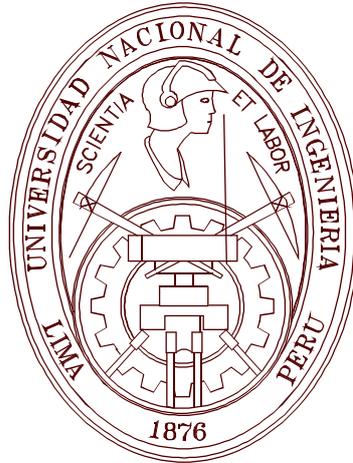


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL



**MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS AÑADIENDO VALOR
A LA CADENA DE SERVICIO DE UNA EMPRESA CONSULTORA
DE ESTUDIOS CIVILES**

TESIS
PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN
TECNOLOGICA EMPRESARIAL

ELABORADO POR

MARLON ANDY LEÓN GARCÍA

ASESOR
M.Sc. ALFREDO PEZO PAREDES

LIMA-PERÚ

2014

MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS AÑADIENDO VALOR A
LA CADENA DE SERVICIO DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE
ESTUDIOS CIVILES

Ing^o Marlon Andy Leon Garcia

Presentado a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Civil en
cumplimiento parcial de los requerimiento para el grado de:

MAESTRO EN GESTION TECNOLOGICA EMPRESARIAL
DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

2014

Autor : Ing^o Marlon Andy Leon Garcia

Recomendado : M.Sc. Alfredo Pezo Paredes
Asesor de la Tesis

Aceptado por : Ph.D. Jorge Elías Alva Hurtado
Jefe de la Sección de Posgrado

2014; Universidad Nacional de Ingeniería, todos los derechos reservados ó el
autor autoriza a la UNI-FIC a reproducir la tesis en su totalidad o en partes.

CONTENIDO

RESUMEN.....	7
INTRODUCCION	
A.- Justificación Del Proyecto.....	9
B.- Objetivos.....	10
Capítulo 1: CONCEPTOS Y MARCO TEÓRICO	
1.1.- La Cadena de Valor	
1.1.1.- La Cadena de Valor.- Introducción La competitividad a la luz del nuevo milenio.....	11
1.1.2.- La Cadena de Valor.- Desarrollo.....	12
1.1.3.- La Cadena de Valor.- Origen.....	18
1.1.4.- La Cadena de Valor.- Concepto.....	18
1.1.5.- La Cadena de Valor.- Objetivo.....	19
1.2.- La Calidad de Servicio	
1.2.1.- La Calidad de Servicio.- Introducción.....	20
1.2.2.- La Calidad de Servicio.- Medición de la Calidad del Servicio.....	22
1.2.3.- La Calidad de Servicio.- Calidad Total en el Servicio al Cliente	31
Capítulo 2: DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA CONSULTORA DE ESTUDIOS CIVILES	
2.1.- Descripción de la Organización, Objeto del estudio.....	35
2.2.- Análisis Estratégico de la Demanda Actual (Registro de Quejas).....	37
2.3.- Análisis Estratégico de la Demanda Potencial (Expectativas).....	48
2.4.- Análisis Estratégico de la Oferta Actual y Potencial.....	50
2.5.- Resultados del Diagnóstico de la Calidad del Servicio.....	54

Capítulo 3: PRINCIPALES OBJETIVOS Y EXIGENCIAS PARA LOGRAR INCORPORAR VALOR A LA CADENA DE CALIDAD

3.1.- Soluciones Encontradas en el Diagnostico de la Calidad del Servicio.....	55
3.2.- Nuevas Propuestas de Valor en la Empresa.....	55
3.3.- Análisis en Base a la Matriz de Viabilidad.....	56
3.4.- Estructuración de la nueva Visión y Misión de la Organización.....	61
3.5.- Conclusiones.....	62

Capítulo 4: PRINCIPALES IMPACTOS Y LOGROS DE LA EMPRESA CON EL INCREMENTO DE VALOR EN LA CADENA DE SERVICIO

4.1.- Impactos en la Organización con la implementación de la nueva estructura de gestión.....	68
4.2.- Logros en la Organización con la implementación de la nueva estructura de gestión.....	69
4.3.- Ratios De Mejora.....	70

Capítulo 5: PROPUESTA DE MEJORA DE VALOR EN LA CADENA DE SERVICIO DE CALIDAD

5.1.- Cinco Puntos Que Pueden Servir De Guía Para Llevar El Negocio Al Cliente...72	
5.2.- Estrategias.- Para Atraer Clientes y Aumentar Las Ventas En Tiempos De Recesión.....	73
5.3.- Estrategias.- Para Aumentar las Ventas.....	75
5.4.- Estrategias.- Para Personalizar y Fidelizar Los Clientes.....	76

Capítulo 6: SISTEMA DE GESTION A IMPLEMENTAR PARA EL ÉXITO DEL PLAN DE MEJORA

6.1.- Sistema de Gestión de Calidad.....	82
6.2.- Aplicación en el Ambito de la Organización Dedicada a la Construcción.....	83

6.3.- Realidad Actual Peruana.....	86
6.4.- La Documentación en un Sistema de Calidad.....	89
6.5.- Pasos para elaborar un Manual de Procedimientos.....	93
6.6.-Comparativa del Sistema de Gestión Antes y Después de la Implementación.	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	101
ANEXOS	
• Anexo 1: Test de Evaluación de Coeficiente de Pensamiento Estratégico.....	A
• Anexo 2: Test de Evaluación del Servicio y Sugerencias	B
• Anexo 3: Test de Expectativas de Capacidad Ociosa	C

INDICE DE TABLAS

Tabla 01. Ciclo de vida de un proceso típico	16
Tabla 02. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL.....	29
Tabla 03. Modelo SERVQUAL modificado.....	29
Tabla 04. Resultado del Coeficiente de Pensamiento Estratégico.....	36
Tabla 05. Tabulación de Datos recolectados de las Encuestas.....	38
Tabla 06. Diagrama de Pareto (Priorización Social) N° 01.....	38
Tabla 07. Análisis Estratégico de la Demanda Actual- SOLUCIONES.....	42
Tabla 08. Matriz de Diagnostico Gerencial N°01.....	43
Tabla 09. Matriz de Diagnostico Gerencial N°02.....	44
Tabla 10. Matriz de Diagnostico Gerencial N°03.....	45
Tabla 11. Matriz de Diagnostico Gerencial N°04.....	46
Tabla 12. Matriz de Diagnostico Gerencial N°05.....	47
Tabla 13. Registro de Expectativas.....	48
Tabla 14. Diagrama de Pareto (Priorización Social) N°02.....	48
Tabla 15. Matriz de Diagnostico Gerencial N°06.....	49
Tabla 16. Hoja de Inventario de Suficiencia en el Uso Actual y Potencial de Recursos.....	51
Tabla 17. Registro de Expectativas de la Oferta.....	52
Tabla 18. Diagrama de Pareto (Priorización Social) N° 03.....	52
Tabla 19. Escala de Jerarquización de Problemas.....	52
Tabla 20. Matriz de Diagnostico Gerencial N°07.....	53
Tabla 21. Matriz De Viabilidad N°01.....	57
Tabla 22. Matriz De Viabilidad N°02.....	57
Tabla 23. Matriz De Viabilidad N°03.....	58

Tabla 24. Matriz De Viabilidad N°04.....	58
Tabla 25. Matriz De Viabilidad N°05.....	59
Tabla 26. Matriz De Viabilidad N°06.....	59
Tabla 27. Matriz De Viabilidad N°07.....	60
Tabla 28. Matriz De Viabilidad N°08.....	60
Tabla 29. Matriz De Escala De Decisiones Para La Priorización De Los Objetivos Estratégicos.....	61

INDICE DE FIGURAS

Figura 01. PBI por sectores en el año 2010 -2013.....	9
Figura 02. Esquema de la logística de una proveedora de soluciones empresariales.....	19
Figura 03. Esquema de la Cadena de Valor según M. Porter.....	20
Figura 04. Modelo de la Deficiencias.	23
Figura 05. Modelo ampliado de calidad de servicio.....	25
Figura 06. Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios.....	27
Figura 07. Modelo SERVQUAL.	28
Figura 08. Organigrama de la Empresa de Estudio.....	35
Figura 09. Diagrama de Ishikawa N°1.....	39
Figura 10. Diagrama de Ishikawa N°2.....	39
Figura 11. Diagrama de Ishikawa N°3.....	40
Figura 12. Diagrama de Ishikawa N°4.....	40
Figura 13. Diagrama de Ishikawa N°5.....	41
Figura 14. Esquema de Sistema y Plan de Calidad en la Organización.....	85
Figura 15. Esquema de la Documentación del sistema de la calidad.....	89
Figura 16. Simbología utilizada en los Flujogramas.....	92
Figura 17. Comparativa de la Rentabilidad Relativa con y sin Sistema de Gestión	95
Figura 18. Comparativa de Ingresos Netos con y sin Sistema de Gestión.....	95

RESUMEN

Estudio del mejora de la Cadena de Servicio en una empresa dedicada a la elaboración de proyectos de construcción dentro de la rama de elaboración de perfiles de inversión y expedientes técnicos; La organización no cuenta con un sistema de gestión que le permita ser competitivo desperdiando recursos y descuidando a los clientes, es por eso que se crea la necesidad de hallar una solución mediante el uso de nuevas tendencias en gestión de procesos que permitirá primero el análisis situacional de la organización, para pasar al diagnóstico y plantear las soluciones de mejora con el fin de que la empresa tenga un sistema de gestión basado en la cadena de servicio cuyo objetivo principal es la satisfacción del cliente. Para el desarrollo del estudio se procedió a la aplicación de un diagnóstico de la calidad del servicio de la empresa, con el análisis estratégico de las nuevas tendencias, demandas y ofertas del servicio, usando las soluciones encontradas en el diagnóstico que servirán como base para los nuevos objetivos estratégicos y un plan de mejoramiento continuo, con lo cual se definirá una nueva Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la Organización. Con este nuevo enfoque se propone determinar el impacto en la calidad del servicio para demostrar si fue positiva o negativa la implementación del nuevo sistema, complementándose con una propuesta de mejoramiento de valor en la cadena de servicio, basado en estrategias que tienen como foco al cliente. Finalmente un Planteamiento del sistema de gestión tecnológica empresarial para la implementación del plan de mejora basado en la gestión de calidad.

SUMMARY

Study of improving Service Chain in a company dedicated to the development of construction projects within the branch profiling investment and technical records, the organization has a management system that allows you to be competitive wasting resources and neglecting customers, that is why the need to find a solution through the use of new trends in management processes that allow first situational analysis of the organization, to spend the diagnosis and propose improvement solutions in order that the company has a management system based on the service chain whose main goal is customer satisfaction. To study the development of the application proceeded to diagnose the service quality of the company, with the strategic analysis of new trends, demands and service offerings, using the solutions found in the diagnosis that will serve as a basis for new strategic objectives and continuous improvement plan, which will define a new vision, mission and strategic objectives of the Organization. With this new approach is proposed to determine the impact on the quality of service to show whether positive or negative was the implementation of the new system, complemented by a proposal for improvement of value chain service, based on strategies which focus customer. Finally, a Statement of business technology management system for the implementation of the improvement plan based on the quality management .

INTRODUCCION

A.-Justificación Del Proyecto:

El desarrollar un Estudio de Mejora de la Gestión de Procesos añadiendo Valor a la Cadena de Servicio de una Empresa Consultora de Estudios Civiles dedicada a brindar servicios de elaboración de Expedientes Técnicos, formulación de Estudios de Inversión, Supervisión y Ejecución de Obra y Estudios especializados según la necesidad del cliente dentro del rango de la Construcción, se sustenta en las siguientes condiciones positivas y negativas que afectan a la Empresa motivo del proyecto. Debido a que actualmente el mercado de empresas con nichos similares dedicados a la Consultoría está bien difundido, siendo parte de un mercado amplio y existiendo la necesidad de crecer y sobresalir entre la competencia.

El crecimiento de empresas dedicadas a este campo de negocio ha aumentado en los últimos años debido entre otras cosas a la estabilidad económica que el país atraviesa y al cambio de política de desarrollo en las instituciones fiscales y privadas estableciéndose el estándar de procedimiento de estudios definitivos como parte fundamental para la viabilización de cualquier proyecto. Es de esta forma que las empresas que forman parte de este mercado han tenido que especializarse en cada uno de los nichos y adecuarse en muchos casos a las condiciones de inversión tanto pública con el sistema nacional de inversión pública y la inversión privada principalmente extranjera.

Es de esta manera que con el cambio de gobierno a mitad del año 2011 se avizora para este rubro un crecimiento continuo, adaptándose a las necesidades actuales. La **grafica** nos detalla el comportamiento de los sectores entre el 2010 -2013, siendo el sector de la Construcción el que se recuperó y trata de mantenerse con respecto al año anterior en relación a otros nichos de negocio tales como Agropecuaria y Comercio cuya ligera tendencia a la baja se mantuvo para finales del 2013.

Figura 01. PBI por sectores en el año 2010-2013
PRODUCTO BRUTO INTERNO TRIMESTRAL Y ANUAL
(Variación Porcentual Interanual del Índice de Volumen Físico)
(Año base 1994)

Actividades	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Economía Total (PBI)	8,8	6,9	6,3	5,0
Agricultura, Caza y Silvicultura	4,3	4,5	5,3	2,2
Pesca	-16,4	31,5	-11,6	12,2
Minería e Hidrocarburos	-0,1	0,1	2,3	2,9
Manufactura	13,6	6,0	1,5	1,7
Electricidad y Agua	7,7	7,3	5,4	5,6
Construcción	17,4	3,0	14,8	8,6
Comercio	9,7	8,7	7,0	5,9
Otros Servicios	7,2	8,2	7,1	6,2

1/ = Incluye Servicios Gubernamentales y Resto de Servicios

Nota: - La estimación al IV trimestre del 2011 ha sido elaborada con información disponible al 15-02-2012

Fuente: INEI - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Teniendo en cuenta que la empresa consultora de estudios civiles, la cual será motivo de este estudio, enfoca su estrategia de crecimiento en el mercado de una manera aceptable, es evidente que existen situaciones en la organización que pueden ser mejoradas, las cuales son mencionadas a continuación:

- ❖ No existe un esquema definido de procesos operacionales
- ❖ Respecto a la estructura, existen cargos en la organización sin tener una función definida
- ❖ La capacitación de los empleados es mínima
- ❖ Con respecto a la organización de la empresa, tiene una estructura de sistema de gestión con indicadores que muestran el desempeño operacional de la empresa, resultando una interpretación aislada y limitada de los resultados
- ❖ Existe burocracia de información entre los departamentos que conforman la organización
- ❖ No hay una estrategia clara a largo plazo
- ❖ No hay una clara información de la visión y misión de la empresa

Como se puede apreciar, se demuestra la necesidad de realizar un mejoramiento de los procesos de la empresa consultora de estudios civiles, incluyendo un posterior planeamiento estratégico para re-direccionar o afianzar el curso de la empresa.

B.-Objetivos:

Objetivos Generales: aplicación de las nuevas tendencias de gestión relacionadas a la Cadena de Valor e instaurar la Calidad Total en la empresa en estudio

Objetivos Específicos: con el uso de sistemas de procesos, incrementar la productividad reduciendo las fallas, al igual que lograr mayor satisfacción de los clientes mediante el uso de la cadena de Servicio

Metas: Lograr la disminución de las quejas de los clientes a la mitad y aumentar en un 60% la productividad de la empresa

Capítulo 1: CONCEPTOS Y MARCO TEÓRICO

La aplicación de la Cadena de Valor como tendencia viene de mucho tiempo atrás en países desarrollados cuyas empresas han adoptado este sistema para soportar el cambiante mercado influenciado por economías con motivos políticos y tendencias sociales basadas en técnicas de maximización de recursos y ahorro de gastos buscando siempre una mayor ganancia tomando como inicio el modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance en 1985*.

En América del Sur la aplicación de técnicas y modelos empresariales tomando como eje central a la cadena de valor tiene como fecha de inicio los comienzos de los Noventa, técnica que fue difundida por empresas transnacionales que invertían en nuevos mercados y que implantaban su manera de organización y de trabajo.

De igual manera en el Perú, las primeras difusoras de ésta política de cambio fueron las empresas transnacionales que incluyeron este tipo de procesos como parte del eje fundamental de desarrollo, obligando a las organizaciones nacionales a mejorar o ser desplazadas por la nueva competencia, las empresas nacionales se vieron en la obligación de especializarse e implementar estas nuevas políticas que dan buenos resultados pero que tardan en ser aplicadas, como toda tendencia su influencia se va esparciendo a medida que se va adaptando a nuevas condiciones de mercado y de organizaciones.

A continuación se definen los términos necesarios del marco teórico correspondiente.

1.1.- La Cadena de Valor

1.1.1.- La Cadena de Valor.- Introducción La competitividad a la luz del nuevo milenio

La competitividad es el grado en el que una empresa logra la inserción en el mercado, satisfaciendo las necesidades básicas (la efectividad, la eficacia y la eficiencia integrales de la organización) de sus clientes externos e internos y suyas propias; es la fuerza de la posición competitiva de una empresa dentro de cada producto y/o mercado.

La búsqueda y mantenimiento de la competitividad es, hoy por hoy, uno de los grandes objetivos de toda organización empresarial. Sin productos o servicios competitivos la empresa carece de opciones de desarrollo. La dimensión interna de la estrategia empresarial implica una mirada hacia el interior de la empresa para tratar de encontrar aquellos elementos que constituyen o pueden constituir las fuentes de ventaja competitiva en su mercado.

Se necesita saber mirar el interior de la empresa, encontrar criterios que aporten un orden y una estructura del conglomerado de actividades, funciones, tareas, que son los elementos constitutivos de la empresa. Es por ello que han sido distintos los enfoques y técnicas que teóricos y empresarios han desarrollado para identificar las vías de lograr la ansiada competitividad tratando de implementar una eficaz estrategia competitiva.

Porter, describió la estrategia competitiva, como “Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”, tres acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza del grado de competencia que rodeaba a una empresa y del resultado que buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que tan bien había comprendido y actuado una empresa, con su mejor estrategia, en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición

defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. **El liderazgo en costos totales bajos**
2. **La Diferenciación**
3. **Estrategia de enfoque o especialización en un “nicho” del mercado**

Según Porter, la estrategia competitiva significa elegir, de forma deliberada, un conjunto diferente de actividades para entregar una combinación única de valor. La propuesta de modelo estratégico de Porter fue enriquecida por su autor con los siguientes seis principios:

1. Lo primero es tener la meta correcta incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentable se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo.
2. La estrategia de la empresa le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda de la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para el cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes.
3. La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la empresa debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de una manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor.
4. Las estrategias fuertes implican sacrificios. La empresa debe renunciar a algunos de sus productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios son los que verdaderamente distinguen a la empresa. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio.
5. La estrategia define como encajan todos los elementos de una empresa. Una estrategia implica tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la empresa se refuercen mutuamente. El diseño del producto, p.e., debe reforzar al proceso de fabricación, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta.
6. La estrategia implica continuidad de dirección. Una empresa debe definir distintivamente su propuesta de valor, aunque esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad es difícil para las empresas desarrollar habilidades únicas o construir representaciones sólidas entre los clientes. La reinención corporativa frecuente es generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una invitación a la mediocridad.

1.1.2.- La Cadena de Valor.- Desarrollo

En fin, para Porter el enfoque radica en una meta clara, una propuesta de valor, una cadena de valor distintiva, sacrificios estratégicos y consistencia.

Una herramienta que permite estructurar los elementos constitutivos de la empresa es la Cadena de Valor, que sistematiza y agrupa dichos elementos. Esta técnica, irrumpió en la década de los 80's, con gran fuerza en el ámbito empresarial. Su autor es el catedrático de la Universidad de Harvard Michael Porter. La Cadena de Valor disgrega a la empresa en las actividades discretas que la componen permitiendo un análisis particular de cada una, dirigido a conocer cuales agregan (o no) valor al producto o servicio y tomar decisiones al respecto. La cadena de valor posee una indudable fuerza metodológica pues viabiliza la comprensión de los fenómenos empresariales.

La cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1. Las Actividades Primarias son aquellas directamente relacionadas con la creación y desarrollo del producto, su producción, la logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Se subdividen en:

Logística Interna. Incluye las actividades relacionadas con el transporte, almacenaje, manipulación de los insumos (inputs) del proceso de producción almacenaje, gestión de inventarios, manejo de materiales, rutas de vehículos, devoluciones a los proveedores.

Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de los insumos en el producto final como son montaje, acabado, empaquetado, mantenimiento, control de la calidad.

Logística Externa. Incluye las actividades relacionadas con el almacenaje y distribución física de los productos terminados a los compradores como, por ejemplo, almacenaje de productos finales, manejo de materiales, procesamiento de órdenes de pedido, transporte.

Marketing y Ventas. Actividades relacionadas con la creación de canales y vehículos que permitan a los clientes comprar el producto y que los induzcan a promover la publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales, política de precios.

Servicios Actividades asociadas con la provisión de servicios para conservar o aumentar el valor de los productos como instalación, reparaciones, formación del personal de los clientes.

2. Las Actividades de Soporte o de Apoyo a las actividades primarias pueden agruparse en cuatro categorías. Como en el caso de las primarias, cada categoría de actividades de soporte se subdivide en un subconjunto de actividades que es específico de cada mercado Incluyen:

- Compras Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
- Desarrollo de tecnología Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño de procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
- Gestión de Recursos Humanos Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
- Infraestructura de la empresa Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de la calidad, etc.

3. El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Las actividades de valor son los elementos que determinan las ventajas competitivas. Los fundamentos económicos de cada actividad y de la forma en que son desarrollados por la empresa definen el nivel relativo de los costos de la misma. La forma en que es llevada a cabo cada actividad de valor determina también su contribución a la satisfacción de las necesidades de los compradores. Finalmente, las competencias claves de la empresa son conjuntos integrados y consistentes de actividades de valor que constituyen núcleos de diferenciación y generación de productos y servicios valiosos para los clientes.

