

**Centro Universitario Sancti-Spíritus
José Martí Pérez**

Maestría en Dirección

**Título: Desarrollo de un procedimiento para mejorar
la calidad de los servicios a través del marketing
relacional en la UEB Siguaney.**

**Autor: Ing. Daniel Felipe Valdés Medina
Tutores: Dr.C Osvaldo Romero Romero**

INTRODUCCION

En estos tiempos es incuestionable la importancia de aplicar la filosofía de marketing a la empresa si quiere actuar con éxito en el mercado. Las empresas han ido cambiando sus orientaciones hasta darse cuenta de que el consumidor ha de ser el epicentro de sus decisiones estratégicas. A lo largo de la historia se han ido sucediendo etapas diferentes en la manera de que las empresas enfocaban sus relaciones hacia el mercado. En un principio las empresas estaban orientadas a la producción, es decir, producir el mayor número de unidades de producto al menor coste posible para abastecer una demanda superior a la oferta. Posteriormente, la demanda se iría estabilizando, la oferta aumentaba, el consumidor empezaba a ser más exigente y tenía más variedad de productos para elegir y las empresas se orientaron hacia la mejora del producto. En esta fase se trataba de perfeccionar el producto, consiguiendo mayor calidad técnica y mejores prestaciones. Pero el mercado es un "ente vivo" y va cambiando: aunque los productos eran de mayor calidad, la oferta superaba la demanda y muchos fabricantes se encontraban que producían en exceso. Esto originaba excedentes, stocks acumulados que debían "colocar" en el mercado. Para solucionar esta situación debían iniciar una política de promociones agresivas para poder vender los excedentes a toda costa, aunque los consumidores no los necesitasen realmente. Esta fue una etapa de orientación a las ventas. Pero el consumidor acaba demandando lo que realmente necesita y las empresas empezaron a darse cuenta de que debían "escuchar" a los consumidores y lograr ofertar los productos que realmente pudiesen satisfacer sus necesidades. El objetivo final debería ser el establecimiento de relaciones duraderas y satisfactorias con sus consumidores. Empezaba con fuerza la aplicación de la filosofía del marketing en el mundo empresarial.

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener la evolución del producto a lo largo del tiempo. En nuestro idioma y cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

Muchas empresas se sienten orientadas al mercado; pero la sola existencia del Plan no asegura los incrementos sostenidos en las ventas, ni la atracción y fidelización de nuevos

clientes. En un mercado como el de hoy, donde la información llega mejor y en mayor cantidad al cliente, es importante la diferenciación de productos y servicios. Es aquí donde se hace vital la implementación de las técnicas del Marketing.

En la actual economía mundial global tiene gran importancia concebir el desarrollo de cualquier negocio desde la óptica de la planificación estratégica que permita proyectar su desarrollo y prepararse de mejor manera para el futuro.

En la Unidad Empresarial de Base Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios se ha detectado que no existe una definición clara de las características y gustos de los clientes actuales, competidores y proveedores. No se han realizado estudios para conocer la solvencia de los clientes actuales y potenciales, con vista a mejorar los servicios que se brindan. Es débil el funcionamiento de los sistemas de información pues durante la vida de esta Entidad no se ha desarrollado una estrategia organizacional y no se conoce el nivel de satisfacción de los clientes.

No cuenta con un estudio de la actividad del marketing que permita convertirse en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, que oriente a la organización a disminuir los riesgos, que facilite la mejora en la calidad de los servicios y mejorar la imagen integral del servicio, todo ello conlleva a adoptar una filosofía de negocio de incertidumbre que no sitúa al cliente en primer plano. Se vislumbra la necesidad de un estudio detallado sobre los proveedores, clientes, competidores y grupos de interés, para esto es imprescindible un nivel óptimo de información y de relación con cada una de las partes. Esto constituye en apretadas síntesis la **situación problemática**

Problema de la Investigación:

¿Cómo mejorar la calidad de los servicios a partir del desarrollo de un procedimiento de marketing relacional?

Hipótesis:

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente se planteó como hipótesis general de la investigación la siguiente:

Mediante el desarrollo de un procedimiento de marketing relacional se puede mejorar la calidad en los servicios.

Esta hipótesis quedará validada si a través del desarrollo de un procedimiento de marketing relacional permite la mejora en la calidad en los servicios.

Objeto de Estudio:

Una vez definido el problema científico, a cuya solución contribuye esta investigación, así como la hipótesis de la misma, el objeto de estudio teórico se centró en la actividad del marketing y como objeto de estudio práctico en la UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios.

Desarrollar un procedimiento de marketing relacional para mejorar la calidad en los servicios en la UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios.

Objetivos Específicos:

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación, a través, del análisis de la bibliografía sobre marketing relacional y calidad de los servicios.
2. Diagnosticar la actividad de marketing, mediante el análisis del ambiente interno y externo (entorno, mercado, competencia) da la UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicio.
3. Proponer un procedimiento con vista a desarrollar el marketing relacional.
4. Desarrollar un procedimiento de marketing relacional para mejorar la calidad de los servicios
5. Diseñar herramientas que complementen cada una de las fases del procedimiento.
6. Validar la hipótesis de la investigación a través del desarrollo del procedimiento del marketing relacional.

Métodos y Técnicas:

Para el desarrollo de la investigación se propone utilizar el de análisis y síntesis, dinámica de grupos, análisis comparativos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el método general de solución de problemas y el enfoque en sistema, así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Definición de las variables:

Variable dependiente: calidad en los servicios.

Variable independiente: marketing relacional

Tipo de investigación:

Descriptiva: Especifica las propiedades más importantes del objeto o fenómeno de estudio, para ello en la actividad del marketing existe un momento de diagnóstico donde se requiere la descripción mediante el análisis del ambiente interno y externo en Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicio.

Correlacionales: Pretenden saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otros u otras, en este caso se mide el grado de relación que existe entre el marketing relacional y la calidad de los servicios.

Explicativa: Revela la causalidad entre marketing relacional y la calidad de los servicios que constituyen variables que se correlacionan en esta investigación.

Resultados esperados:

El **valor teórico** de la investigación está dado por el análisis minucioso de la bibliografía sobre el marketing relacional que permite construir el marco teórico referencial de la investigación. El **valor metodológico** está dado por el procedimiento del marketing relacional y las herramientas que complementan cada etapa. **Valor práctico** se manifiesta en el desarrollo del procedimiento de marketing relacional para alcanzar mejoramiento en los niveles de la calidad de los servicios. El **valor social** se manifiesta por el mejoramiento de la calidad de los servicios y el incremento de la satisfacción y motivación del cliente tributando directamente a la obtención de mayores niveles en materia de ingresos.

Estrategia investigativa:

- ❖ Estudio de la bibliografía y fuentes.
- ❖ **Objetivo:** Analizar la bibliografía sobre marketing relacional, y calidad en los servicios.
- ❖ Diagnóstico de la actividad del marketing en Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicio
- ❖ **Objetivo:** Diagnosticar el ambiente interno y externo de Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicio
- ❖ Elección de un procedimiento de marketing relacional.
- ❖ **Objetivo:** Elegir un procedimiento de marketing relacional y desarrollar las herramientas investigativas que complementan cada etapa del procedimiento.
- ❖ Desarrollo del procedimiento de marketing relacional.
- ❖ **Objetivo:** Demostrar la validez del procedimiento de marketing relacional a través de su desarrollo en Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicio.

Capítulo # I: Marco teórico - referencial de la investigación

1.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es la construcción del marco teórico – referencial de la investigación, partiendo del análisis minucioso de la literatura, tanto nacional como internacional, sobre los temas calidad de los servicios y marketing relacional. De esta forma se analiza el estado del arte de las dos variables de la investigación, y posteriormente se dedica un epígrafe para dejar constancia del estado de la práctica, donde se hace énfasis en el desarrollo y evolución de la Empresa de Asistencia y Servicio, así como la problemática en torno a la calidad de los servicios. (Ver Figura 1.1)

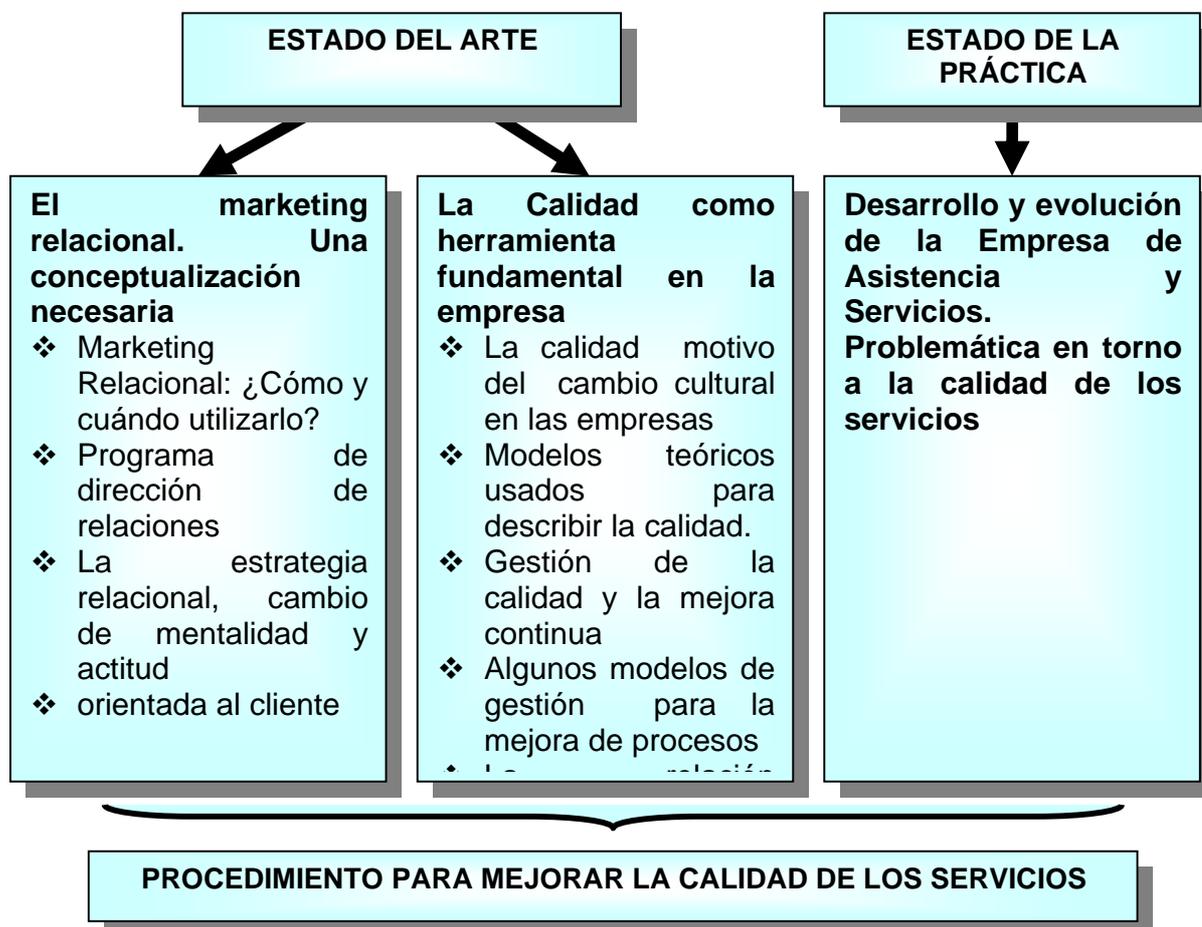


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico – referencial de la investigación

1.2 El marketing relacional. Una conceptualización necesaria

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener la evolución del producto a lo largo del tiempo. El término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

El marketing orientado a la participación por cliente requiere el empleo de información amplia e individualizada, información que se origina en el curso del tiempo gracias a los diálogos con clientes específicos.

Los diálogos suministran una información que es más íntima y más potente que lo que podría ser cualquier registro de transacciones. Se puede sentir la tentación de pensar que la información que se extrae de un diálogo utilizando los medios 1a1 no es muy detallada, sin embargo, cada diálogo con un cliente es una oportunidad de estructurar el alcance de la relación con ese cliente, todos los ítems de conocimientos extraídos de un diálogo pueden usarse para garantizar una relación más firme, más productiva y duradera.

Internet como herramienta para el Marketing Relacional

Desde la década de los 90 del pasado siglo, los conceptos de marketing tradicional fueron sustituidos por los del marketing relacional, definido como la "estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes", pasando del enfoque de producto al enfoque de cliente.

El enfoque del marketing que se centra en una definición clara del mercado, la orientación al cliente, la integración y coordinación de funciones y la rentabilidad, en la era de Internet se orienta a utilizar al máximo las potencialidades de esta tecnología para llevar a cabo un marketing relacional eficaz y más eficiente, empleando para ello herramientas de gestión de relaciones con los clientes, llamadas CRM (Customer Relationship Management).

El enfoque de marketing audaz supone la aplicación de la orientación al cliente y al mercado, pero en una dimensión proactiva que escape a la simple búsqueda de posiciones ya logradas por otros es la que se inserta en la concepción de crear las competencias por el futuro y no de las reglas que determinan la competencia actual.

Dicha orientación hacia el futuro exige conocer no sólo las bases de la competencia actual, la posición competitiva actual del negocio sobre el conocimiento de la satisfacción de los

clientes y la acción para alcanzar una posición pérdida o cimera. De lo que se trata es de transformar las reglas del juego, basados en la idea de desarrollar hoy las competencias esenciales que garanticen la posición deseada para el futuro. Una competencia esencial es la integración de un conjunto de calificaciones y tecnologías que contribuyan realmente a la prosperidad a largo plazo de la empresa, las cuales cumplen los siguientes requisitos:

- ❖ Debe contribuir desproporcionadamente al valor que perciben los clientes.
- ❖ Debe ser fuente de diferenciación de los competidores.
- ❖ Debe ser fuente de desarrollo de nuevos productos.

Es indispensable que la empresa escape del mercado al que sirve y busque nuevas oportunidades en las necesidades sin expresar y sin explotar. Ésta fue la estrategia que le permitió a Japón no seguir una carrera desgastadora en los mismos segmentos de la competencia. Más que dejarse llevar por el cliente, las organizaciones competitivas lo conducen, mediante la creación de nuevos productos y mercados sobre la base de la búsqueda de nuevos nichos y nuevas oportunidades (**Romero Lamoru, 2000**).

A través de Internet se obtiene información relevante sobre los principales mercados, se comercializa eficientemente el producto y permite una retroalimentación constante del cliente en el tiempo requerido.

Las empresas se enfrentan hoy a un gran reto consistente en incorporar las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de nuevos modelos de gestión y comercialización que fortalezcan la competitividad de las empresas. El desarrollo tecnológico, permite el manejo de grandes bases de datos interactivas tanto de clientes actuales como potenciales y facilita cada vez más la aplicación del marketing de relaciones a mercados de consumo.

Los servicios de alta calidad serán uno de los factores clave para alcanzar el éxito en el ámbito del e-business, un aspecto estrechamente vinculado a la capacidad de comunicar la información básica a cada uno de los clientes de forma individualizada. Las empresas han de aportar soluciones de marketing one-to-one con el fin de mejorar la forma de interactuar con ellos. Del mismo modo, deberán tener en cuenta Internet en su estrategia global de negocio para adaptarse a la evolución del mercado y mejorar los procedimientos, con el fin de conseguir la optimización de su gestión operativa.

El profesional ha de incrementar, cada vez más, su capacidad para influir en el desarrollo tecnológico de la empresa, con un enfoque más adecuado y directo a la realidad del sector y a las tendencias evolutivas de la sociedad en general. La adaptación constante a las nuevas tecnologías favorece la obtención de nuevos valores, que resultan imprescindibles para

afrontar aspectos como el creciente grado de exigencia de los mercados y el proceso de globalización económica.

1.2.1. Marketing Relacional: ¿Cómo y cuándo utilizarlo?

Los principios de la venta personal tradicional están orientados hacia transacciones, es decir, su propósito es ayudar a vendedores a cerrar una venta con un cliente. Ahora bien, ¿en qué se deben invertir preferentemente los esfuerzos de marketing, en atraer clientes nuevos consiguiendo cerrar transacciones individuales o en conservar los clientes de toda la vida practicando el marketing de relaciones?

Hasta la entrada en la crisis, muchos empresarios pensaban que no importaba perder un cliente porque no le resultaría difícil a la empresa sustituirlo por dos nuevos. La realidad actual muestra que resulta muy costoso conseguir nuevos clientes y todavía más quitárselos a la competencia. Esta afirmación resulta especialmente válida para países de economía desarrollada. En los países en vías de desarrollo puede resultar más fácil la conquista de nuevos clientes ya que, a medida que la economía de dichos países se desarrolla, crece la renta per-cápita y, consiguientemente, las posibilidades de demanda de los individuos.

El marketing de relaciones se presenta como el nuevo paradigma de marketing, y supone una aplicación en el objeto de estudio del mismo, del intercambio aislado a las relaciones de intercambio, que afecta tanto a la teoría como a la práctica de la disciplina. Según **(Santesmases, 1999)** estas relaciones, por sus orígenes pueden clasificarse en los cuatro grupos que se representan en la **Figura # 1.2**

Las **relaciones de entrada** son las que se sostienen con los suministradores. La aplicación de los siguientes principios de beneficios mutuos habitualmente conducen a:

- ❖ Establecer relaciones que equilibren ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo. Si la empresa quiere permanecer en el negocio, debe realizar planteamientos de gestión a largo plazo. Para mantener una relación estable entre empresa y suministradores es preciso establecer vínculos más fuertes que las ganancias a corto plazo, en este caso son necesarias las alianzas estratégicas para evitar problemas con los suministros y su calidad.
- ❖ Identificar y seleccionar a los suministradores claves. Un buen suministrador, no se consigue fácilmente. Para realizar alianzas estratégicas, se debe exigir y determinar la confianza que se puede depositar en los diferentes proveedores y seleccionar aquellos cuyos intereses y capacidades se adecuen más a las necesidades presentes y futuras de la empresa.

- ❖ Compartir información y planes de futuro con el suministrador, para que este pueda adecuarse a su vez en el futuro, y poder mantener el nivel y calidad de la cooperación.
- ❖ Inspirar, motivar y reconocer mejoras y conquistas de los suministradores, pues el miembro motivado e inspirado, obtiene los mejores resultados.

Otro elemento importante son las **relaciones de salida** que se mantienen con los clientes externos y los tour operadores. Es esencial conseguir el cliente leal a la empresa a través de la práctica del marketing de relaciones, que permite ofrecer varias ventajas a la sociedad. Se destacan las siguientes como las más importantes:

- ❖ El cliente leal tiende a disfrutar del producto exclusivamente en la empresa. Los clientes no son absolutamente leales a una marca o a un comercio; su lealtad aumentará en la medida en que se mejora su fidelización a través del marketing de relaciones.
- ❖ El cliente fiel será más accesible a la adquisición de nuevos productos desarrollados por la empresa, y podrá practicarse con él lo que se llama venta cruzada de otros productos. Así no resultará tan difícil introducir nuevos productos o mejoras desarrolladas en los servicios.
- ❖ Un cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa, mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.
- ❖ Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costos para la empresa, porque en la medida en que se conocen mejor sus caprichos cuesta menos atenderle bien.
- ❖ Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los prestan.
- ❖ Finalmente, conviene señalar que los clientes de toda la vida son la mejor fuente de ideas de nuevos productos o de mejora de los servicios ofrecidos.

