los niveles de satisfacción de los clientes son insuficientes.	Esp. de marketing.	3	10	2	60	Proponer nuevas acciones.	Director comercial					
Objetivos estratégicos	Motivación del personal insuficiente hacia el cliente.	Las áreas de resultados claves no tienen orientados sus objetivos estratégicos hacia al	Esp. Perfeccionamiento empresarial.	6	3	1	18	Orientar los objetivos estratégicos hacia el cliente.	Director general y grupo de mejora.					

	Estructura funcional	No existe rapidez en la toma de decisiones con respecto al cliente.	La organización no está centrada en el cliente.	Especialista comercial.	1	3	9	27	Mejorar el servicio organizado y establecer el personal para la atención al cliente.	Director comercial.					
	Dirección estratégica	Directivos no orientados al cliente.	No existen prácticas que promueven la orientación al cliente.	Director general.	4	7	5	14	Cambiar las prácticas establecidas en función de promover la orientación al cliente.	Director general.					
	Coordinación entre áreas	Poco dinamismo, trabajo en equipos.	Los mecanismos de coordinación e integración de funciones son insuficientes.	Director general.	5	8	2	80	Mejorar el nivel de desarrollo del capital relacional de la organización.	Director general.					



Anexos

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nota: Al modelo del AMFE le faltan por llenar casillas, esto significa que el estudio está realizado para la implementación, es decir, si se decide aplicar el Análisis Modal de Fallos y Efectos para definir y actuar sobre los puntos críticos en los procesos, conlleva a evaluar los índices para poder efectuar comparaciones y demostrar que se disminuyen los fallos y efectos sobre el sistema, lo que indica que se está trabajando en la prevención y/o eliminación de las causas.

Anexo 12. Objetivos Estratégicos a alcanzar, 2011-2015

N o	Objetivos Estratégicos a alcanzar	Período de cumplimiento	Área de Resultado Clave
1.	Cumplir los planes de captura acuícola 3800 ton. de ellos; 1150 de cultivos intensivos y de 2650 extensivo.	2011 - 2015	Dirección de Producción
2.	Cumplir el plan de producción de alevines de 31.4 millones.	2011 - 2015	Dirección de Producción
3.	Ingresar por concepto de ventas en el mercado interno en divisas y la exportación, 776.0 Mil CUC y 8555.2 mil en CUP en ventas en pescaderías especializadas.	2011 - 2015	Dirección de Contabilidad y Finanzas.
4.	Garantizar el uso adecuado y racional de los portadores energéticos.	2011 - 2015	Dirección Técnica
5.	Elevar la disponibilidad en la actividad técnica de los equipos tecnológicos, refrigeración, plantas de hielos, así como la técnica naval y automotor, el control y el seguimiento de la ejecución de las inversiones y mantenimientos.	2011 - 2015	Dirección Técnica
6.	Priorizar el cumplimiento de la política de cuadros, prestando especial atención a la preparación de las reservas, y jóvenes menores de 40 años.	2011 - 2015	Dirección General
7.	Alcanzar la implementación de la NORMA que establece la Resolución 60/2011 Sistema de Control Interno, que permita identificar los riesgos y alcanzar eficiencia y eficacia.	2011 - 2015	Dirección General