La identificación de las actividades de valor requiere la separación de actividades que son distintas desde un punto de vista tecnológico y estratégico. Las categorías contables (mano de obra directa, gastos generales, servicios y suministros exteriores) agrupan actividades con tecnologías muy diversas entre sí y tratan de forma separada costos que son de una misma actividad. Liam Fahey señala que “el análisis de la cadena de valor de las actividades permite al investigador conectarse al interior de su competidor en el contexto de la estrategia de mercado”.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad. En toda empresa se desarrollan actividades directas, indirectas y de garantía de la calidad. Estos tres tipos de actividades se presentan no sólo entre las actividades primarias, sino también en las de soporte.

Actividades Directas. Son las implicadas directamente en la creación de valor para los clientes montaje, fabricación, ensamblado, operaciones de la fuerza de ventas, publicidad.

Actividades Indirectas. Son las que hacen posible el desarrollo de las actividades directas de forma continua como el mantenimiento, la programación de la producción y la administración de la fuerza de ventas. En muchos mercados las actividades indirectas representan una proporción significativa y creciente de los costos totales y pueden llegar a jugar un papel destacado en la diferenciación a través de un impacto en las actividades directas. En muchas ocasiones un mayor gasto de actividades indirectas pueden reducir los costos de determinadas actividades directas, como en el caso del mantenimiento, donde un mayor gasto puede repercutir en un menor costo de operación de los equipos.

Actividades de Garantía de Calidad. Aseguran la calidad de otras actividades como inspección y control, monitorización, análisis y pruebas de laboratorio. Las actividades de garantía de la calidad, que no deben confundirse con las actividades indirectas, también están presentes en la mayoría de las actividades de la empresa, aunque muchas veces no son reconocidas como tales. La inspección y control constituye una parte integrante de casi todas las actividades primarias. Las actividades de garantía de calidad pueden influir en el costo o eficiencia de otras actividades, y la forma en que determinadas actividades son desarrolladas define sus necesidades de control de calidad.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la descrita como genérica. Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final. Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Como dice Ronald Ashkenas “Muchas compañías están a la mitad del sistema de valor, recibiendo materiales, componentes de otras empresas y vendiendo productos o servicios a otras compañías”¹. Todo ello le indica al empresario que debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa, examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores. Identificar aquellas actividades y competencias claves para brindar satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado. Utilizar el benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades, comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales, evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria y ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor.

Debe quedar claro para el gerente que las cadenas de valor de las otras empresas de su industria dependerán de la trayectoria de éstas, de sus estrategias, de sus habilidades y que la ventaja competitiva no surge solamente del interior de su empresa, sino también fuera de la misma. La presente investigación tiene como punto de partida una solicitud específica de la alta dirección

¹ ASHKENAS, Ronald. Simply Effective: How to Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done. Editorial: Harvard Business School Press, 2009. p. 224

de la empresa, objeto de estudio, y en función de ello se emplean en el trabajo un grupo de instrumentos de diagnóstico y análisis de diversas procedencias que se interrelacionan para darle cumplimiento a los objetivos definidos. Los instrumentos fueron analizados y reformulados, en algunos casos, en función de la caracterización de la empresa y las producciones seleccionadas.

Para dar cumplimiento al objetivo trazado y tomando como base la información captada y presentada anteriormente sobre los productos objeto de análisis, se propone emplear los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario de autoevaluación sobre la Cadena de Valor.

Este cuestionario está conformado por 50 preguntas divididas en torno a 10 áreas de actividad que comprenden la totalidad de la empresa modelo y que permiten trazar una radiografía de la situación actual de la misma o de productos seleccionados e identificar sus principales fortalezas y debilidades área por área y globalmente. Estas áreas de actividad se agrupan en dos bloques que se denominan actividades de cadena o de creación de valor y actividades de gerencia, que sirven de soporte a las anteriores.

Este auto diagnóstico brinda información importante sobre la mayoría de los temas que se analizarán posteriormente y debe ser respondido por los especialistas directamente implicados en el diseño y conformación del producto final. Su procesamiento se realiza en dos momentos, primero en la selección de los valores modales de cada ítem evaluado y durante la discusión plenaria con los grupos de trabajo de la empresa sobre los resultados de la autoevaluación, lo que permite llegar a una evaluación definitiva de este instrumento.

2. Un segundo momento lo constituye la conformación de la cadena de valor de las dos producciones seleccionadas. Esto se realiza de la siguiente manera

Conformación del diagrama de flujo del proceso productivo con el objetivo de identificar todas las actividades que se ejecutan en cada uno de los productos seleccionados y posteriormente, analizar si los mismos añaden, o no, valor al producto final. La información que se utiliza se obtiene de las Normas Tecnológicas de Producción y los Procedimientos elaborados en la empresa para la realización de las diferentes actividades y funciones de la entidad.

Identificación de todas las actividades generales de la empresa que actúan en el proceso de conformación del valor de los productos analizados. La fuente fundamental de información que se emplea son los procedimientos de trabajo elaborados en la empresa para dichas tareas. Conformación de la cadena de valor incluyendo los mapas de actividades.

3. El análisis del valor añadido en los Procesos Productivos.

Tanto las acciones que aportan valor añadido como las que no (ver propuesta de William E. Trischler acerca de las acciones que añaden o no valor), se pueden clasificar dentro de una de las cuatro fases del ciclo de vida de un proceso típico planificación, ejecución, revisión y adaptación.

Estas se utilizan en niveles superiores de un diagrama de proceso para resaltar el alcance del trabajo que se está definiendo y documentando. El paradigma tradicional de los programas de planificación, realización, comprobación y actuación es mucho más preciso en cuanto a su alcance, y por lo tanto, más útil al nivel de las tareas.

Tabla 01. Ciclo de vida de un proceso típico

FASES	Acciones que aportan valor añadido (VA)	Acciones que no aportan valor añadido (NVA)
Planear	Planificación	Preparación
Ejecutar	Ejecución	Almacenaje, movimiento y manipulación
Revisar	Prevención	Control
Adaptar		Procesamiento de piezas defectuosas y desechos

Fuente: Mejorando el valor añadido en los procesos. William E. Trischler, p. 69

4. Bezeroen Bidez.

El Bezeroen Bidez es una potente técnica de análisis que permite definir el valor de un producto para el cliente y su comparación con concepciones predeterminadas de la empresa productora o comercializadora. Su nombre proviene del euzkera y significa “a través de la opinión de los clientes”. Conceptos fundamentales para comprender el enfoque del bezeroen bidez son los siguientes

Hablar de “función” en el bezeroen bidez implica identificar “el para qué sirve o qué se espera” del producto que se estudia. En este concepto se incluyen características operacionales y físicas del producto (p.e. ahorro de combustible, estética, maniobrabilidad, etc.).

Los factores por su parte se relacionan con los elementos que generan un costo por la obtención de las funciones (p.e. salario, energía, etc.). El grado de importancia es un criterio subjetivo que emiten tanto la empresa como los clientes sobre la relevancia, expresada porcentualmente, de cada una de las funciones.

Los pasos de su aplicación son:

1. Determinación del valor de cada función del producto para el cliente mediante la fórmula Valor del producto X Grado de importancia de la función. (Como el ingreso debido a que cada una de las funciones es el resultante de multiplicar el ingreso del producto por el grado de preferencia de la función, parece obvio desde la óptica del cliente, que el costo de cada una de las funciones debiera ser el resultante de multiplicar el costo del producto por el grado de preferencia de la función). De esta manera se puede calcular el margen de cada función en términos homogéneos como sigue:

Margen de la función = (Ingreso - Costo del producto) X Grado de importancia de la función según el cliente. Introducir el grado de importancia de la función según el cliente, supone contemplar la perspectiva del cliente en la contabilidad de gestión.

2. Después de obtener esta información se elaboran los documentos contables siguientes:

- Hoja analítica de costos inicial según la empresa (sin tener en cuenta las apreciaciones del cliente).
- Grado de importancia inicial de cada uno de los factores según la empresa (sin tener en cuenta al cliente). Se calcula como la división del costo de cada factor entre el costo total, para cada función que se analiza.
- Grado de importancia de las funciones según el cliente (Bezeroen Bidez). Esta información se obtiene mediante la aplicación de una encuesta (ver anexo 15) a los principales clientes de cada producto.

- Costo de cada función según el cliente (Bezeroen Bidez). Resulta de la multiplicación del costo real según la empresa por el grado de importancia concedido por el cliente.
- Hoja analítica de costos según el cliente (Bezeroen Bidez). Se obtiene multiplicando el costo de cada función según el cliente por el grado de importancia inicial de cada factor.
- Desviaciones entre la hoja analítica según el cliente y la calculada según la empresa.

El análisis de las desviaciones permite proponer nuevas formas de gestión centradas en la generación de actividades que generen valor para el cliente, lo que consecuentemente ha de permitirle a la empresa fortalecer su permanencia en el mercado.

CONCLUSIONES

Luego de haber efectuado los análisis teóricos y prácticos previstos, los autores arribaron a las siguientes ideas:

Conclusiones Teóricas:

1. La búsqueda de la competitividad es un elemento que forma parte de las características esenciales de la gestión empresarial en la actualidad. De su logro depende que una empresa puede mantenerse y desarrollarse en el mercado.
2. La utilización de las estrategias diseñadas a partir de la interpretación de la situación existente en la organización, constituye la vía para que la empresa sea gestionada eficazmente y alcance la necesaria competitividad.
3. El estudio del valor debe soportarse en el criterio marxista, por cuanto sólo así puede comprenderse cabalmente la esencia de este fenómeno como relación social de la producción. El criterio del profesor M. Porter sobre valor se sustenta en bases subjetivas que reducen el papel del trabajo como creador del valor.
4. La cadena de valor es un instrumento de diagnóstico y proyección de gran utilidad para comprender los procesos empresariales; su estudio facilita descomponer las actividades que la empresa ejecuta periódicamente e identificar cuáles de ellas agregan o no valor al producto o servicio que ofrece la misma al mercado.

Conclusiones Metodológicas

5. El análisis integrado de la cadena de valor, mediante el empleo de varios instrumentos (encuestas, construcción de mapas de actividades, análisis del valor añadido en los procesos y el Bezeroen Bidez), enriquece la valoración que se realiza sobre los procesos empresariales.
6. Utilizar el enfoque marxista sobre valor posibilita descubrir cuánto trabajo se ejecuta en una empresa de forma socialmente útil y favorece la comprensión de los fenómenos que ocurren.
7. El enfoque múltiple permite que de una manera u otra se analice el sistema de valor de la empresa proveedores (encuesta), empresa (mapa de actividades y análisis del valor añadido) y clientes (Bezeroen Bidez), lo que aporta mayor claridad para la adopción de decisiones.

1.1.3.- La Cadena de Valor.- Origen

El autor Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” (1980) lo introdujo al estudiar los eslabones de actividad que operan en una empresa, y las estrategias que puede adoptar ésta para alinear esas actividades de manera de maximizar su efecto en esos eslabones y en la ganancia total. Para entender el concepto, hay que partir por definir el concepto de “Valor”. Según Porter, es la diferencia entre los beneficios percibidos por el cliente al hacerse con el producto, y los costos percibidos por él al adquirirlo y usarlo. No es un concepto simple, ni contable: se trata de percepciones, y hay que saber manejarlas.

Es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final (Jarillo 1992).

M.Porter en 1987 define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Cadena de Valor Genérica.- De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) **Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias**, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- c) **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

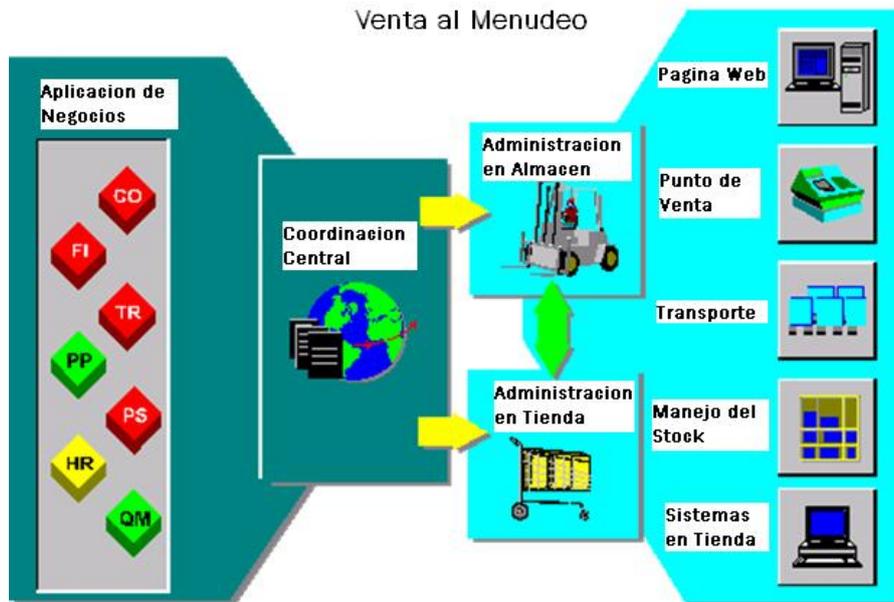
1.1.4.- La Cadena de Valor.- Concepto

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor. Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

El siguiente cuadro representa la logística que hace una proveedora de soluciones empresariales:

Se observa que la empresa desarrolla soluciones para procesos separados de almacenamiento y tiendas. En la derecha se observan cinco partes diferentes. Compra desde internet (Pedido), transporte, manejo de inventarios, manejo de información, caja. Si cada parte funciona eficientemente, es lógico que el valor global aumenta por eso se llama "Cadena de valor".

Figura 02. Esquema de la logística de una proveedora de soluciones empresariales



Fuente: Elaboración Propia

Cada parte del proceso productivo se analiza, con el fin de que en cada sector se mejore la eficiencia y eficacia, de tal manera que al sumar todos los procesos desde materias primas hasta el consumidor final se llegue a un nivel de eficiencia global muy alto. Un ejemplo de una etapa de la cadena sería la gestión de mercancías: La Gestión de mercancías: Comprende el aprovisionamiento, el almacenamiento, la distribución y la venta de mercancías.

El Sistema de información para retail (SIR): Permite que los movimientos de mercancías se planifiquen, controlen y sigan por toda la cadena de suministro. Los procesos de gestión de mercancías claves son: Gestión de surtido, cálculo de precio de venta, gestión de promoción de ventas, asignación, planificación de necesidades y compras, entrada de mercancías, verificación de facturas y liquidación posterior de acuerdos posteriores, gestión de almacenes, recojo y entrega, facturación, suministro de tienda.

Otras etapas serían la producción en fábrica, otra puede ser manejo de proveedores de materias primas etc. Cada eslabón se analiza y se maximiza por separado, para generar mayor valor en la cadena completa.

1.1.5.- La Cadena de Valor.- Objetivo

La cadena de valor Empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**

He aquí la Cadena de Valor:

Figura 03. Esquema de la Cadena de Valor según M. Porter



Fuente: Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985

La Cadena de Valor ayuda a ver las **ventajas competitivas** de la empresa comparadas con la competencia. En cualquiera de las categorías se puede encontrar ventajas o desventajas frente a los demás. Lo positivo de dividir la empresa utilizando éste esquema, es que facilita el análisis de las ventajas y desventajas y así cotejarlas con otras cadenas de valor, algo así como pasar todo a las mismas unidades para poder comparar de una manera razonable. Probando comparar la cadena de valor de la empresa con la de sus proveedores más importantes y con la de sus clientes. Finalmente comparándola con empresas similares y se encuentran diferencias útiles para optimizar sus procesos.

1.2.- La Calidad de Servicio

1.2.1.- La Calidad de Servicio.- Introducción

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. En la actualidad se registra con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio que satisfaga al cliente. La tendencia es llamarla excelencia en el servicio, servicio fabuloso o simplemente, buen servicio.

ESTRATEGIA:

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente se experimenta. La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben que significa exactamente. En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez. En encuestas con los clientes se detectó que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

Es cierto que como clientes se evalúa la atención que se nos brinda, pero no es lo único que se toma en cuenta y lo peor es que tampoco es lo más importante.

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se entiende que todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber.

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa. No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio:

Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor

que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), se ha obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?

- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen.

1.2.2.- La Calidad de Servicio.- Medición De La Calidad Del Servicio

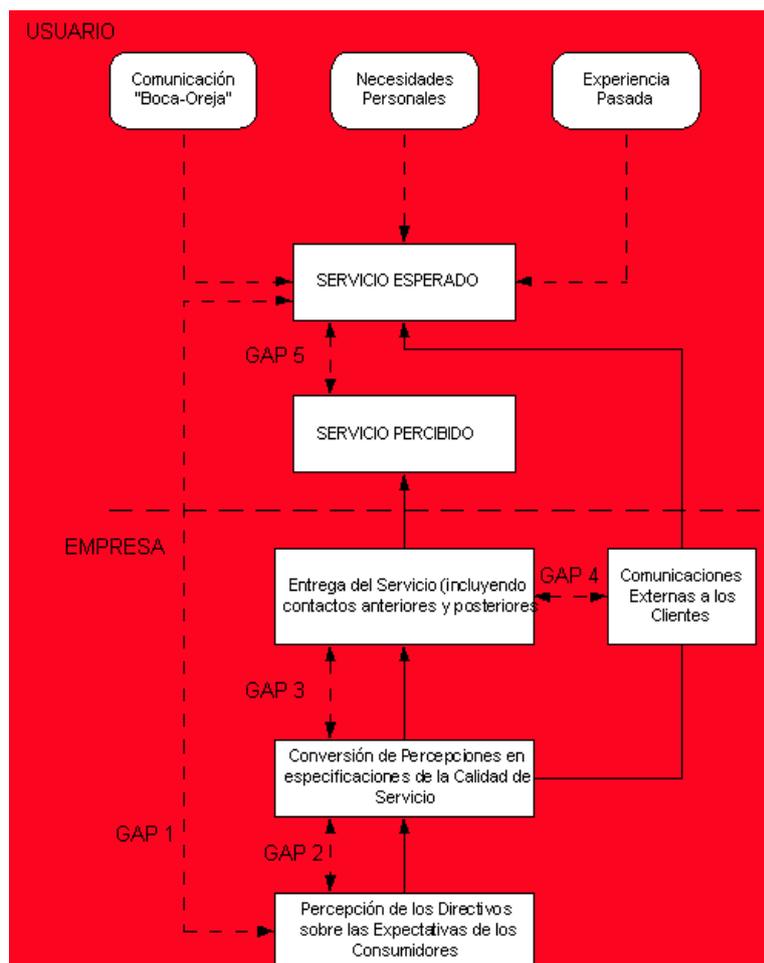
En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (GRONROOS, 1994). Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (FIGURA 04). A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias (PARASURAMAN, BERRY Y ZEITHAML, 1991; ZEITHAML Y BITNER, 1996).

Figura 04. Modelo de la Deficiencias.



Fuente: Parasuraman;Zeithaml y Berry (1985)

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

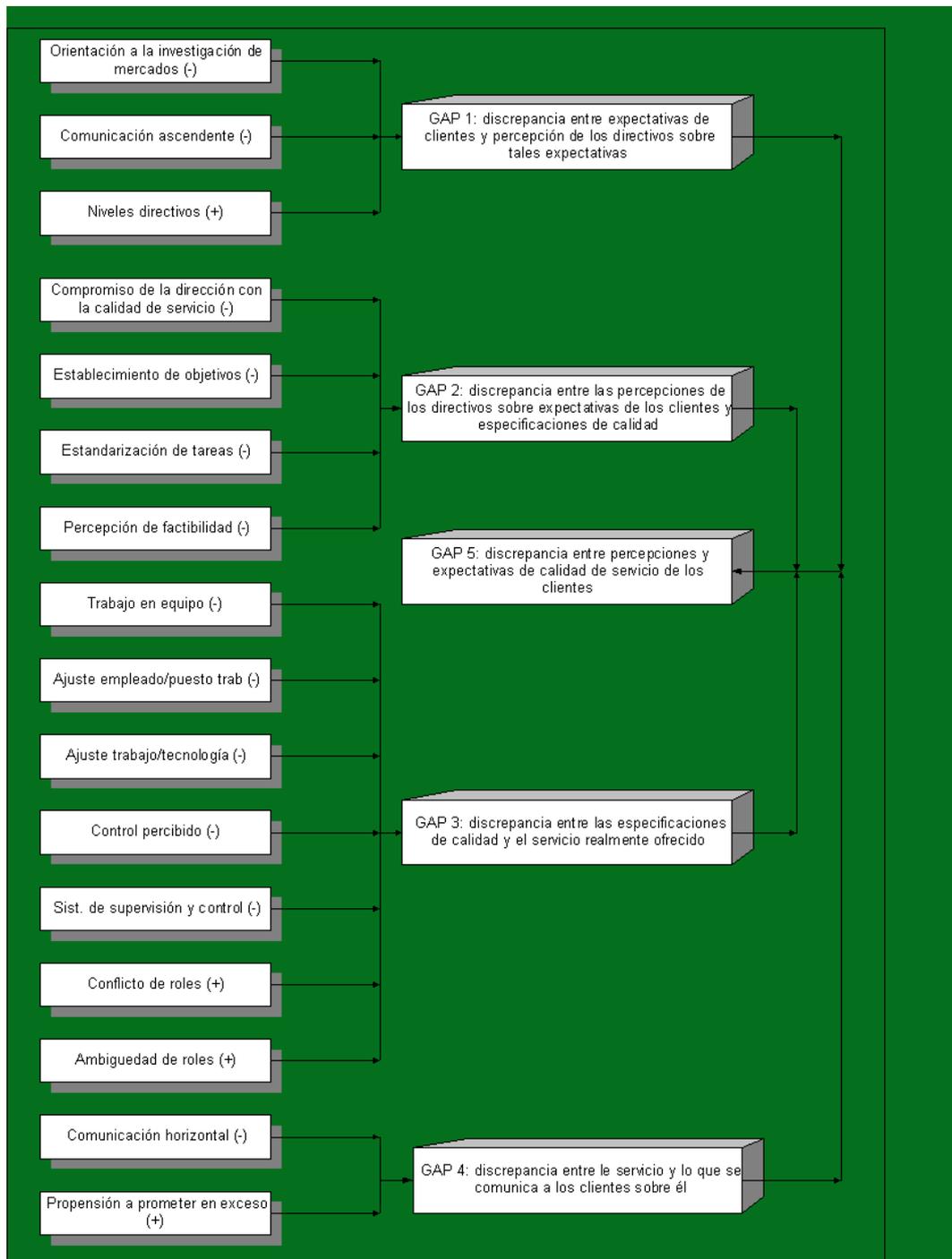
GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente. Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento. El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil. Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega. Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo: $GAP\ 5 = f(GAP\ 1, GAP\ 2, GAP\ 3, GAP\ 4)$.