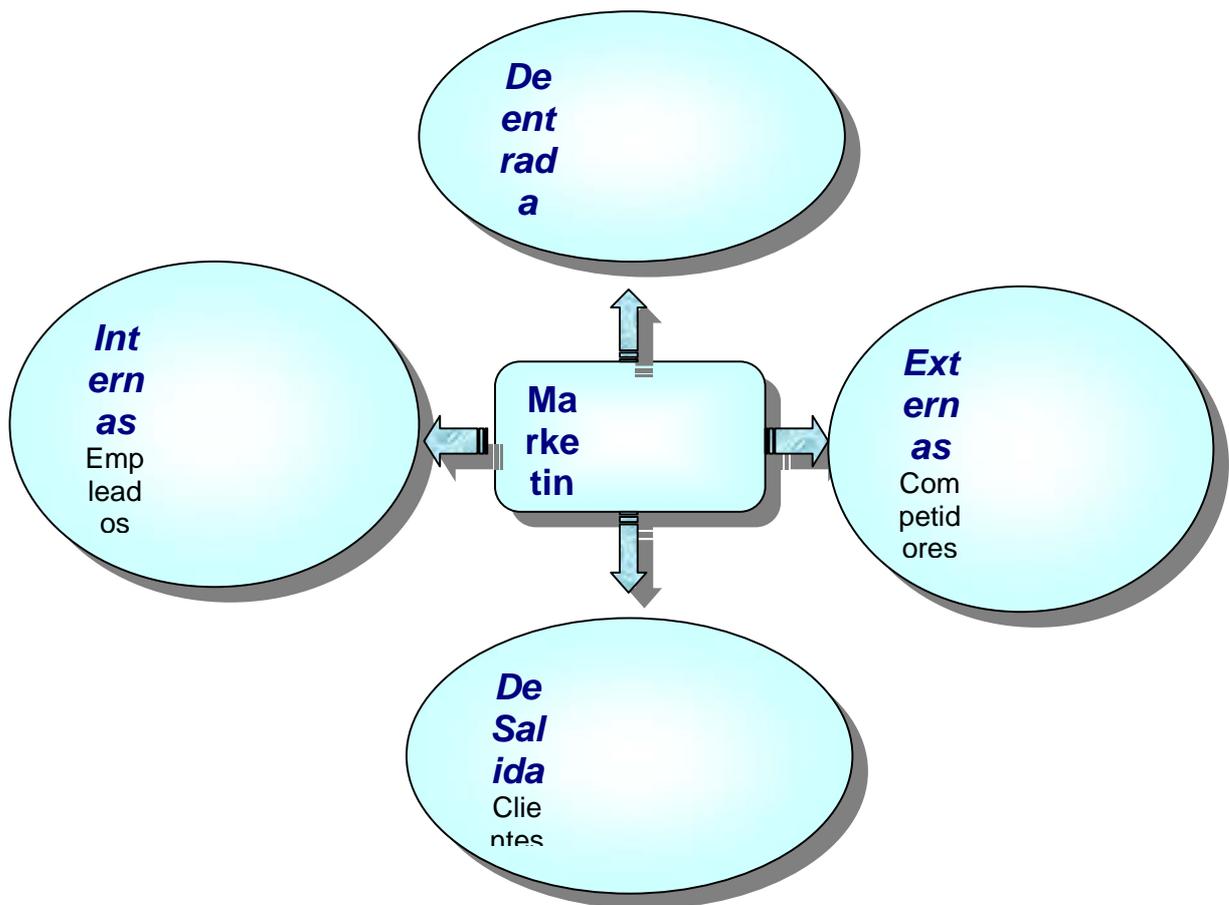


Figura 1.2: Direcciones del marketing de relaciones. Fuente (Santesmases, 1999)

El marketing de relaciones no es apropiado para todo tipo de clientes y situaciones. El marketing de transacciones es más apropiado para clientes que tienen un corto horizonte temporal y que dejan, además, poco margen en la operación. Sin embargo, el marketing de relaciones es más apropiado cuando el intercambio es con clientes de compras repetitivas y, por lo tanto, con un horizonte de largo plazo. Cuanto mayor sea el margen aportado por los clientes, más conveniente será practicar niveles más elevados en la relación, llegando, si se estima conveniente, a la relación a nivel de socio.

Por otra parte, pueden considerarse las **relaciones internas** mantenidas con los empleados, departamentos funcionales y unidades de la empresa, basadas sobre las características principales del marketing interno:

1. El empleado es el cliente interno, a él es a quien se tiene que “vender” la idea de empresa, donde cada vez sean mejores las condiciones laborales, mayor integración y motivación, y mayor productividad.

2. Para vender el servicio se necesita de alguna herramienta, en este caso será el Plan de Comunicación Interna en sus versiones descendente para transmitir políticas, objetivos y acciones.
3. Fuerza de ventas donde los directivos y mandos de la empresa constituye un papel fundamental en el marketing interno.

El fin último u objetivo final que se pretende alcanzar con el marketing interno es el de la motivación global de los trabajadores para aumentar la productividad global mediante un intercambio de oportunidades que incluya elementos tales como: la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.

Las relaciones colaterales pueden considerarse **relaciones externas**, sostenidas por los competidores e instituciones. Para el mantenimiento de estas relaciones es preciso concentrarse en los resultados que han obtenido otros competidores y fundamentalmente en cómo los han obtenido, de forma tal que permita comparar sus niveles de estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir las posibles desfases existentes y, mediante planes de actuación y mejora continua poder alcanzar niveles de excelencia reflejados en los resultados de rentabilidad y el incremento del índice de repitencia.

1.2.2. Programa de dirección de relaciones

En los últimos años se ha observado en la práctica del marketing una evolución en el alcance de su objeto de estudio, manifestándose a través de un concepto más amplio que debería facilitar las relaciones entre los vendedores y los clientes, que se denomina dirección de relaciones y que constituye una habilidad fundamental que necesitan los vendedores. En estos tiempos se ha convertido en una exigencia que el vendedor con su destreza pueda crear y dirigir relaciones estables y duraderas con los clientes, mutuamente para las partes y alcanzar un elevado volumen de ventas en el futuro.

Resulta apropiado llevar a cabo la dirección de relaciones con los clientes que más pueden afectar al futuro de la empresa. Para muchas empresas, su mayor porcentaje está como máximo compuesto por un 20 % de los clientes. La fuerza de ventas que opera con clientes clave debe hacer un seguimiento de este, conocer sus problemas y estar dispuesta a prestarles servicios de diversos tipos. La dirección de relaciones públicas jugará, indudablemente, un importante papel en el futuro, de ahí la importancia de establecer un programa de dirección de relaciones que guíe las acciones encaminadas a incrementar el nivel de relaciones en las empresas figura 1.3

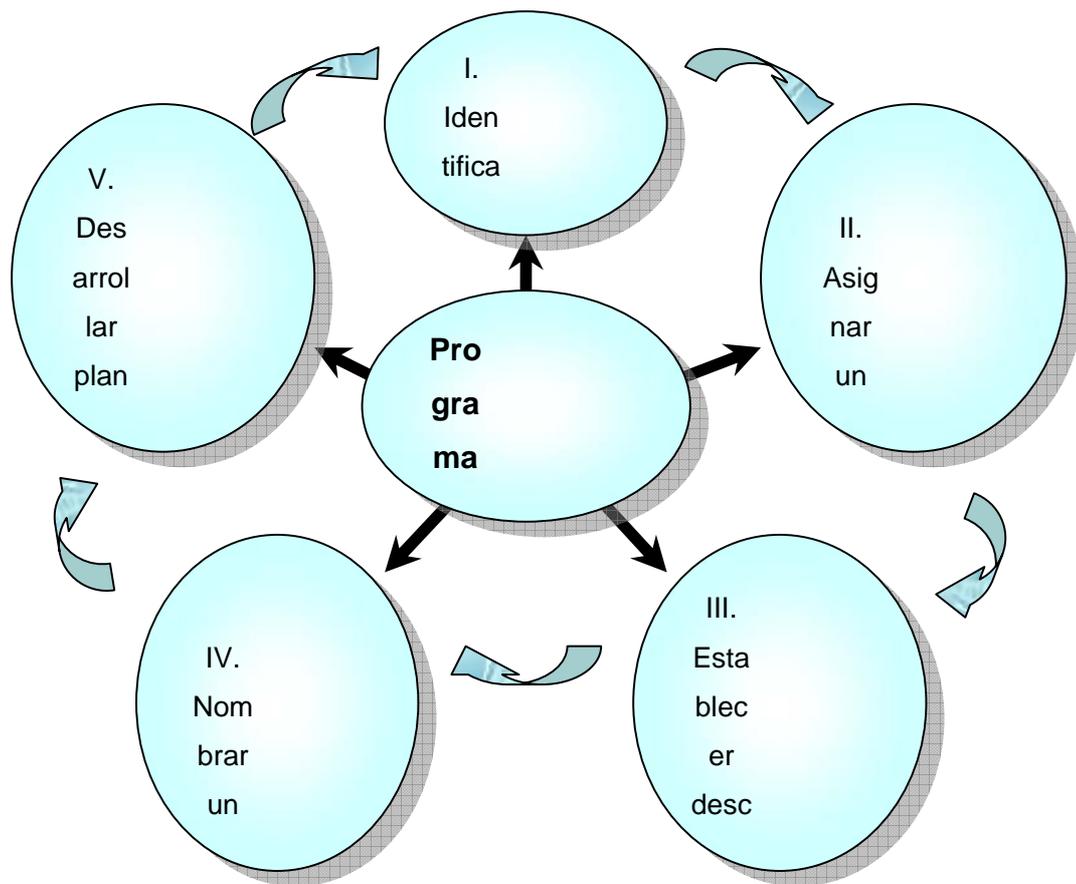


Figura 1.3: Programa de dirección de relaciones. Fuente: Kotler 1996

Algunos pasos para establecer un programa de dirección de relaciones:

1. Identificar los clientes claves que se merecen un trato especial: la empresa puede elegir cinco o diez grandes clientes y considerarlos candidatos para un tratamiento especial. Se pueden añadir clientes adicionales siempre que muestren un crecimiento excepcional.
2. Asignar un director de relaciones capacitado a cada cliente que se considere clave: el vendedor que generalmente está atendiendo a algún cliente debe tener características atractivas para el cliente, además debe recibir formación relativa al trato con el mismo o ser reemplazado por alguno mejor capacitado para mantener esas relaciones.
3. Establecer una clara descripción del trabajo de los directores de relaciones: debe describir las relaciones, objetivos, responsabilidades y criterios de evaluación. El director de esas relaciones es responsable ante el cliente. Es un punto fundamental en la recogida de información sobre el mismo y movilizador de los servicios que la empresa le presta. Cada director de relaciones deberá atender a uno o unos pocos vendedores a la hora de dirigirlos.

4. Nombrar un director general que supervise a los directores de relaciones: esta persona desarrollará un trabajo de descripciones, evaluación de criterios y aportación de recursos para incrementar la efectividad de las relaciones.
5. Cada director de relaciones debe desarrollar planes a largo plazo de relaciones con los clientes y otros de carácter anual: el plan de relación anual debe fijar objetivos, estrategias, actuaciones específicas y recursos necesarios.

Cuando un programa de dirección de relaciones ha sido correctamente cumplimentado seguramente cambiará muchos aspectos del trato al cliente. La empresa se orientará más hacia la dirección y hacia la gestión de sus clientes, lo que tributa directamente al mejoramiento del marketing de relaciones, que consiste en construir la confianza de clientes a largo plazo, a través de mantener buenas relaciones con los clientes, los turoperadores y los suministradores, por medio de la promesa y ofrecimiento del producto de alta calidad y precios razonables a lo largo del tiempo. Estas relaciones han de alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente y asegurar la rentabilidad o los beneficios perseguidos. Todo ello se consigue estrechando los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la empresa y los clientes, de forma tal que permita un incremento de la confianza, del índice de repitencia del cliente y en algunos casos permite pasar de la transacción negociada a la simple rutina.

1.2.3. La estrategia relacional, cambio de mentalidad y actitud orientada al cliente

Para implantar una estrategia relacional en la empresa es fundamental y primordial el apoyo al 100% de la dirección así como la efectiva comunicación de la misma al resto de empleados. El proceso no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud orientada al cliente.

Todo ello lleva consigo la optimización de todos los procesos relacionados por lo que directamente se está influyendo en los costos y la eficiencia.

La Estrategia Relacional determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relacionales, sus programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo. Para su elaboración se debe identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios, productos y servicios en las que se aplica la estrategia relacional. Una decisión que parte de la identificación de dicha necesidad y lleva pareja una forma diferente de hacer negocios para la que se debe sentir plenamente capacitados y decididos.

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos,

etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero, una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

1.3 La Calidad como herramienta fundamental en la empresa

Se incluirán como los principales autores y precursores estadounidenses de los modernos conceptos de la calidad total: Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. Dentro de los autores japoneses se utilizarán las ideas de: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi.

Existen varios elementos importantes de la teoría de la calidad, los cuales se describen a continuación:

1. Liderazgo: La administración también debe considerar las expectativas de los grupos de interés relacionados con la empresa (stakeholders), como los accionistas, los grupos sociales externos y el gobierno, además de los proveedores, los empleados y clientes. Se deben tomar en cuenta los valores corporativos de la empresa, los cuales deben ser considerados por los empleados en su actuación dentro de la empresa.
2. Planeación Estratégica. Este proceso se debe complementar con información relacionada con la tecnología, el capital disponible y la información proporcionada por el uso de técnicas como la reingeniería de la administración [Champy, 1995] y el benchmarking [Camp, 1989].
3. Posicionamiento en el Mercado. Para lograr una posición de mercado fuerte se requiere más que satisfacer las necesidades de los clientes, se debe considerar la presión ejercida por los competidores y la manera en que se conforma la participación en el mercado, ya que este elemento es el que decidirá la distribución de los recursos económicos creados en el mercado.

La teoría básica provee de una fuerte base de conocimientos para apoyar las áreas de operación del negocio y mejoramiento de la calidad, pero proporciona poca contribución

sobre liderazgo, comportamiento humano, planeación estratégica y posicionamiento en el mercado. Si se agregan algunos otros conceptos desarrollados en otros campos de la teoría administrativa, es posible crear un buen modelo conceptual de negocios que sirva de guía para la implementación de un modelo de calidad total efectivo.

Sin embargo, si tiene sentido tratar de resumir los más importantes consejos que se derivan del aporte de cada uno de estos autores, para que sirvan como guía o mapa de éxito a las empresas. Se puede plantear entonces, que las organizaciones tienen una mayor probabilidad de éxito y de permanecer en el mercado sí:

1. Desarrollan una cultura de mejora continua, Satisfacción del Cliente mediante la aplicación de los conceptos y herramientas de la Gestión de la Calidad Total para planear, controlar y mejorar su operación.
2. Analizan periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia relacionados con la empresa para definir y desplegar políticas de calidad sobre la operación a través del proceso de Mejora Continua.
3. Utilizan técnicas como la reingeniería de procesos de negocio para realizar cambios radicales en la organización, y el benchmarking para el análisis del mercado y la competencia, cuando la empresa no Satisface las Necesidades de lo clientes y del mercado y en consecuencia, no crea la riqueza económica requerida para cumplir con las expectativas de los grupos de interés e influencia. (esto no quiere decir que estas técnicas no se apliquen en situaciones normales para mejorar continuamente el desempeño organizacional).
4. Cuentan con una infraestructura sólida de Calidad para la mejora continua y la satisfacción del cliente.

1.3.1 Modelos teóricos usados para describir la calidad

La propia complejidad de las construcciones hace que sea bastante difícil la identificación de modelos correctos para describir la calidad. El gran contenido intangible de este tipo de actividad implica que la calidad tenga un significado mucho más subjetivo, y por supuesto más difícil de representar. El sentido abstracto de este término es perfectamente captado por Tan [1986] quién lo describe como la belleza en los ojos del admirador, en otras palabras, la calidad tiene diferentes significados para personas diferentes. Similarmente, Berry *et al.* [1990] señala a los clientes como los únicos jueces de la calidad en la empresa.

En términos de cómo el consumidor aprecia la calidad Berry [1985] concluye que las percepciones de los clientes son el resultado de la comparación de las expectativas antes de recibir el servicio y sus experiencias con el servicio.

Estas ideas se han desarrollado en el modelo de expectativas menos percepciones conceptualización de la calidad, descrita como la “teoría de los gap”.

Para complicar aún más este aspecto, la calidad en la construcción puede ser dividida en dos subcomponentes nombrados *calidad técnica* y *calidad funcional*. El primero de ellos se refiere a lo que se prevé durante el proceso de construcción (el conocimiento, los tangibles, soluciones técnicas, etc.). La calidad funcional, por su parte, se refiere a cómo el servicio ha sido brindado, al comportamiento del personal durante los momentos de la verdad [Grönroos, 1982].

Reconociendo el papel del cliente en el proceso de entrega del servicio, Kelly *et al.* [1990] adiciona otros dos componentes, estos son: **calidad técnica del consumidor y calidad funcional del consumidor**. El último se refiere a como se comporta el cliente mientras se satisface sus necesidades y se le proporciona el servicio, amistosamente, respetuosamente, con espíritu de cooperación, etc.

Antes de realizar cualquier análisis de la calidad es importante separar las variables claves que se relacionan con esta. Hay un gran debate en la literatura referido al tema, se puede consultar por ejemplo, Cronin y Taylor [1992 - 1994], Teas [1993,1994] y Parasuraman *et al.* [1994] acerca de cómo conceptualizar y hacer operativa la construcción de la calidad y de las variables fundamentales que participan en el proceso.

A continuación se representa una versión simplificada de este modelo figura 1.4

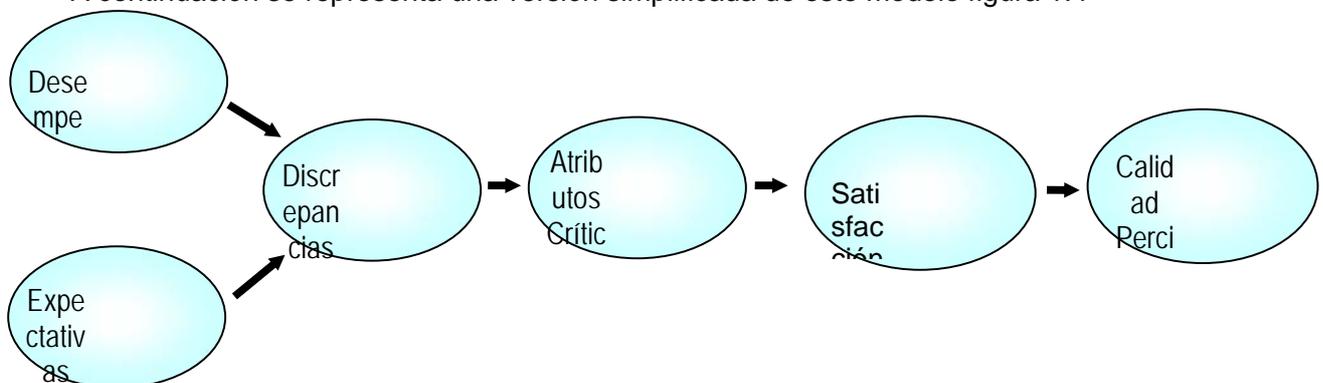


Figura 1.4: Versión simplificada del modelo de Bitner para la evaluación de la calidad. Albretch K. (1994). Barcelona: Paidós Ibérica S.A.