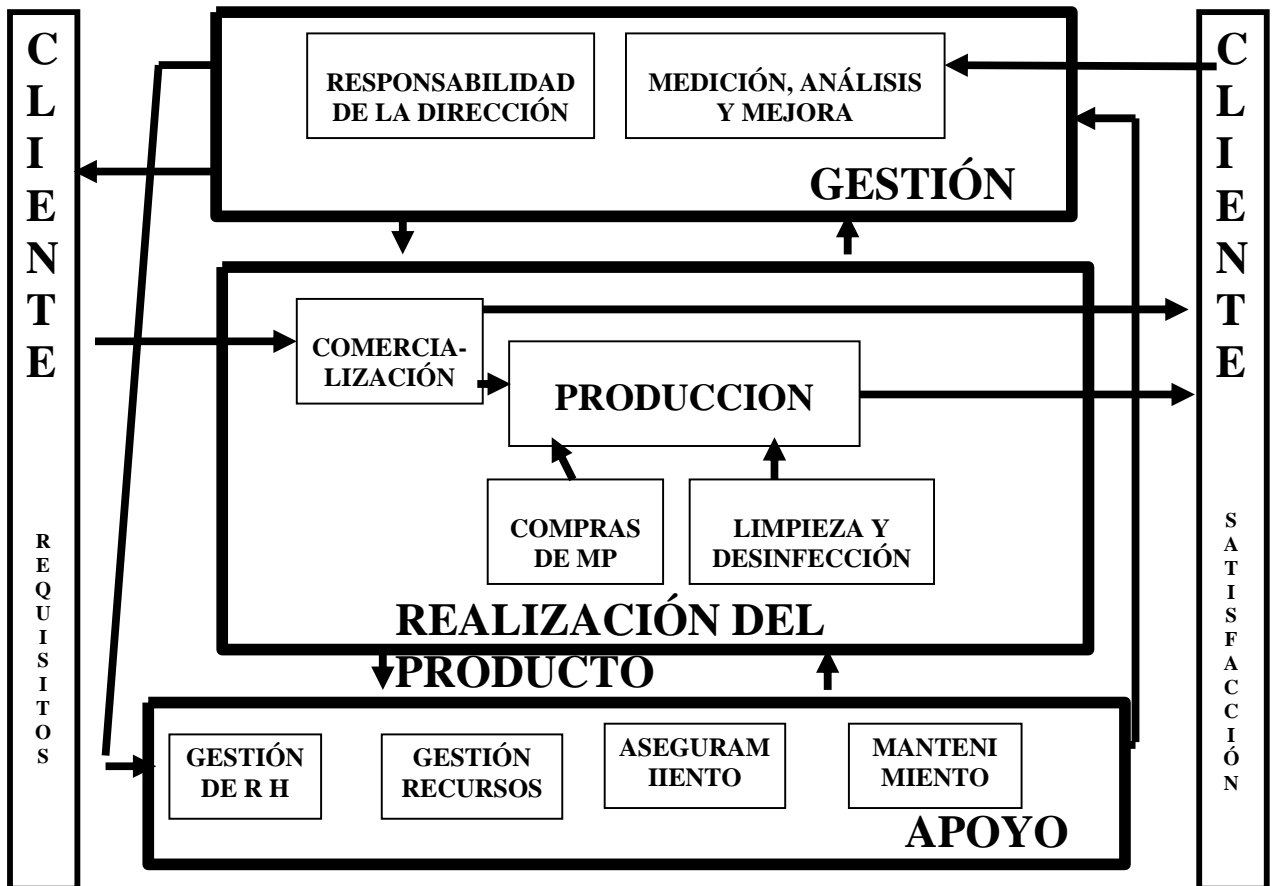


Anexos

8.	Garantizar las medidas para mantener la condición de listos para la defensa en la II Etapa, así como el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección.	2011 - 2015	Dirección General
9.	Implantar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que permita de forma eficaz y eficiente alcanzar niveles de productividad del trabajo planificados, su competitividad, con las condiciones que aseguren su protección laboral.	2011 - 2015	Dirección de Recursos Humanos
10	Perfeccionar el subsistema de costos de manera que constituya una herramienta eficaz en la toma de desición para la gestión de la empresa y continuar perfeccionando la actividad económica.	2011 - 2015	Dirección de Contabilidad y Finanzas
11	Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial con la implementación de la totalidad de los sistemas que abarca y la mejora constante de la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.	2011 - 2015	Dirección General
12	Fortalecer la gestión informática y de las comunicaciones que permita un mejor soporte tecnológico para el desarrollo empresarial.	2011 - 2015	Dirección Técnica