En un trabajo complementario a los mencionados (ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN, 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en la Figura 05.

Figura 05. Modelo ampliado de calidad de servicio.



Fuente: Adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)

Nota: el símbolo (+) indica que, de acuerdo con los autores, el factor de que se trate se relaciona positivamente con el gap analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa. El Modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar. Estudiosos en el tema realizan una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere, la escuela norteamericana y la escuela nórdica. La síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 Gaps básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera (Fernández, Serrano, Sarabia, 1997).

GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico -interno y externo - de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran (Cuervo, 1995). Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo gap surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

Gap Funcional o de Ejecución (GAP 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia (Fernández y Suares, 2001).

Gap de Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas (Llórens, 1996). Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.

Gap Global (GAP 5)

Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. Una vez establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps. (Ver figura 06).

Figura 06. Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios.

GAP	FACTORES
GAP ESTRATÉGICO	Diagnóstico estratégico Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes Compromiso de la dirección con la calidad
GAP TÉCNICO	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad Diseño organizativo de la empresa
GAP FUNCIONAL	Tipo de cultura y liderazgo empresarial Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones
GAP RELACIONES EXTERNAS	Veracidad de la comunicación externa Coordinación con integrantes cadena de valor Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa
GAP GLOBAL	F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

Fuente: Adaptado de (Fernández, Serrano, Sarabia 1997)

El gap estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la empresa. Habida cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos –con especial referencia a la información sobre las expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global considerados prioritarios por ellos– sino también los internos –dotación de recursos y capacidades de la empresa que condiciona, entre otros factores, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual y sus características; valores, objetivos y prioridades de la compañía.

El gap técnico, por su lado, estaría condicionado por los procesos de formulación y, sobre todo, de planificación se especifican tanto los objetivos a alcanzar como los medios a emplear para ello, tanto tangibles como intangibles. Estas decisiones están indisolublemente unidas a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones. El gap funcional se ve influido por dos cuestiones muy diferentes. Por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la empresa y, muy especialmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales de cara a la ejecución o prestación efectiva del servicio. El diseño del sistema de comunicaciones internas, muy vinculado al gap anterior, resulta igualmente vital en el funcional.

Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición y control del cumplimiento de las especificaciones de calidad,

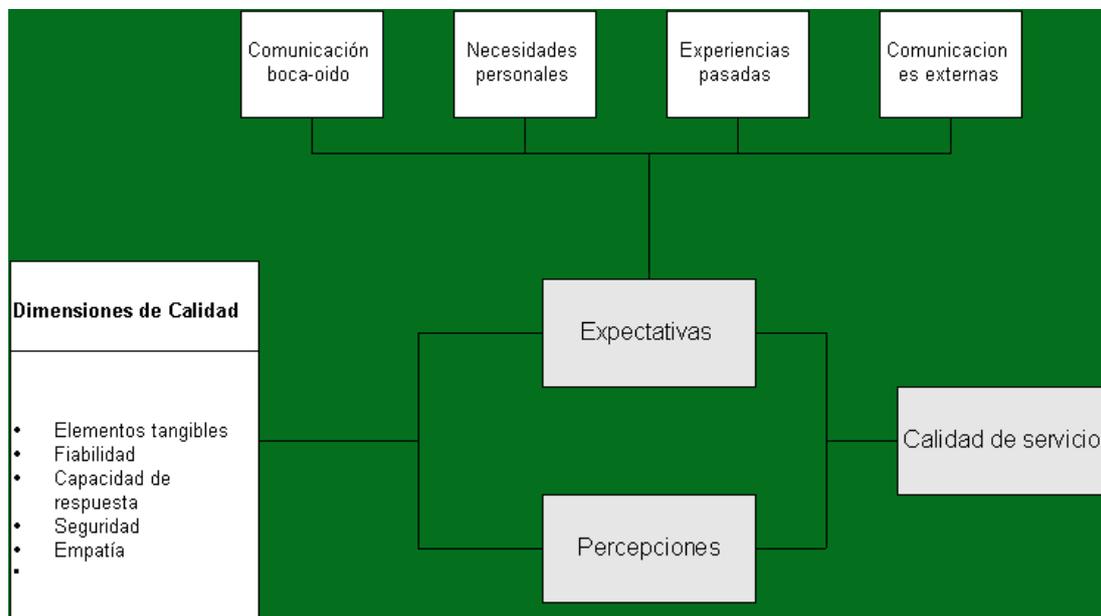
con una orientación claramente preventiva y de mejora continua. El gap de relaciones externas incluye factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la empresa transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades en materia de calidad.

En el otro sentido, la empresa debe ser capaz de obtener información cierta sobre los efectos que en la imagen corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles. El gap global, como ya se ha comentado, es el que surge como consecuencia de los gaps anteriores. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección de la empresa realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar los diferentes gaps e, indirectamente, el gap global.

EL MODELO SERVQUAL

La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la medida de la calidad de servicio. Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988) y el SERVPERF (CRONIN Y TAYLOR, 1992) los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones. El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados. En la figura 07 se resume el modelo.

Figura 07. Modelo SERVQUAL.



Fuente: Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales. Parasuraman et al. Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En la tabla 01 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

Tabla 02. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado

Tabla 03. Modelo SERVQUAL modificado

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. • Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas • Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra. • Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. • Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo • La empresa realiza bien el servicio la primera vez • La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido • La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Las dimensiones anteriores se obtuvieron tras realizar un análisis factorial de las puntuaciones (P-E) de los 22 ítems de la calidad de servicio incluidos en los cuestionarios utilizados para medir las apreciaciones de los clientes que integraron la muestra de su estudio empírico; los ítems habían sido previamente identificados mediante reuniones con grupos de clientes de diferentes tipos de servicio.

El cuestionario SERVQUAL consta de 44 preguntas que evalúan las percepciones y expectativas para cada uno de los 22 ítems de la calidad de servicio definidos. Una vez se tienen las puntuaciones de cada uno de los 22 ítems evaluados, tanto en expectativas como en percepciones, se procede generalmente al siguiente análisis cuantitativo:

- a. Se calculan las puntuaciones medias (P-E) para cada dimensión, a partir de los ítems que la integran. En este apartado se recomienda calcular la mediana y no la media aritmética por no ser ésta última una medida adecuada para la valoración cualitativa (Arapé 1999).
- b. Pueden incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparta 100 o 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-100 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.

Existen varias técnicas operativas para asignar pesos a las dimensiones en el cálculo del índice global de calidad del SERVQUAL, de las que destacamos las siguientes:

- a. Pueden darse pesos equivalentes, es decir, asignar la misma importancia relativa a cada dimensión
- b. Puede incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparte 100 ó 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-10 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.
- c. Incluir una pregunta en la que se pida una valoración global del servicio recibido y aplicar posteriormente un análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las

dimensiones como variables explicativas de la valoración global. Restringiendo la suma de los regresos a 1, éstos serían una aproximación al peso de cada dimensión.

- d. Realizar un análisis conjunto aplicado a las dimensiones. De esta forma se obligaría al cliente a decidir y priorizar que dimensiones son las realmente importantes.

Consideramos que las mejores alternativas son las dos últimas, especialmente la del análisis conjunto. No obstante, en los trabajos empíricos se suelen utilizar las dos primeras, quizás por su mayor simplicidad. El uso de las dos primeras alternativas puede presentar los siguientes inconvenientes:

- a. La alternativa de asignar pesos equivalentes supone que no tienen por qué coincidir necesariamente con las preferencias de los clientes.
- b. La alternativa de preguntar al cliente sobre la importancia de las dimensiones acostumbra presentar el inconveniente, como hemos podido constatar con la base de datos empleada, de que, al no verse realmente obligado a decir qué dimensiones son realmente las importantes, suele repartir de forma bastante proporcional la importancia de cada de las dimensiones.

1.2.3.- La Calidad de Servicio.- Calidad Total En El Servicio Al Cliente

A continuación un breve resumen dividido en ítems sobre la calidad total en el servicio al cliente:

1. SERVICIO AL CLIENTE.

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad

2. PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- a. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- e. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

3. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SERVICIOS.

- Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- Los servicios son personalizados.
- Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- Los servicios se producen conforme a la demanda.
- Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
- Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.

- Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

4. RAZONES QUE FRENAN LA IMPLANTACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO.

A continuación se exponen una serie de razones que obstaculizan la implantación de la Calidad de Servicio, debido a que con frecuencia, no se cree que:

- Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios.
- El cliente es de buena fe.
- El servicio es una inversión importante.
- Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.
- Un cliente es ya cliente antes de comprar.
- La calidad de servicio es un dominio prioritario.
- El éxito depende más del mando medio que del personal de línea.
- Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.
- Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros.
- La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio.

5. ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE BASA EL CLIENTE PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- Imagen
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- La manera como se presenta un servicio
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

6. RAZONES DE PORQUE SE DIRIGEN CON MUY POCA O NINGUNA CALIDAD EN EL SERVICIO.

- a. Preocupación excesiva por la calidad de los productos manufactureros.
- b. Dificultades para definir papeles y funciones de un servicio.
- c. Incapacidad para definir las características de la calidad de los servicios.
- d. Falta de conocimiento y autoridad para el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad total en los servicios.
- e. El supuesto de que la calidad en los servicios es de importancia secundaria.

7. ATRIBUTOS ESENCIALES PARA OPERACIONES DE SERVICIOS.

- Eficiencia, precisión.
- Uniformidad, constancia.
- Receptividad, accesibilidad.
- Confiabilidad.
- Competencia y capacidad.
- Cortesía, cuidado, entrenamiento.
- Seguridad.
- Satisfacción y placer.

8. FACTORES CLAVES DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO A UN TRATO DE CALIDAD.

- Atención inmediata
- Comprensión de lo que el cliente quiere
- Atención completa y exclusiva
- Trato cortés
- Expresión de interés por el cliente
- Receptividad a preguntas
- Prontitud en la respuesta

- Eficiencia al prestar un servicio
- Explicación de procedimientos
- Expresión de placer al servir al cliente
- Expresión de agradecimiento
- Atención a los reclamos
- Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

9. RAZONES PARA UN MAL SERVICIO AL CLIENTE.

Pregunte a cualquier consumidor o cliente por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones: ¿cuántos se aplican en su empresa?:

- Empleados negligentes
- Entrenamiento deficiente
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- Deficiente manejo y resolución de las quejas
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment)
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

10. LOS SIETE PECADOS CAPITALES DEL SERVICIO.

1. Apatía
2. Sacudirse al cliente
3. Frialdad (indiferencia)
4. Actuar en forma robotizada
5. Rigidez (intransigente)
6. Enviar el cliente de un lado a otro.

11. LOS 10 MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACION DE LOS CLIENTES.

1. El cliente es la persona más importante en la empresa
2. El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
3. El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
4. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
5. El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
6. El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
7. El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
8. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
9. El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
10. El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

12. LAS 10 REGLAS PARA UNA EXCELENTE ATENCION EN EL SERVICIO.

1. No haga esperar al cliente, saludelo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten
4. Sea natural, no falso o robotizado
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
6. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede).
7. Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
10. Manténgase en forma, cuide su persona

Capítulo 2: DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA CONSULTORA DE ESTUDIOS CIVILES

Para elaborar el diagnóstico de la calidad del servicio de la empresa, foco del estudio, se procederá primero a describir brevemente a la organización, luego mediante una encuesta a los integrantes de la empresa se determinará el nivel de cultura organizacional de sus componentes (ver Anexo 1: Test De Evaluación De Coeficiente De Pensamiento Estratégico).

2.1.-Descripción de la Organización, Objeto del estudio

El Análisis basado en el diagnóstico se aplicará a una empresa formada por 32 personas; una organización compuesta por diferentes áreas dedicada a la Elaboración de Proyectos de Construcción y Ejecución de los mismos, desarrollando Proyectos de Inversión Pública con la visión de ejecutarlos.

La Empresa Consultora sobre la cual se realizará el presente estudio es una empresa dedicada en mayor porcentaje a la Elaboración de Expedientes Técnicos, tiene 9 años de antigüedad; formada con la intención de tener como nicho la elaboración de expedientes técnicos de obras civiles, tiene como clientes a entidades públicas, tales como gobiernos municipales y regionales y al mismo tiempo participa en licitaciones privadas. En el quinto año de existencia la empresa se traza el objetivo de entrar a procesos de licitación mayores y al mismo tiempo abrir el espectro de acción con trabajos afines, como la ejecución y la supervisión de los Expedientes Técnicos siempre y cuando el marco jurídico lo permitiese.

Es una organización que incluye gerencia, logística, el departamento técnico (área donde se desarrollan los expedientes técnicos, perfiles de inversión y proyectos) y consultoría (supervisión de proyectos). De ser el caso y cuando lo amerita se opta por contratar personal según las necesidades. Cuenta con un Plan Estratégico para 5 años, una de las principales directivas es ampliar el espectro de acción de la empresa no solo a la elaboración de expedientes si no dedicarse a la parte de Consultoría y Supervisión, así como ingresar al mercado de Proyectos con temática ambientalista.

La Consultora tiene como objetivo el cuidar de la calidad del principal producto, en este caso los expedientes técnicos de obras civiles, el cual le ha dado resultados mediante la preparación técnica de sus integrantes, para brindar una mejor satisfacción al cliente, más completa y así entrar a el rubro de los proyectos de inversión pública y privada (estudios en ese caso) mediante un grupo multidisciplinario que complementa en gran parte el éxito del producto; sin embargo el punto flojo de la organización es la fidelización del cliente y el inestable nivel de productividad debido en muchos casos a la gestión empírica de sus miembros.

Figura 08. Organigrama de la Empresa de Estudio.



Fuente: Elaboración Propia

El análisis del Nivel de Pensamiento Estratégico se inicia al aplicar a cada uno de los miembros de la institución el siguiente test de pensamiento estratégico; se responden individualmente y de manera anónima (ver Anexo 1: Test De Evaluación De Coeficiente De Pensamiento Estratégico).

En segundo lugar, proceder a realizar la tabulación de los resultados del test en base a las siguientes indicaciones:

Se sumaran los Si de cada una de las encuestas (342 respuestas afirmativas en total) y se encontrará un promedio en función al número de participantes en este caso treinta (30) que es el número de encuestas realizadas; al promedio encontrado (en este caso es 11.4) se le multiplicará por cinco (5) para obtener el Coeficiente de Pensamiento Estratégico de la organización. Cabe indicar que si bien los integrantes de la organización son Treinta y dos (32) solo se realizaron Treinta (30) encuestas debido a la disponibilidad de los integrantes. EL resultado de los datos se resume en la siguiente tabla:

Tabla 04. Resultado del Coeficiente de Pensamiento Estratégico

Categoría	C.P.E.	Numero de Respuestas
A	75 a 100	
B	50 a 75	57
C	Menos de 50	

Fuente: Elaboración Propia

- La Categoría A incluye a los participantes que ya están pensando estratégicamente.
- La Categoría B incluye a los participantes que están en camino de convertirse en pensadores estratégicos.
- La Categoría C incluye a los participantes que necesitan un mayor esfuerzo para llegar a pensar estratégicamente.

La tabla representa el perfil del grupo respecto a su pensamiento estratégico. Como se puede apreciar en este caso La organización se encuentra con un Nivel de pensamiento Estratégico B es decir Medio – Bajo.

A continuación se analiza las condiciones de cultura organizacional de la empresa en estudio:

A.-La Actitud de Cambio

La empresa desde su origen se dedicó al mismo rubro (elaboración de expedientes técnicos y en menor porcentaje a supervisión) cambiando entre la elaboración de proyectos y la ejecución de obras civiles por tiempos según las condiciones. Sin embargo, en muchas oportunidades la directiva tuvo el interés de cambiar el giro del negocio pero manteniéndose en el mismo rubro que es la construcción, explorando la posibilidad de la Consultoría como actividad principal para la empresa. En términos generales hay una disposición aceptable por parte de los integrantes al cambio que es marcada por la Gerencia que indica a donde apunta la empresa, en muchos casos respaldado por la necesidad de ingresar a nuevos mercados.

B.-Pensamiento Estratégico

La empresa si bien es cierto tiene una idea vaga de hacia a donde desarrollarse, no cuenta con un Pensamiento Estratégico definido ya que en muchas situaciones el nuevo mercado fue designado por medio de oportunidades y condiciones dadas por la realidad económica, cabe indicar que en muchas reuniones se ha conversado acerca de este tema de tal manera que la empresa esté acorde con las tendencias actuales que tiene la competencia del mercado.

C.-Capacidad de Gobierno

La organización siempre señaló que una de sus principales directivas es la de orientarse a Proyectos de Inversión, desde su inicio y hasta el momento cuando la situación se presentó ha buscado Alianzas estratégicas con empresas que ya tiene experiencia en el ramo y en otras ocasiones recurrió al sistema del Outsourcing (Tercerización) para poder afrontar nuevas necesidades de los clientes.

D.-Capacidad de Prevención y Previsión

Este es el campo menos desarrollado por la organización que conforma a la empresa, se podría decir que la empresa cuenta con un sistema de prevención y previsión rudimentario, con metas y objetivos desactualizados o que se encuentran fuera del rango de acción real de la empresa; aparte de contar con un plan estratégico que no refleja los intereses actuales de crecimiento de la organización.

E.-Capacidad de Trabajo en Equipo y Experiencia Metodológica

Este rubro es el que más desarrolló la organización, ya que todos los integrantes tienen trabajos polivalentes y multifuncionales; característica básica de pequeñas empresas crecientes, que asumen cargos según la condiciones de mercado, así también, cada integrante busca desarrollar sus conocimientos en beneficio de la empresa y difundirlos en la organización.

2.2.-Análisis Estratégico De La Demanda Actual (Registro de Quejas)

La demanda es la necesidad y expectativa expresada, por el usuario externo e interno, en requerimientos de servicios, condicionada por el factor tiempo. La Demanda Actual es la demanda que se expresa en el uso de los servicios y se registra en las estadísticas continuas de los servicios.

Para el Proceso de análisis de la Demanda primero se definirá el grado de insatisfacción actual, complementariamente se formulará un sistema de indicadores de calidad de servicio, luego se implantará la hoja de registro de quejas (ver anexos 2: Test De Evaluación Del Servicio Y Sugerencias Electrónico), posteriormente, se define el tamaño de muestra poblacional en este caso veinte (20) siendo este número la cantidad de clientes con una fidelización más antigua y constante más aquellos clientes que son potencialmente más propensos a usar los servicios de la empresa, con los datos recogidos y la respectiva tabulación se elabora el diagrama de Pareto.

Con la información del **Diagrama de Pareto** se realiza un inventario de los problemas vitales de la demanda insatisfecha, se somete a una escala de priorización técnica, con los problemas priorizados se procede a determinar las soluciones mediante el diagrama de Ishikawa, con las soluciones vitales se realiza la matriz de diagnóstico general con las condiciones adecuadas de alta oportunidad, alta fortaleza y bajo riesgo pasaran a ser objetivos estratégicos.

Luego de Recolectar Información del registro de quejas se proceda a tabular los datos (ver anexos 2: Test De Evaluación Del Servicio Y Sugerencias Electrónico).