Si se quiere administrar correctamente la calidad en la construcción es muy importante comprender las expectativas del cliente, cómo estas expectativas se van desarrollando y su significación en relación con la calidad y la satisfacción del cliente. (Zeithaml *et al.*, 1990).

Con relación a cómo se forman estas expectativas algunos autores, por ejemplo: McCallum y Harrison (1985), Smith y Houston (1986) se refieren a la literatura de escritos cognitivos, ha

sido descrito como una secuencia estereotipada predeterminada de acciones que define una situación bien conocida (Schank y Abelson, 1977). Zeithaml *et al.* (1990) identifica algunos factores específicos que pueden influenciar en las expectativas del cliente como la comunicación boca - oído (los cliente escuchan de otros clientes), las necesidades personales (determinadas por características individuales debido a las circunstancias), experiencias anteriores (o de un servicio relativo), comunicación externa del proveedor (por ejemplo: sugerencias impresas, comerciales por televisión, brochures, y promesas orales hechas directamente por los empleados que prestan el servicio)

1.3.2 Gestión de la calidad y la mejora continúa

Aunque generalmente la Gestión de la calidad es un proceso de mejora continua, se asocia a la dirección japonesa. A continuación se hará una breve reseña histórica de este proceso de evolución.

Breve historia de la mejora continúa

Para iniciar se pudieran citar algunos ejemplos de los inicios de la mejora continua, según Schroeder y Robinson [1991]: en 1894, la National Cash Register Company (NCR) estableció un programa de mejoramiento para resolver problemas de calidad que surgieron de las malas condiciones de trabajo y la baja moral.

En Japón se adoptó en toda su extensión la filosofía de mejora continua a principio de los años 50. Esto se debió a dos razones: era una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. La segunda razón fue la presión de las autoridades de ocupación para utilizar los métodos de mejora continua y acelerar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial.

A finales de esta década y principios de la próxima los japoneses empezaron a introducir los círculos de calidad, el sistema de sugerencias y el sistema Kaizen [Imai, 1986] como parte habitual de su gestión. En la década de los 80 las empresas norteamericanas comenzaron a introducir, o reintroducir, la mejora continua. Xerox, por ejemplo, estudio a Canon e inició su propio programa de liderazgo a través de la calidad con una fuerte orientación hacia la mejora continua.

Para implementar programas de mejora continua eficaces se deben seguir una serie de recomendaciones generales que pudieran ayudar en este aspecto.

Procedimientos para la mejora continúa

Los siguientes conceptos forman parte de un modelo estructurado para la mejora continua:

- El ciclo de Deming: planear, hacer, chequear y actuar. (PHCA)
- Estructuración detallada del problema y análisis de los hechos.

- Estandarización de la mejora.

El ciclo PHCA transmite la naturaleza cíclica del proceso. La fase **planificar** del ciclo es aquella en donde se identifica el área de mejora (tema) y un problema específico, también se lleva a cabo el análisis usando algunas de las herramientas para la solución de problemas. Los trabajadores utilizan estas herramientas junto con un enfoque de intercambio de ideas como el 5W2H [Robinson, 1991]. La fase **hacer** tiene que ver con implantar el cambio, aquí se recomienda que primero se aplique el plan en pequeña escala y que se documenten todos los cambios al plan.

La fase **chequear** trata con la evaluación de datos que se recopilan durante la implantación. El objetivo es ver si hay un buen ajuste entre la meta original y los resultados reales. La fase **actuar** es donde se actúa sobre las posibles diferencias entre el desempeño real y el planeado. Si la meta original se ha alcanzado los resultados se convierten en estándares y se cambian los procedimientos para lograr que la mejora se haga permanente. Con frecuencia se presenta el proceso de mejora continua, como si fuera el desarrollo del guión de una película, y se conoce con el nombre de "La historia CI" (continuous improvement).

Herramientas fundamentales

La filosofía de mejora continua se basa en el uso de herramientas sencillas para el trabajo en grupos hasta complejas herramientas de carácter estadístico.

1.3.3 Algunos modelos de gestión para la mejora de procesos.

Según se pudo identificar durante la búsqueda bibliográfica existen varios modelos disponibles para realizar la mejora de procesos. A continuación se describirán las observaciones necesarias y el contenido de cada modelo .

Modelo propuesto por James G. Shaw [1997]

Este es un modelo que se basa en la experiencia práctica del autor en el área de la consultoría a empresas.

Como elementos positivos de este modelo se puede destacar su muy buena orientación práctica y dirigida hacia la acción. Para el desarrollo de cada paso se proporcionan una serie de recomendaciones concretas que facilitan la aplicación del método. Sin lugar a dudas, las mayores fortalezas de este método se concentran en paso 1 y el 3. La forma en que Shaw propone la descripción y documentación del proceso es muy buena en comparación con las otras metodologías. La inclusión de la herramienta Process Profile es otro elemento a destacar, esta herramienta proporciona un medio al equipo para crear una visión integral del proceso que desean mejorar y facilitar la toma de decisiones. Finalmente, este autor

reconoce la importancia de utilizar tanto la mejora continua como la innovación como enfoques de mejora.

Modelo propuesto por Jeffrey N. Lowenthal [1994]

Este modelo resuelve muchos de los problemas de algunas metodologías existentes: se reconoce la importancia de una correcta planeación de la mejora, se trata con sumo cuidado el impacto en la cultura organizacional y la planeación del cambio en la empresa. Por otro lado, se incluye un amplio paquete de herramientas para la mejora y se proporcionan los medios para su uso adecuado. Por último debe destacarse que se tiene en cuenta a proyectos de mejora, mediante la selección de procesos críticos de negocio.

Sin embargo, este modelo está orientado a la mejora de procesos utilizando un enfoque de reingeniería únicamente. Lowenthal no considera la necesaria vinculación de este enfoque con la mejora continua. Aunque quizás se pueda destacar solo este elemento como negativo, es un error bastante costoso en las condiciones actuales del mercado que puede invalidar parcialmente la utilidad de este modelo.

Modelo propuesto por Karl Albretch [1994]

Albretch, quizás el consultor más reconocido en el campo de la calidad, propone un modelo compuesto por 6 pasos. El mayor aporte de este modelo es su excepcional enfoque hacia el cliente externo e interno. Albretch ha hecho un alarde de toda su experiencia en un método para concentrarse en el cliente que sin lugar a dudas es el más eficaz de los existentes en este momento.

Sin embargo este modelo presenta tres desventajas fundamentales:

- ❖ Es un modelo de mejora orientado fundamentalmente a procesos de servicio para empresas de este sector. Esto limita notablemente su aplicación en otros procesos de otras empresas.
- ❖ El modelo no incluye la posibilidad de la utilización de la reingeniería o innovación como enfoque de mejora.
- ❖ Se basa fundamentalmente en la utilización de las siete herramientas de mejora propuestas por Albretch. Esto deja afuera una gran cantidad de herramientas y técnicas de probados resultados en la mejora del desempeño organizacional.

Modelo propuesto por H. James Harrington [1997]

Las ventajas de este modelo son evidentes, y resultarían en un resumen de los principales elementos positivos que debiera tener cualquier modelo de este tipo. Solamente se pudieran destacar dos elementos desfavorables, que en ningún momento llegan a afectar la efectividad de este modelo:

- ❖ El modelo plantea un fuerte enfoque hacia el cliente externo, pero lo hace apoyándose en conceptos y herramientas tradicionales, que quizás no respondan a las necesidades de algunas empresas. (por ejemplo en el sector de servicios de la construcción)
- ❖ La propia complejidad del modelo hace que se requiera, en las organizaciones donde se vaya a implementar, un planteamiento estratégico correcto, estructuras flexibles, conocimiento acumulado y personas propensas al cambio. En resumen, una organización en busca de la excelencia.

Relación de la Calidad con otros elementos del proceso directivo.

La primera toma de contacto en la implantación con el sistema de Gestión de la Calidad y la norma que lo sustenta es la elaboración de un **manual de calidad** y otro de **procedimientos**. Esto significa definir cada una de las funciones que realiza la empresa sobre la base de normativas y criterios explicitados de forma general en las **Normas ISO**. Los manuales deben ser redactados por alguien que conozca bien la empresa y su funcionamiento. Es muy importante que el manual lo realice la empresa con el debido asesoramiento. Pero aún cuando se encuentren con ciertos problemas iniciales, la elaboración de los manuales es la parte más fácil del proceso por ser la más teórica. La implantación del sistema es algo mucho más complejo pudiéndose hacer una revisión minuciosa de cada uno de los mismos vista de esta globalización y del conocimiento de que un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones "basadas en el conocimiento", un óptimo entendimiento entre las "partes interesadas" y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces; las empresas en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad fundamentándose en: El enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en los procesos, la gestión basada en sistemas, el mejoramiento continuo, la toma de decisiones basadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de los procesos

El Mapa de los Procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

1.3.4 La relación expectativa - prestación

El nivel de calidad de un servicio es igual a la diferencia positiva o negativa que se produce entre la prestación del servicio y la expectativa de los clientes".

Los principios en que se basa la ecuación son:

- ✦ Los clientes llegan al momento de la prestación con una serie de expectativas que representan lo que ellos esperan recibir con el servicio.
- ✦ Las expectativas constituyen el baremo o parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio.
- ✦ La calidad de un servicio se juzga no en términos de los criterios internos de la empresa, sino en función de cómo lo perciben los clientes en el momento de la prestación.

La satisfacción es positiva cuando el juicio de la calidad percibida es positivo, es decir, la

El diagrama muestra una ecuación matemática dentro de un recuadro con esquinas redondeadas y borde azul. El texto es el siguiente:

$$\begin{array}{c} \text{EXP} \\ \text{ECT} \\ \text{ATI} \\ \text{VAS} \\ = \\ \text{PRE} \\ \text{STA} \\ \text{CIO} \\ \text{NES} \\ \text{La} \\ \text{pres} \\ \text{taci} \end{array}$$

satisfacción está en función de la calidad.

Los resultados de la ecuación son figura 1.5

Figura 1.5 Expectativas Prestaciones.

La satisfacción tiene una base estrictamente personal: un mismo servicio puede ocasionar juicios y evaluaciones distintas en clientes diferentes. Se trata de poder flexibilizar la respuesta de los prestadores, teniendo en cuenta dichas especificidades.

La retroalimentación de los clientes es una forma organizada para saber:

- ❖ ¿Hasta qué punto están satisfechos?
- ❖ ¿Qué piensan realmente?
- ❖ ¿Qué les gusta más del servicio?
- ❖ ¿Qué no les gusta?
- ❖ ¿Cuáles son sus quejas más comunes?

❖ ¿Qué sugerencias tienen para que mejore el servicio?

Una retroalimentación adecuada tiene que ser:

- ❖ Continua,
- ❖ Específica,
- ❖ Centrada en el cliente,
- ❖ Puntualmente disponible,
- ❖ Enfocar puntos vitales,
- ❖ Disponible para todo el personal.

Para conocer quiénes son sus clientes y qué desean es necesario elaborar el **perfil del cliente** considerando (edad, sexo, nivel de educación, actitudes, preferencias, expectativas y normas / hábitos sociales) que van a determinar su comportamiento en los momentos en que estará en contacto con la organización.

Algunos de los instrumentos más empleados para la retroalimentación de los clientes son:

- ❖ Entrevistas con grupos focos,
- ❖ Contactos informales con clientes,
- ❖ Contactos formales y/o informales con el personal de contacto a través del trabajo en grupo con los trabajadores de línea o un sistema de información interna con los empleados,
- ❖ Buzón de sugerencias,
- ❖ Libro del cliente,
- ❖ Encuestas de satisfacción del cliente.

La encuesta, a diferencia de otros instrumentos, permite recopilar opiniones de un número relativamente grande de clientes y, si está bien elaborada, ayudará a ahorrar tiempo, recursos y esfuerzos, además de obtener información verdaderamente útil.

El resultado es un perfil de las preferencias de los clientes con relación al servicio, sus actitudes frente al negocio y un análisis de su comportamiento con respecto a los servicios recibidos.

Estos resultados deben conducir a una mayor definición de los atributos claves del servicio que se está ofreciendo.

Cada servicio presenta **dimensiones de calidad** específicas que se derivan de las particularidades de su desarrollo operacional.

Previo a la determinación del cuestionario de satisfacción es conveniente efectuar entrevistas con clientes que le permitan comprender la masa de incidentes críticos.

Los incidentes críticos son los ejemplos específicos que representan buena y mala calidad

del servicio para los clientes.

El incidente puede ser referido a los momentos de la verdad, es decir los contactos del cliente con los proveedores, y representan los aspectos negativos y positivos en la creación del servicio. La calidad del servicio es un proceso de múltiples momentos que de conjunto producen los niveles de satisfacción que determinan la fidelización de los clientes y por tanto la prosperidad del negocio.

El desarrollo de las dimensiones de la calidad constituye el proceso de determinación de las necesidades y exigencias de los clientes

La encuesta, a diferencia de otros instrumentos, permite recopilar opiniones de un número relativamente grande de clientes y si está bien elaborada, ayudará a ahorrar tiempo, recursos y esfuerzos, además de obtener información verdaderamente útil.

A continuación, se hará una descripción detallada de alguno de los instrumentos de medición de la satisfacción que se han producido hasta ahora en el sector de los servicios. Estos serán clave para el diseño de un instrumento propio de medición.

Resulta conveniente la elaboración del listado de atributos del servicio e identificar o clasificar con respecto a la competencia con el propósito de:

- ❖ Elaborar un perfil de calidad percibida en el mercado.
- ❖ Mostrar qué competidores se desempeñan mejor en cada uno de los aspectos de la calidad.
- ❖ Ofrecer medidas de desempeño de los prestadores con criterios de los clientes.
- ❖ Definir acciones de mejoramiento que reporten adición de valor al cliente.

Para cuantificar las percepciones de los clientes deben ser elaborados instrumentos particulares adecuados a cada tipo de servicio. En sentido general, los aspectos que deben tenerse en cuenta son:

Atributo: Es la característica del servicio que incide en la compra del mismo.

Peso: Define la importancia del atributo en la decisión de compra para el cliente.

Calidad absoluta: Define el índice de satisfacción del cliente con el servicio recibido por dichos prestadores.

Calidad relativa: Identifica la calidad comparada con respecto a los competidores.

Calidad y precio: son dos variables a diferenciar para llegar a conocer el lugar de cada una en las decisiones de compra del cliente.

El control de las encuestas a clientes tiene que ser una vía de retroalimentación y mejoramiento del servicio. La utilización en sí misma como vía de evaluación del desempeño

de los directivos y mandos intermedios así como para la medición de la satisfacción puede ser una práctica nociva que comprometa el fin último para el cual deba ser utilizada.

Puede crearse un clímax en el que:

- ❖ El cliente se convierta en un aliado que sea utilizado para reinventar el negocio.
- ❖ El cliente se vea como un enemigo que sólo sirve para dar quejas.

Existe un desmedido control encaminado a los aspectos negativos de la calidad y de las insatisfacciones. Es conveniente razonar: ¿Se utiliza el control de las mejoras?

La evaluación de la calidad es un paso en la determinación de las expectativas y percepciones de los clientes con vistas al diseño de la misma.

La organización tiene que utilizar la encuesta de clientes como la vía de introducir su voz, su exigencia en las prestaciones del servicio, en el diseño y concepción de sus características.

Las organizaciones deben entender que gestionar la mejora de la calidad de los servicios en los que están involucrados debe hacerse por dos vías:

- ❖ Actuar sobre el desempeño organizacional y las percepciones de los clientes.
- ❖ Actuar sobre las expectativas.

Una gestión adecuada de la calidad debe tener como base:

- ❖ Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, comprender aquellos elementos del servicio que el cliente percibe como valioso;
- ❖ Fijar los estándares de calidad para las prestaciones del servicio en correspondencia con las expectativas del cliente. Debe tenerse presente que añadir más valor o utilidad de la que él espera puede constituir un despilfarro;
- ❖ Si el estándar es percibido por el cliente como mejora y satisfacción puede ser considerado base de la elevación de la calidad de las prestaciones;
- ❖ Antes de las prestaciones del servicio el proveedor debe dar un mayor realismo a la necesidad señalada;
- ❖ Comprender en el proceso los problemas que el cliente percibe;
- ❖ Involucrar al cliente en el proceso de reinventar e innovar el servicio, así será mayor el realismo que tendrá en sus expectativas;
- ❖ Es importante que la promesa esté en correspondencia con las especificaciones y estándares del servicio;
- ❖ La información al cliente antes y después de las prestaciones sobre el progreso alcanzado y la promesa.

Evaluar la satisfacción o los estados de satisfacción del cliente es la base para emprender acciones estratégicas para la mejora:

- ❖ Comprender las fuentes de insatisfacción e invertir en ellas los recursos necesarios pues es necesario erradicarlas radicalmente.
- ❖ Comprender cuáles atributos o elementos del servicio pueden ser manejados como fuente de excitación e invertir en ellos.
- ❖ Conocer en cuáles la competencia se está desempeñando peor y ofrecerlo.
- ❖ Saber cuáles atributos o elementos del servicio, aunque causen excitación, no tienen una adecuada realización costo /beneficio y sacrifican una inversión superior a las expectativas del cliente.

1.4 Técnicas en el análisis de las causas y acciones de mejoras de la calidad

Para llegar a dar satisfacción al cliente en sus necesidades con el producto y la forma de entrega de éste, se necesita la medición de la calidad. Los expertos de la calidad aportaron instrumentos estadísticos para lograr identificar los problemas de calidad, proponer su mejora y una vez aplicada evaluar el logro de ésta.

Para lograr la calidad es necesario medir los procesos. Como resultado de las enseñanzas de los métodos estadísticos por el Dr. W. Edwuard Deming^{1[1]}, los ministradores y asesores industriales japoneses, entre ellos el Dr. Kaouru Ishikawa^{2[2]}, quisieron hacer llegar el uso de la estadística a todos los niveles organizacionales de sus empresas, incluyendo al trabajador u operario. El propósito fue hacerlos participar, involucrarlos en la solución de problemas, para la realización de mejoras de su propio trabajo.

El progreso estriba en aprender y usar simples técnicas o herramientas. El método apropiado por su efectividad y rapidez en la solución de problemas en las operaciones de los procesos, es el que analiza los problemas de operación investigando las causas crónicas, basándose en datos reales y ordenados.

La filosofía de mejora continua se basa en el uso de **herramientas sencillas para el trabajo en grupos hasta complejas herramientas de carácter estadístico**. En la bibliografía consultada existen amplias referencias a este tema, por lo que se dará solo una breve explicación de las más usadas, estas herramientas básicas para el mejoramiento. Se usan fundamentalmente para identificar y resolver problemas en áreas funcionales y de estructuras simples. Estas herramientas son usadas principalmente por los círculos de calidad o los equipos de mejoramiento en el departamento y constituyen la base de cualquier

procedimiento para la solución de problemas. Por otro lado, su propia naturaleza hace que estas técnicas no sean capaces de detectar los problemas más graves y costosos en los procesos y que sean ineficaces para situaciones más complejas

Estas herramientas son:

- ❖ Hojas de Verificación: son formatos sencillos para compilar y organizar información. Existen tres tipos básicos: registro, lista de verificación y ubicación.
- ❖ Diagrama de Pareto: se emplea para dar prioridad a proyectos, áreas de problemas o información. Permite separar “los pocos vitales” de “los muchos útiles”.
- ❖ Gráficas de Control: tipo de gráfica de carácter estadístico que se utiliza para evaluar y mantener la estabilidad de un proceso.
- ❖ Histogramas: tipo especial de gráficas en columna que muestra la medición variable de determinado objeto o proceso
- ❖ Diagramas de Causa – Efecto: son imágenes gráficas en las que se muestra la relación entre el efecto (el problema) y sus causas potenciales.
- ❖ Diagramas de Dispersión: muestra la relación entre dos variables.
- ❖ Estratificación: sirve para separar los datos por estratos o grupos que faciliten el análisis y la identificación de causas.