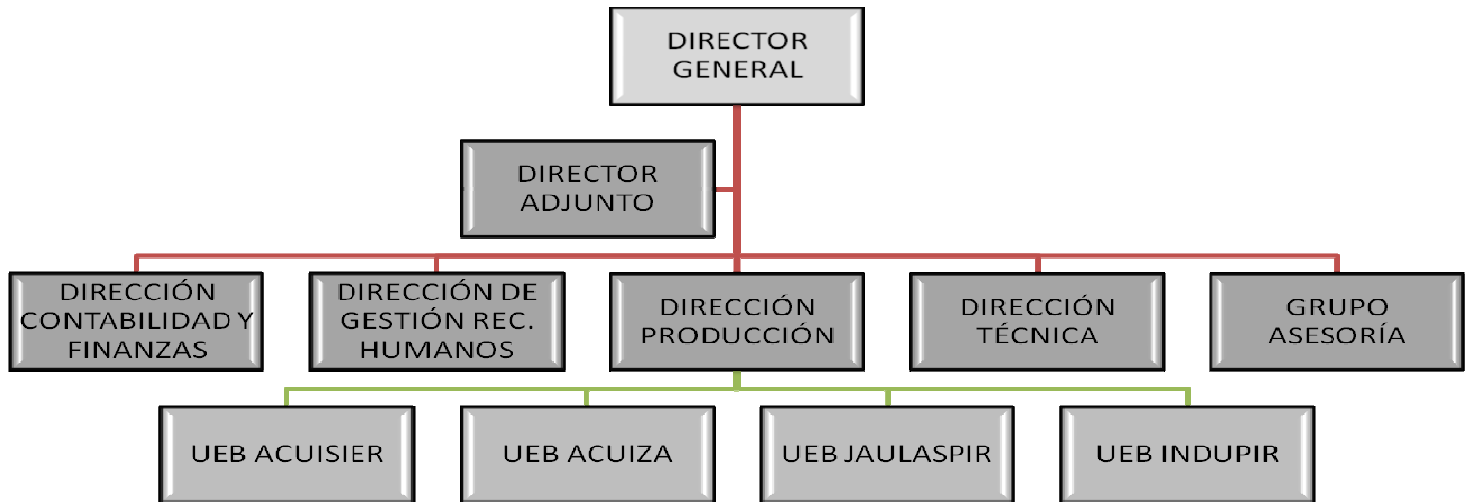
Fuente: Documentos de la empresa.

Anexo 13. Mapa de procesos



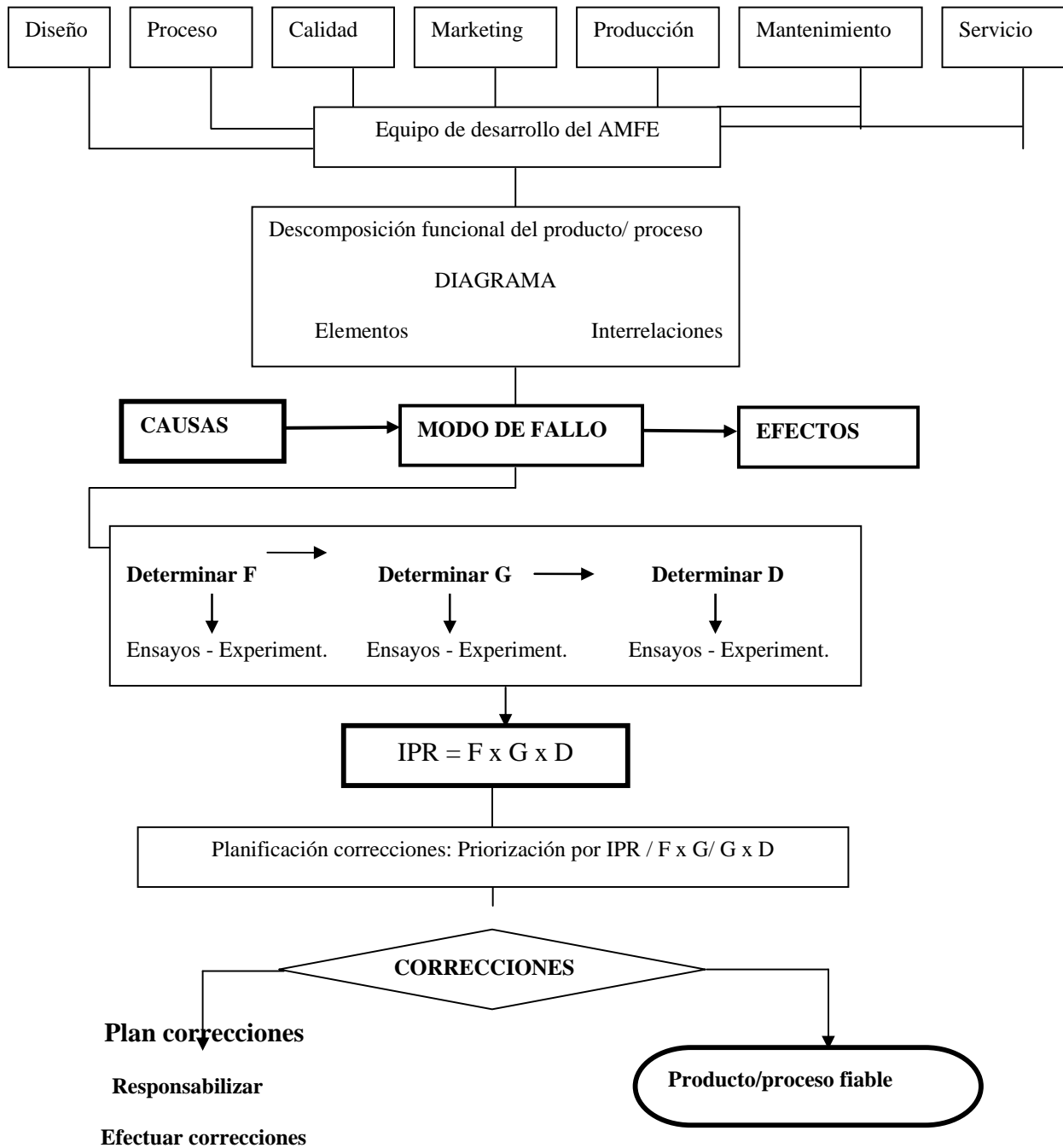
Fuente: Manual de Calidad e Inocuidad PescaSPIR.