Tabla 05. Tabulación de Datos recolectados de las Encuestas

Cantidad de muestra: 20 Clientes

Descripción

1	Orientación sobre las concepciones del proyecto	11
2	Actividades complementarias a los proyectos	3
3	Atención y asesoría por internet	4
4	No hay asesoría técnica y jurídica adicional	17
5	No hay seguimiento a los trabajos realizados	18
6	Falta comunicación y coordinación con los clientes	19
7	Costo del producto elevado	15
8	Coordinación con el cliente mientras se desarrolla el proyecto	12
9	Falta enlace con actividades relacionadas al producto terminado	17
10	Valor agregado adicional del producto	6
		122

Fuente: Elaboración Propia

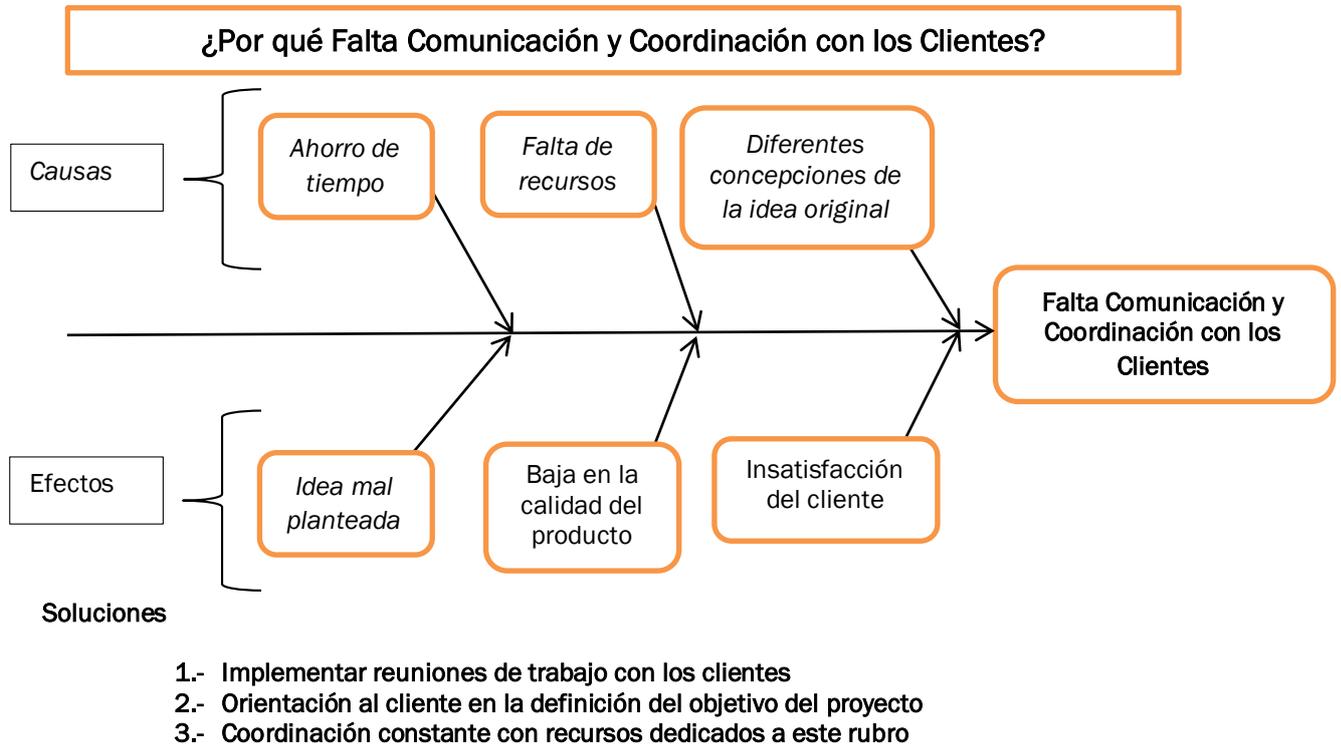
Tabla 06. Diagrama de Pareto (Priorización Social) N° 01

	Tipo de Queja	f	f(%)	f(%)acumulada
1	Falta comunicación y coordinación con los clientes	19	15.57%	15.57%
2	No hay seguimiento a los trabajos realizados	18	14.75%	30.33%
3	Falta enlace con actividades relacionadas al producto terminado	17	13.93%	44.26%
4	No hay asesoría técnica y jurídica adicional	17	13.93%	58.20%
5	Costo del producto elevado	15	12.30%	70.49%
6	Coordinación con el cliente mientras se desarrolla el proyecto	12	9.84%	80.33%
7	Orientación sobre las concepciones del proyecto	11	9.02%	89.34%
8	Valor agregado adicional del producto	6	4.92%	94.26%
9	Atención y asesoría por internet	4	3.28%	97.54%
10	actividades complementarias a los proyectos	3	2.46%	100.00%
		122		

Fuente: Elaboración Propia

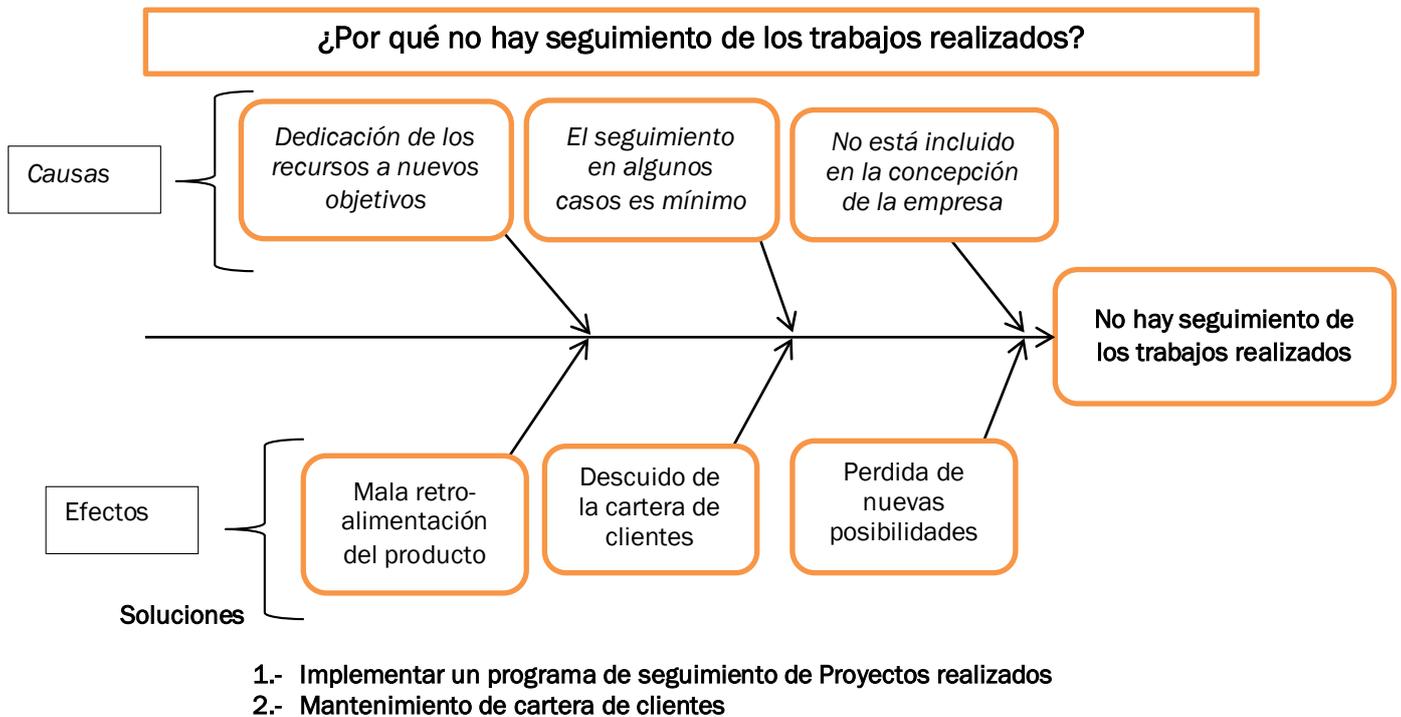
Para el **Diagrama de Pareto** se establece una frecuencia acumulada para aplicar el principio y priorizar aquellos que están dentro del 80% de las frecuencias tabuladas. A continuación se construye el **Diagrama de Ishikawa** por cada una de las quejas priorizadas; de tal manera que se encuentren Causas, efectos correspondientes y posibles soluciones. El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, en una línea se escriben las causas del problema a analizar y en una segunda línea los efectos correspondientes de estas causas sobre las cuales se plantean soluciones para resolver el problema central como se puede apreciar a continuación:

Figura 09. Diagrama de Ishikawa N°1



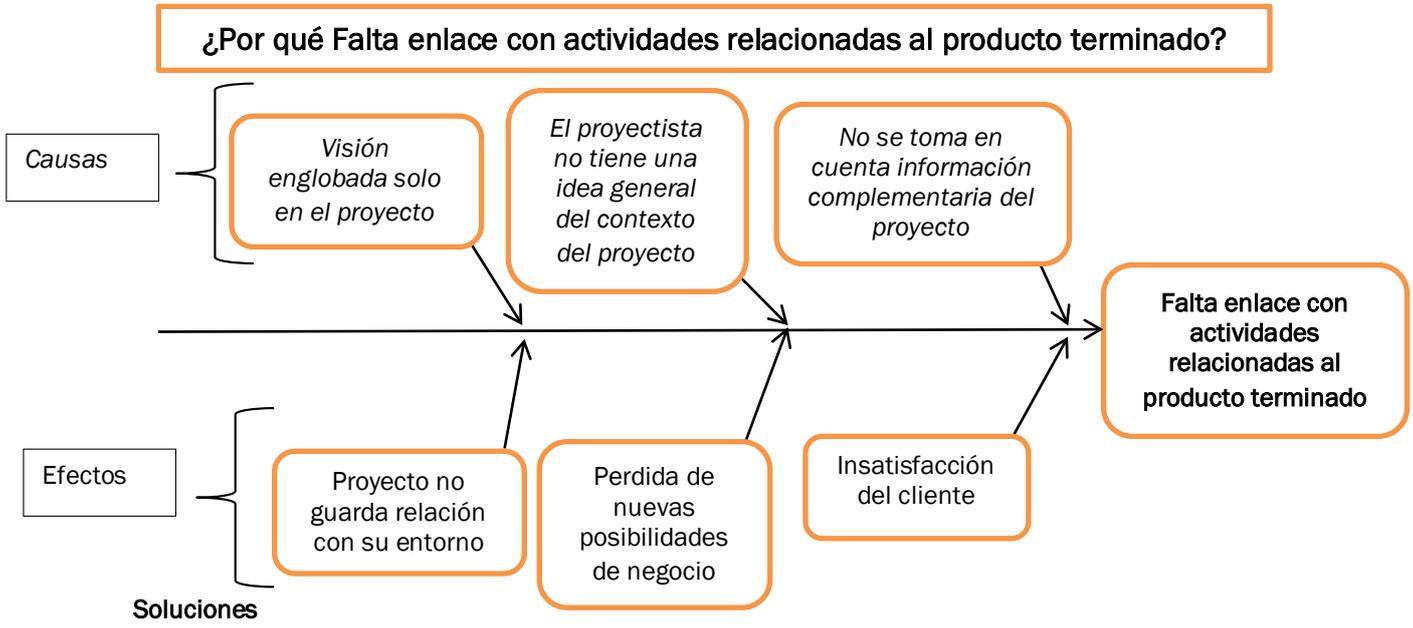
Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Diagrama de Ishikawa N°2



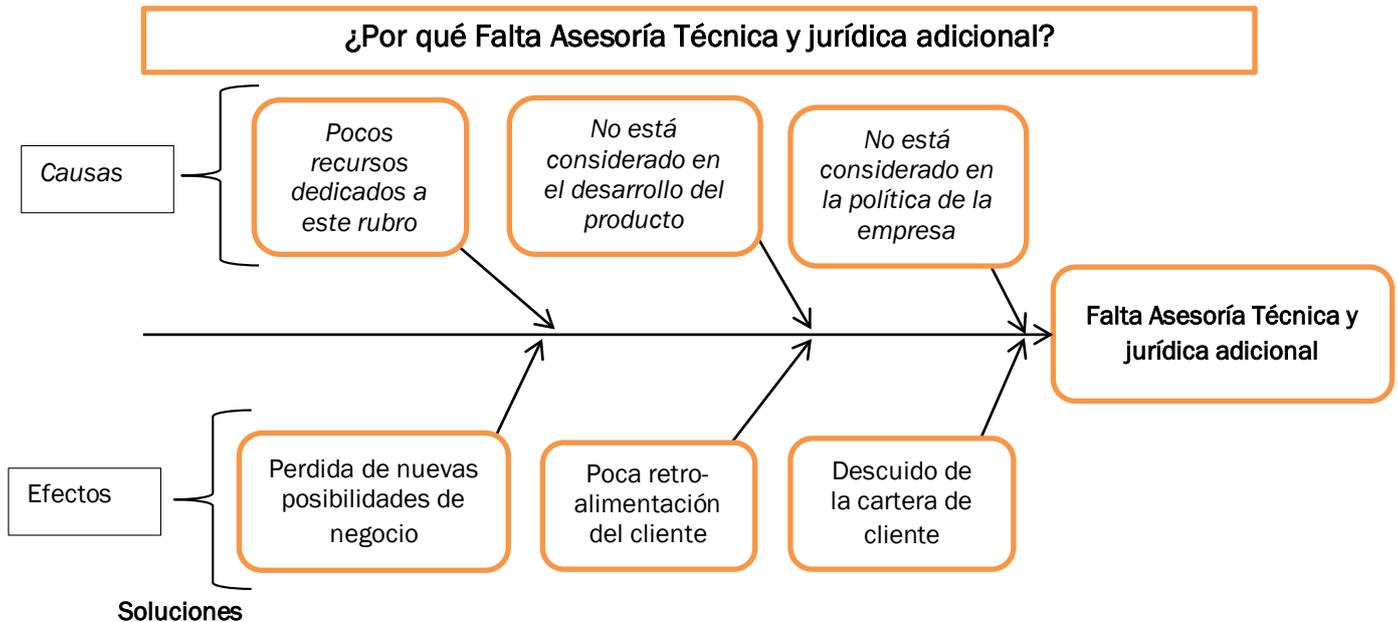
Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Diagrama de Ishikawa N°3



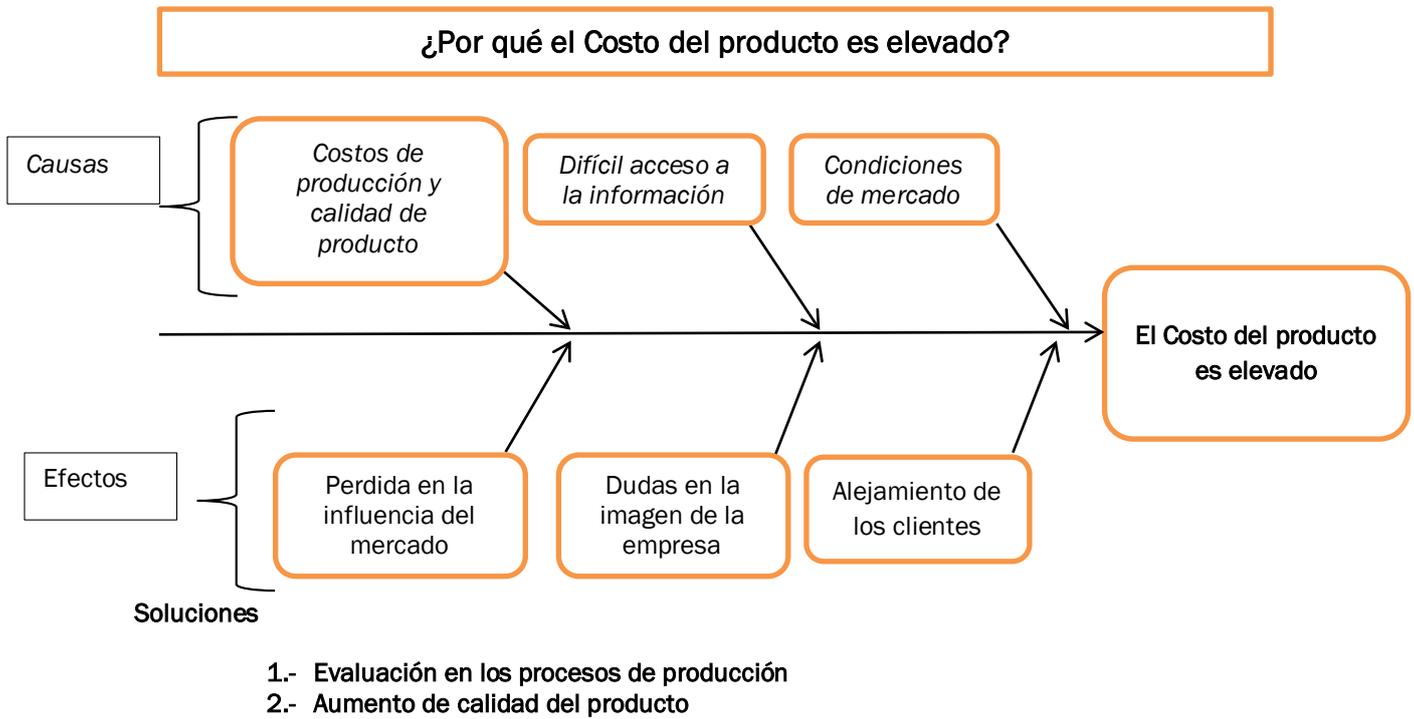
Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. Diagrama de Ishikawa N°4



Fuente: Elaboración Propia

Figura 13. Diagrama de Ishikawa N°5



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro de las soluciones de cada una de las quejas priorizadas a las cuales se aplica un Diagrama de Pareto basado en la priorización técnica para determinar cuál es la solución que cubre en mayor porcentaje a la queja.

Tabla 07. Análisis Estratégico de la Demanda Actual- SOLUCIONES

A.- Falta Comunicación y Coordinación con los Clientes	f	f(%)	f(%) acum
1.- Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro	18	85%	85%
2.- Orientación al cliente en la definición del objetivo del proyecto	1	5%	90%
3.- Implementar reuniones de trabajo con los clientes	2	10%	100%
	21		

B.- No hay seguimiento de los trabajos realizados	f	f(%)	f(%) acum
1.- Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados Mantenimiento de cartera de	19	90%	90%
2.- clientes	2	10%	100%
	21		

C.- Falta enlace con actividades relacionadas al producto terminado	f	f(%)	f(%) acum
1.- Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio	19	95%	95%
2.- Desarrollo de actividades complementarias para el producto	1	5%	100%
	20		

D.- Falta Asesoría Técnica y jurídica adicional	f	f(%)	f(%) acum
1.- Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa	18	90%	90%
2.- Especialización o contrato de personal complementario	2	10%	100%
	20		

E.- Por qué el Costo del producto es elevado	f	f(%)	f(%) acum
1.- Evaluación en los procesos de producción	20	100%	100%
2.- Aumento de calidad del producto	0	0%	100%
	20		

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, a cada una de estas soluciones se aplicará la **Matriz de Diagnóstico Gerencial** que consiste en analizar cada solución frente a condiciones externas que afectaran a la empresa tales como la economía, política, ámbito social, tecnología y geografía, así como características internas como son las capacidades Directivas, competitivas, Talento Humano, Tecnología y Finanzas. Cada Solución responderá de manera diferente a ese conjunto de factores los cuales son ponderados según la condición particular de la empresa y en el tipo de nivel si es Alto, Medio o Bajo y así verificar si estas soluciones beneficiarán o por el contrario afectarán en forma negativa a la organización.

**Tabla 08. Matriz de Diagnostico Gerencial N°01
Soluciones de la Demanda Actual**

Problema: Falta Comunicación y Coordinación con los Clientes

Solución : Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro

DIAGNÓSTICO EXTERNO

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico		2							1
Político						1			1
Sociales		2							1
Tecnológicos			1						1
Geográficos						1			1
total		5			2			5	

Las Oportunidades (5) son mayores que las Amenazas (2)

DIAGNÓSTICO INTERNO

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva			1						1
Capacidad Competitiva		2							1
Capacidad del Talento Humano						1			1
Capacidad Tecnológica			1						1
Capacidad Financiera						1			1
total		4			2			5	

Las Fortalezas (4) son mayores que las Debilidades (2)

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 09. Matriz de Diagnostico Gerencial N°02
 Soluciones de la Demanda Actual**

Problema: no hay seguimiento de los trabajos realizados

Solución : Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados

DIAGNÓSTICO EXTERNO

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico						1			1
Político						1			1
Sociales			1						1
Tecnológicos		2							1
Geográficos			1						1
total		4			2			5	

Las Oportunidades (4) son mayores que las Amenazas (2)

DIAGNÓSTICO INTERNO

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva						1			1
Capacidad Competitiva			1						1
Capacidad del Talento Humano		2							1
Capacidad Tecnológica			1						1
Capacidad Financiera						1			1
total		4			2			5	

Las Fortalezas (4) son mayores que las Debilidades (2)

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10. Matriz de Diagnostico Gerencial N°03
Soluciones de la Demanda Actual**

Problema: Falta enlace con actividades relacionadas al producto terminado

Solución : Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio

DIAGNÓSTICO EXTERNO

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico		2							1
Político						1			1
Sociales						1			1
Tecnológicos		2							1
Geográficos			1						1
total		5			2			5	

Las Oportunidades (5) son mayores que las Amenazas (2)

DIAGNÓSTICO INTERNO

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva			1						1
Capacidad Competitiva			1						1
Capacidad del Talento Humano			1						1
Capacidad Tecnológica			1						1
Capacidad Financiera						1			1
total		4			1			5	

Las Fortalezas (4) son mayores que las Debilidades (1)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Matriz de Diagnostico Gerencial N°04
Soluciones de la Demanda Actual

Problema: Falta Asesoría Técnica y jurídica adicional

Solución : Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa

DIAGNÓSTICO EXTERNO

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico		2							1
Político			1						1
Sociales			1						1
Tecnológicos						1			1
Geográficos						1			1
total		4			2			5	

Las Oportunidades (4) son mayores que las Amenazas (2)

DIAGNÓSTICO INTERNO

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva			1						1
Capacidad Competitiva		2							1
Capacidad del Talento Humano						1			1
Capacidad Tecnológica			1						1
Capacidad Financiera						1			1
total		4			2			5	

Las Fortalezas (4) son mayores que las Debilidades (2)

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 12. Matriz de Diagnostico Gerencial N°05
Soluciones de la Demanda Actual**

Problema: Por qué el Costo del producto es elevado

Solución : Evaluación en los procesos de producción

DIAGNÓSTICO EXTERNO

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico		2							1
Político						1			1
Sociales						1			1
Tecnológicos		2							1
Geográficos			1						1
total		5			2			5	

Las Oportunidades (5) son mayores que las Amenazas (2)

DIAGNÓSTICO INTERNO

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva						1			1
Capacidad Competitiva		2							1
Capacidad del Talento Humano			1						1
Capacidad Tecnológica			1						1
Capacidad Financiera						1			1
total		4			2			5	

Las Fortalezas (4) son mayores que las Debilidades (2)

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la demanda actual en las diferentes matrices de diagnóstico gerencial externo e interno (N°1 – N° 5) de las soluciones analizadas en la matriz, en todos los casos, dan como resultado que las oportunidades son mayores que las amenazas en base a los factores Económicos debido a las condiciones favorables o desfavorables que tiene el país en la actualidad, Políticos correspondiente a la estabilidad en tendencias gubernamentales que incentiven o no a este tipo de negocio, Sociales análisis del comportamiento de la población verificando si estarán de acuerdo a este tipo de intervención, Tecnológicos si existen los instrumentos adecuados y disponibles para materializar el objetivo y Geográficos correspondientes a la condiciones del entorno en donde se desarrollara el proyecto y que las fortalezas de acuerdo a las capacidades Directivas involucrada la alta gerencia, Competitivas el mercado y la situación de las otras empresas en condiciones similares, de Talento Humano correspondiente a si la organización se encuentra en la posibilidad de afrontar este nuevo reto con los integrantes que cuenta, Tecnológicas si la organización cuenta con los instrumentos tecnológicos adecuados y financieras que corresponde a la inversión de la Organización son mayores que las debilidades siendo favorable el análisis como parte de futuros objetivos estratégicos o como parte del programa de mejoramiento continuo.