El propósito fundamental de las Siete Herramientas Básicas, no es usarlas, sino resolver realmente problemas de calidad y productividad.

Se explicarán las herramientas El Diagrama de causa y efecto y el Diagrama de Pareto.

El resultado de un proceso puede ser atribuido a una multiplicidad de factores, entre ellos, la relación entre causa-efecto.

El diagrama causa-efecto fue desarrollado por el Doctor Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokyo, Japón en 1953, este programa divide las causas que afectan o influyen en determinada característica de calidad o problema en análisis. Se puede determinar la estructura o una múltiple relación entre causa y efecto observados sistemáticamente. Es difícil resolver problemas complicados sin aplicar esta estructura, que consiste en una cadena de causa-efectos. Es un método de expresión simple y sencillo. Se trata del análisis de las causas que provocan los efectos. También es una de las siete herramientas básicas para medir problemas de Calidad.

A continuación se explican las técnicas de análisis de la calidad Diagrama Causa Efecto y el Diagrama de Pareto.

Diagrama Causa - Efecto: Ideado por el profesor Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio en la década del 40, es un método de control de la calidad que se extendió por todo el Japón

y más tarde a otros países. Denominado en ocasiones Diagrama de Ishikawa, puede aplicarse a la solución de cualquier problema interno de la empresa. Es una guía para la acción concreta y su empleo eficaz constituye un paso primordial para fomentar las actividades de control de la calidad.

Este diagrama se construye para ilustrar con claridad las diversas causas que afectan la calidad del producto o servicio, clasificándolas por familias y subfamilias y vinculándolas entre sí, como se muestra en la siguiente figura:

Construirlo es educativo. Se debe recabar ideas de la mayor cantidad de personas posibles, donde las preguntas claves son: ¿Cuáles son las causas de la no satisfacción de los clientes?, ¿Qué relación existe entre ellas y qué efecto tienen sobre la calidad? Ver Figura 1.6 (Kaoru Ishikawa) Diagrama causa-efecto (espina de pescado).

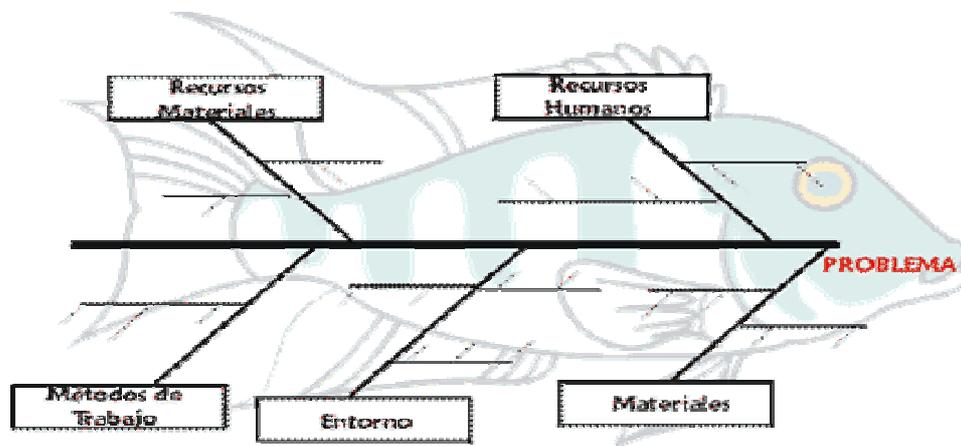


Figura 1.6 Diagrama causa-efecto (espina de pescado). Fuente (Kaoru Ishikawa)

Cuando hay un Diagrama de Causa-Efecto como centro de las discusiones, todos saben de qué se está hablando y hasta dónde se ha avanzado en el tratamiento del problema al servir de punto de referencia a todas las acciones llevadas a cabo.

Pasos generales para la construcción de Diagramas de Causa-Efecto:

- ❖ Decidir la característica de calidad que se desea mejorar y controlar (clientes no satisfechos).
- ❖ Indicar los factores más importantes que pueden causar la no satisfacción del cliente y cada uno de ellos formará una rama.
- ❖ Incorporar a cada una de esas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas, los que formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados, trazando ramas cada vez más pequeñas.

Es preciso verificar que todos los factores que pueden causar insatisfacción al cliente estén

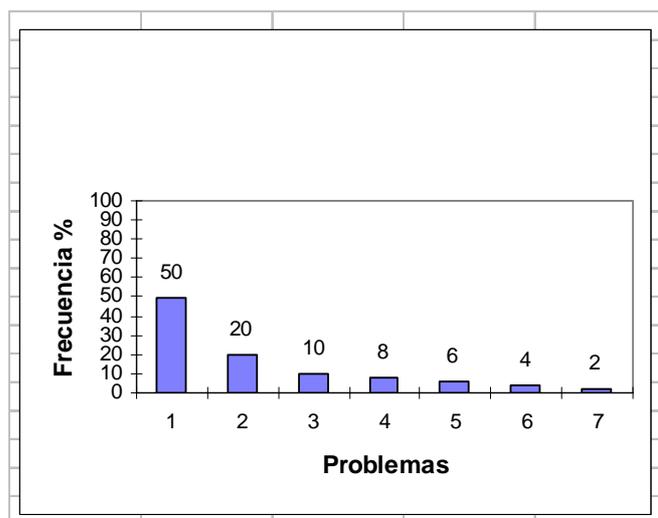
incluidos en el diagrama. Si lo están y si han quedado adecuadamente ilustradas las relaciones entre causas y efectos, el diagrama está completo.

Diagrama de Pareto:

El diagrama de Pareto es parte de las siete herramientas básicas que se utilizan para hacer mejoras en la calidad. La combinación del diagrama de Pareto y el diagrama causa-efecto son muy útiles para resolver problemas de calidad.

El método de Pareto permite analizar de manera muy simple las situaciones susceptibles de mejora. Su objetivo es determinar la importancia relativa de los problemas para clasificarlos por orden decreciente de importancia y establecer el diagrama en columnas representativas de esta clasificación para hacer aparecer el problema sobre el cual recaerá el esfuerzo, o sea, indica qué problema se debe resolver primero al eliminar defectos y mejorar las operaciones.

Un Diagrama de Pareto Figura 1.7 ,es el primer paso para efectuar mejoras, por lo que es importante obtener la cooperación de todas las personas implicadas, lograr un resultado



considerable y escoger una meta concreta.

Si los trabajadores tratan de lograr mejoras en forma individual pero sus esfuerzos carecen de una base definida, un gran despliegue de energía arrojará escasos resultados.

El Diagrama de Pareto es muy útil para obtener la cooperación de todos los involucrados porque un simple vistazo permite percibir en qué consiste el

problema principal: Las dos o tres barras más altas son las que corresponden a la mayor parte de los problemas; las más pequeñas señalan causas menores.

De la misma forma, su aplicación periódica mostrará si los esfuerzos realizados arrojan resultados satisfactorios, lo que se vería representado por una disminución de la altura de las barras de los problemas sobre los que se ha trabajado.

Como se deben conseguir resultados con recursos, mano de obra y tiempo limitados, es menester colaborar en la obtención de mejoras concentrándose en metas valiosas, es decir, en las barras más altas del diagrama.

Los pasos generales para la construcción de Diagramas de Pareto parten de establecer la

lista de problemas (Causas de la no satisfacción de clientes), seguidamente se valora o cuantifica la importancia de cada uno de ellos (Frecuencia absoluta con que se presenta), se realiza la suma de los valores obtenidos y calcular para cada uno de ellos su parte en porcentaje relativo, se clasifican los porcentajes obtenidos por valor decreciente., se representan gráficamente mediante un diagrama de columnas y se trazan el grafo de los valores acumulados.

La medición de la satisfacción del cliente es uno de los principales propósitos de la empresa. Las mediciones permiten a una empresa:

1. Conocer la eficacia con la que funcionan sus procesos comerciales
2. Saber dónde necesitan realizar cambios para crear mejoras, en caso de que sea preciso implantar cambios.
3. Determinar si esos cambios dan lugar efectivamente a las mejoras.

La medición de los problemas de calidad se hace con el principal objetivo de identificar mejoras, diseñarlas e implementarlas.

1.5 Desarrollo y evolución de la Empresa de Asistencia y Servicios

Problemática en torno al marketing relacional

La Empresa de Asistencia y Servicios surge como consecuencia de la venta del 50 % de la Planta Productora “René Arcay” y la formación de la Empresa Mixta “Cementos Curazao”. Creada dentro de la Corporación de Cementos Cubanos del MIMC y ubicada dentro de la misma Fábrica de Cemento en Ave # 71, Mojica, Mariel, provincia La Habana, comienza su labor productiva el 13 de Abril de 1994 con 758 trabajadores, con el único objetivo de prestar servicios a la Empresa Mixta. Con posterioridad el País sufre transformaciones, desaparece el Ministerio de la Industria de Materiales de la Construcción (MIMC) y la Corporación de Cementos Cubanos se integra al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS). En el año 2000 se fusionan el Cemento y el Vidrio formándose el Grupo Empresarial CEMVID.

La EAS como parte del sistema también se transforma, amplía su mercado y su sector, cambia su estructura ver **anexo 6** estructura actual, crece en fuerza de trabajo y en equipos, ganando en organización y eficiencia.

En sus inicios sólo se prestaban servicios de Fuerza de Trabajo, Transportación y comercialización de Materias Primas Transportación de Personal” Mantenimiento Industrial Alquiler de equipos pesados” Limpieza administrativa Atención al comedor” Protección y Seguridad. El Mercado estaba limitado a Empresa Mixta Cementos Curazao S.A y Planta de Cemento “Mártires de Artemisa”.

En la actualidad los servicios actuales están enmarcados en Fuerza de Trabajo, Transportación y Comercialización de Materias Primas, Explotación de Canteras”Transportación de Personal, Mantenimiento y Reparación de Equipos de Transporte Alquiler de Equipos Pesados, Limpieza y Hospedaje., Gastronomía, protección y Seguridad transportación de Cemento y el mercado actual lo conforman Empresa Mixta Cementos Curazao S.A, Empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A SECRISA” Planta de Cemento “Mártires de Artemisa” CTE “Máximo Gómez”” Planta de Cemento “José Merceron” Planta de Cemento Siguaney” Empresa Vidrios Lisa Oficina Central del G. Emp. CEMVID” Empresa de Mantenimiento del Cemento’EMC””Empresa Geominera Emp. Constructoras como ALMEST, TICONs, Microsocial C. Hab. entre otras.

Desde el año 1997 hasta el 2005 la evolución de la Empresa se ha comportado como lo evidencian los siguientes indicadores.

Año 1997

Producción Mercantil **anexo 7** -(MP)..4670.8,Promedio de Trabajadores (U)..724.0,Productividad (P).. 5738.1,Salario Medio (P).. 207.0,Costo de Producción (P).. 1.20,Pérdida (MP).. -753.9

Año 2005

Producción Mercantil **anexo 8** (MP)--14773.6,Promedio de Trabajadores (U)—1848,Productividad por Valor Agregado (P)—5174.6,Salario Medio (P)—314.0,Costo de Producción (P)—0.86,Ganancia (MP)—648.1,Bandera “Héroes del Moncada”,Empresa Vanguardia Nacional

Empresa Destacada del MINBAS

GANANCIA.

La EAS tuvo una ganancia prevista para el 2005 de 498.8 MP y ,el real fue de 648.1 MP.

Cumplimiento- 129.9 %

INDICADORES DE TRABAJO. Tabla 1.1. Ver Anexo 9

Indicadores	UM	Otros Indicadores				
		Plan	Real	% Cump.	Real 2005	% 2003/2005
Promedio de Trabajadores	U	1960	1848	94	1962	94
Valor Agregado	MP	8842.7	9562.6	108	9391.2	102
Productividad por Valor Agregado	P	4511.6	5174.6	115	3676.8	141
Ingresos Mon./Valor Agregado	P	0.80	0.73	91	0.79	92
Salario Medio	P	299	314	105	316	99
Ausentismo	%	2.10	1.79	85	2.10	85

Alquiler de Equipos

Esta actividad reporta anualmente un promedio de 450.0 MUSD.

• Reparación y Mantenimiento de Equipos de Transporte:

Esta actividad reporta como promedio anual 170 MUSD

• Servicios Gastronómicos: Con un aporte promedio anual de 151 MUSD.

Servicios de alojamiento y limpieza y Jardinería.

Aportando como promedio anualmente 1078 MUSD

Transportación de Cemento: En el año 2001 la Empresa asume un nuevo reto: la Transportación de Cemento al cliente final. **Anexo 10**

Principales Logros.

- ❖ Primer Lugar en el Municipio por el cumplimiento de las tareas estratégicas.
- ❖ Bandera de Honor de la UJC obtenida en 1998.
- ❖ Se mantiene la Bandera "Héroes del Moncada" obtenida en 1997.
- ❖ Empresa Destacada en el Consejo Popular.
- ❖ Reconocimiento "Marieleños a la Vanguardia". Primer Lugar Municipal..
- ❖ Empresa Destacada Emulación "26 de Julio"
- ❖ Empresa Destacada en el MINBAS.
- ❖ Empresa Destacada Municipal en el XIII FORUM de Ciencia y Técnica.
- ❖ BIR y CIR Destacados a nivel Provincial y Nacional.

- ❖ Empresa propuesta a la Orden Jesús Menéndez.

1.6 Situación actual de la UEB Siguaney con relación al marketing relacional y a la calidad de los servicios

En la Unidad Empresarial de Base Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios se ha detectado que no existe una definición clara de las características y gustos de los clientes actuales, competidores y proveedores. No se han realizado estudios para conocer la solvencia de los clientes actuales y potenciales, con vista a mejorar los servicios que se brindan. Es débil el funcionamiento de los sistemas de información pues durante la vida de esta Entidad no se ha desarrollado una estrategia organizacional y no se conoce el nivel de satisfacción de los clientes.

Es pobre el conocimiento que tienen los trabajadores sobre actividad de marketing, pues no existe un amplio nivel de capacitación en esta rama, es insuficiente la orientación al cliente

con el objetivo de brindarle el servicio que este necesita. La situación existente en la Unidad Empresarial de Base a demostrado la necesidad de desarrollar un procedimiento de marketing relacional basados en un análisis de la situación actual de la organización, lo que posibilita mejorar continuamente la calidad de los servicios y las relaciones con los clientes, competidores, proveedores y grupos de interés.

1.7 Conclusiones Parciales

1. El marketing de relaciones no es apropiado para todo tipo de clientes y situaciones. El marketing de transacciones es más apropiado para clientes que tienen un corto horizonte temporal y que dejan, además, poco margen en la operación. Sin embargo, el marketing de relaciones es más apropiado cuando el intercambio es con clientes de compras repetitivas y, por lo tanto, con un horizonte de largo plazo. Cuanto mayor sea el margen aportado por los clientes, más conveniente será practicar niveles más elevados en la relación, llegando, si se estima conveniente, a la relación a nivel de socio.
2. El logro de la calidad en las empresas tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar acerca de la Satisfacción del cliente. Para las personas que entienden la antigua mentalidad industrial, centrada en el trabajo, comiencen a actuar con la nueva mentalidad, de valor al cliente, es importante identificar explícitamente las diferencias entre ambas.
3. La determinación de las necesidades y expectativas de los clientes supone el conocimiento de las dimensiones de la calidad del servicio en cuestión y aquellas que resultan vitales en la decisión de compra del servicio.
4. Para evaluar la calidad, es necesario contar con un sistema diseñado para la obtención, uso y retroalimentación de información presente en investigaciones de clientes. Uno de los instrumentos más empleados es de la encuesta de satisfacción de cliente.

Capítulo II: Procedimiento para mejorar la calidad de los servicios a través del marketing de relaciones

2.1: Introducción

Es sabida la relación existente entre el mejoramiento de la calidad y las relaciones con cada uno de los factores que intervienen en la organización en este capítulo se presenta un procedimiento que tiende en lo fundamental a la búsqueda y mejoramiento de las relaciones con los clientes, competidores, proveedores y los grupos de interés de tal forma que se alcance un desarrollo sostenible en la prestación de los servicios.

2.2 Propuesta de procedimiento para mejorar el marketing de relaciones en la organización En la figura 2.1 se representa el procedimiento que busca el mejoramiento del marketing de relaciones que centra su interés en un vínculo con clientes, proveedores, competidores y grupo de interés.

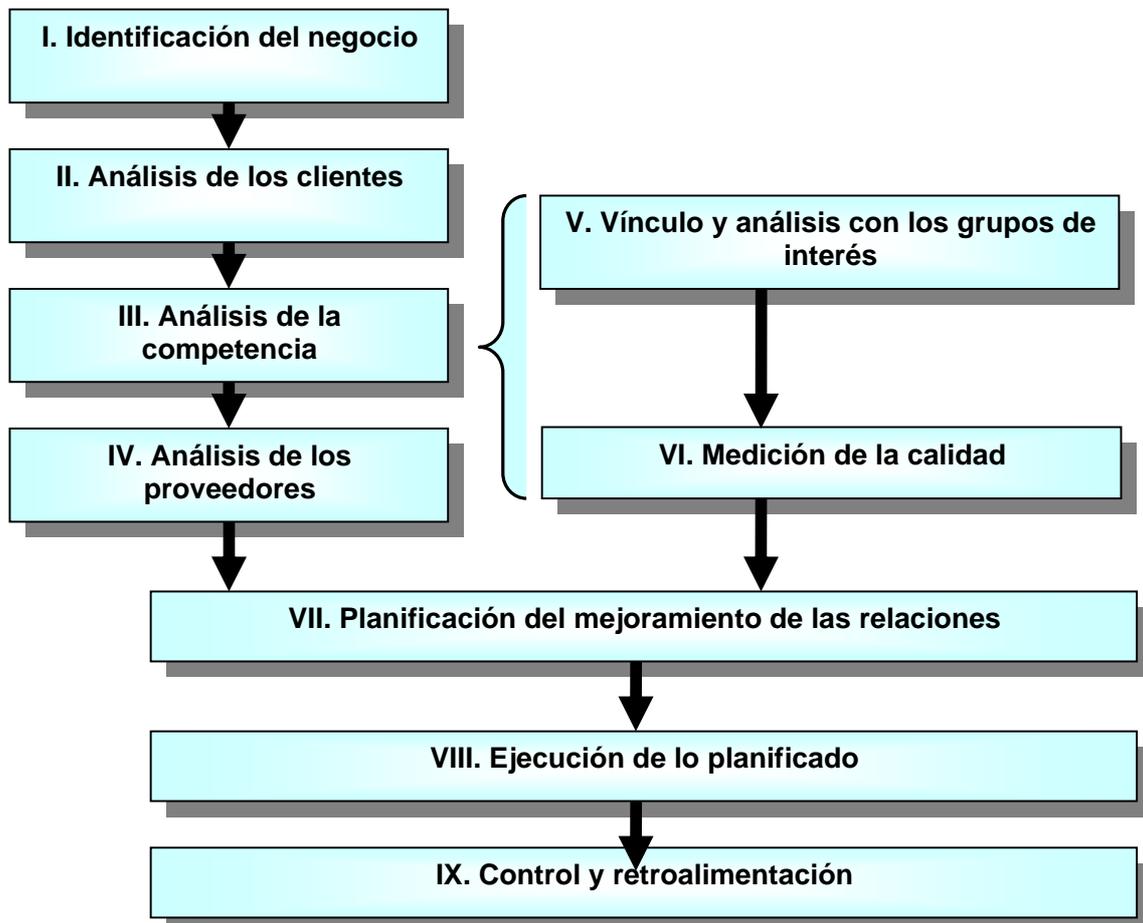


Figura 2.1: Procedimiento para mejorar la calidad de los servicios en empresas.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se explicará cada uno de los pasos del procedimiento

I- Identificación del negocio: es importante que quede definido el objeto social de la organización dejando de forma explícita los servicios que se brindan, un reflejo de cómo ha evolucionado la organización; así como los principales logros alcanzados y dificultades en que se encuentra es un imperativo en este paso.