Anexo 14. Organigrama de la organización



Fuente: documentos de la empresa.

Anexo 15. Esquema de las etapas para la elaboración de un AMFE





Fuente: Cuatrecasas (19)

Anexo 16. Criterios para el establecer el dimensionado de los modos de fallo de los procesos.

➤ **Criterios de valoración de Frecuencia a partir de la relación de la frecuencia, capacidad y el parámetro Zi en una distribución normal.**

F	C_{pk}	Z (T_i) ó Z (T_s)
1	$\geq 1,33$	≥ 4
2	1,2 a $\leq 1,33$	3,6 a ≤ 4
3	1,1 a $\leq 1,2$	3,3 a $\leq 3,6$
4	1,0 a $\leq 1,1$	3,0 a $\leq 3,3$
5	0,9 a $\leq 1,0$	2,7 a $\leq 3,0$
6	0,75 a $\leq 0,9$	2,25 a $\leq 2,7$
7	0,6 a $\leq 0,75$	1,8 a $\leq 2,25$
8	0,4 a $\leq 0,6$	1,2 a $\leq 1,8$
9	0,2 a $\leq 0,4$	0,6 a $\leq 1,2$
10	0 a $\leq 0,2$	0 a $\leq 0,6$

Anexo 16. (Continuación...)

➤ **Criterios de valoración de Detección mediante la ponderación del índice de no detección respecto al cliente.**

D	Probabilidad de que llegue al cliente
1	0 a 0,02
2	0,02 a 0,12
3	0,12 a 0,22
4	0,22 a 0,32
5	0,32 a 0,42
6	0,42 a 0,52
7	0,52 a 0,62
8	0,62 a 0,72
9	0,72 a 0,82
10	0,82 a 1

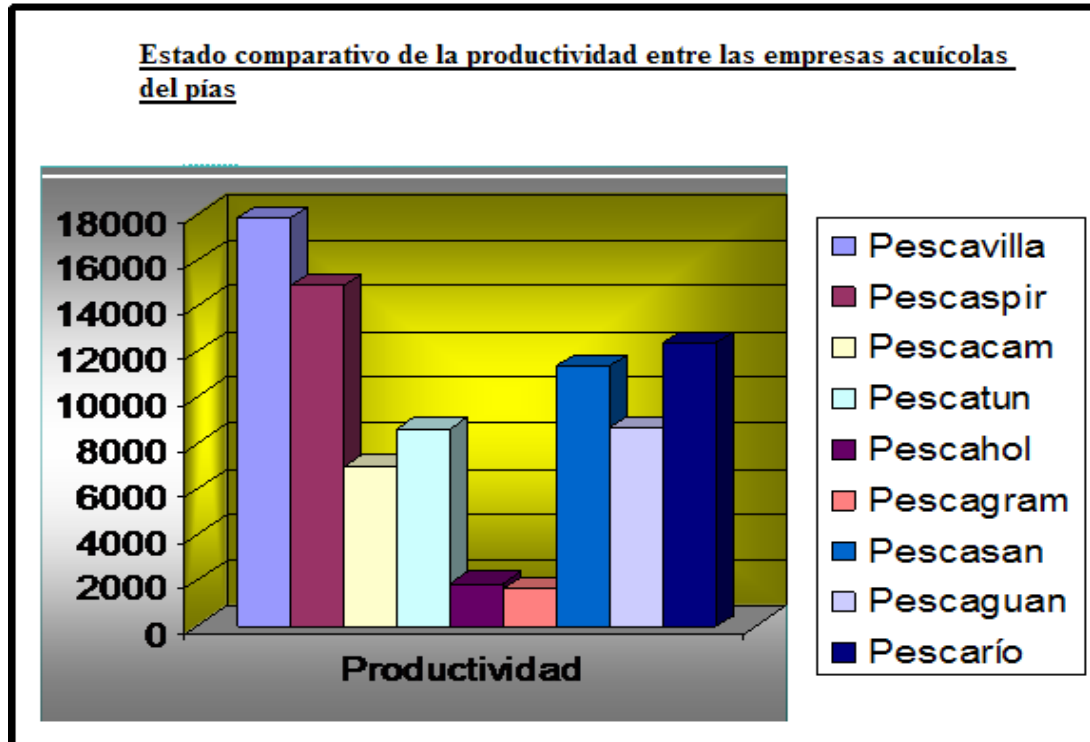
Anexo 16. (Continuación...)