**Tabla 15. Matriz de Diagnostico Gerencial N°06
Nuevas Expectativas del Usuario**

Expectativa : Productos complementarios que den mayor valor agregado al servicio

DIAGNÓSTICO EXTERNO

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico		2							1
Político						1			1
Sociales						1			1
Tecnológicos		2							1
Geográficos			1						1
total		5			2			5	

Las Oportunidades (5) son mayores que las Amenazas (2)

DIAGNÓSTICO INTERNO

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva			1						1
Capacidad Competitiva		2							1
Capacidad del Talento Humano			1						1
Capacidad Tecnológica			1						1
Capacidad Financiera						1			1
total		5			1			5	

Las Fortalezas (5) son mayores que las Debilidades (1)

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

El diagnóstico de la demanda potencial en la Matriz de Diagnóstico Gerencial en ambos niveles Externo e Interno (N° 6) la Expectativa analizada en la matriz da como resultado que las oportunidades son mayores que las amenazas en base a los factores Económicos debido a las condiciones favorables o desfavorables que tiene el país en la actualidad, Políticos correspondiente a la estabilidad en tendencias gubernamentales que incentiven o no a este tipo de negocio, Sociales análisis del comportamiento de la población verificando si estarán de acuerdo a este tipo de intervención, Tecnológicos si existen los instrumentos adecuados y disponibles para materializar el objetivo y Geográficos correspondientes a la condiciones del entorno en donde se desarrollara el proyecto y que las fortalezas de acuerdo a las capacidades Directivas involucrada la alta gerencia, Competitivas el mercado y la situación de las otras empresas en condiciones similares, de Talento Humano correspondiente a si la organización se encuentra en la posibilidad de afrontar este nuevo reto con los integrantes que cuenta, Tecnológicas si la organización cuenta con los instrumentos tecnológicos adecuados y financieras que corresponde a la inversión de la Organización son mayores que las debilidades siendo favorable el análisis como parte de futuros objetivos estratégicos o como parte del programa de mejoramiento continuo.

2.4.- Análisis Estratégico De La Oferta Actual y Potencial

Se necesita organizar las parte de la empresa de tal manera que exista la oferta que cubra la demanda de la necesidad, que es originada por los clientes; para que la demanda sea cubierta por la oferta es necesario tener en cuenta los índices de estructura, procesos y resultados analizando los procesos que ocurren en los servicios mejorándolo por medio de un programa de mejoramiento continuo.

Oferta Actual: Es la oferta que se expresa en el uso de la capacidad instalada en la institución y en el cumplimiento de los requisitos de calidad diseñados cuando se implementan los servicios.

Oferta Potencial: Es la capacidad que tiene la institución para lograr la optimización del uso de los recursos, la capacidad de innovación de los mismos y de mejoramiento de los rendimientos y desempeños.

Los factores que conforman la oferta son: Recursos humanos, infraestructurales, financieros, tecnológicos, institucionales. Los Pasos prácticos para el proceso de análisis de la oferta definir el nivel de capacidad instalada ociosa existente. Mediante la construcción de la Hoja de Inventario de suficiencia en el uso actual y potencial de los recursos para lo cual se analizaran los siguientes acápite: Gerencia y control, Dirección Comercial y financiera, dirección Técnica y Dirección de Desarrollo para luego se analizaran la cantidad de los recursos así como su nivel de suficiencia finalmente se encuentra la necesidad de adecuación y la sustentación del requerimiento para luego de la hoja del inventario se encuentran las causas posibles de la capacidad instalada ociosa, se hace un listado priorizado de causas de problemas vitales, el listado de causas de problemas vitales es sometida a la Escala de Priorización de problemas de la oferta, Frente a este listado jerarquizado de causas de problemas vitales de la oferta, se plantean soluciones.

Tabla 16. HOJA DE INVENTARIO DE SUFICIENCIA EN EL USO ACTUAL Y POTENCIAL DE RECURSOS

DESCRIPCIÓN DE RECURSOS	INFRAESTRUCTURA				MÁQUINAS/EQUIPOS/HE RRAMIENTAS				RECURSOS HUMANOS				RECURSOS FINANCIEROS				RECURSOS INSTITUCIONALES				NECESIDAD DE ADECUACIÓN	SUSTENTACIÓN DEL REQUERIMIENTO
	ACTUAL		POTENC.		ACTUAL		POTENC.		ACTUAL		POTENC.		ACTUAL		POTENC.		ACTUAL		POTENC.			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Gerencia y Control	4	1	4	1	4	1	3	1	2	1	2	1	0	2	0	2	1	3	1	2	Mejorar recursos financieros e institucionales Mejorar la distribución de recursos Capacidad ociosa de equipos y de personal Retro-alimentación con la parte técnica	Mayor visión e influencia en el mercado y nuevas alianzas para la empresa
Dirección Comercial y Financiera	0	2	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0		crecimiento de la empresa
Dirección Técnica	6	1	6	1	10	2	9	1	5	2	5	1	0	3	0	2	0	0	0	0		Reorganización de recursos y necesidades especialización del personal
Dirección de Desarrollo	0	2	1	1	3	2	3	1	1	3	2	1	0	3	0	2	0	0	1	2		Mejorar procesos y abrir nuevos campos de acción

LEYENDA:

A: Cantidad de recursos

B: Calificación: (1) Totalmente suficiente; (2) Regularmente suficiente; (3) Totalmente insuficiente

Fuente: Elaboración Propia

Luego de analizar los datos se plantea encontrar las causas mediante encuestas (ver Anexo 3: Test De Expectativas Capacidad Ociosa Electrónico) luego de haber recolectado los datos pasan a ser tabulados aplicando un Diagrama de Pareto para la priorización.

Planteamiento de la pregunta ¿Cuál es la causa principal de la capacidad instalada ociosa? Que servirá de base para realizar las encuestas y que desarrollara las posibles soluciones.

Tabla 17. Registro de Expectativas de la Oferta

Cantidad de muestra : 20

Descripción

1.-	La gerencia no tiene los recursos necesarios para abrir nuevos campos de negocio	3
2.-	El personal no está lo suficientemente especializado y hay equipos no aprovechados	19
3.-	El personal de desarrollo no tiene retro-alimentación directa con el técnico	1
		23

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Diagrama de Pareto (Priorización Social) N° 03

	Tipo de Queja	f	f(%)	f(%)acumulada
1.-	El personal no está lo suficientemente especializado y hay equipos no aprovechados	19	82.61%	82.61%
2.-	La gerencia no tiene los recursos necesarios para abrir nuevos campos de negocio	3	13.04%	95.65%
3.-	El personal de desarrollo no tiene retro-alimentación directa con el técnico	1	4.35%	100.00%
		23		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Escala de Jerarquización de Problemas (Priorización técnica)

Descripción	Frecuencia	Gravedad	Dificultad	Tendencia	Posibilidad de intervenir	Aceptación del personal	Aceptación de Autoridades	Disponibilidad de recursos	Capacidad de análisis y uso	Total
El personal no está lo suficientemente especializado y hay equipos no aprovechados	1	2	2	1	2	2	2	2	2	16

Fuente: Elaboración Propia

Soluciones:

Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos

Con la solución se realiza la matriz de diagnóstico gerencial con las condiciones adecuadas de alta oportunidad, alta fortaleza y bajo riesgo pasaran a ser objetivos estratégicos.

**Tabla 20. Matriz de Diagnostico Gerencial N°07
Soluciones de la Oferta Actual y Potencial**

Problema: Cuál es la causa principal de la capacidad instalada ociosa

Solución : Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos

DIAGNÓSTICO EXTERNO

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico						1			1
Político						1			1
Sociales		2							1
Tecnológicos			1						1
Geográficos			1						1
total		4			2			5	

Las Oportunidades (4) son mayores que las Amenazas (2)

DIAGNÓSTICO INTERNO

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			RIESGOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva			1						1
Capacidad Competitiva		2							1
Capacidad del Talento Humano			1						1
Capacidad Tecnológica						1			1
Capacidad Financiera						1			1
total		4			2			5	

Las Fortalezas (4) son mayores que las Debilidades (2)

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones:

Como se puede apreciar para el diagnóstico de la oferta actual y potencial en la Matriz de Diagnóstico Gerencial Externo e Interno (N° 7) la solución propuesta, en este caso demuestra que las oportunidades son mayores que las amenazas en base a los factores Económicos debido a las condiciones favorables o desfavorables que tiene el país en la actualidad, Políticos correspondiente a la estabilidad en tendencias gubernamentales que incentiven o no a este tipo de negocio, Sociales análisis del comportamiento de la población verificando si estarán de acuerdo a este tipo de intervención, Tecnológicos si existen los instrumentos adecuados y disponibles para materializar el objetivo y Geográficos correspondientes a la condiciones del entorno en donde se desarrollara el

proyecto y que las fortalezas de acuerdo a las capacidades Directivas involucrada la alta gerencia, Competitivas el mercado y la situación de las otras empresas en condiciones similares, de Talento Humano correspondiente a si la organización se encuentra en la posibilidad de afrontar este nuevo reto con los integrantes que cuenta, Tecnológicas si la organización cuenta con los instrumentos tecnológicos adecuados y financieras que corresponde a la inversión de la Organización son mayores que las debilidades siendo favorable el análisis como parte de futuros objetivos estratégicos o como parte del programa de mejoramiento continuo.

2.5.- Resultados del Diagnóstico De La Calidad Del Servicio

Luego de haber analizado tanto la Demanda Actual que incluye el registro de quejas, la Demanda Potencial que incluye el registro de expectativas y el análisis de la Oferta Actual y Potencial incluyendo la capacidad ociosa, se recogieron una serie de resultados los cuales son mencionados a continuación y que formaran parte esencial y serán objeto de análisis en el siguiente capítulo.

Soluciones del Análisis Estratégico de la Demanda Actual:

- Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro
- Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados
- Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio
- Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa
- Evaluación en los procesos de producción

Soluciones del Análisis Estratégico De La Demanda Potencial:

- Productos complementarios que den mayor valor agregado al servicio.

Soluciones del Análisis Estratégico De La Oferta Actual Y Potencial

- Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos.

Capítulo 3: PRINCIPALES OBJETIVOS Y EXIGENCIAS PARA LOGRAR INCORPORAR VALOR A LA CADENA DE CALIDAD

3.1.-Soluciones Encontradas en el Diagnostico de la Calidad Del Servicio

A continuación se citan las soluciones que serán materia de análisis de este capítulo y que servirán de materia prima para determinar objetivos estratégicos o serán parte del mejoramiento continuo que adicionará valor a la Cadena de Calidad.

Soluciones del Análisis Estratégico de la Demanda Actual:

- Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro
- Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados
- Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio
- Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa
- Evaluación en los procesos de producción

Soluciones del Análisis Estratégico de la Demanda Potencial:

- Productos complementarios que den mayor valor agregado al servicio

Soluciones del Análisis Estratégico de la Oferta Actual Y Potencial

- Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos

3.2.-Nuevas Propuestas de Valor en la Empresa

A continuación se menciona la información obtenida que servirá para la definición de los Objetivos Estratégicos y del Programa de Mejoramiento Continuo.

Para los Objetivos Estratégicos:

A.- Empresa Consultora de Estudios Civiles con Especialidad en Proyectos de Inversión de Turismo Integral que incluye elaboración de perfiles de inversión, expedientes técnicos, construcción y supervisión de obras civiles relativas al tema, seleccionado de las tendencias con más desarrollo potencial actual y que refleja el interés de la empresa

B.- Productos complementarios que den mayor valor agregado al servicio recogido de las nuevas expectativas de la demanda Potencial luego de la encuesta

Para el Plan de Mejoramiento Continuo:

A.- Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro recogido de las quejas de la demanda Actual luego de la encuesta

B.- Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados recogido de las quejas de la demanda Actual luego de la encuesta

C.- Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio recogido de las quejas de la demanda Actual luego de la encuesta

D.- Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa recogido de las quejas de la demanda Actual luego de la encuesta

E.- Evaluación en los procesos de producción recogida de las quejas de la demanda Actual luego de la encuesta.

F.- Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos recogido de las quejas de la Oferta Actual luego de la encuesta

Para la Viabilidad de las nuevas propuestas, esta depende de las fortalezas y debilidades internas de su institución, así como de las oportunidades y amenazas externas provenientes del entorno de su institución, es por ello que el análisis FODA sirve para medir el grado de viabilidad de los objetivos estratégicos.

3.3.- Análisis en Base a la Matriz de Viabilidad

Para medir la viabilidad de cada objetivo estratégico, se aplica la Matriz de Viabilidad que se ha construido en base al análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

a. Para las oportunidades y amenazas del entorno externo:

- Se consideran las oportunidades y amenazas del entorno externo a la institución, que favorecen o dificultan el cumplimiento del objetivo, cuyas variables aparecen en la columna (1) de dicha matriz. En el resto de las columnas de la matriz se ejecutaron las operaciones que siguen. Se aplica la escala de viabilidad a cada variable del entorno, obteniendo los resultados que se muestran en las columnas (2) y (3). Se suman los valores de la columna (2) y los valores de la columna (3) para obtener los totales respectivos (25 para las oportunidades y 3 para las amenazas). Se dividen ambos totales entre el número de variables (que son 10 para el entorno externo y 8 para el entorno interno) para obtener el promedio de cada columna (1.39 para las oportunidades y 0.17 para las amenazas). Se suma el promedio de la columna (3) al promedio de la columna (2) para obtener el porcentaje final: $1.39 + (-0.17) = 1.2$

b. Para las fortalezas y debilidades del medio interno:

- Se siguen los mismos pasos que para las oportunidades y amenazas, utilizando las columnas (4), (5) y (6) de la matriz.

Escala de Viabilidad

- Esta escala alcanza los siguientes valores:

- Los valores positivos que van de 1 a 3, indican de una menor a una mayor situación favorable y se aplican a las oportunidades y fortalezas. Los valores negativos que van de -1 a -3, indican de una menor a una mayor situación desfavorable y se aplican las amenazas y debilidades.

- Los valores (positivos y negativos) correspondientes al medio externo son representados en un eje horizontal y los valores (positivos y negativos) del medio interno son representados en un eje vertical. El cruce de ambos ejes forma cuatro campos que indican el grado de viabilidad del objetivo. Luego se aplica el cuadrante de gestión la definición final de los objetivos y metas estratégicas está en relación directa a la siguiente ubicación:

- Primera prioridad: OBJETIVOS MUY VIABLES: los que caen en el cuadrante de oportunidad y fortaleza. Segunda prioridad: OBJETIVOS MEDIANAMENTE VIABLES: los que caen en el cuadrante de oportunidad y debilidad. Tercera prioridad: OBJETIVOS POCO VIABLES: los que caen en el cuadrante de amenaza y fortaleza.

- Los que caen en el cuadrante amenaza y debilidad son OBJETIVOS INVIABLES y se desechan

A continuación el análisis de la Matriz de Viabilidad a cada una de las soluciones para ser objetivos estratégicos y aquellas que formaran parte del Plan de Mejoramiento Continuo:

Tabla 21. MATRIZ DE VIABILIDAD N°01

Determinación de las Tendencias

A.- Empresa Consultora de Estudios Civiles con Especialidad en Proyectos de Inversión de Turismo Integral

DIAGNÓSTICO EXTERNO: VARIABLES	OPORT. (O)	AMEN. (A)	DIAGNÓSTICO INTERNO: VARIABLES	FORT. (F)	DEBIL. (D)
1. ECONÓMICAS: Subtotal	6	0	1. CAPACIDAD DIRECTIVA: Subtotal	11	3
2. POLÍTICAS: Subtotal	2	3	2. CAPACIDAD COMPETITIVA: Subtotal	9	3
3. SOCIALES: Subtotal	5	0	3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Subtotal	11	2
4. TECNOLÓGICAS: Subtotal	4	0	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Subtotal	8	3
5. GEOGRÁFICAS: Subtotal	8	0	5. CAPACIDAD FINANCIERA: Subtotal	7	4
TOTAL	25	3	TOTAL	46	15
PROMEDIO	1.39	0.17	PROMEDIO	0.88	0.29
PUNTAJE FINAL	1.2		PUNTAJE FINAL	0.6	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22. MATRIZ DE VIABILIDAD N°02

Nuevas Expectativas del Usuario

B.-Productos complementarios que den mayor Valor Agregado al servicio

DIAGNÓSTICO EXTERNO: VARIABLES	OPORT. (O)	AMEN. (A)	DIAGNÓSTICO INTERNO: VARIABLES	FORT. (F)	DEBIL. (D)
1. ECONÓMICAS: Subtotal	2	0	1. CAPACIDAD DIRECTIVA: Subtotal	0	1
2. POLÍTICAS: Subtotal	0	1	2. CAPACIDAD COMPETITIVA: Subtotal	2	0
3. SOCIALES: Subtotal	0	1	3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Subtotal	1	0
4. TECNOLÓGICAS: Subtotal	2	0	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Subtotal	1	0
5. GEOGRÁFICAS: Subtotal	1	0	5. CAPACIDAD FINANCIERA: Subtotal	0	1
TOTAL	5	2	TOTAL	4	2
PROMEDIO	1.0	0.4	PROMEDIO	0.8	0.4
PUNTAJE FINAL	0.6		PUNTAJE FINAL	0.4	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 23. MATRIZ DE VIABILIDAD N°03
Determinación de las Exigencias (Demanda)**

A.-Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro

DIAGNÓSTICO EXTERNO: VARIABLES	OPORT. (O)	AMEN. (A)	DIAGNÓSTICO INTERNO: VARIABLES	FORT. (F)	DEBIL. (D)
1. ECONÓMICAS: Subtotal	2	0	1. CAPACIDAD DIRECTIVA: Subtotal	1	0
2. POLÍTICAS: Subtotal	0	1	2. CAPACIDAD COMPETITIVA: Subtotal	2	0
3. SOCIALES: Subtotal	2	0	3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Subtotal	0	1
4. TECNOLÓGICAS: Subtotal	1	0	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Subtotal	1	0
5. GEOGRÁFICAS: Subtotal	0	1	5. CAPACIDAD FINANCIERA: Subtotal	0	1
TOTAL	5	2	TOTAL	4	2
PROMEDIO	1.0	0.4	PROMEDIO	0.8	0.4
PUNTAJE FINAL	0.6		PUNTAJE FINAL	0.4	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 24. MATRIZ DE VIABILIDAD N°04
Determinación de las Exigencias (Demanda)**

B.-Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados

DIAGNÓSTICO EXTERNO: VARIABLES	OPORT. (O)	AMEN. (A)	DIAGNÓSTICO INTERNO: VARIABLES	FORT. (F)	DEBIL. (D)
1. ECONÓMICAS: Subtotal	0	1	1. CAPACIDAD DIRECTIVA: Subtotal	0	1
2. POLÍTICAS: Subtotal	0	1	2. CAPACIDAD COMPETITIVA: Subtotal	1	0
3. SOCIALES: Subtotal	1	0	3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Subtotal	2	0
4. TECNOLÓGICAS: Subtotal	2	0	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Subtotal	1	0
5. GEOGRÁFICAS: Subtotal	1	0	5. CAPACIDAD FINANCIERA: Subtotal	0	1
TOTAL	4	2	TOTAL	4	2
PROMEDIO	0.8	0.4	PROMEDIO	0.8	0.4
PUNTAJE FINAL	0.4		PUNTAJE FINAL	0.4	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 25. MATRIZ DE VIABILIDAD N°05
Determinación de las Exigencias (Demanda)**

C.-Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio

DIAGNÓSTICO EXTERNO: VARIABLES	OPORT. (O)	AMEN. (A)	DIAGNÓSTICO INTERNO: VARIABLES	FORT. (F)	DEBIL. (D)
1. ECONÓMICAS: Subtotal	2	0	1. CAPACIDAD DIRECTIVA: Subtotal	1	0
2. POLÍTICAS: Subtotal	0	1	2. CAPACIDAD COMPETITIVA: Subtotal	1	0
3. SOCIALES: Subtotal	0	1	3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Subtotal	1	0
4. TECNOLÓGICAS: Subtotal	2	0	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Subtotal	1	0
5. GEOGRÁFICAS: Subtotal	1	0	5. CAPACIDAD FINANCIERA: Subtotal	0	1
TOTAL	5	2	TOTAL	4	1
PROMEDIO	1.0	0.4	PROMEDIO	0.8	0.2
PUNTAJE FINAL	0.6		PUNTAJE FINAL	0.6	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 26. MATRIZ DE VIABILIDAD N°06
Determinación de las Exigencias (Demanda)**

D.-Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa

DIAGNÓSTICO EXTERNO: VARIABLES	OPORT. (O)	AMEN. (A)	DIAGNÓSTICO INTERNO: VARIABLES	FORT. (F)	DEBIL. (D)
1. ECONÓMICAS: Subtotal	2	0	1. CAPACIDAD DIRECTIVA: Subtotal	1	0
2. POLÍTICAS: Subtotal	1	0	2. CAPACIDAD COMPETITIVA: Subtotal	2	0
3. SOCIALES: Subtotal	1	0	3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Subtotal	0	1
4. TECNOLÓGICAS: Subtotal	0	1	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Subtotal	1	0
5. GEOGRÁFICAS: Subtotal	0	1	5. CAPACIDAD FINANCIERA: Subtotal	0	1
TOTAL	4	2	TOTAL	4	2
PROMEDIO	0.8	0.4	PROMEDIO	0.8	0.4
PUNTAJE FINAL	0.4		PUNTAJE FINAL	0.4	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 27. MATRIZ DE VIABILIDAD N°07
Determinación de las Exigencias (Demanda)**

E.-Evaluación en los procesos de producción

DIAGNÓSTICO EXTERNO: VARIABLES	OPORT. (O)	AMEN. (A)	DIAGNÓSTICO INTERNO: VARIABLES	FORT. (F)	DEBIL. (D)
1. ECONÓMICAS: Subtotal	2	0	1. CAPACIDAD DIRECTIVA: Subtotal	0	1
2. POLÍTICAS: Subtotal	0	1	2. CAPACIDAD COMPETITIVA: Subtotal	2	0
3. SOCIALES: Subtotal	0	1	3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Subtotal	1	0
4. TECNOLÓGICAS: Subtotal	2	0	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Subtotal	1	0
5. GEOGRÁFICAS: Subtotal	1	0	5. CAPACIDAD FINANCIERA: Subtotal	0	1
TOTAL	5	2	TOTAL	4	2
PROMEDIO	1.0	0.4	PROMEDIO	0.8	0.4
PUNTAJE FINAL	0.6		PUNTAJE FINAL	0.4	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 28. MATRIZ DE VIABILIDAD N°08
Solución del Análisis de la Oferta Actual y Potencial**

F.-Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos

DIAGNÓSTICO EXTERNO: VARIABLES	OPORT. (O)	AMEN. (A)	DIAGNÓSTICO INTERNO: VARIABLES	FORT. (F)	DEBIL. (D)
1. ECONÓMICAS: Subtotal	0	1	1. CAPACIDAD DIRECTIVA: Subtotal	1	0
2. POLÍTICAS: Subtotal	0	1	2. CAPACIDAD COMPETITIVA: Subtotal	2	0
3. SOCIALES: Subtotal	2	0	3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Subtotal	1	0
4. TECNOLÓGICAS: Subtotal	1	0	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Subtotal	0	1
5. GEOGRÁFICAS: Subtotal	1	0	5. CAPACIDAD FINANCIERA: Subtotal	0	1
TOTAL	4	2	TOTAL	4	2
PROMEDIO	0.8	0.4	PROMEDIO	0.8	0.4
PUNTAJE FINAL	0.4		PUNTAJE FINAL	0.4	

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones del Análisis de Viabilidad:

Luego del Análisis de la Matriz de Viabilidad se verifica que todos los resultados de los potenciales objetivos están ubicados en el primer cuadrante, es decir, ambas coordenadas son positivas convirtiéndolos en objetivos muy viables y siendo materia para la priorización confirmando su posición como Objetivos Estratégicos, como parte fundamental del Plan de Mejoramiento Continuo y que servirá como base para la estructuración de la nueva Visión y Misión de la Organización.