II- Análisis de los clientes

Se recomienda trabajar con el diapasón de clientes en la organización aplicando pareto, se identifican alrededor del 20% de los clientes que tienen un impacto del 80 % de los ingresos de la organización. Conocer las particularidades de los principales clientes en términos de gustos, preferencias, capacidad de pago y nivel de satisfacción.

Expectativas y Desempeño percibido del servicio

Si se quiere administrar correctamente la calidad de los servicios es muy importante comprender las expectativas del cliente, cómo estas expectativas se van desarrollando y su significación en relación con la calidad del servicio [Zeithaml *et al.*, 1990]. En este punto se puede encontrar también un amplio debate en la literatura internacional concerniente a la naturaleza exacta de la formación de las expectativas. Al respecto Teas [1994] enfatiza que las expectativas se definen de diferentes formas, como deseos, aspiraciones, expectativas normadas, ideales, lo que el proveedor del servicio debe ofrecer, lo que el consumidor espera recibir y el servicio adecuado.

Mientras este debate continúa, es aceptado internacionalmente que la mayoría de los clientes inician un encuentro de servicio con algunas expectativas formadas, desde las mal definidas en situaciones no familiares y las bien definidas en situaciones familiares. Como se ha indicado anteriormente en la medida en que sean satisfechas será la percepción del servicio recibido.

Con relación a cómo se forman estas expectativas algunos autores, por ejemplo: McCallum y Harrison [1985], Smith y Houston [1986] se refieren a la literatura de escritos cognitivos. Este tipo de escrito ha sido descrito como una secuencia estereotipada predeterminada de acciones que define una situación bien conocida [Schank y Abelson, 1977]. Por lo tanto, un escrito cognitivo especificara una serie de acciones, que constituyen una situación particular, en el orden en que ocurrirán las acciones y en el momento en que van a tomar lugar. Entonces, mediante el uso repetido del servicio el cliente puede hacer un escrito para el servicio, el cual va a conformar sus expectativas y estas van a ser la base de la evaluación para las próximas transacciones de servicio.

Zeithaml *et al.* [1990] identifica algunos factores específicos que pueden influenciar en las expectativas del cliente, estos son:

- La comunicación boca - oído (lo cliente escucha de otros clientes).
- Necesidades personales (determinadas por características individuales y debido a las circunstancias)
- Experiencias anteriores del servicio (o de un servicio relativo)
- Comunicación externa del proveedor del servicio (por ejemplo: sugerencias impresas, comerciales por televisión, brochures, y promesas orales hechas directamente por los empleados que prestan el servicio)

Zeithaml *et al.* [1990] también identifica algunos factores que pueden influenciar en la percepción del cliente del desempeño del servicio. Esto incluye tangibles tales como la comida que se come en un restaurante, el entorno físico en el que el servicio toma lugar o se efectúa, los equipos involucrados, la competencia percibida, la credibilidad de los proveedores del servicio, su responsabilidad, su confiabilidad y su cortesía.

Discrepancias, (in)satisfacción del cliente y la calidad percibida del servicio

Como se ha discutido hasta ahora, una variable importante, concerniente a la calidad del servicio son las discrepancias, por ejemplo: las diferencias entre las expectativas del cliente y el desempeño percibido del servicio . Sin embargo, como plantea Teas [1993], existe algún grado de confusión en la literatura acerca si la variable discrepancia con las expectativas es un determinante de la calidad percibida del servicio o si es un determinante de la (in)satisfacción del cliente. En otras palabras, cuando se expresa directamente su relación con la calidad del servicio (como en la conceptualización de la calidad del servicio P-E) o indirectamente, como sugiere Bitner *et al.* [1990] .

Cronin y Taylor [1992], por ejemplo, se refieren a que la calidad percibida del servicio determina la satisfacción del cliente, mientras que otros como Parasuraman *et al.* [1988] han concluido que la satisfacción del cliente determina la calidad percibida del servicio.

Un intento para resolver este debate fue hecho por Bitner [1990]. Ella sugiere que la satisfacción del consumidor se relaciona con las transacciones de un servicio en específico, mientras que la calidad del servicio es una actitud general relacionada con la excelencia global o superioridad del proveedor del servicio. Por esto la calidad percibida del servicio pudiera ser el producto de las evaluaciones de un número de encuentros de servicio.

El papel del cliente

Es conocido que un factor clave, como se mencionó anteriormente, es que el cliente forma parte frecuentemente de los procesos de producción y entrega de servicios. Debido a esto

Kelley et al.[1990] recomienda que las organizaciones deben enfocar a los clientes como miembros de la organización o “empleados parciales” e influir sobre sus comportamientos mediante el proceso de socialización de la organización.

El término “empleado parcial” se refiere a una conceptualización del cliente como participantes temporales en las organizaciones, la cual debe crear mecanismos que aseguren que los consumidores se comporten adecuadamente en las operaciones del servicio [Mills, 1986]. La socialización organizacional ha sido definida [Ward, 1974] como procesos mediante los cuáles los individuos adquieren habilidades, conocimientos y actitudes relevantes en su comportamiento como clientes en determinado sector del mercado.

Existen algunas recomendaciones recogidas de la literatura para servir al objetivo de socializar a los clientes como empleados parciales. Estos son:

- Programas formales de socialización.
- Distribución de materiales informativos adecuados.
- La provisión de señales ambientales.

De acuerdo con Kelley *et al.* [1990] los consumidores del servicio que han alcanzado un alto nivel de socialización organizacional deben tener expectativas más certeras, más precisas, referidas a la transacción de servicio. Además estas expectativas deben estar más alineadas con las percepciones del cliente acerca de la calidad de la entrega del servicio actual.

Los procesos de servicio: mejores prácticas para el logro de la excelencia

Todas las organizaciones proporcionan servicios a sus clientes, incluidas aquellas que producen “bienes duros” como la industria metalúrgica, los fabricantes de automóviles y de aviones. Por esta razón, todas las organizaciones se pueden beneficiar de aplicar lo que hacen los mejores en el campo de los servicios para satisfacer a sus clientes.

Para facilitar esta discusión, y las que siguen, es necesario establecer una definición para un proceso de servicio; que vaya más allá de las definiciones clásicas. Podría ser la siguiente: “Un proceso de servicio es aquél cuya contribución más importante al bienestar de los demás consista en proporcionar un bien intangible” [Harrington, 1997]. Es necesario destacar, que esta definición no deja fuera a los elementos tangibles que componen un servicio, sino que la expresión “... contribución más importante...” significa que es un proceso donde predominan los componentes intangibles.

La mayor parte del trabajo de los autores más notables apunta a lograr que los gerentes de las organizaciones manufactureras cambien el foco de acción de su pensamiento. Más

recientemente Juran [1995], ha señalado disfunciones análogas en la administración de las empresas de servicio.

La mayoría de los empresarios occidentales tienden a comportarse con una mentalidad de organización manufacturera; esa mentalidad continúa dominando su pensamiento cuando intentan captar cuestiones como la calidad de un servicio. Ese marco se ha transmitido de persona a persona, de profesor a alumno, de autor a lector y de jefe a subordinado durante años. Se ha convertido en el método de administración.

Por todo esto, es útil tratar de neutralizar algunas “falacias” que hacen que los líderes de las organizaciones de servicio comuniquen un modo de ver y una orientación equivocados a las personas que tienen que hacer el trabajo. Cada una de estas falacias, de algún modo, es producto de la concepción “activista” de la gerencia, históricamente miope, que solo ve la organización y sus funciones, y no a los procesos y su meta última de ofrecer un valor competitivo al cliente.

El proceso de creación de valor en servicios

Al descubrir estas verdades y la necesidad de cambiar la forma en que se analiza un proceso de servicio se hace evidente que el elemento más importante en este caso es descubrir los factores que más valora el cliente. Se debe dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos de valor en la percepción del cliente para que decida comprarnos a nosotros y no a la competencia?. Una segunda pregunta necesaria sería: ¿Cuáles son las oportunidades inexploradas de agregar valor a la experiencia de servicio, de modo que se pueda obtener mayor satisfacción del cliente o más ventajas competitivas?.

Para hablar del valor del cliente en una empresa de servicio se hace necesario adoptar un vocabulario distinto. Cuando el “producto” es un “servicio” el elemento calidad cambia profundamente. La calidad no está en un producto tangible, sino en la reacción del cliente ante una experiencia. Incluso si la experiencia incluye algo palpable y físico, la esencia del valor entregado solo depende del estado mental y emocional resultante de la experiencia, esto último traducido en sentimientos.

Tenemos, en efecto, el elemento básico de la calidad del servicio: el concepto de *Momento de la Verdad*. Esta expresión tomada de las corridas de toros, sugerida por el consultor sueco Richard Normann al director ejecutivo de Scandinavian Airlines System Jan Carlzon, puntualiza la experiencia fundamental del cliente: un acontecimiento en el que él percibe la calidad.

Momento de la Verdad: es aquel episodio en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio [Albretch, 1994].

Cuando se piensa en términos de Momentos de la Verdad, se puede empezar a reorientar el pensamiento sobre la calidad hacia los múltiples conceptos abarcados por la experiencia del cliente respecto a la organización. Definiendo los Momentos de la Verdad, y concentrándose sobre todo en los momentos más críticos respecto a la percepción de la calidad por el cliente, se pueden ver las cosas como la ve este. El Momento de la Verdad debe ser el enfoque para definir, entregar y medir la calidad.

Una definición de la experiencia aún más válida para el cliente es el Ciclo de Servicio. El cliente no se ve a sí mismo comprando “Momentos de la Verdad” individuales, sino satisfaciendo necesidades en un proceso total.

Ciclo de Servicio: es la secuencia completa de los Momentos de la Verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad [Albretch, 1994].

El punto clave que hay que reconocer es que todos los Momentos de la Verdad son aportaciones a la percepción total de la calidad por el cliente. Lo que realmente importa es el resultado final. Por tanto, un episodio con un impacto negativo fuerte puede borrar todas las impresiones positivas que el cliente había acumulado hasta el momento, o viceversa.

En este punto se necesita identificar que le gustaría al cliente encontrar cuando entre en contacto con la organización de servicios. Para esto es necesario identificar cuales son los factores de la calidad considerados críticos por los clientes. Los factores críticos serán algunos o todos los Momentos de la Verdad que componen el Ciclo de Servicio. Esta idea podrá desarrollarse mediante sesiones de trabajo en grupo con expertos, investigaciones directas con el cliente o una combinación de ambas.

Con los resultados obtenidos se conforma el *Perfil de Valor del Cliente*: una lista de factores cualitativos críticos que representan el valor en las mentes de los clientes. Para cada factor crítico que se incluya se realizará una clara y breve descripción que permita comprender todas las formas y matices que puede tomar el valor al cliente para cada uno de los factores.

A continuación se puede usar este perfil para crear la *Tarjeta de Investigación del Cliente*, mediante el simple recurso de convertir el perfil en un cuestionario para ser utilizado como la base de entrevistas o encuestas ocasionales con el cliente.

Los ejecutivos deben pensar en cómo la organización de servicios va a dar respuesta a las exigencias de los clientes. El diseño de la *Experiencia de Valor del Cliente*, es la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles que la organización proporciona en respuesta esos deseos. Si bien el diseño de este aspecto puede ser diferente entre las diversas industrias y organizaciones, se han identificado siete componentes críticos para un paquete “genérico” [Albretch, 1994]. Estos componentes constituyen el marco natural para evaluar la adecuación de cualquier Experiencia de Valor del Cliente:

1. Ambiental. Es el escenario físico en el cliente experimenta el servicio. En el caso del servicio a distancia, son las propias instalaciones del cliente, prolongadas por el teléfono u otro medio de comunicación, a través del cual el cliente entró en contacto con al empresa.
 2. Estético. Es la experiencia sensorial directa, cuando existe, que encuentra el cliente. Puede incluir sonidos, sabores, sensaciones táctiles, sentimientos, de clima visual, etc.
 3. Contacto Humano. Son las interacciones que tiene el cliente con los empleados o, en algunos casos, con otros clientes, como parte de la experiencia total. Aquí se incluye la cordialidad, la cortesía, el trato, el aspecto físico y la capacidad aparente en el manejo de las tareas.
 4. Sistémicos. Son los procedimientos que se le pide al cliente que siga en su relación con la empresa. Incluyen esperar, explicar sus necesidades, llenar formularios, ser sometido a manipulaciones o tratamientos físicos, etc.
 5. Informativo. Son los aspectos de la experiencia del cliente que suponen obtener la información necesaria para actuar como tal. Esto incluye cuestiones simples como la señalización, la comprensión de documentos, la explicación del funcionamiento de un equipo, los horarios, etc.
 6. Tangibles Entregables. Son todos los objetos físicos que el cliente recibe durante la experiencia del servicio, aunque sea temporalmente. No siempre se trata de un “producto” en el sentido comercial convencional, no obstante, el cliente siempre lo recibe.
 7. Económico. Es lo que el cliente paga por la experiencia total y la forma en que lo hace. En muchos casos es obvio, el precio. En otros no tanto, por ejemplo, cuando una compañía de seguros paga por la atención medica o cuando e cliente selecciona un hotel All Inclusive.
- Después de haber descrito la Experiencia de Valor del Cliente empleando este marco, el paso siguiente consiste en evaluar hasta qué punto conduce a los elementos definidos en el Perfil de Valor. Como se ha visto hasta ahora, todo debe responder al Perfil de Valor del Cliente, la visión, la misión, los valores, el diseño de la Experiencia de Valor y la *Estrategia de Servicio*.

Todos estos elementos que se han visto hasta aquí deben ser evaluados antes de concebir el diseño del servicio. Sin lugar a dudas este diseño debe responder a los elementos definidos por los clientes en el Perfil de Valor, a la Experiencia de Valor que se piensa ofrecer y en dependencia de la Estrategia de Servicio que se ha trazado para hacerla realidad. Un elemento adicional, muy importante, antes de definir el diseño son las Zonas de un proceso de servicio. Cualquier proceso de este tipo, desde que se inicia hasta que el cliente experimenta el valor total, debe estudiarse bajo el siguiente enfoque:

- Zona de Apoyo. Esta es la zona donde se prepara el encuentro de servicio. En esta zona el cliente no participa directamente, pero aquí se crean una serie de condiciones de tipo tangible que son necesarias para que el contacto del cliente con la organización sea el mejor posible. Un ejemplo de esto es la cocina de un restaurante.

- Zona de Encuentro. Aquí es donde se realiza el contacto del cliente con la organización en cada uno de los Momentos de la Verdad propios del servicio. En esta zona el cliente participa en casi todas las operaciones de servicio, de ahí que se dificulte notablemente su gestión. En esta parte se genera la mayor parte de los componentes intangibles del servicio y algunos tangibles. Siguiendo el ejemplo anterior, sería el salón del restaurante.

Dado que existen muchos tipos diferentes de industrias de servicios, con seguridad hay un nivel casi ilimitado de asuntos que abordar, relacionados con el mejoramiento de los procesos de servicio. Para cada área única de servicios, y en realidad para cada individuo, una empresa en este sector tendrá por lo menos unas cuantas y pequeñas facetas diferenciadoras de sus negocios, las cuales necesitará para ser competitiva. Después de tener claros estos puntos, todavía se puede advertir que por lo menos hay cinco temas importantes, los cuales necesitan ser abordados por todas las organizaciones que desean suministrar un servicio de calidad. Estos temas son:

1. Tener interfaces amigables con el usuario. Las personas desean que en lo posible los servicios sean simples y fáciles de usar.
2. Proporcionar entrenamiento relacionado con los cargos. Los clientes no desean negociar con alguien que no sea conocedor del servicio que se propone adquirir.
3. Desarrollar y mantener una organización orientada al cliente externo. Esto significa que todos los empleados deben de dar no solo lo máximo y entregarse al cliente sino que, al mismo tiempo, deben ser conscientes de que son los mejores embajadores de su organización.

4. Reducir el tiempo de respuesta. Para conservar a los clientes, es necesario que la organización responda a sus necesidades lo más rápido posible. Para algunas organizaciones específicas, como los restaurantes de lujo, "lo más rápido posible" significa en el tiempo establecido.

5. Desarrollar empleados con empowerment. Las organizaciones necesitan diseñar su estructura, de tal manera que el personal de supervisión pueda encargarse de los problemas en el momento en que ocurran.

Como punto final, e inicial, para cualquier proceso de servicios se encuentra el cliente externo. Las organizaciones de servicios pueden contar con un buen producto, comercializado en forma innovadora y con empleados competentes para obtener alguna ventaja competitiva inicial, mantener el éxito solo se logra cuando se satisface al cliente proporcionándole una experiencia realmente insuperable. De manera que entrar toda la atención en los clientes es la única alternativa para el éxito.

Las lecciones aprendidas en este epígrafe ayudarán a las organizaciones a proporcionar servicios excelentes a sus clientes, bien sea una empresa que forme parte del sector servicios o no. Cada vez que alguien de cualquier organización entre en contacto con un cliente externo, sería mejor que se considerara como parte de una organización de servicios, puesto que se trata de un cliente que se podría perder.

III-Análisis de la competencia

El análisis de las empresas con las cuales va a competir resulta de vital importancia para usted, sobre todo el de aquellas empresas con mayor cuota de mercado que son las que, en teoría, dictan las reglas del juego. Investíguelos sobre el terreno y descubra qué hacen bien y qué mal: cuáles son sus puntos fuertes y débiles (descubra cómo ganan el dinero, por qué han crecido, cuál es el secreto de su estabilidad, cómo están estructurados), dónde están sus clientes, qué artículos y precios les ofrecen, qué segmentos atienden etc.