➤ **Criterios de valoración de Gravedad.**

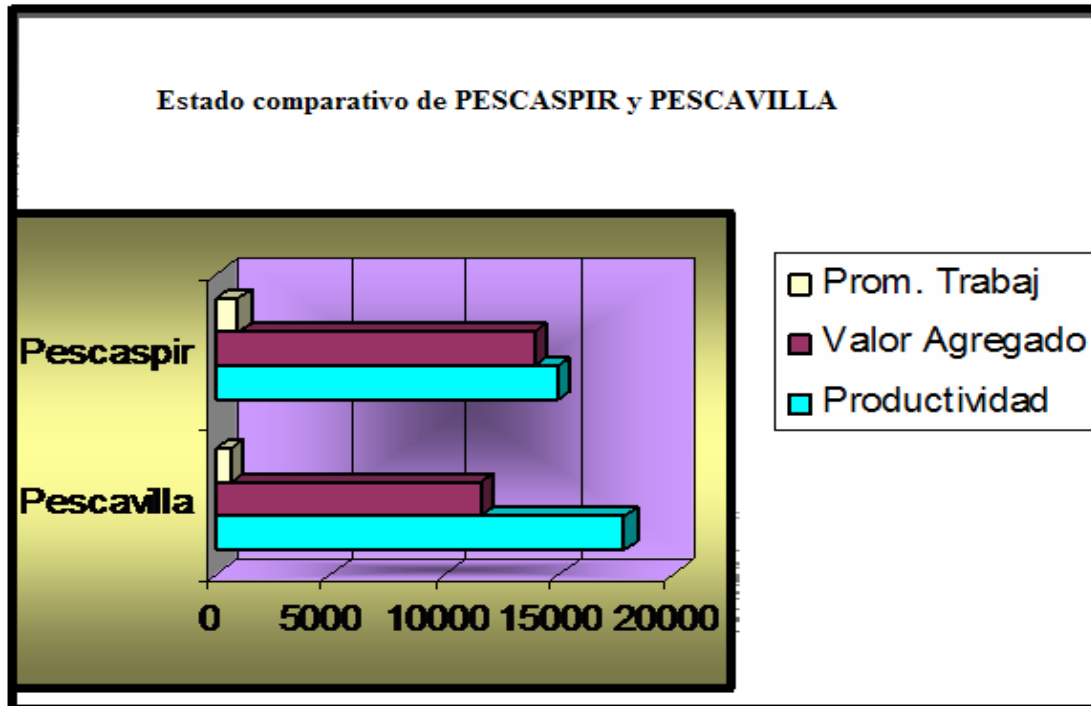
G	FALLO	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
1	Menor	Sin consecuencias
2	Sin degradación de las prestaciones	Ligeras molestias
3		
4	Con señal anticipada	Indispone
5		
6	Degradación notable de las prestaciones	Descontento manifiesto
7		
8	Con señal anticipada	Gran descontento y/o gastos de reparación
9	Sin señal anticipada	Gran descontento y/o gastos de reparación
10	Sin señal anticipada	Problema de seguridad

Fuente: Adaptado a partir de Cuatrecasas (2005), Gutiérrez (2007)

Anexo 17. Comparación con empresas acuícolas del país



Anexo 17 (Continuación...)



Fuente: Documentos de la empresa.