Para los Objetivos Estratégicos:

- A.- Empresa Consultora de Estudios Civiles con Especialidad en Proyectos de Inversión de Turismo Integral
- B.- Productos complementarios que den mayor valor agregado al servicio

Para el Plan de Mejoramiento Continuo:

- A.- Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro
- B.- Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados
- C.- Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio
- D.- Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa
- E.- Evaluación en los procesos de producción
- F.- Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos

Posteriormente, se aplica la Matriz de Escala de Decisiones para la priorización de los objetivos estratégicos, en donde se concluirá cuál de las dos propuestas es más importante y que encabezara la lista de objetivos.

Tabla 29. MATRIZ DE ESCALA DE DECISIONES PARA LA PRIORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CARACTERÍSTICAS									
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	TOTAL
1. Empresa Consultora de Estudios Civiles con Especialidad en Proyectos de Inversión de Turismo Integral	1		1	1	1	1	1		1	7
2.Productos complementarios que den mayor valor agregado al servicio	1		1	1	1		1		1	6

Fuente: Elaboración Propia

- (1) Refleja objetivos ambiciosos y prioritarios para la gerencia.
- (2) Puede ser modificada fácilmente, teniendo en cuenta que el futuro es incierto.
- (3) Está basada en información comprobada, coherente y primordial.
- (4) Toma en cuenta todos los hechos, cambiantes en el tiempo y en el espacio.
- (5) Refleja optimismo en lograr los objetivos.
- (6) Considera los recursos existentes y la real capacidad organizacional para alcanzar los objetivos.
- (7) Considera la necesidad de generar nuevos recursos y mejorar la capacidad organizacional.
- (8) Se ejecuta por pasos, mediante procedimientos novedosos.
- (9) Su ejecución se inicia usando los recursos que se tienen a mano y auto generando otros recursos.

3.4.-Estructuración de la nueva Visión y Misión de la Organización

En base al análisis, en referencia a las tendencias, interés de la organización y las soluciones sugeridas que formaran parte de los objetivos estratégicos se procede a elaborar una nueva visión y misión de la empresa, previamente se enuncia la información de la organización basada en su posicionamiento y características.

Una empresa que está en crecimiento que se inició en el mercado con un área técnica y un área administrativa teniendo un desarrollo ascendente constante y que creció hasta alcanzar lo que es ahora. La tendencia es seguir creciendo, sin embargo habiendo realizado el análisis de los componentes se encontró algunas deficiencias que serán mejoradas tales como la fidelización del cliente y el índice de productividad, estos problemas son corregidos con la propuesta de mejora en la estrategia de la empresa; adicionalmente con la reestructuración se pretende elevar el nivel del pensamiento estratégico de la Organización

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. La Misión queda definida de la siguiente manera:

Misión

Satisfacción de nuestros clientes mediante una herramienta para desarrollar su localidad con la elaboración de proyectos de inversión y servicios relativos al Turismo Integral con aplicación en todo el territorio nacional; con interés en la transferencia y desarrollo de tecnología como uno de los principales objetivos de la empresa además de llevar progreso al país; diferenciándose de la competencia por medio de la atención al cliente teniendo en cuenta lo social y ambiental sin descuidar el trato considerado a todos los integrantes de la organización.

La orientación de la empresa apunta a una **Empresa Consultora de Estudios Civiles con Especialidad en Proyectos de Inversión de Turismo Integral** resultado del análisis de tendencias actuales que reflejan el interés tanto del estado de desarrollar a fondo este sector además de las localidades del país que tiene un gran potencial turístico y por tal de generar proyectos integrales que den como resultado el desarrollo de la zona.

El siguiente punto hace referencia a los **Productos complementarios deben dar mayor valor agregado al servicio** como consecuencia del análisis estratégico de la demanda potencial lo que se traduce en un trato personalizado al cliente que permita el desarrollo de nuevos proyectos según satisface su necesidad.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Visión:

Empresa Consultora de Estudios Civiles con Especialidad en Proyectos de Inversión de Turismo Integral líder en la elaboración de Proyectos de Inversión relacionados al Turismo Integral que busca dominar el mercado cuyo principal objetivo es la satisfacción y atención al cliente buscando un mayor desarrollo social y humano para la nación.

Con ambas premisas de La Misión se define la Visión de la organización con el interés de proyectarse al futuro bajo un sentido de avance positivo teniendo en cuenta el objetivo a largo plazo por el cual la organización quiere liderar el mercado no solo local si no nacional sin descuidar el segundo motivo igual de importante, que es tener como eje al cliente y la satisfacción de sus necesidades sin descuidar la parte humana.

3.5.-Conclusiones

Finalmente, se aprecia que los valores obtenidos en la matriz de Escala de decisiones concuerdan con el orden en que fueron priorizados los Objetivos estratégicos, cabe señalar que los objetivos estratégicos al igual que los insumos del plan de mejoramiento continuo fueron sometidos a la matriz de viabilidad para confirmar si estaban dentro de las posibilidades de la empresa, a continuación se mencionan los Objetivos estratégicos:

A.- El giro de la empresa es hacia una **Empresa Consultora de Estudios Civiles con Especialidad en Proyectos de Inversión de Turismo Integral** que incluye la producción de Perfiles de Inversión, Expedientes Técnicos, Construcción y Supervisión de obras civiles relativas al tema de turismo.

Anteriormente, la empresa se dedicaba a todo tipo de elaboración de proyectos de inversión sin embargo, al ser demasiado amplio el espectro de trabajo la organización se ve forzada a especializarse en un tipo de rubro en especial, de las alternativas y habiendo hecho la investigación pertinente, se presentó como una posibilidad de desarrollo el campo de proyectos relacionados al turismo. Siendo una de las tendencias fuertes y que está siendo aplicada por inversionistas nacionales al igual que extranjeros, se confirma como una alternativa muy viable cuando es analizada en la matriz de viabilidad, en todas las variables externas del entorno de la organización, solo la variable política es negativa debido a la inestable gestión del estado en promover este campo; en cuanto a las variables internas que afectan a la propuesta en la empresa todas son favorables. La predisposición de la alternativa corresponde a un aumento considerable por parte de la demanda actual a este tipo de proyectos y de las posibilidades de negocios complementarios que se presentan luego de poner en marcha la idea.

B.- Los **Productos complementarios deben dar mayor valor agregado al servicio** para lo cual se necesita implementar un plan de desarrollo para lograr este objetivo

Es la intención primordial de la organización el dar un mayor valor agregado al servicio apoyándose en el objetivo básico de toda empresa que es dar la mayor satisfacción al cliente frente a su necesidad. Del análisis las variables externas se determina que son favorables en su mayoría, siendo contrarias la variable política y la variable social, con respecto a las variables internas se demuestra que necesita un mayor compromiso de la gerencia y la necesaria inyección de recursos financieros. Para Lograr superar estas variables opuestas se determina implementar un plan de desarrollo que contrarreste las variables negativas busque oportunidades externas y consolide las fortalezas de la empresa.

Así también, se recomienda el desarrollo del Plan de Mejoramiento Continuo para lo cual se han desarrollado los elementos sobre los cuales se basara el Plan, a continuación se enuncian estos principios:

A.- Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro y no descuidar la atención del cliente mientras se desarrolla el producto y se afianza el servicio hasta la culminación de la tarea. Uno de los principales acápite sobre el cual se asienta el plan de mejoramiento; para lograr la satisfacción del cliente mediante el fortalecimiento de la cadena de servicio, basado en la comunicación constante durante el desarrollo del servicio al cliente. En las encuestas realizadas los clientes solicitaban una comunicación más directa con los formuladores del proyecto y que se les informe del desarrollo del mismo.

B.- Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados y guardar un registro que sirva para recolectar datos sobre ratios mejoras e impactos en la organización de tal manera que se muestre de qué manera afectaron los cambios.

La implementación de este servicio servirá no solo para terminar de fidelizar al cliente, además de recolectar datos de la operación del proyecto una vez puesto en marcha y si estos cumplieron con los objetivos iniciales a largo plazo, adicionalmente se determina qué tipo de factores externos e internos afectaron al proyecto durante su operación.

C.- Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio mediante asesorías de captación de clientes potenciales que buscan invertir en nuevos productos basados en nuevas tendencias y posibilidades de desarrollo

Basado en la satisfacción de la necesidad del cliente y en el fortalecimiento de la Cadena de servicio, se determinó que una de las posibilidades es el de dar información a manera de guía de posibles formas de inversión, partiendo de la idea que la forma de intervención de un proyecto cualquiera sea naturaleza es integral se abren nuevas maneras de negocio que pueden ser desarrolladas de manera que no sean contrarias al proyecto principal si no que complementen a la idea central y que sean igual de beneficiosas para el inversionista.

D.- Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa de esta manera se ampliara en forma indirecta el ámbito de la empresa y cubrirá en mayor porcentaje la necesidad del cliente.

Con esta implementación se buscó cubrir una necesidad creciente en los clientes, anteriormente en un gran porcentaje de casos la organización se ceñía solo a desarrollar la parte técnica dejando la parte legal y jurídica al interesado, volviendo el procedimiento de desarrollo del proyecto tedioso y aumentando considerablemente la posibilidad de que ese proyecto no se concrete. Es por este motivo que se determinó incluir un departamento legal de forma que el cliente no tenga a que recurrir a terceros para el asesoramiento jurídico y técnico.

E.- Evaluación en los procesos de producción y así determinar cuáles son los procesos más flojos a ser mejorados y cuáles deben ser reforzados de esta manera aumentara la capacidad de producción de la organización.

Con la creación de un área de procesos que este en permanente evaluación y análisis de los procesos de la empresa y que determine cuáles pueden ser mejorados de forma eficaz y cuales pueden ser anulados o reemplazados. La implementación del área de procesos paso por varias fases incluso previa a la recolección de datos para el posterior análisis existió una fase previa de adaptación con respecto a la organización.

F.- Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos mediante un proceso de mejoramiento de conocimientos periódicos de los integrantes de la empresa de tal manera que estos conocimientos sean transmitidos y formen parte de la empresa en todos sus niveles

La preocupación primaria de la Gerencia es usar adecuadamente los recursos de la empresa eficientemente y desarrollar a sus integrantes con la especialización en las áreas de interés de forma que garantice el buen servicio y la satisfacción del cliente.

En base a las soluciones que servirán para definir los Objetivos Estratégicos y el Plan de Mejoramiento Continuo se formuló la visión y misión de la empresa la cual es mencionada a continuación.

Misión: Satisfacción de nuestros clientes mediante una herramienta para desarrollar su localidad con la elaboración de proyectos de inversión y servicios relativos al Turismo Integral con aplicación en todo el territorio nacional; con interés en la transferencia y desarrollo de tecnología como uno de los principales objetivos de la empresa además de llevar progreso al país; diferenciándose de la competencia por medio de la atención al cliente teniendo en cuenta lo social y ambiental sin descuidar el trato considerado a todos los integrantes de la organización.

Visión: Empresa líder en la elaboración de Proyectos de Inversión relacionados al Turismo Integral que busca dominar el mercado cuyo principal objetivo es la satisfacción y atención al cliente buscando un mayor desarrollo social y humano para la nación.

Ambas expresiones tienen el objetivo de enfocar el agregado de valor en la cadena de servicio como herramienta sobre la cual se apoye toda la implementación del nuevo sistema de gestión.

Capítulo 4: PRINCIPALES IMPACTOS Y LOGROS DE LA EMPRESA CON EL INCREMENTO DE VALOR EN LA CADENA DE SERVICIO

En base a las conclusiones del capítulo Tres, tomando como herramienta base los Objetivos estratégicos:

- A.- Empresa que elabore Proyectos de Inversión de Turismo Integral.
- B.- Productos complementarios deben dar mayor valor agregado al servicio

Y los principios del Plan de Mejoramiento Continuo siendo las siguientes:

- A.- Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro.
- B.- Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados.
- C.- Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio.
- D.- Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa.
- E.- Evaluación en los procesos de producción.
- F.- Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos.

Se procederá a analizar los efectos, luego de haber aplicado estos nuevos objetivos y directivas. La adopción por parte de la empresa de un Sistema de Gestión influye sobre los diversos parámetros de diseño de su estructura. Así, y en cuanto se refiere al sistema de toma de decisiones, la implantación de un sistema de gestión se traduce en una tendencia hacia la creación de una estructura descentralizada, fruto de la mejora en la calificación del personal y de su mayor participación en los procesos de solución de problemas y de toma de decisiones. Ambas circunstancias generan una dinámica desfavorable al surgimiento de estructuras fuertemente jerárquicas. Por otra parte, la mayor implicación de los trabajadores puede redundar en una mayor motivación, permitiendo el máximo aprovechamiento del capital humano que posee la organización.

Base fundamental de un sistema de gestión es la existencia de mecanismos de planificación y control adecuados. En este sentido, la norma fomenta la implantación de procesos de planificación formales, así como la adopción de sistemas de control con ciertas peculiaridades. En primer lugar, porque los controles jerárquicos dejan paso a otros planteamientos, como la responsabilidad y la cooperación de los empleados. En segundo lugar, porque se orienta hacia la eliminación en el origen y de forma definitiva de todos los problemas que impiden a la organización alcanzar los objetivos propuestos.

Elemento característico en este tipo de estructuras es el gran desarrollo de vínculos laterales. Se manifiesta en aspectos como la creación de mecanismos de control transversales fomentando la responsabilidad compartida a lo largo de los procesos, la creación de grupos de trabajo o el desarrollo y ampliación de los canales de comunicación. En consecuencia, la noción de área o departamento tiende a flexibilizarse, sin olvidar que la mejora y ampliación de la comunicación, tanto interna como externa, sitúa a la empresa en una posición mucho más ventajosa para desarrollar su actividad.

En cuanto al diseño de la superestructura, el Sistema de Gestión conduce a prestar mayor atención a los procesos, que se convierten en un parámetro relevante de cara al diseño de la estructura operativa de la empresa. Finalmente, el Sistema de Gestión también afecta al diseño de los distintos puestos de la organización. En primer lugar, la necesaria inversión en formación que acompaña a la implantación de un sistema de gestión constituye la base para la ampliación tanto vertical como horizontal de los distintos puestos de trabajo. Esto, a su vez, es consistente con la tendencia hacia la descentralización y la responsabilización. En segundo lugar, la mejora en la calificación de los trabajadores favorece, a su vez, su polivalencia y profesionalidad.

Precisamente, estas características son las que confieren mayor flexibilidad a los recursos humanos de la empresa y suponen un enfoque diferente del tradicional, donde se entiende que la flexibilidad del personal se alcanza recurriendo a la movilidad externa. Por último, el establecimiento de estándares y procedimientos sobre gestión conlleva un alto grado de formalización en la

estructura. Sin embargo, ésta no implica un seguimiento ciego de los mismos. Más bien se encuadra dentro de una dinámica de mejora continua, que conduce a un intento de superación de tales estándares y procedimientos, o a su modificación, en caso de ser inadecuados, por parte de los miembros de la organización.

La implantación de un nuevo sistema de gestión en una organización en general, adecuadamente realizada tomando como base los objetivos estratégicos y el plan de mejoramiento continuo, proporciona los beneficios siguientes:

Automatiza y simplifica procesos que se realizan de forma manual por efecto de imponer una nueva estructura lógica, resultante muchas veces de una reingeniería, con los consiguientes ahorros de tiempo de operación, mejoramiento de la productividad y aumento la competitividad de la empresa.

Mediante el análisis de los procesos se implementó las nuevas formas de productividad mejorando el producto final y afianzando el servicio complementario, se registraron ahorros de tiempo en la fase de concepción de la idea, así como en la aprobación del diseño preliminar en algunos casos debido a la asistencia técnica los proyectos fueron ampliados de ser solo servicios a pasar a intervenciones integrales con participación privada y estatal. Con la nueva estructura de la organización aumentó considerablemente la producción incrementando el nivel competitivo como resultado de haber desarrollado varios proyectos intensificó así la capacidad de inversión de la Empresa.

Integra todas las áreas de una organización de manera que ésta tiene más control sobre su operación, estableciendo lazos de cooperación y coordinación entre los distintos departamentos, facilitando el proceso de control y auditoría.

Con la instauración de coordinaciones en forma lateral entre las diversas gerencias de la organización, creció considerablemente el índice de comunicación entre áreas lo cual se plasma en el régimen de reuniones de coordinación, donde se determina los alcances de la organización.

Permite disponer de una solución integrada para algunas de las funciones de la organización, lo cual garantiza la actualización continua e inmediata de los datos en las diversas zonas geográficas donde se ubique la organización, mejorando así el proceso de la toma de decisiones.

En forma complementaria con el incremento en la cadena de servicio luego de haber sido automatizado tanto la información de los clientes así como los datos de las zonas que serían intervenidas, se registró un aumento en la gestión de la información según la necesidad.

Registran, procesan, monitorean y controlan todas las funciones que se realizan en la empresa independientemente de la ubicación geográfica, el acceso a la información a una base de datos única, centralizada e integrada mejora el proceso de toma de decisiones.

Con el establecimiento de una base de datos con base en internet, los datos de los clientes, el seguimiento de los productos en desarrollo, al igual que los datos necesarios para poder desarrollar ideas principales y complementarias son de acceso abierto a todas las gerencias de la organización siendo el monitoreo de las actividades mucho más ordenado y ágil.

Y algunas desventajas de estos sistemas son:

Costos: Este es uno de los inconvenientes más importantes que enfrenta una empresa. Además de los propios al producto existen costos como los de capacitación, implementación, soporte, configuración, etc.

Tiempo y complejidad de Implementación: La implementación de un sistema de gestión es un proceso intensivo en el uso del tiempo, lo que puede afectar la eficiencia temporal de las operaciones de la empresa.

Personal: Un sistema de gestión automatiza muchas tareas ejecutadas por personas, si éstas no están bien entrenadas y no tienen habilidades para el manejo del nuevo sistema, la organización se verá afectada como un todo.

Son totalmente inadecuados para proveer información complementaria para la toma de decisiones:

La toma de decisiones requiere información complementaria para el logro de los objetivos. No permiten a los usuarios diseñar reportes con independencia del área de sistemas. Esto dificulta modificar los indicadores ante cambios en el entorno del negocio.

Impacto por efecto de la implementación de los módulos.

Uno de los componentes más afectados por efecto de la implantación del nuevo sistema es el área de procesos, seguida y en mismo nivel de importancia por los métodos y la cultura organizacional. Los menos afectados son la propia estrategia de empresa y otras aplicaciones existentes, esta situación es explicada por la sencilla razón que esta implementación ha sido considerada en la estrategia de la empresa y obviamente que afectara a las aplicaciones existentes, en consecuencia estos aspectos han sido preparados para minimizar el impacto. Sin embargo el área de procesos es la llamada a dirigir este cambio y que sea el principal aliado en la implementación del nuevo sistema haciendo amigable y menos traumático el cambio de sistema sensibilizando al personal; ya que son los usuarios quienes trabajaran el día a día y harán posible que las mejoras se vean en la práctica haciendo el sistema efectivo. Un gran porcentaje de empresas realizan un cambio organizacional, el cual incluye a los trabajadores, cultura y clima organizacional, estrategias, departamentos, procesos, métodos, tecnología y el resto de aplicaciones de gestión existentes en la organización.

La implementación de este sistema contempla una serie de *requisitos*:

- El establecimiento de una política adecuada para la organización.

Luego de haber realizado la reestructuración de los elementos de la organización esta debe estar delimitada y expresada en una serie de directivas que apoyen, complementen y den el marco adecuado tanto en forma escrita como en actitud que va a la par con el cambio del pensamiento organizacional siendo una muestra de esto la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos.

- La identificación de los aspectos que surjan de las actividades, productos y servicios para determinar los impactos significativos, así como de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Habiendo analizado los procesos de forma que se conozca claramente cómo se desarrollan los productos y servicios que la organización brinda, se podrá encontrar los índices necesarios para medir el efecto de la aplicación del nuevo sistema, teniendo en cuenta que la calidad debe mantenerse o aumentar en la empresa.

- La fijación de objetivos y metas adecuados.

Como resultado del diagnóstico de la calidad del servicio en el cual se determina el nivel del pensamiento estratégico de la organización, luego del análisis de la demanda Actual y Potencial, al igual que el análisis de la oferta Actual y Potencial dará como resultado la calidad de servicio deseada; posteriormente con el estudio de las nuevas propuestas se concluirá en las nuevas tendencias para la Organización con una nueva Visión, Misión y por consiguiente la expresión de los objetivos estratégicos para lograr ese objetivo.

- El establecimiento de una estructura y un programa para llevar a cabo la política.

Basado en los dos objetivos estratégicos que son: Empresa que elabore Proyectos de Inversión de Turismo Integral y Productos complementarios que deben dar mayor valor agregado al servicio, es vital que la organización este orientada a lograr estos objetivos que responden a las tendencias actuales de desarrollo y a la fijación en el mercado de la empresa como una organización innovadora que se preocupa por la satisfacción del cliente.