Respecto a sus competidores debe saber:

- ❖ Cuántos son
- ❖ Quiénes son
- ❖ Dónde están
- ❖ Cuáles son sus características: tamaño y fortaleza financiera.
- ❖ Importe de sus ventas
- ❖ Capacidad de reacción
- ❖ Posición que ocupa en el mercado cada uno de ellos (porcentaje de participación)

- ❖ Cuál ha sido la principal ventaja que les ha permitido ganar cuota de mercado
- ❖ Hábitos de uso de sus productos en el mercado.
- ❖ Si tienen un fuerte vínculo con sus clientes o se puede romper
- ❖ Qué imagen tienen

Respecto a su estrategia debe conocer:

- ❖ Cómo trabajan
- ❖ Cómo se relacionan con sus clientes
- ❖ Qué segmentos atienden
- ❖ Qué área geográfica
- ❖ Plazos de entrega
- ❖ Productos que tienen (detalle completo: variedad, calidad, etc.)
- ❖ Que servicios ofrecen
- ❖ Precios y facilidades de pago
- ❖ Publicidad y promoción
- ❖ Si entramos en su mercado cómo actuarán previsiblemente ¿disminuirán precios, aumentarán su publicidad, sacarán nuevos productos, no harán nada?..
- ❖ Canales de distribución
- ❖ Red comercial
- ❖ Ofertas

Beneficios que se obtienen del análisis de la competencia

- ❖ El estudio de la competencia resulta bastante pesado, pero puede darle ideas y ayudarle a analizar si puede o no tener éxito en el mercado por comparación con ellos.
- ❖ Análisis D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Se trata de ver todos los puntos fuertes y débiles que usted tiene comparados con la competencia. De este modo podrá analizar dónde existen amenazas u oportunidades.
- ❖ Descubrir segmentos (nichos) de mercado indebidamente atendidos.
- ❖ Posibilidad de mejorar sus productos.
- ❖ Descubrir cuáles son las principales ventajas competitivas que tiene usted: porque han de comprarle a usted en lugar de a sus competidores – porque lo están haciendo ahora, qué le dicen, de qué están más satisfechos, cuál es el motivo principal -, de este modo podrá publicitar dichas ventajas.
- ❖ El conocer a nuestra competencia nos permitirá saber en qué estamos fallando y en qué podemos superarlos.
- ❖ Comprobar que el mercado está bien atendido y que usted no tiene hueco en él.

- ❖ Recuerde que siempre se puede hacer algo más o mejor que los demás, siempre se puede mejorar.

Fuentes de obtención de datos para el análisis de su competencia

- ❖ Estudios de mercado existentes sobre el sector o industria
- ❖ Internet
- ❖ Cámaras de comercio
- ❖ Instituto Nacional de Estadística
- ❖ Visitas personales a sus competidores
- ❖ Análisis de su publicidad (gamas de productos, precios, etc.)
- ❖ Asistencia a sus presentaciones y demostraciones
- ❖ Encuestas a los clientes para ver qué opinan
- ❖ Páginas amarillas
- ❖ Publicaciones sectoriales
- ❖ Publicaciones de marketing y estudios de mercado
- ❖ Publicaciones económicas generales
- ❖ Comunidades autonómicas, diputaciones provinciales y ayuntamientos
- ❖ Organismos oficiales competentes (Por ejemplo el ministerio correspondiente)
- ❖ Publicaciones económicas de los bancos (algunas son muy buenas)

La competencia se manifiesta en la relación producto-mercado. Es preciso que se identifiquen aquellos que brinden servicios similares y conocer el valor percibido que tienen sus clientes.

IV-Análisis de los proveedores

El proveedor se debe identificar teniendo presente estabilidad en el suministro, flexibilidad en el pago, poder de negociación. Se deben definir las relaciones con cada uno de los clientes, El análisis de las empresas proveedoras con las que usted piensa trabajar, según el tipo de negocio pensado, puede ser muy importante.

Respecto a sus proveedores debe saber

- ❖ Cuántos son
- ❖ Quiénes son
- ❖ Dónde están
- ❖ Cuáles son sus características: tamaño, personal, fortaleza financiera.
- ❖ Plazos de entrega (de respuesta) a sus pedidos.
- ❖ Gama de productos que pueden ofrecerle y calidades de los mismos
- ❖ Ver si pueden atenderle en momentos críticos (festivos, situaciones especiales)

- ❖ Qué imagen y seriedad tienen
- ❖ Precios
- ❖ Facilidades de pago: plazos
- ❖ Ver si permiten devoluciones (flexibilidad del proveedor)
- ❖ Posibles descuentos y rápeles
- ❖ Ver si hacen ofertas especiales
- ❖ Ver si colaboran con nuestra publicidad
- ❖ Época de cierre por vacaciones ¿hay alguna otra época en la que no le atiendan?
- ❖ Analizar si pueden atender pedidos extraordinarios (disponen de stocks suficientes)
- ❖ Qué servicio nos ofrecen en su conjunto. Calidad del mismo.

Recuerde que un buen proveedor es una parte importante de su futuro negocio.

V-Vínculo y análisis de los grupos de interés

Cada organización tiene grupo de interés que tienen efectos directos en su desempeño, instituciones financieras, la prensa, la radio, y las organizaciones. Estrechar las relaciones con ellos tiene un efecto en el éxito de la organización. Por orden de propiedad se deben reflejar los vínculos existentes con cada grupo de interés, estableciéndose un plan de mejoras continuas con ellos. En la figura 2.2 se representan alguno de los vínculos necesarios.

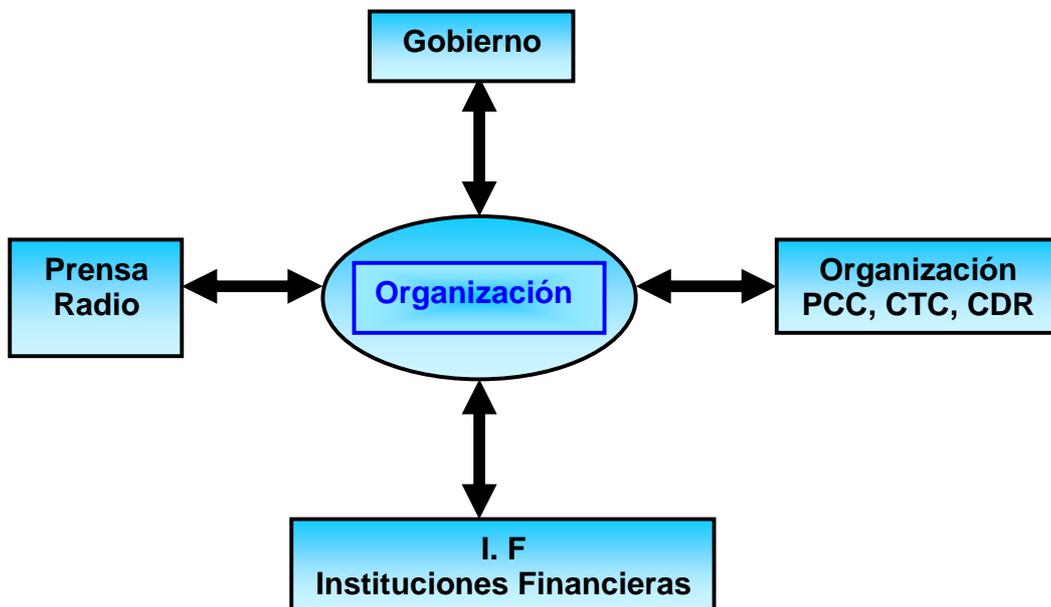


Fig. 2.2 Vínculo con los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

VI-Medición de la Calidad

Es importante identificar los atributos que valoran los clientes por cada uno de los servicios que se brindan: Ellos pudieron ser:

- ❖ Calidad de los servicios.
- ❖ Estabilidad en los servicios.
- ❖ Trato afable cortés y respetuoso.
- ❖ Apariencia de las instalaciones.
- ❖ Vínculo precio- calidad.
- ❖ Cumplir con el tiempo y los horarios contratados en cada servicio.

Se propone en los anexos del 1 al 6 una herramienta investigativa con vista a conocer el nivel de expectativa y satisfacción que tienen los clientes, posteriormente se recomienda realizar una valoración sistemática de la calidad.

VII-Planificación del mejoramiento de las relaciones.

Teniendo presente la información obtenida a través del análisis de clientes, competidores, proveedores, grupos de interés, así como la situación actual en términos de calidad se propone en el marco de esta investigación mejoras de marketing de relaciones que se unifican como se representa en la Fig. 2.3.

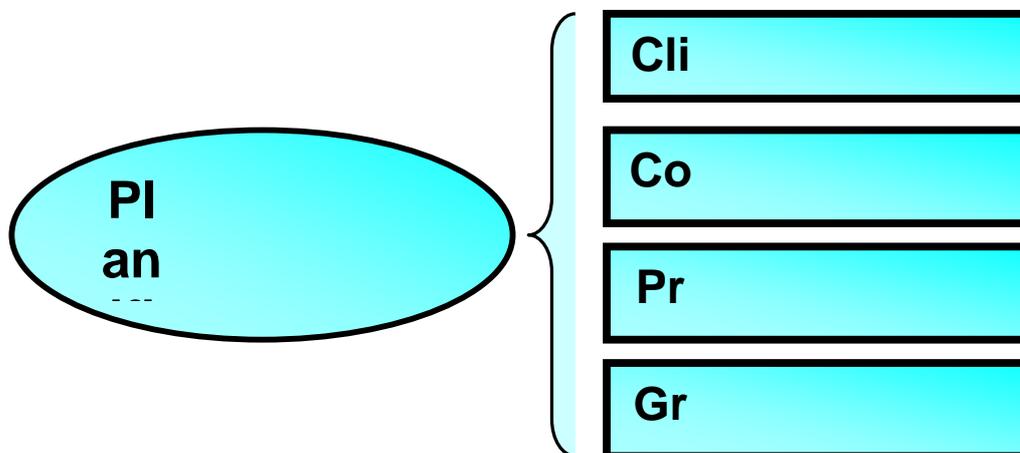


Figura 2.3 Planificación de mejoras de las relaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

VIII-Ejecución de lo planificado.

Se establece un plan de acción a través de actividades, participantes, fecha de cumplimiento responsable de cada una de las mejoras propuestas.

Desde el punto de vista de la dirección se debe instrumentar un sistema de trabajo encaminado al mejoramiento de las relaciones, aspecto esencial en el cumplimiento de las acciones reviste la capacitación del personal de servicio.

IX-Control y Retroalimentación.

Son múltiples las vías para poder controlar lo planificado, se recomienda la utilización de un control preventivo de cada una de las mejoras propuestas, para ello debe estar formulado de forma explícita en los planes de trabajo a nivel de áreas y de la organización.

Todo proceso es susceptible a mejoras, es por eso que la retroalimentación constante desde el punto de vista de clientes, proveedores, competidores y grupos de interés es vital para el mejoramiento de la calidad y de nuestro trabajo.

2.3 Conclusiones Parciales.

1. El procedimiento propuesto para mejorar el marketing de relaciones tiene como particularidad una fácil aplicación en el contexto de la organización, pues se analiza el vínculo con clientes, competidores, proveedores, y grupos de interés, la situación de la calidad y una serie de propuestas de mejoras que posibilitan el cambio.

2. Es importante para cualquier organización la identificación de atributos a criterios de clientes de los servicios que se brindan.

Ellos pueden ser:

- ❖ Orden y limpieza
- ❖ Trato adecuado y cortesía
- ❖ Cumplimiento de los horarios pactados
- ❖ Aspecto personal
- ❖ Cumplimiento de los horarios mínimos pactados
- ❖ Suministro de la cantidad contratada
- ❖ Cumplimiento de las paradas establecidas
- ❖ Garantía del servicio brindado

3. Con la Ejecución de las mejoras de relaciones se propicia un salto cualitativo en función de la calidad.

Capítulo III. Desarrollo del procedimiento para mejorar el Marketing de relaciones

3.1 Introducción

El objetivo de este capítulo consiste en el desarrollo del procedimiento propuesto para mejorar la calidad de los servicios en la UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicio, así como la valoración de los beneficios obtenidos.

3.2 Desarrollo del procedimiento para mejorar el Marketing de relaciones

A continuación se desarrolla el procedimiento propuesto en la figura 2.1 del capítulo II. Para la propuesta del procedimiento se tuvo en cuenta el enfoque participativo en cada uno de los elementos a partir de los procesos de análisis y síntesis – inducción y deducción, y consta de los siguientes pasos:

- I. Identificación de negocios
- II. Análisis de los clientes
- III. Análisis de la competencia
- IV. Análisis de los proveedores
- V. Vínculo y análisis con los grupos de interés
- VI Medición de la calidad
- VII. Planificación del mejoramiento de las relaciones
- VIII. Ejecución de lo planificado
- IX. Control y retroalimentación

Paso I. Identificación de negocios

La UEB Siguaney fue creada por resolución No 173 del 24/6 2004 por el Ministerio de la Industria Básica con el objetivo de tercerizar los servicios en la Fábrica de Cemento Siguaney. Ello permite que las empresas productoras de cemento se dediquen a la producción del mismo, lo que aumentaría la productividad por hombre y reduce los costos, pues las empresas que prestan servicios se especializan en esa actividad única y exclusivamente lo que posibilita que brinden servicios más eficientes y competitivos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

La UEB tiene como objeto social según resolución 659/ 04 los siguientes servicios.

- ❖ Explotar, transportar y comercializar de forma mayorista materias primas y aditivos para la producción de cemento a las entidades del Grupo Empresarial CEMVID en moneda nacional y a otras entidades nacionales en moneda nacional y en divisa.
- ❖ Ofrecer servicios de transporte de carga a las empresas vinculadas al Grupo Empresarial y a otras entidades en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de transporte al grupo empresarial a los trabajadores y a entidades nacionales en moneda nacional.

- ❖ Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de construcción, de transporte y complementarios a las empresas vinculadas al Grupo Empresarial CEMVID y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- ❖ Ofrecer servicios de alimentación a las empresas vinculadas al Grupo Empresarial CEMVID en moneda nacional y a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica en moneda nacional
- ❖ Prestar servicio de limpieza de locales, áreas exteriores, mantenimiento, pintura a las empresas vinculadas al Grupo Empresarial CEMVID en moneda.
- ❖ Ofrecer servicios de mantenimiento y reparación de equipos especializados de construcción, de transporte y complementarios, así como sus agregados a las empresas vinculadas al Grupo Empresarial CEMVID, en moneda nacional y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en moneda nacional y en divisas.
- ❖ Brindar servicios de almacenamiento y expendio de combustible y lubricantes a las entidades del Grupo Empresarial CEMVID y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en moneda nacional.
- ❖ Producir y comercializar de forma minorista en sus trabajadores excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo y a través del Mercado Agropecuario Estatal y en ferias autorizadas en moneda nacional.
- ❖ Prestar servicios de fuerza de trabajo actualmente disponible a las entidades del Grupo Empresarial CEMVID en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de alojamiento no turístico y gastronomía asociados sistema del Ministerio de la Industria Básica en moneda nacional.

La UEB Siguaney se encuentra aplicando los métodos y estilo de trabajo derivados de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, aprobado en octubre del 2003 mediante Resolución expresa del CECM, en virtud de lo cual los principios fundamentales aplicables en todos los niveles de dirección de la empresa son:

Estilo de dirección participativo: Vía para garantizar la plena participación de trabajadores y dirigentes en las decisiones que se adopten, sin reducir la responsabilidad individual de los cuadros facultados para tomarlas.

Trabajo en equipo: Fórmula integrada elemental para el éxito.

Planeación Estratégica (Plan de Negocios): Proyección de los objetivos estratégicos a lograr por la empresa, a corto y mediano plazo, en todas las categorías que conforman el plan.

Administración por Objetivos (APO): Método de planeación, programación y control administrativo fundamental a utilizar en nuestra empresa. Los objetivos son negociados entre jefes y

subordinados y aprobados por el colectivo de trabajadores que son los encargados de cumplirlos. Los objetivos son medibles y aprobados en la Asamblea Anual de Balance de la empresa.

Análisis Económico Sistemático: Basado en los estados financieros, como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros, así como para seleccionar alternativas más eficaces desde el punto de vista económico.

A partir de estos principios se ejerce la Dirección de la Empresa, sobre la estructura que a continuación se describe: Dirección de UEB, en la que se incluyen: Director de UEB, Grupo Técnico, Grupo Contable Financiero, Departamento Jurídico, Grupo de Gestión de los Recursos Humanos, Departamento Comercial, Departamento de Servicios Gastronómicos, Departamento de Canteras; Departamento de Transporte, Mantenimiento y Reparación de Equipo y Departamento de Seguridad Comercial, representado en la **figura 3.1**.

Para la realización de estas actividades se cuenta con un total de 156 trabajadores, de los cuales 1 es Cuadro de Dirección, 15 dirigentes, 12 técnicos de ellos 5 de nivel medio y 7 de nivel superior, 2 administrativos, 7 de servicio y 119 obreros. De estos son 121 hombres y 35 mujeres y la edad promedio oscila alrededor de los 48 años.

Misión y Visión de la UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios

Misión: Prestar servicios fundamentalmente a la Empresa de Cemento Siguaney y demás empresas del MINBAS, para ello debemos tener recursos humanos, financieros y materiales necesarios basados en las normas y procedimientos establecidos con la calidad, eficiencia y eficacia necesaria para lograr la satisfacción plena del cliente. La misión de la UEB está encaminada a:

- ❖ Proyectar un Sistema de Gestión de calidad certificada.
- ❖ Automatizar los Sistemas de Gestión Económica, gestión de los Recursos Humanos y comercial.
- ❖ Mantener la certificación de la contabilidad.
- ❖ Implantar un subsistema de gestión, información y desarrollo.
- ❖ Adquirir nuevas tecnologías para enfrentar los retos que se avecinan.
- ❖ Proyectar el completamiento de la reserva de cuadros caracterizada por su idoneidad.
- ❖ Elevar la calidad de los servicios en la alimentación, transporte y materia prima.

Estructura Actual

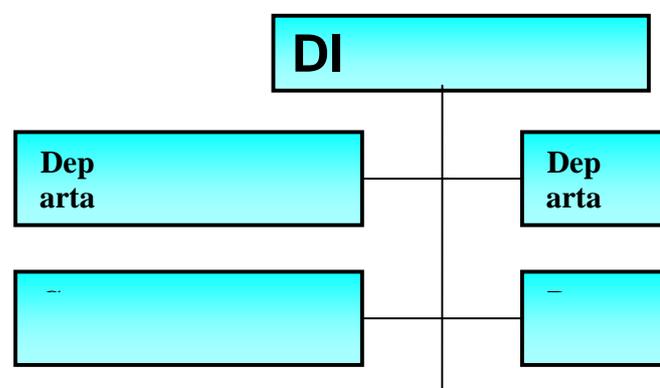


Figura 3.1 Estructura de la UEB Siguaney.

Fuente: Elaboración Propia.

Situación externa e interna de la UEB Siguaney

Se detectó en el análisis externo de la UEB lo siguiente, como negativo tener una sola opción con grandes dificultades financieras y deficiente comunicación, lejanía de proveedores que crean dificultades en la gestión de compra y contratación así como la lejanía de la Empresa, escasez de proveedores en zonas aledañas, por ser una UEB de nueva creación no somos conocidos en el mercado, escasez de piezas de repuesto en el mercado. Como positivo la cercanía del cliente fundamental, nueva creación de la UEB, única Empresa de Servicio en el grupo empresarial CEMVID y la negociación de la creación de una empresa mixta.

En el análisis interno, negativo: el envejecimiento de la fuerza de trabajo y la edad promedio, bajo nivel cultural, falta de equipamiento necesario y deterioro de los existentes, completamiento la reserva de cuadro y no se ha logrado el montaje de todos los subsistema de economía Como positivo : los años de experiencia de la mayoría del colectivo que integran la UEB , el grado de comprometimiento que tienen todos los trabajadores , el salario que reciben tanto en moneda nacional como en divisa, la cohesión y el trabajo en equipos de todos los trabajadores e implantación del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Servicios que presta la Unidad Empresarial de Base Siguaney

La UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicio brinda los servicios de explotación de yacimientos de caliza, arcilla, zeolita y caolín, transporte de materias primas, transporte de personal, transporte de carga, alquiler de equipos de la construcción, servicios gastronómicos, alojamiento no turístico, limpieza interior y exterior, jardinería, mantenimiento y reparación de equipos automotor, almacenamiento y expendio de combustible y lubricantes a la Empresa de Cemento Siguaney, al Sistema de la Industria Básica y a terceros.