- La planificación, control, seguimiento, acciones correctoras, actividades de auditoría y revisión necesarias para asegurar que se cumple con la política y que el sistema de gestión sigue siendo apropiado.

Basado en las conclusiones del capítulo 3 que servirán para implementar objetivos estratégicos y un plan de mejoramiento continuo, se procederá a desarrollar los beneficios registrados con la introducción del valor en la cadena de servicio generando impactos en la organización, logros en el desarrollo de la empresa y ratios de mejora con que se midieron los resultados de estos efectos a continuación se pasan a detallar cada uno.

4.1.-Impactos en la Organización con la implementación de la nueva estructura de gestión

Se refiere a la medición de la calidad de los resultados desde el punto de vista de los clientes y otras partes interesadas (accionistas, patrocinadores, entidades cooperantes, comunidad en general). Al medir el impacto se responde a la pregunta: ¿Estamos cumpliendo la misión de la entidad? Por lo tanto, la medición del impacto depende mucho de la naturaleza de la entidad (su misión y su objeto social). Mientras que para una entidad privada, el impacto financiero en términos de rentabilidad es muy importante, para un ente público del sistema nacional, el impacto tendrá mucho que ver con la cobertura de la satisfacción del servicio, el mejoramiento de calidad de vida de las comunidades y la relación positiva con otras variables sociales. Pero en uno u otro caso, la medición del impacto también tendrá que incluir la evaluación de la percepción de los clientes (usuarios, compradores, beneficiarios) acerca de su satisfacción, pues de ello depende en muchos casos.

Entendiéndose como el conjunto de consecuencias provocadas por la puesta en valor de la cadena de servicio que afecta al entorno y el ambiente social de la organización. Entre los impactos detectados con la introducción de este nuevo sistema tenemos:

Cambio en el pensamiento organizacional (visión- misión)

Con el cambio en la visión y misión y la reingeniería de los objetivos estratégicos se registró un cambio positivo en el comportamiento social y organizativo de los integrantes de la empresa. En diversas reuniones de coordinación se mostró que en su gran mayoría los integrantes de la organización estaban concientizados en alcanzar las metas trazadas de los objetivos estratégicos registrándose un cambio en la actitud de sus integrantes.

Con el cambio del pensamiento organizacional se garantizó que la visión y misión al igual que los objetivos estratégicos estén presentes en la organización en todo nivel. Con el desarrollo de un programa de mejora continua se instauraron reuniones periódicas con el personal y entrevistas en donde se monitoreaba la identificación de los integrantes con los directivas de la empresa.

Mayor clientela por la difusión y giro de Negocio en la Organización (cambio de la imagen de la empresa)

Casi la totalidad de nuevos clientes luego de cambiar el rumbo de la organización e implementar este sistema llegaron o tuvieron noticias de la empresa recomendados por los clientes antiguos que habían sido atendidos con la nueva modalidad implementada y que están interesados en Proyectos de Inversión Turismo Integral.

Para lograr el cambio de imagen de la empresa frente a los clientes y al mercado competitivo se procedió a promocionar la idea de que todos los integrantes de la empresa serán promotores de los productos y servicios brindados por la organización. Esta actividad es complementaria a la directiva principal de tener a la satisfacción de la necesidad del cliente como objetivo.

Aumento en la productividad

Basado en no solo dar el servicio puntual de Proyectos de Inversión si no, también el de Asesoría en el planteamiento de la Idea, Supervisión y Nuevas posibilidades de Negocio directos o complementarios a los Proyectos de inversión. Se encontró un aumento de la productividad de 30% en la elaboración de proyectos 5% más de lo proyectado con el cambio del sistema lo que se tradujo en mayores ingresos a la empresa.

Este impacto positivo fue resultado de la especialización del área técnica que recomienda que la intervención de una zona sea integral con todo tipo de proyectos complementarios que refuercen el objetivo central del turismo; en varios casos se elaboraron proyectos integrales en donde la organización participaba en el desarrollo de la idea por etapas según la disponibilidad de los entes financiadores pero comprometiéndose a desarrollar las demás etapas en coordinación con la empresa.

4.2.-Logros en la Organización con la implementación de la nueva estructura de gestión

Definido como obtener una meta deseada dentro de la organización, Dentro de los logros que la organización registro se encontraron

Mayor Retro alimentación (cliente- trabajadores)

Basado en la Coordinación y la Orientación al cliente acerca de las posibilidades de negocio, la comunicación de los clientes hacia la organización creció en forma notable debido al sistema de encuestas electrónicas (Ver anexo 2: Test De Evaluación Del Servicio Y Sugerencias Electrónico); en primera instancia el objetivo fue verificar la satisfacción de la necesidad de los consumidores del servicio mediante la recolección de datos según las sugerencias de los clientes, el tipo de preguntas fue establecido en función de dos condiciones, la primera sí es que había algún inconveniente con el servicio brindado y la segunda condición estaba basada en las sugerencias para mejorar el servicio; complementariamente la oficina de ventas realizaba visitas esporádicas a los clientes para realizar el seguimiento del servicio revisando si en condiciones reales cumplía con las expectativas del cliente.

Adicionalmente, la comunicación de los integrantes de la organización creció basada en las reuniones de coordinación mensuales; tomando como base que el intercambio de información aceleraría el proceso de producción, por departamentos se realizan reuniones semanales donde se discute las tareas de la semana posteriormente en las reuniones mensuales se expone lo avanzado y los problemas encontrados; la evaluación del comportamiento organizacional es dos veces al año por el área de procesos según los resultados se refuerza o incentiva la visión y misión de la organización.

Mayor rendimiento

En base a la evaluación en los procesos de producción se procedió a reformular los procedimientos de llegada al cliente, formulación de la idea y complementos de negocio; como parte de una mejora continua se registró un mayor rendimiento del personal con una mejor posición para cubrir la demanda de la clientela basado en la especialización del personal en los ámbitos necesarios para cubrir la satisfacción del cliente.

El Mayor rendimiento registrado se fundamenta en la capacidad del personal de resolver con habilidad las situaciones planteadas por el cliente, para lograr este efecto fue necesario la especialización del personal; además de maximizar los procedimientos de desarrollo de la idea y seguimiento del cliente alcanzando las metas en tiempos menores a lo previsto.

4.3.-Ratios De Mejora

Los resultados de la medición de los indicadores de gestión deben conducir al establecimiento de planes de mejoramiento. Tales planes apuntarán a corregir las desviaciones encontradas respecto a los estándares o las metas planteadas. Pero también se orientan a fijar metas más ambiciosas, allí donde ya se las ha cumplido satisfactoriamente. A este proceso se le conoce como “mejora continua” y busca que la entidad tenga una capacidad cada vez mayor para cumplir con los requisitos establecidos (legales, del cliente, propios).

Clasificación de los ratios

Estos se pueden clasificar según:

- La unidad de medida utilizada
- Su origen, en externos si son relativos a un conjunto de empresas o internos si lo son sólo a una empresa.
- Si son de carácter estático o dinámico. Los ratios de explotación, referentes a la cuenta de resultados, presentan un mayor dinamismo que los de estructura, referentes al balance.
- Su propio carácter, existen ratios que tienen sentido por sí mismos, y se pueden comparar directamente con el resto del sector, y otros que exigen de otros ratios para su correcta interpretación.
- Los diferentes aspectos de la gestión. Este es el método de clasificación más utilizado.

A continuación se presenta una de las clasificaciones posibles correspondientes al apartado de aspectos de gestión de la empresa:

1. **Ratios financieros**, que muestran su solidez y su independencia económica.
2. **Ratios de explotación**, que muestran su competitividad, sus costes, sus gastos y sus beneficios.
3. **Ratios técnicos**, que caracterizan el funcionamiento interno de la empresa a nivel de producción, mano de obra, maquinaria, activo fijo, etc.
4. **Ratios de evolución**, caracterizan las evoluciones y las tendencias de las principales magnitudes de la cuenta de resultados y del balance, además de la evolución de los ratios mencionados anteriormente

A continuación se mencionan los más resaltantes:

Ratios financieros

Solvencia. Nivel de acumulación de fondos propios para hacer frente a las diferentes situaciones que se puede encontrar una empresa a lo largo de los años.

$$\text{Solvencia} = \text{Fondos propios/Ventas}$$

Así como la liquidez muestra la seguridad que tiene la empresa de hacer frente a los pagos a corto término, la solvencia es el factor de seguridad que tiene a largo plazo. En este caso la Solvencia de la empresa aumentó notablemente en relación al aumento de fondos propios y de las ventas anuales.

En base al análisis de la oficina financiera, se registró un crecimiento lento debido a los fondos propios como consecuencia de la producción que a su vez está relacionada con la cantidad de ingresos netos a la organización. Este aumento del Ratio de la Solvencia quedo registrado al sexto trimestre luego de haber aplicado los cambios en la organización.

Ratios de explotación

Rentabilidad. Capacidad de generar beneficios para los socios o propietarios de la empresa en función de la inversión realizada. Los fondos propios son la suma del capital y las reservas. El capital proviene de los socios mientras las reservas son fruto de la autofinanciación de la empresa.

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficios Antes de los Impuestos/Fondos propios}$$

La Rentabilidad de la Organización se elevó levemente ya que los beneficios fueron reinvertidos en recursos de desarrollo, con las metas trazadas se encuentra proyectada que la rentabilidad aumente a mediano plazo luego de invertir en investigación y desarrollo según los lineamientos y la política de la organización sin embargo, quedó registrado un aumento en el índice de la rentabilidad a corto plazo como parte de los ratios proyectados.

Ratios de explotación

Cantidad de Proyectos al Año. En la evaluación anual de productividad de la organización se encontró que la cantidad de proyectos al año había crecido en un 40% debido principalmente al cambio de sistema de gestión como parte del proceso de reestructuración y en menor porcentaje a causas como el crecimiento del sector construcción en el 2010, la estabilidad política y financiera del país. Cabe recalcar que la cantidad de proyectos producidos por la organización está relacionado con el aumento de productividad y sustenta sus bases en las mismas causas.

Ratios de Evolución

Encuestas positivas por semestre (clientes) La satisfacción del servicio registrada por medio de encuestas paso de tener solo un 45.00 % de aceptación a un 85.00% reduciéndose la cantidad de quejas y satisfaciendo la necesidad de la clientela. Este ratio está relacionado con la mayor retroalimentación con el cliente y con sus integrantes punto importante del cambio deseado en la organización.

Con la finalidad de manejar el Sistema de Gestión de forma adecuada y correcta una vez implementado los Objetivos Estratégicos y el Plan de Mejoramiento Continuo, al igual que el cálculo efectivo de los ratios mencionados en el desarrollo del capítulo, se procedió a elaborar hojas de cálculo digitales que agilicen y permitan el control fácil y eficaz. La naturaleza y mecánica de las hojas de cálculo es similar al Sistema de Gestión ERP cuyas alcances y características son descritos en el capítulo N° 06.

Capítulo 5: PROPUESTA DE MEJORA DE VALOR EN LA CADENA DE SERVICIO DE CALIDAD

La propuesta de mejoramiento de valor está dividida en diversos puntos los cuales están subdivididos a su vez en lineamientos y recomendaciones a seguir para lograr el mejoramiento de valor de la cadena de servicio. A continuación se detallan las estrategias a tener en cuenta:

5.1.- Cinco Puntos De Guía Para Llevar El Negocio Al Cliente:

1. Segmentar.

Las acciones de marketing deben ir precedidas de una adecuada segmentación del conjunto, la estrategia común consiste en agruparlos por perfiles demográficos, actitudes o patrones de compra, pero utilizando nuevas herramientas de estadística y data mínima se puede alcanzar todavía una mayor precisión incluyendo datos de texto, web o resultados de encuestas que aporten una visión más detallada de cada segmento.

Para implementar esta sugerencia se procedió a recolectar los datos de los clientes y luego a analizarlos de manera que se actualizó la base de datos de la organización con las condiciones adecuadas de forma que está definida claramente los diferentes segmentos de clientes según las necesidades planteadas; entre ellos se detectó que el ámbito del turismo integral era uno de los más diversos, además de brindar información de que posibilidades de proyectos de desarrollo complementarios se podían sugerir a los clientes.

2. Identificar los clientes más atractivos.

Los métodos estadísticos pueden ser una de las principales ayudas al proporcionar una información que va mucho más allá de la que puede obtenerse por los canales convencionales y definir un perfil de clientes más susceptibles a las ofertas. Como valor añadido, las herramientas de data minina pueden descubrir patrones y relaciones sutiles de gran utilidad, incluso aunque estén escondidas entre grandes cantidades de datos.

Con la base datos establecida y con los segmentos definidos se procedió a identificar los clientes con potenciales oportunidades de desarrollo, a los cuales se les orientó con la idea de llevar a cabo los proyectos de desarrollo, de veinticuatro (24) entrevistados y asesorados, ocho (8) fueron ejecutados a corto y mediano plazo. Así también, se determinó que aquellos que tenían el interés de desarrollo, teniendo un porcentaje sólido de financiamiento en su mayoría, por el estado pero que por poco asesoramiento se perdía o no era usado.

3. Determinar los métodos de aproximación.

Las estrategias de aproximación masivas y poco específicas tienen poco éxito en un mercado cada vez más especializado y con una competencia creciente de empresas proveedoras. Por lo tanto, es necesario conocer la empresa de modo exhaustivo antes de determinar los procesos más adecuados para llegar hasta ella, en una estrategia que además minimiza los costos y maximiza el impacto en adquisición de clientes. Las herramientas de gestión estadística son aquí una ayuda crucial, pues la información que facilita ayuda para sincronizar las estrategias con los segmentos particulares de clientes de la organización.

Tomando como herramienta crucial la base de datos de clientes, se identificó a los tres grupos principales de clientes que tenían potencialmente mayor oportunidad de desarrollo de proyectos, de los cuales los clientes del primer grupo fueron visitados y orientados para llevar a cabo los proyectos deseados dando toda las facilidades de seguimiento y posibilidades de trabajos

complementarios; para el segundo y el tercer grupo se procedió a invitarlos a charlas de orientación de posibilidad de negocios, así como información por medio de correos electrónicos.

4. No descuidar la retención.

El abandono de una empresa por parte de un cliente puede producirse de improviso y llegar completamente por sorpresa. Pero en casi todas las ocasiones, este ha venido precedido de señales e indicios que hubieran permitido predecirlo con anticipación, y tomar medidas para evitarlo. El análisis predictivo facilita la identificación de manera proactiva de los clientes con riesgo de abandonar el negocio, fomenta el desarrollo de ofertas pertinentes que permitan mantenerlos antes de que den el paso decisivo.

En base al análisis predictivo de los clientes se procedió a reforzar a aquellos que eran los más potenciales de dejar de ser clientes de la organización para lo cual se instauró un programa de beneficios y mejoras teniendo como centro a la satisfacción del cliente, bajando el índice de abandono de 31% a 18%, en la mayoría de los casos se detectó que faltaba mayor orientación y en desarrollo de la idea original.

5. Optimizar sus campañas.

Una empresa que organiza varias campañas de marketing cada mes encontrará dificultades para llegar a sus clientes potenciales en el momento más oportuno y de la manera más adecuada. La solución está en las aplicaciones predictivas dirigidas específicamente a la optimización de campañas, que emplean el análisis estadístico y la data mínima para aprovechar al máximo la información disponible y enfocarlas con toda precisión a través de los canales idóneos. Las herramientas de data mínima y análisis estadístico innovadoras son también parte de un programa predictivo implementado dentro de la organización.

Mediante el análisis de los clientes y de la producción se determinó en que momento del año los clientes tomaban en cuenta el desarrollo de ideas de proyectos, luego de buscar financiamiento, es de esta manera que se realizaron asesoramientos y orientación cuando se desarrollaba la idea, siendo viabilizada para ser elaborada por la organización, previo análisis de sostenibilidad y financiamiento.

5.2.-Estrategias.- Para Atraer Clientes y Aumentar Las Ventas En Tiempos De Recesión

1. Aumentar la promoción

En estos tiempos la gran mayoría de los empresarios disminuyen sus gastos publicitarios. Esto es un error, el objetivo es aumentar la publicidad para atraer a los clientes a través de especiales, cupones y descuentos. La economía mejorará y será a la empresa a quien los clientes elijan.

En la organización, se implementó la parte publicitaria reforzando la información de la página Web que fue reestructurada de forma que sea más amigable con los nuevos clientes y aquellos interesados con el tipo de servicio que se brinda. Por otro lado se invirtió en mejorar el Libro de Presentación de la Empresa, tanto en forma física como digital, para ser distribuido a todos nuevos y potenciales clientes. Adicionalmente, bajo la premisa que se parte de una intervención integral del proyecto se orienta al cliente de las posibilidades de desarrollo complementarias de negocio.

2. Ofrecer algo gratis

Ofrecer un reporte, una consulta, una linda bolsa con la compra del traje.

La empresa en este sentido brinda gran cantidad de información sobre los proyectos de desarrollo, además de brindar un asesoramiento completamente gratis acerca de las posibilidades

de proyectos; La política de la gerencia es la de invertir en la orientación de tal manera que aumente la fidelidad del cliente.

3. Enfocarse en un cliente específico

Especificar quién es el cliente y atraerlo con las dos estrategias que se mencionan antes.

Con la base de datos segmentada y con la definición del tipo de beneficios que se pueden brindar, se pasó a personalizar el trato a cada cliente, enfocándose en aquellos que tienen mayor capacidad de desarrollo de proyectos integrales.

4. Aumentar la credibilidad

El mercado compra de aquellos que conocen y en los que confían para aumentar la credibilidad en el mercado, escribir artículos y distribuir comunicados de prensa. Una vez posicionado en el mercado como experto, el cliente elegirá la empresa.

Como parte del crecimiento de la empresa, la organización empezó a participar en los eventos de difusión de proyectos de turismo integral tanto en la introducción a este rubro como también en la etapa de evaluación y priorización, de tal manera que el potencial cliente tiene una idea clara de cuál es el procedimiento y del tipo de servicio que se brinda en el desarrollo de proyectos.

5. Verificar las promociones

La publicidad se hizo para atraer la atención, el interés, el deseo y la acción de los clientes. Esto se conoce como la estrategia AIDA. Si la promoción no contiene estos elementos, está mal gastándose.

Mediante la implementación de un área de marketing que organice y administre la parte de publicidad en coordinación con el área de Recursos Humanos se procedió a realizar publicidad donde se describía desde la forma en que originaba la idea, el desarrollo, la gestión del financiamiento, puesta en marcha del proyecto y operación del mismo.

6. Usar el Internet

Las ventas están bajando en los negocios físicos, pero no en los negocios en Internet. Esto según la revista Internet Retailer, que analiza a las 500 empresas más exitosas en Internet. En un artículo reciente, Circuit City tuvo una baja de un 10% en ventas en su negocio físico, pero un alza dramática del 40% a través de su página de internet.

Según el artículo, el consumidor piensa que en Internet podrá encontrar mejores precios. Así que es recomendable iniciar con una página web y aumentar la actividad promocional.

Para la aplicación en la empresa según esta estrategia se usó la idea de brindar precios especiales para los clientes que solicitan el servicio por internet, para lo cual el área de ventas realizó pequeñas campañas en la fase inicial de captación del cliente en la cual el interesado necesita asesoramiento para desarrollar la idea base del origen para el proyecto.

Paralelamente, la organización estableció como principal medio de difusión de los productos a la publicidad digital mediante el uso de internet sin descuidar la oficina física, actualmente está en fase desarrollo la implementación de la página digital.

5.3.-Estrategias.- Para Aumentar las Ventas

1. Incentivar a los empleados o Equipo de Ventas

Un empleado o vendedor motivado a través de los incentivos se esforzará más para vender. Incentivarlo por medio de un programa donde se premie los resultados que buscan (Aumentar ventas. Aumentar la venta de cierto artículo, etc.).

El sistema de incentivos ha funcionado muy bien en la organización, tomando como punto de inicio que todos los integrantes son vendedores potenciales que promocionan los productos y servicios de la empresa, todo cliente que es captado es acogido y bienvenido, previamente la empresa preparó un programa de capacitación en el cual se transmitía las ideas fundamentales de la organización, además de las cualidades de los servicios y productos de la organización, las capacitaciones de información son bimensuales.

2. Incentiva a los clientes

Al igual que los vendedores o empleados, al consumidor le encanta pertenecer a un grupo selectivo donde es premiado con descuentos, productos gratis o cualquier forma de incentivos donde reciba algo a cambio de comprar más. Se conoce en inglés como Customer Program (Programa del Consumidor) o Customer Reward Program (Programa de Recompensa del Consumidor).

El Éxito del Programa de Recompensa al Cliente Fiel se basó en dos puntos; el primero es el descuento en los costos por los servicios prestados, así como los productos que el cliente fiel usualmente consuma; el segundo es el asesoramiento especializado en el desarrollo de ideas libre de costo donde el cliente siente que la organización se encuentra involucrada con el desarrollo de su zona.

3. Enseña a sobre-vender

En inglés se conoce como UPSELL, y el restaurante de comida rápida es un ejemplo de UPSELL. Comprar una hamburguesa y ofrecer papas con la orden. Buscar productos o servicios complementarios que se pueda ofrecer una vez el cliente esté en el proceso de compra.

Esta estrategia está bien consolidada dentro de la organización el tratar de vender el paquete completo no solo el proyecto puntual si no la ideal total, el concepto de intervención integral, que es complementado con ideas de negocio que funcionen en forma paralela al proyecto principal, además del ya mencionado asesoramiento técnico que actúa como un encauzador de la idea en desarrollo y que permite ver el verdadero potencial de las ideas del cliente.

4. Verifica tus precios

En tiempo de recesión; el cliente gasta menos y las empresas bajan sus precios para atraerlos. Es necesario estar pendiente de la competencia y monitorear los precios.

La organización se encuentra periódicamente estudiando el mercado tanto a nivel de precios como de desarrollo técnico, la práctica de estar con los precios de mercado es habitual en la organización, debido principalmente a que participa en procesos con entidades nacionales que obligan a estar con los precios de mercado al día, además de tener en cuenta la competencia por ser concursos públicos donde participan empresas con similar giro de negocio tanto a nivel de precios de insumos como de productos y servicios terminados.