Todo lo antes expuesto permite mayor especialización en los servicios que brinda la UEB Siguaney, logrando que la Empresa de Cemento Siguaney centre su atención en el cumplimiento de su objeto empresarial, garantice mayor estabilidad en el flujo productivo y en el cumplimiento del plan de negocio anual.

Desarrollo de la Unidad Empresarial de Base Siguaney

La UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios se creó el 1ro de septiembre del 2004, mediante la Resolución No 173; emitida por el Ministro: Marcos Portal León. Se ratifica su creación mediante la Resolución No 131/2004; emitida por Luis Felipe Yumar Director General de

la EAS. Para comenzar a funcionar las distintas áreas de la Empresa se hizo necesaria la adquisición de un personal nuevo capaz de ser el motor impulsor de todos los eslabones para con el tiempo llegar a obtener resultados satisfactorios. Estructura inicial de los trabajadores en plantilla de la UEB Siguaney; ver figura 3.2

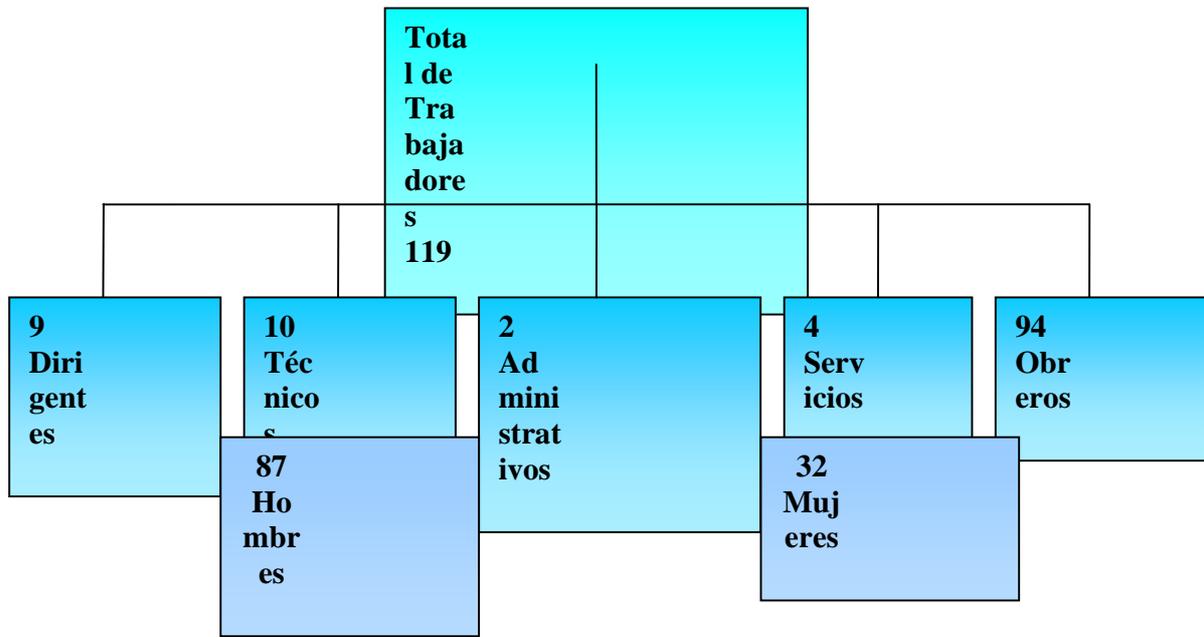


Figura 3.2. Estructura inicial de la plantilla de cargo de la UEB Siguaney.

Fuente: Elaboración Propia.

La UEB contiene en su objeto social la prestación de determinados servicios; algunos de los cuales se heredaron de la productora; existiendo trabajadores encargados en estas funciones; constituyendo hoy en nuestra empresa a la prestación de determinados servicios tales como:

- ❖ Limpieza de y Jardinería
- ❖ Servicio de Alimentación y Cafetería
- ❖ Extracción y Transporte de Materias Primas
- ❖ Transporte de personal y carga
- ❖ Mantenimiento y Reparación Automotriz
- ❖ Alojamiento
- ❖ Casa de Visita

Estos trabajos se estaban desempeñando por parte de la productora, al aprobarse la tercerización, estas labores pasaron a formar parte de la Empresa de Asistencia y Servicio UEB Siguaney, denominándose en estos momentos como: prestación de servicios.

Al trasladar el contenido de trabajo de una Empresa a otra se movieron las masa que se encontraban en plantilla tales como: técnicos y obreros en el comedor, obreros en el área de

Canteras, Taller Automotriz, Casa de Visita, Grupo Técnico sin dejar de señalar que aunque se mantuvo la misma fuerza de trabajo, también en dichas áreas se adquirió personal nuevo especializado. Otras áreas fueron creadas desde cero inicialmente; tales como: área Economía, área Recursos Humanos, Grupo Comercial. Además también fue creado el Consejo de la Administración, Comisión de Cuadros, Comité de Caja, núcleos del PCC, buró Sindical, Comité de Base de la UJC.

Posteriormente por la eficiencia demostrada en el corto período de tiempo de su creación se le añadieron los siguientes servicios:

- ✓ Servicio de Protección (Incluyendo polvorín)
- ✓ Autoconsumo

Esto trajo consigo un aumento en la plantilla de cargo Estructura actual de los trabajadores en plantilla de la UEB Siguaney. Ver Figura 3.3

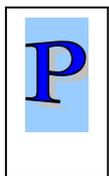


Figura 3.3 Estructura actual de plantilla de cargo de la UEB Siguaney

Fuente: Elaboración Propia.

Los primeros 4 meses de trabajo de la UEB en el 2004 (septiembre-diciembre) cumplieron todas las expectativas obteniendo excelentes resultados económicos y productivos. En el 2005 se trazaron planes ambiciosos cumpliéndose al 99%. Se ganó en calidad de los servicios y variedad de ofertas principalmente en los servicios de alimentación y cafetería ya que se diversificaron en cantidad y calidad los platos a servir en el comedor con un incremento de estos y una correcta dieta balanceada, además de ofertar y garantizar el desayuno que anteriormente no se elaboraba para los trabajadores.

En el Autoconsumo se desarrollaron cambios estructurales y se desarrolló cultura de producción, donde se ha venido materializando a través las plantaciones de ciclo corto, aprovechamiento de las áreas de cultivo, la atención de los mismos y el aprovechamiento al máximo del rendimiento de las cosechas. Se sabe que lograr la eficiencia de los Autoconsumo es tarea difícil, pero la UEB se ha enfrascado en reducir los costos para obtener mayor eficiencia y altos rendimientos.

La UEB asimiló desde sus inicios equipos no tecnológicos con más de 15 años de explotación como promedio, siendo este el factor más vulnerable que atenta en el cumplimiento de los planes de producción y la eficiencia en los servicios de extracción y transportación de Materias Primas y en la transportación de personal

En el tiempo de creada la UEB solamente se ha recibido dos compresores de aire electrónico y una máquina de soldar eléctrica

En el plan de inversión del 2006 se solicitaron varios equipos, a los cuales aún no se le han confirmado su adquisición por lo que puede peligrar el cumplimiento del plan de producción.

Proceso de creación de la Unidad Empresarial de Base

La creación de la UEB fue el resultado de varios meses de estudio de factibilidad que abarcó primeramente los servicios a brindar, el correcto ajuste de plantilla; es decir conformar la plantilla de cargo con un mínimo indispensable de trabajadores, la correcta selección del personal y la realización de las fichas de costo por servicios. Esta última es de vital importancia ya que se hace un análisis de las necesidades reales para brindar los servicios con el objetivo de disminuir los costos de la Empresa Productora. Posteriormente se realizó un balance de equipos para realizar todos los servicios con que cuenta la UEB.

Principales logros de la Unidad Empresarial de Base.

- ❖ Se crea y trabaja satisfactoriamente la UEB Siguaney, logrando los objetivos planificados.
- ❖ La calidad en los servicios avanza sustancialmente mejorando la eficacia de los mismos.
- ❖ Se creó el Consejo de Dirección de la UEB el cual se caracteriza por la unidad de criterios y trabajo en equipo.

- ❖ A pesar que en el 2005 no se cumplió el plan de producción se trabajó eficientemente ya que de un costo por peso planificado de 0.89 se alcanzó un costo por peso real de 0.87.
- ❖ Se ha logrado el suministro estable de materias primas a la Empresa de Cemento Siguaney.
- ❖ Se ha realizado una evaluación de los diferentes proveedores, lo que ha permitido identificar los más estables en términos de: suministro de mercancías, flexibilidad en los pagos, capacidad de negociación y profesionalidad.
- ❖ La UEB trabaja fuertemente en la capacitación del personal incluyendo la capacitación a sus cuadros y reservas.
- ❖ En todas las auditorias que ha sido objeto la UEB ha obtenido calificación de aceptable.
- ❖ Se creó un grupo Contable Financiero que avanza en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.
- ❖ Se trabaja intensamente, obteniéndose avances, en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, y con ello la certificación de los servicios que constituye una fortaleza para la UEB Siguaney.

Paso II Análisis de los Clientes.

Teniendo en cuenta que la UEB Siguaney fue creada para tercerizar los servicios en la Empresa de Cemento Siguaney lo que permite que las empresa productora se dedique solamente a la producción lo que aumente la productividad por hombre y reducción de los costos.

Debido a lo anteriormente expuesto se deduce que no existe una amplia gama de clientes, pues la razón de ser es brindar servicio a la Empresa de Cemento Siguaney.

Principales Clientes.

1. Empresa de Cemento Siguaney: Es el cliente mayoritario, ya que representa el 85% de los ingresos. Es la razón fundamental por la cual fue creada la UEB Siguaney, pues está presente en todos los servicios que se brindan. Esta empresa dispone de una capacidad potencial de Cemento Gris y Blanco de 336 mil y 100 mil toneladas anuales respectivamente, que incluye la posibilidad de la producción de clinker con destino a la exportación, la tecnología instalada es de origen checo para la producción de gris y japonesa para la producción de blanco, realiza la fabricación del clinker por el denominado proceso húmedo, para lo que cuenta con tres hornos (uno de ellos adaptado a la producción de clinker blanco) que consumen Petróleo Crudo Cubano como combustible. Su producción inicial se destinó fundamentalmente a cubrir la demanda de las provincias centrales, sin embargo, desde 1989 en que se inició la producción de cemento blanco amplió su área de influencia a todo el país, al convertirse en la única productora nacional de este surtido, de manera que en la actualidad su mercado se concentra en esta región del país en lo concerniente a cemento gris. Sus posibilidades de entrega hacia el mercado nacional de cemento

son amplias, ya sea por carretera o ferrocarril, en las modalidades de distribución en bolsas o a granel. Recientemente se implantó un nuevo sistema de entrega de cemento blanco en bolsas de 1 Kg. para el mercado nacional en divisas. Las ventas en divisas de la Empresa contribuyen a financiar parte de su mercado en moneda nacional, destinada fundamentalmente a fomentar las Tareas Priorizadas de la Revolución, que incluye entre otras las correspondientes a la Batalla de Ideas.

2. Empresa de Mantenimiento Cemento Vidrio: Representa el 8% de los ingresos, ya que sólo se le prestan servicios de alimentación, transportación del personal y alquiler de la Casa de Visita (hospedaje). La misma fue creada para dar servicios de mantenimiento a los equipos tecnológicos de la Empresa de Cemento Siguaney en las especialidades de Mecánica, Electricidad, Instrumentación, Pailería, Soldadura y Fabricación de piezas. Nuestra política está encaminada en garantizar que todas sus brigadas suministren servicios de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes .

3. Clientes Eventuales: Representan el 7% de los ingresos. Influyen en los servicios de transporte de personal, alquiler de la Casa de Visita y de equipos, siempre que el objeto social lo permita.

Según lo expuesto anteriormente no es posible aplicar Pareto.

Paso III Análisis de la Competencia.

Respecto a la competencia podemos afirmar que en nuestro país ha tenido un ascenso, estimulado por la recuperación y crecimiento constante de la economía, así como la reestructuración que se ha llevado a cabo en el país.

Dentro del grupo de empresas que se dedican a prestar servicios similares a los de la UEB Siguaney se encuentran:

- ❖ Empresa Geominera Centro: se dedica a la explotación de canteras. en estos momentos presta estos servicios en la Empresa de Cemento René Array donde ha consolidado los servicios, ha recuperado en aceptable estado tecnológico los equipos de la construcción, básicamente por los ingresos en divisa que le reporta los servicios en la Cementera Cienfueguera.
- ❖ En la Empresa de Cemento Siguaney brindan servicios de atención Geólogo Minera y Medioambiental por lo que conocen muy de cerca como se comportan los servicios que brinda la UEB Siguaney, la cual está realizando el mayor esfuerzo para asumir la explotación de la cantera de caolín que se encuentra en Gaspar, perteneciente a la Empresa de Cemento Siguaney.
- El Grupo Empresarial de la Construcción del MINAZ. (GECA): Este grupo quiere abrirse paso en la explotación de las canteras, aunque en la actualidad por el estado técnico de .los

equipos es una tarea difícil, además, el mismo reclama un anticipo antes de prestar el servicio para comprar gomas, baterías y accesorios para los equipos, por lo que no tiene gran aceptación en las empresas cubanas.

- Empresa SERVIPEL: Antes de creada la UEB Siguaney esta empresa realizaba gestiones para brindar los servicios de alimentación a la Empresa de Servicios Siguaney, en la actualidad todavía se propone alcanzar estos servicios aunque la UEB ha dado pasos agigantados en esta actividad logrando resultados palpables y una buena aceptación en los mismos.

Paso IV Análisis de los Proveedores.

Teniendo en cuenta el diapasón de nuestros proveedores fue necesario aplicar pareto, lo cual arrojó que nuestros principales proveedores por la influencia que tienen en el gasto son:

- ❖ CUPET: Esta empresa suministra el diesel, la nafta y el gas licuado que consume la UEB, el contrato asciende a más de 200000 CUC, son proveedores establecidos, trabajan con seriedad y a pesar de ser únicos dan facilidad de pago a treinta días a partir de la firma de la factura.
- ❖ ULAEX: Esta empresa suministra los explosivos necesarios para la explotación de las canteras, así como el cordón detonante. el valor del contrato asciende a más de 100000CUC. Son proveedores únicos y existen buenas relaciones con ellos, además, dan facilidad de pago a treinta días a partir de la firma de la factura.
- ❖ Camaguey Diesel: Es un Empresa Mixta que se dedica a la reparación de equipos pesados de la construcción y ventas de piezas y motores. El valor del contrato asciende a más de 90000 CUC, son proveedores muy profesionales y existen buenas relaciones y dan facilidades de pago.
- ❖ ITH: esta empresa suministra granos, pollo, aceite, condimento, útiles, herramientas y otros insumos. El valor del contrato asciende a 24000 CUC y nos dan facilidades de pago.
- ❖ ORO ROJO: Esta empresa suministra carnes y embutidos, el valor del contrato asciende a 24000 CUC. Dan facilidad de pago, aunque dentro del mes. Son estables en el servicio por lo que las relaciones para con nuestra entidad son excelentes.
- ❖ CIMEX: Esta empresa suministra material de oficina, insumos de computación, útiles y herramientas, ropa, calzado, medios de protección y otros insumos. El valor del contrato asciende a 24000 CUC. Dan facilidades de pago existiendo buenas relaciones entre ambas entidades.

- ❖ CUBALUB Ciego de Ávila: Esta empresa suministra a nuestra UEB aceites y grasas. El valor del contrato asciende a 24000 CUC: Son clientes estables, transportan la mercancía hasta el almacén de los clientes, tienen poder negociador y dan facilidades de pago.
- ❖ Alimentaría Sancti Spíritus: Esta empresa suministra pan, galletas y fideos. El contrato asciende a 24000 CUC. Dan facilidades de pago Es necesario mejorar las relaciones comerciales con este proveedor.
- ❖ CAI Arrocerero: Esta empresa suministra a la UEB Siguaney arroz, carnes y embutido. El valor del contrato asciende a más de 24000 CUC. Son estables en el suministro, tienen poder de negociación y son flexibles en cuanto al pago.
- ❖ Poligón: Esta empresa suministra neumáticos y cámaras para los equipos. El valor del contrato asciende 24000 CUC y son rígidos en el pago.
- ❖ UNEVOL: Esta empresa se dedica a la reparación de equipos marca "VOLVO". El valor del contrato asciende a 24000 CUC. Son flexibles en cuanto al pago y tiene poder negociador.
- ❖ DIVEP: Esta empresa suministra piezas de repuesto de equipos. El valor del contrato asciende a 20000 CUC. Existen buenas relaciones y son rígidos en el pago.
- ❖ ACINOX: Esta empresa suministra laminado, tortillería y electrodos. El valor del contrato asciende a 20000CUC. Son rígidos en el pago.

Paso V Análisis de los grupos de interés

En la figura 2.2 del Capítulo II se representa un vínculo entre la organización y los grupos de interés. A continuación explicaremos cómo se comporta la UEB Siguaney a partir de la figura anteriormente mencionada.

*Vínculos con el Gobierno.

Las relaciones con el gobierno son buenas, se caracterizan por apoyo a tareas priorizadas en el programa de batallas de ideas de la revolución, entre las que se destacan la construcción de cuatro viviendas, traslado de materiales de construcción (Áridos) para darle cumplimiento a la ejecución de obras sociales, atención a trabajadores sociales que laboran en el municipio y que se hospedan en instalaciones de la UEB Siguaney.

Vínculos con las Instituciones Financieras.

La UEB opera sus cuentas en dos bancos, el BFI, para el CUC, ubicado en Sancti Spíritus a 35 kilómetros de distancia. Se debe mejorar las relaciones con esta institución, ya que por la lejanía y no tener la disponibilidad necesaria en el transporte, sólo se visita una vez por semana. Este banco reviste una importancia vital, pues en el Plan de Negocios se aprobó la inversión de algunos equipos y hay que solicitarle el financiamiento. El otro banco donde se opera es BANDEC, ubicado en el municipio Taguasco a 4 kilómetros de distancia. Existen buenas

relaciones, se opera diariamente, aunque nos falta un poco de información. Se pretende con todo lo anteriormente explicado trasladar la cuenta de CUC para el BANDEC lo que implica hacer un esfuerzo mayor por mantener las relaciones y poder lograr de esta forma el financiamiento deseado con este banco.

Vínculos con los CDR, PCC, CTC

Es importante para la UEB mantener una estrecha relación con estas organizaciones que en la actualidad presentan problemas ya que prácticamente, no conocen los problemas existentes en la organización y se necesita de su cooperación, además necesitamos estrechar las relaciones con la comunidad donde se encuentra enclavada ya que ahí radica el 80% de nuestros trabajadores.

Vínculos con la prensa y la radio.

Es necesario que una empresa mantenga buenas relaciones con los medios de difusión masiva ya que así puede comunicarse fácilmente sus logros, necesidades de cubrir plazas, aviso a sus trabajadores, estímulo que quieran hacer. En la UEB esto no está funcionando bien por la lejanía con la emisora de radio (30Km) y con la prensa escrita no se ha hecho un trabajo para mejorar las relaciones.

Paso VI Medición de la calidad

Se realizó un estudio para medir el comportamiento de la calidad en los principales servicios que presta la UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios, para dar cumplimiento a esta problemática se han ejecutado las siguientes tareas:

- ❖ Intercambios con los trabajadores y directivos de la Empresa de Cemento Siguaney y de la EMCV principales clientes del servicio.
- ❖ Identificación de los atributos que más valoran los clientes del servicio: a través del trabajo en equipo se identificaron los principales atributos que más valora el cliente en el momento de adquirir el servicio, ellos son :

Servicio Gastronómico

- ❖ Orden y limpieza
- ❖ Calidad en la elaboración de los alimentos
- ❖ Gramaje correcto de los productos ofertados
- ❖ Temperatura adecuada del producto
- ❖ Trato adecuado, cortesía.
- ❖ Aspecto del personal
- ❖ Cumplimiento de los horarios pactados
- ❖ Suministro de agua fría

- ❖ Iluminación adecuada.

Servicio de limpieza de oficina y baños:

- ❖ Limpieza de baños
- ❖ Limpieza del piso
- ❖ Limpieza de buroes, mesas y archivos
- ❖ Limpieza de ventanas
- ❖ Limpieza de paredes y techos
- ❖ Botar basura de cestos
- ❖ Trato adecuado
- ❖ Horario acordado
- ❖ Aspecto personal

Servicio de Materias Primas y canteras:

- ❖ Cumplimiento de los inventarios mínimos pactados
- ❖ Suministro de la cantidad contratada y con la calidad requerida
- ❖ Cumplimiento del tiempo convenido para las entregas
- ❖ Trato adecuado

Servicio transporte del personal

- ❖ Cumplimiento de los horarios pactados, puntualidad.
- ❖ Cumplimiento de las paradas establecidas
- ❖ Exigir disciplina en el interior del ómnibus
- ❖ Limpieza del equipo
- ❖ Trato adecuado, cortesía
- ❖ Aspecto personal del chofer

Servicio de mantenimiento y reparación de equipos

- ❖ Garantía del servicio brindado
- ❖ Cumplimiento del tiempo pactado para el mantenimiento
- ❖ Trato adecuado
- ❖ Aceptación de la calidad del trabajo

Elaboración de herramientas de investigación: con un enfoque participativo se confeccionó encuestas que fueron aplicadas a los principales clientes. **(Ver Anexos del 1 al 5)**

Recogida de información primaria y secundaria: las encuestas diseñadas se aplicaron a los principales clientes del servicio, los hallazgos fundamentales se relacionan a continuación:

Se aplicaron encuestas con los atributos identificados por los clientes en cada servicios los cuales oscilan de 0 a 4 y de deficiente a muy bueno, el período de análisis se comprendió una

etapa primaria (julio a septiembre del 2005) y una etapa secundaria comprendida entre los meses de Marzo- Abril- Mayo del 2006). Ver relación de las distintas tablas por servicio.

Servicio y Gastronomía

Atributos	Información Primara			Información Secundaria		
	2005			2006		
	Julio	Agosto	Septiembre	Marzo	Abril	Mayo
Orden y Limpieza	52%	80%	90%	91%	92%	94%
Calidad en la elaboración del alimento	36%	75%	85%	88%	89%	92%
Gramaje correcto del producto ofertado	51%	82%	87%	93%	95%	96%
Temperatura adecuada del producto	65%	84%	91%	95%	95%	95%
Trato adecuado, cortesía	55%	83%	92%	90%	90%	95%
Aspecto personal	50%	78%	86%	88%	89%	90%
Cumplimiento de los horarios pactados	65%	79%	88%	90%	90%	90%
Suministro de agua fría	54%	82%	85%	90%	92%	92%
Iluminación adecuada	58%	86%	80%	92%	93%	91%

Tabla 3.1 Servicio y Gastronomía

Como se observa en la información primaria en todos los atributos identificados por los clientes existe una insatisfacción que oscila desde un 36% hasta un 92 % siendo los más significativos la calidad en la elaboración de los alimentos, aspecto personal, suministro de agua fría, iluminación adecuada.

Servicio de Limpieza Oficinas y Baños

Tabla 3.2 Servicio de Oficinas y Baños

Atributos	Información Primaria 2005			Información Secundaria 2006		
	Julio	Agosto	Septiembre	Marzo	Abril	Mayo
Limpieza de baños	34%	60%	60%	88%	92%	94%
Limpieza de piso	58%	63%	75%	88%	89%	92%
Limpieza de buró, mesas, archivos	51%	72%	77%	89%	93%	93%
Limpieza de ventanas	43%	64%	81%	90%	95%	95%
Limpieza de paredes y techos	55%	63%	82%	88%	90%	93%
Botar basuras de cestos	60%	78%	86%	92%	96%	96%
Trato adecuado	65%	79%	88%	93%	93%	95%
Horario acordado	51%	72%	85%	90%	92%	92%
Aspecto personal	53%	76%	80%	89%	93%	95%

Como se observa en un análisis cualitativo de esta tabla, existen problemas de satisfacción del cliente en casi todos los atributos oscilando entre un 34% hasta un 88%, siendo los más significativos; limpieza de baños; limpieza de ventanas; limpieza de buró, mesas y archivos; horario acordado.

Atributos	Julio	Agosto	Septiembre	Marzo	Abril	Mayo
Cumplimiento de los inventarios Mínimos pactados	70%	78%	85%	88%	95%	96%
Suministro de la cantidad contratada	78%	80%	79%	88%	89%	91%
Cumplimiento del tiempo convenido para las entregas	88%	93%	85%	90%	94%	94%
	Información Primaria			Información Secundaria		
Trato adecuado	80%	80%	91%	93%	93%	96%

Tabla 3.3 Servicio de Materias Primas y Canteras

En este servicio se evidencia el mayor nivel de satisfacción de los clientes en la primera etapa ya que se cumple las cantidades contratadas en el periodo y el nivel de satisfacción oscila desde un 70% hasta un 91%.

Servicio Transporte de Personal

Tabla 3.4 Servicio Transporte de Personal

Con relación a la prestación de este servicio se evidencia un nivel medio de satisfacción de los clientes pues sus atributos oscilan en el rango del 67% al 90%, presentando las mayores

Atributos	Información Primaria 2005			Información Secundaria 2006		
	Julio	Agosto	Septiembre	Marzo	Abril	Mayo
Cumplimiento de los horarios pactados , puntualidad	67%	70%	60%	78%	85%	96%
Cumplimiento de la paradas establecidas	80%	83%	71%	88%	89%	91%
Exigir disciplina establecida en el interior del ómnibus	76%	76%	72%	80%	94%	94%
Limpieza del equipo	88%	89%	91%	94%	95%	95%
Trato Adecuado, cortesía	67%	68%	71%	83%	93%	96%
Aspecto personal del chofer	88%	90%	90%	95%	95%	96%

dificultades en; cumplimiento de los horarios pactados, puntualidad; exigir disciplina establecida en el ómnibus; cumplimiento de la paradas establecidas.

Servicio Mantenimiento y Reparación de Equipos

Atributos	Julio	Agosto	Septiembre	Marzo	Abril	Mayo
Garantía del servicio brindado	68%	80%	90%	93%	95%	96%
Cumplimiento del tiempo pactado para el mantenimiento	70%	83%	91%	92%	92%	96%
Trato adecuado	76%	76%	79%	80%	90%	93%
Aceptación de la calidad del trabajo	78%	79%	81%	84%	91%	95%

Tabla 3.5 Servicio Mantenimiento y Reparación de Equipos

Esta encuesta arrojó que existen dificultades en la información primaria con respecto a los atributos que más valora el cliente ya que el nivel de satisfacción osciló desde un 68% hasta el 91%, estos son; Garantía del Servicio Brindado, cumplimiento del tiempo pactado, trata adecuado, aceptación de la calidad del trabajo.

Paso VII. Planificación del mejoramiento de las relaciones

Para mejorar las relaciones con los clientes, proveedores, competidores y grupos de interés se proponen las mejoras siguientes:

- ❖ Perfeccionar la comunicación con los clientes, proveedores, competidores y grupos de interés lo que redundará en una mayor calidad de los servicios y mayor nivel de satisfacción.
- ❖ Lograr una máxima eficiencia y competitividad de la UEB Siguaney lo que permite la reducción de los costos y una disminución de los precios de los servicios que se brindan.
- ❖ Cumplir con lo convenido en las relaciones contractuales con los clientes y proveedores para eliminar las cuentas por cobrar y pagar fuera de término y que la solicitud del servicio sea estable.
- ❖ Crear un ambiente de control que permita conocer lo que sucede en cada servicio, lograr una retroalimentación adecuada y tomar las medidas correctivas necesarias para eliminar o minimizar las deficiencias detectadas.
- ❖ Trazar alianza con los competidores beneficiosos para ambos sobre todo en el contexto de la Empresa de Servicios que no está concebida a maximizar la ganancia, sino de satisfacer de forma eficiente las necesidades de los clientes.
- ❖ Sistematizar la evaluación y selección de los proveedores con mayor estabilidad, que otorguen facilidades de pago y con capacidad de negociación.
- ❖ La UEB Siguaney se propone fortalecer las relaciones con las Entidades del Poder Popular y otras instituciones u organizaciones, que como ellas, son portadoras de misiones que repercuten en el orden social de nuestro país y se valoran como un cliente potencial.

- ❖ Lograr la aplicación y adquisición de las inversiones propuestas para el 2006, lo que permitirá cumplir con mayor calidad, estabilidad y rapidez los servicios pactados y ampliar la gama de clientes.
- ❖ La UEB se propone cumplir con el Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de cada trabajador, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de los servicios.

Paso VIII Ejecución de lo planificado

En correspondencia con la propuesta de mejoras se realiza un plan de acción para mejorar las relaciones con clientes, competidores, proveedores y grupos de interés, permitiendo la mejora de la calidad de los servicios.

#	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1	Trasladar la cuenta bancaria en CUC para BANDEC en Taguasco.	Director de Economía.	Departamento Económico.	Humanos	15.08.06.
2	Visitar periódicamente a los representantes de la Prensa y la Radio del Municipio.	Consejo de Dirección.	Departamento de Recursos Humanos	Humanos y Financieros	Semanal
3	Participar en los consejos de producción de la Empresa de Cemento Siguaney.	Director de UEB	Departamento de Recursos Humanos.	Humanos	Diario
4	Participar en los Balances de la Empresa de Cemento Siguaney y de Mantenimiento Cemento Vidrio.	Director de UEB	Director de UEB	Humanos	Diario
5	Comprobar y chequear los índices de consumo establecidos para cada actividad y por equipo.	Todos los trabajadores implicados en la tareas.	Dpto Técnico	Humanos	Semanal
6	Revisar las fichas		Especialista		

	de costo por servicios.	Dpto Económico	Principal de economía	Humanos	mensual
7	Enviar a la Dirección del Grupo Empresarial CEMVID la situación del parque de equipos de la UEB.	Director de la UEB	Director de la UEB	Humanos	Marzo 2006
8	Aplicación del recargo por mora del 8% por incumplimiento en los términos de pagos establecidos (30 días) a la Empresa de Cemento Siguaney.	Dpto Jurídico	Director de la UEB	Humanos y Financieros	Cuando existan cuentas fuera de términos
9	Realizar la facturación a la Empresa de Cemento Siguaney.	Dpto Económico	Esp. Principal	Humanos y Financieros	Decenal
10	Efectuar conciliaciones con la Empresa de Cemento Siguaney.	Dpto Económico	Esp. Principal	Humanos	Quincenal
11	Conciliar con la Empresa de Cemento Siguaney el reajuste del Plan	Dpto Económico	Esp. Principal	Humanos	Julio 2006

	de Negocio del año 2006 para permitir una proyección de solicitud de servicio estable.				
12	Establecer un libro de Quejas y Sugerencias por cada servicio.	Jefes de cada departamento	Esp de la calidad	Materiales y Financieros	Junio 2006
13	Conciliar en el caso que lo permita el servicio brindado.	Jefes de Brigadas	Jefes de cada departamento	Humanos	Diario
14	Realizar chequeos sorpresivos a los servicios que se prestan para analizar el incumplimiento de los atributos pactados.	Comisión de control a la calidad	Esp de la calidad.	Humanos	Semanal
15	Evaluar la satisfacción del cliente a través de las incidencias detectadas en el Consejo de Producción.	Miembros del Consejo de producción	Director de la UEB	Humanos y Financieros	Diario
16	Realizar un Plan de Acción para erradicar las incidencias detectadas y medir	Miembros del Consejo de dirección	Director de la UEB	Humanos y Financieros	Semanal

	su cumplimiento en los Consejos de Dirección.				
17	Negociar la explotación de la cantera de caolín con la Geominera Centro con el objetivo de unificar recursos y satisfacer al cliente.	Dirección de ambas empresas	Directores	Humanos y Financieros	Agosto
18	Evaluar los proveedores para medir el cumplimiento de las obligaciones pactadas	Grupo Comercial	Director UEB	Humanos y Financieros	Mensual
19	Mantener la concurrencia de ofertas para lograr mejorar precios que tributen a una mayor estabilidad de los servicios.	Grupo Comercial	Esp Principal de economía	Humanos	Semanal
20	Capacitar a todo el personal acorde al cumplimiento de los requisitos del puesto de trabajo que desempeña haciendo énfasis	Trabajadores , cuadros y dirigentes	Dpto. RRHH	Humanos y Financieros	Permanente

	en la capacitación de los servicios.				
21	Promocionar y motivar a Cuadros y reservas a cursar la Maestría en Dirección por el nivel científico de la misma y la preparación integral que proporciona.	Directivos y reservas	Esp de Cuadros	Humanos	Permanente

Beneficios del desarrollo del procedimiento para mejorar la calidad de los servicios en la UEB Siguaney

- ❖ El desarrollo del procedimiento propuesto permitió valorar la situación integral de la UEB determinando las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, conociendo cuál es su competencia y cómo se encuentra frente a ella.
- ❖ Demostró la necesidad imperiosa de integración que debe existir con los clientes, competidores, proveedores y grupos de interés para mejorar la calidad de los servicios y orientado al cliente.
- ❖ Permitted determinar con el desarrollo del procedimiento una propuesta de mejoras para seguir incrementando las relaciones con los clientes, proveedores, competidores y grupos de interés lo que garantizará una UEB eficiente y competitiva. El nivel de satisfacción de los atributos pactados por servicio osciló entre un 88% y un 96%, siendo los atributos más relevantes; orden y limpieza; gramaje correcto del producto; trato adecuado y cortesía; Aspecto personal; Cumplimiento de los horarios pactados , puntualidad; Cumplimiento de los inventarios; Garantía de los servicios brindados.

Paso IX Control y retroalimentación

Cada día en el contexto empresarial repercute más el control y la retroalimentación que deben efectuarse de los diferentes servicios y procesos, este no es una excepción, mediante encuestas a los clientes y la comunicación con ellos es que se retroalimenta la UEB Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios.

3.3 Conclusiones Parciales:

1. Se diseñaron encuestas para medir el nivel de satisfacción en cada uno de los servicios brindados con los atributos que más valora el cliente.
2. Los principales problemas relacionados con la calidad son que es necesario focalizar los esfuerzos en los servicios integrados y en que la prestación del servicio no está exenta de peligro y duda.
3. Se aplicaron encuestas con los atributos identificados por los clientes en cada servicios los cuales oscilan de 0 a 4 y de deficiente a muy bueno, el período de análisis se comprendió una etapa primaria (julio a septiembre del 2005) y una etapa secundaria comprendida entre los meses de Marzo- Abril- Mayo del 2006), donde se destaca con la aplicación de este procedimiento las mejoras de la calidad de los servicios.

Conclusiones Generales

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Existe una creciente base teórica-conceptual y empírica sobre marketing relacional y calidad en los servicios; sin embargo y en contraste con ello, resulta insuficiente el tratamiento metodológico, básicamente referido a contextos específicos diferentes, como en los que operan las entidades cubanas. Por lo cual, el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico.

2. El procedimiento propuesto en el marco de la investigación, conforman un cuerpo de elementos coherentes de la perspectiva teórico-metodológica desarrollada, para dar solución al problema científico planteado, que contempla los pasos siguientes: identificación del negocio, análisis de los clientes, competencia, proveedores y grupo de interés, medición de la calidad, planificación del mejoramiento de las relaciones, ejecución de lo planificado y control y retroalimentación, demostró su viabilidad y utilidad práctica como un instrumental valioso que permite a las empresas de servicios, mejorar la calidad y orientarse cada vez más al cliente.

3. El procedimiento desarrollado, permitió diagnosticar las principales deficiencias en la UEB Siguaney y trazar un plan de mejoras para elevar la calidad en los servicios que se encamina a la satisfacción y orientación plena de los clientes, logrando hacerla cada día más eficiente y competitiva, lo que permitió validar la hipótesis general de investigación planteada.

4. Se diseñaron herramientas que permiten medir la calidad en los servicios que brinda la UEB según los atributos identificados por los clientes.

5. Se ha manifestado un mejoramiento de la calidad en los servicios, el cual se demuestra a través de las encuestas realizadas en la segunda etapa demostrando un nivel de satisfacción que oscila entre un 88% y un 96%, entre los atributos más significativos identificados por los clientes se encuentran:

- ❖ Orden y limpieza;
- ❖ Gramaje correcto del producto;
- ❖ Trato adecuado y cortesía;
- ❖ Aspecto personal;
- ❖ Cumplimiento de los horarios pactados , puntualidad;
- ❖ Cumplimiento de los inventarios;
- ❖ Garantía de los servicios brindados

Recomendaciones

- 1.- Hacer extensivo el desarrollo del Procedimiento de Marketing Relacional para mejorar la calidad de los servicios a la Empresas que se dedican a esta actividad.
- 2.- Presentar en eventos científicos a fin con la temática de investigación el desarrollo del procedimiento para divulgar los resultados obtenidos.
- 3.- El procedimiento en general para mejorar la calidad de los servicios unidos a las herramientas investigativas diseñadas para cumplimentar cada paso del procedimiento; precisan del desarrollo de un sistema de información, que posibilite tomar decisiones acertadas y en tiempo.

Resumen

En esta investigación titulada "Desarrollo de un procedimiento para mejorar la calidad de los servicios en la Unidad Empresarial de Base Siguaney de la Empresa de Asistencia y Servicios" se analizó la bibliografía referida a las dos variables; marketing relacional y calidad de los servicios, la misma consta de tres capítulos, en el capítulo I se construye el marco teórico referencial de la investigación dejando constancia de la necesidad de desarrollar un procedimiento para mejorar la calidad de los servicios en las empresas, seguidamente en el capítulo II se propone un procedimiento con los pasos que lo integran con una secuencia lógica aplicable a cualquier empresa cubana. Iniciando por identificación del negocio, análisis de los clientes, análisis de la competencia, análisis de los proveedores, vínculo y análisis con los grupos de interés, medición de la calidad, planificación del mejoramiento de las relaciones, ejecución de lo planificado, control y retroalimentación. En el capítulo III se desarrolla el procedimiento para mejorar la calidad de los servicios a la Unidad Empresarial de Base Siguaney, obteniéndose resultados alentadores en las decisiones tomadas, resaltando los beneficios del desarrollo del procedimiento.

Al final se relacionan las conclusiones generales de forma que corroboren los objetivos planteados en la investigación.