5. Atraer la venta

La mayoría de los empresarios vende una vez y se olvidan del cliente. Es importante no cometer este error. Realizar un seguimiento y tener preparada la agenda para darle seguimiento al cliente. Así, cuando el producto se le acabe, estará el servicio listo para ser ofrecido.

Esta estrategia es preponderante en la organización y es uno de los pilares sobre la cual la organización toma y plantea sus decisiones, la cual es tener la satisfacción del cliente como principal objetivo, con una base de datos de clientes en atención más otra en donde se encuentran los potenciales, con la primera base de datos se puede realizar el seguimiento desde el origen de la idea, el inicio del proceso, el desarrollo del proyecto, la implementación del mismo, y el desarrollo durante su puesta en marcha sin contar las posibilidades de actividades complementarias de negocio.

5.4.-Estrategias.- Para Personalizar y Fidelizar Los Clientes

La clave que cualquier empresario desearía tener en su poder: cómo conseguir que los compradores acudan a su establecimiento. Aunque no se puede dar una respuesta infalible, se comentan algunas estrategias.

1.- Ubicación precisa del local para que los clientes puedan apreciar los productos o servicios

Cuando la decisión de iniciar un negocio está tomada, uno de los principales interrogantes con los que se encuentra el empresario es ubicar el establecimiento en el sitio idóneo, decisión que debe ser estudiada con detenimiento ya que, una vez emprendida la actividad, condicionará la atracción de la clientela hacia la tienda y, por lo tanto, la rentabilidad del negocio. La tendencia es elegir una tienda frente a cualquier otra por su localización. Por ello es importante situar el local donde presente las mínimas limitaciones posibles para la clientela potencial del negocio.

La oficina central de la organización de un tiempo a esta parte se estuvo trasladando de acuerdo las necesidades de los clientes principales, inclusive a provincia registrándose costos de transporte significativamente altos, posteriormente es el área técnica la que continuaba con esta forma de trabajo, hasta que recientemente se ha ubicado el local en la confluencia de varios distritos debido a que la organización trabaja en forma continua con los gobiernos locales; sin embargo de ser el caso hay pequeñas sucursales temporales para verificar el desarrollo de los proyectos tanto en la ejecución como en la puesta en operación.

2.- Montar un escaparate que llame la atención

La publicidad digital está bien difundida en la actualidad y es usada por casi la totalidad de empresas del mercado. La Página WEB es la tarjeta de presentación de un negocio y por eso es importante que el empresario se preocupe en actualizarlo regularmente. Con un poco de imaginación y originalidad se puede conseguir el objetivo de la publicidad digital con una página WEB amigable con el visitante que sirva como un escaparate digital; atraer a la clientela para que entre y pueda ver los servicios que brinda la empresa. Los artículos que se escogen para mostrar en la página WEB han de reunir tres cualidades: ser atractivos a la vista, actuales y tener un buen precio. La página digital ha de estar correctamente distribuida y mostrar una cuidada combinación de colores. También es esencial que ofrezca una imagen pulcra en todos sus elementos y ser a la misma vez sencilla de entender. Cada dos o tres semanas se ha de actualizar los artículos que se muestran en él para que no aburra. Lo ideal es que los productos que se exhiben estén relacionados para que los conceptos que se transmitan sean claros. También es importante que los precios estén visibles. La página WEB debe llamar la atención de quien entra a buscar algo de interés. De este modo, el cliente, si en un primer momento no se decide a investigar, más tarde puede recordar en qué página vio un determinado producto o servicio.

En este caso el escaparate digital de la organización es su página WEB la cual tiene un régimen de actualización constante en donde son registrados las nuevas oportunidades de desarrollo de proyectos, además de las charlas de orientación sin costo alguno que han dado buenos resultados, los servicios prestados, los proyectos desarrollados y puestos en marcha. Una de las directivas de la empresa es dar todo el peso de desarrollo a la Página WEB que es la carta de presentación para los potenciales clientes; complementariamente se continua manejando La carpeta de presentación en formato digital por medio de un Disco de formato Digital (DVD) que contiene una presentación multimedia de la Empresa y de los servicios que brinda.

3.- Colocar los productos para estimular la compra

Está demostrado que más de la mitad de las compras que se realizan no están planificadas antes de llegar al punto de venta. Se trata de la compra por impulso, la que se decide en el establecimiento; la que el cliente hace porque se siente atraído por un producto. Y, para motivar al comprador, es importante colocar los productos de forma estratégica. Una nueva tendencia en el merchandising es situarlos por categorías. Existen algunos trucos que pueden ayudar a distribuir los artículos en una tienda. Por ejemplo, la altura ideal para colocar un producto es la que va desde debajo de los ojos hasta las rodillas porque, de este modo, se facilita la accesibilidad del cliente. En cuanto a las marcas, las populares se suelen colocar en el centro del punto de mira de los lineales y las que se están promocionando, a la derecha de las conocidas, para que la clientela se percate de ellas y resulte fácil cogerlas. Lo ideal es que el cliente recorra todo el local para que vea todo lo que puede comprar.

La implementación de esta estrategia para la empresa está basada en el programa de asesoramiento técnico que brinda la organización cuando el cliente tiene una idea la cual es potencialmente motivo de desarrollo y que desencadenara proyectos principales y secundarios; muchos de los clientes deciden y optan por usar los servicios de la empresa cuando son asesorados y ven las posibilidades desarrollo de la idea que han tenido. Al igual el servicio ofrecido siempre tiende a ser integral, la solución técnica, además de la parte legal y las posibilidades de negocio que pueden aumentar por el servicio prestado.

4.- Usar mobiliario que favorezcan la venta

Los muebles que se utilizan en el punto de venta marcan la imagen del local y ayudan a que el producto expuesto en ellos se venda más fácilmente. El mobiliario debe ser coherente con el producto y con el cliente potencial. Los mostradores y muebles especiales para el escaparate, además de exponer el producto, constituyen instrumentos de promoción de la marca. Un expositor final, que el comprador pueda ver de cara, también puede estimular la compra de un producto porque el cliente lo verá de forma clara.

Esta estrategia es complementaria a la tercera se basa en el uso de adecuados instrumentos de manera que exista una llegada total al cliente, para este caso los instrumentos de llegada usados en la organización son la Pagina Web en primera instancia, segundo las Charlas de Asesoramiento y las recomendaciones de clientes antiguos como forma de promoción.

5.- Atraer a los clientes a través de sus sentidos

Siendo el interés llamar la atención de la clientela hacia un lugar concreto del establecimiento o hacia determinados productos, los colores juegan como aliados a nuestro favor. De forma inconsciente, centramos nuestra atención en los objetos cuyo color nos transmite alguna sensación agradable.

La aplicación de este concepto se basó en volver los asesoramientos técnicos lo más didácticos posibles, con la intención que se transmite la idea de forma clara, además la Pagina Web este orientada a un público que recién se familiariza con este nuevo tipo de información para proyectos en desarrollo y para proyectos con una intervención integral.

6.- Conseguir un ritmo favorable en la planificación de las actividades

Otra de las formas en las que se puede influir en el comportamiento de las personas sin que éstas se den cuenta, es a través de la música. Un hilo musical rápido hará que el cliente, sin ser consciente de ello, compre con más rapidez. Si lo que se pretende, en cambio, es que el cliente se relaje y emplee tiempo en la compra, la música lenta es una herramienta eficaz.

En términos de ventas la interpretación de esta estrategia fue el reforzar el concepto de asesoramiento y que el cliente tenga en cuenta que hay un cronograma de actividades, que se tiene que cumplir con la intención de lograr un funcionamiento y la priorización del proyecto; la empresa está enfocada a darle la información adecuada, aun si este prescinde de los servicios que se están ofreciendo, tratando de crear una imagen de transparencia y honestidad.

7.- Provocar a la clientela con las ofertas

Mostrar ofertas especiales es una manera de motivar al cliente para que realice una compra que no tenía prevista. Un aspecto que se debe tener en cuenta es dónde se colocan estas propuestas. Las zonas de mayor compra, las llamadas 'zonas calientes', corresponden a la entrada del establecimiento, el pasillo central y la línea de las cajas. Son ideales para situar las grandes ofertas y los productos de compra más impulsiva. Colocar bien las ofertas puede ser un apoyo para vender productos que tienen poca salida.

La organización tomando en cuenta las fases de inversión del estado que fomenta la intervención por medio de un concurso para acceder al financiamiento periódicamente programó fases de preparación y asesoramiento pre convocatoria de tal manera que el interesado se encuentre al momento del inicio del concurso en un estado apto para poder acceder al financiamiento tanto de forma técnica como legal además de información complementaria.

El ofrecimiento del servicio desde el inicio considera al asesoramiento técnico y al acceso a la información como parte del producto a la cual el cliente accede sin costo alguno.

8.- Colocar los carteles donde los lean

Para que el cliente preste atención a los letreros de publicidad lo ideal es colocarlos en un lugar del establecimiento en el que lo único que tenga que hacer el comprador es leer. Por el contrario, no es efectivo colocar carteles entre la puerta de la calle y la zona de tienda. Este es el lugar que los clientes necesitan para habituarse al nuevo espacio, por lo que es mejor que se deje libre.

Este acápite está relacionado con la llegada directa al cliente y como la empresa transmite de forma eficiente los servicios que brinda, en esta caso usando la página WEB, campañas de asesoramiento técnico que sirven de orientación e inclusive presentaciones multimedia que sirven de carta de presentación para los clientes y a las instituciones que usaran los servicios de la empresa.

9.- Ser amable con los compradores

Resulta fundamental que el cliente se sienta bien atendido para que vuelva a comprar en un establecimiento. En este sentido, es esencial que el personal de la tienda sea amable con el comprador, tanto en la atención telefónica, en la caja, en información, etc. Los empleados han de saber escuchar al cliente e intentar satisfacer los productos o servicios que éste busca. Otro factor indispensable es la fluidez, y no tener prisas, en la atención, tanto en la propia venta como en el cobro. El servicio que el cliente reciba hará que repita o no en un establecimiento; la amabilidad, cordialidad y simpatía marcarán también la evolución y rentabilidad de un negocio.

Basado en estos tres principios amabilidad, cordialidad y simpatía sumando el compromiso de asesorar al cliente durante todo el desarrollo del proyecto, se sintetiza el lema del área de ventas que complementa este propósito con la asistencia técnica de los especialistas en desarrollo de

proyectos. Se instauró a un profesional adecuado para la interrelación con el cliente y que este pueda sentirse en un ambiente de confianza gradualmente aumentando la fidelización.

10.- Que ir de compras sea agradable

Para algunas personas ir de compras es uno de los mejores antidepresivos y, para muchas es un gran placer. Para que esto juegue a favor del negocio es importante contribuir a que el acto de compra resulte agradable y que el cliente vuelva al establecimiento. El correcto emplazamiento de los avisos publicitarios, la facilidad de acceso a los productos, entre otros aspectos, ayuda a crear en la tienda un ambiente agradable. El comprador actual no busca sólo un buen servicio, también reclama ser atraído por la estética del establecimiento. Por este motivo se debe controlar la imagen y ver si la que se ofrece se adecua a la actualidad o, por el contrario, ofrece sensación de antiguo. Creando un ambiente acogedor se logra que el cliente pase más tiempo en el establecimiento, con lo que las posibilidades de compra también aumentan.

La definición de la imagen y que esta muestre una organización moderna y dinámica es una de las finalidades de la empresa, que el cliente se convenza de que la empresa puede asumir con responsabilidad el desarrollar su idea y brindar el adecuado servicio que el cliente está demandando, complementado con términos mencionados en la novena estrategia se pretende lograr que la llegada al cliente sea exitosa y que el cliente se encuentre seguro de tomar el servicio de la empresa.

Capítulo 6: SISTEMA DE GESTION A IMPLEMENTAR PARA EL ÉXITO DEL PLAN DE MEJORA

Para implementar un Sistema de Gestión, una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura:

1. **Estrategias:** Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.

Luego de haber realizado el análisis en los capítulos previos tomando en cuenta las tendencias globales, los resultados de los análisis de demanda y oferta, muestreo de quejas y expectativas; se planteó objetivos estratégicos con lineamientos para el plan de mejora contigua. El resultado de estas estrategias esta resumida en la formulación de una Misión y Visión de la organización que recoge las intenciones de desarrollo de la empresa apoyado directamente por la Alta Gerencia.

2. **Procesos:** Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. Se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

Durante el análisis de la organización se examinaron los procesos y si estos eran redundantes o no; de serlo fueron mejorados basados en lograr los objetivos estratégicos planteados. En tal sentido se formularon nuevos procesos de acuerdo a las nuevas instancias de desarrollo de la empresa y en menor porcentaje fueron reformulados aquellos que estaban vigentes planteándose formas de control y seguimiento para garantizar la calidad de los procesos.

3. **Recursos:** Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

La asignación de recursos fue lo que tomo más tiempo, previamente con el análisis de los procesos, empezó con la implementación de un área de ventas y marketing que tuvo que ser definida desde su base y la reestructuración del área técnica que tuvo que incluir un personal especializado en el asesoramiento técnico constante, adicionalmente el área legal paso de ser temporal a definitiva de forma que se conserve el marco legal en la prestación de servicios con el estado.

4. **Estructura Organizacional:** Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

En este mejoramiento de la estructura de la empresa se tuvo bastante cuidado debido a que se había registrado que las coordinaciones y la comunicación en forma horizontal fallaba en algunos casos, para lograr el objetivo se instauraron las reuniones quincenales en referencia a una programación de trabajo mensual donde se resuelven dudas, problemas y se registra el avance proyectado.

5. **Documentos:** Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.

La elaboración de los documentos, manuales de procedimiento fue desarrollado por el área de procesos encargado de formular, mejorar estos documentos adaptándolos a nuevas necesidades de los clientes. Siendo esta una forma de medida de control y seguimiento.

De los diferentes sistemas planteados se incluye cuatro grupos de parámetros de diseño en los que se basa el sistema de gestión para el éxito de plan de mejora:

- Diseño de puestos, que incluye la especialización de los puestos (tanto vertical como horizontal), la formalización de los mismos y los niveles de preparación y adoctrinamiento.
- Diseño de la superestructura, con decisiones sobre el criterio de agrupación de unidades y el tamaño de las mismas.
- Diseño de enlaces laterales, con estudio de los sistemas de planificación, control y dispositivos de enlace.
- Diseño del sistema de toma de decisiones, con atención al grado de descentralización (vertical y horizontal).

El sistema de gestión ERP Construcción y Promoción fue uno de los primeros Sistemas de gestión en empresas dedicadas al rubro de la Construcción, permite a las empresas de este tipo controlar un gran número de presupuestos y certificaciones, y poder planificar los recursos con antelación. Asimismo, permite controlar un gran número de propiedades. El sistema de gestión está integrado con todos los departamentos de la empresa y soporta la política de dato único, lo que permite conocer el estado de los proyectos al momento. Asimismo, el sistema de gestión permite a la dirección técnica emplear un sistema de estudio y control de las obras desde el más puro ángulo técnico. La planificación es total, sin dejar nada al azar.

Sistemas de gestión Beneficios del sistema de gestión: Control técnico

El sistema de gestión ERP Construcción y Promoción funciona como un verdadero planificador de recursos que, definiendo la capacidad de trabajo de la empresa, los requerimientos de una obra concreta y de las que se están llevando a cabo simultáneamente, factores a los que se suma una definición de la capacidad de trabajo del personal - individual y colectivo - nos conduce a conocer con anticipación, exactitud y en el plazo de tiempo que deseamos, la disponibilidad de dichos recursos humanos y materiales. El control de la producción del proyecto será completo desde el punto de vista comparativo entre la dedicación de material prevista y la real. La gran flexibilidad de este sistema de gestión permite conseguir una dinamización total de flujos informativos, una accesibilidad inmediata a los datos claves de negocio, junto con un control de la compañía que abarca hasta los mínimos detalles. Todo esto con el valor añadido de que es apta para cualquier campo de actividad: obra civil, privada o pública.

Sistemas de gestión Beneficios del sistema de gestión: Control económico

El sistema de gestión ERP Construcción y Promoción supone un sistema de control y seguimiento de la obra desde el punto de vista económico-financiero. Las empresas constructoras y promotoras necesitan conocer al instante la información real e inmediata para poder coordinar sus proyectos. Deben poder realizar una facturación flexible, con un control exhaustivo de los costos, las ofertas y los presupuestos, para que los costos se ajusten a lo previsto. Su capacidad de análisis constituye la herramienta dinamizadora del proceso presupuestario. El sistema de gestión ofrece la opción de gestionar y controlar la totalidad del proyecto para poder así conocer las posibles desviaciones presupuestarias que se produzcan con respecto al coste real durante todo el proceso, o gestionar acciones tan importantes como el mantenimiento correctivo/preventivo de su parque de maquinaria.

Por otro lado, una empresa dedicada a los proyectos necesitará además enfocar su atención en la presentación de ofertas a futuros clientes, así como la gestión de las promociones y posibilidad de desarrollo de proyectos que tiene a la venta.

El Sistema parte de la implementación de un sistema basado en Normas ISO luego de establecer los nuevos objetivos estratégicos cambiando así la estructura de la organización estableciendo una nueva forma de trabajo y habiendo verificado los beneficios de este nuevo sistema.

Hoy en día, debido a la globalización, la competencia se ha vuelto más fuerte y las utilidades de las empresas cada vez más inestables, los mercados locales más reducidos y las fronteras han desaparecido, lo cual está obligando a las empresas a reducir costos, aumentar la productividad, ser sumamente eficientes y eficaces, reducir tanto el grado de riesgo en sus estrategias como el error en la toma de decisiones, para esto ciertas empresas han reaccionado correctamente ante este fenómeno, adoptando nuevas filosofías bajo las cuales logran adaptarse a los cambios del entorno y ser líderes en sus mercados.

6.1.-Sistema De Gestión De Calidad

Son todas las acciones sistemáticamente planificadas en una empresa necesarias para proveer una adecuada confianza de forma que los productos o servicios puedan satisfacer determinados requerimientos de calidad.

Cuando las compañías se hagan crecientemente interdependientes a través de las fronteras internacionales, habrá cada vez más presión para garantizar la calidad de los procesos. En tal entorno, existe un conjunto considerable de normas internacionales, y una única organización internacional que realiza el esfuerzo para tratar de promoverlas.

El desarrollo y comercialización de productos no puede seguir siendo considerados en forma local, pues la competencia externa ataca con calidad y costos de nivel internacional, apareciendo entonces la empresa de clase mundial, capaz de competir en cualquier mercado con las mejores de su ramo.

En 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

Basado en que la satisfacción del cliente es un objetivo primordial, brindando no solo un buen servicio, además de la posibilidad de productos complementarios como asesoramiento técnico y un valor agregado que haga la diferencia con la competencia.

- El liderazgo,

Enfocado en cumplir los objetivos estratégicos con una coordinación vertical y horizontal tanto dentro de la organización al igual que la coordinación directa con el cliente. Llamado a dar los lineamientos necesarios para gestionar las actividades de cada área de desarrollo y se cumplan lo expresado en la visión y misión de la organización.

- La participación del personal,

En primera instancia con el análisis del pensamiento organizacional se demostró que la empresa se encontraba por debajo del promedio aceptable, luego de la implementación de los nuevos lineamientos se realizó un segundo análisis, con los resultados y la nueva evaluación se encontró que el personal se encontraba identificado con la visión y misión de la empresa.

- El enfoque basado en los procesos,

Con la gestión del plan de mejoramiento constante a cargo del área de procesos cuya función es formular, modificar y eliminar pasos para obtener una mejor eficiencia en los sistemas de la empresa. En una primera parte de la implementación se registró un poco de resistencia tanto en ambos niveles, habiéndose superado el inconveniente mediante reuniones de información y coordinación, actualmente se ha convertido en una de las principales formas de desarrollo de la organización.

- La gestión basada en sistemas,

Fundamento que va a la par con el anterior acápite, sin el enfoque en los procesos, la gestión que se basa en los sistemas fallaría.

- El mejoramiento continuo,

Uno de los pilares fundamentales de desarrollo de la organización que consiste en ir afinando los procesos de la producción con una retroalimentación contante, haciendo posible que estos se adapten según la necesidad de los clientes y las condiciones del mercado.

- La toma de decisiones basadas en hechos

Forma de trabajo impuesta por la dirección general que desestimó suposiciones por investigaciones de las nuevas tendencias, inversión en el conocimiento y análisis del comportamiento del mercado.

- La relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Mediante la constitución de acuerdos y consorcios de tal manera que sea beneficiada la organización con el conocimiento y tecnología, además de ahorro en los costos de insumos.

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.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida. Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, Elaborando o mejorando los Procedimiento e Instrucciones; para ello se considera la Estructura de documentación del Sistema de Calidad.

6.2.-Aplicación en el Ambito de la Organización Dedicada a la Construcción.

Pocas son las empresas constructoras que se encuentran certificadas a la fecha, pese a ello, un gran número está asumiendo el desafío ya sea por razones de mercado o porque intuyen que se trata de una medida de supervivencia en un ambiente cada vez más competitivo.

Muchas veces cuando se propone a los Directores de las empresas constructoras implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO-9000, viene a su mente la falsa idea de que ISO-9000 es sólo para Manufactura y que no tiene aplicación en la construcción; también piensan que su empresa será invadida por la burocracia, que habrá un excesivo papeleo y no tendrán ninguna flexibilidad; además los clientes sólo se fijan en el precio.

Las ideas antes mencionadas son falsas, ya que por increíble que parezca según la Organización Internacional de Normalización (ISO) el sector de la construcción es uno de los que cuenta con más empresas certificadas, ya que todos los procesos son certificables tanto en la obra como en la parte administrativa, ocupando el tercer lugar a nivel mundial.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son una metodología que integra el lado humano, administrativo y especialmente en la construcción, la parte técnica de las empresas. Al integrar estos tres aspectos, la organización aprovecha al máximo todos sus recursos, incrementa su productividad y se vuelve más competitiva.

En la construcción, las empresas deben desarrollar e implementar un sistema de calidad general que establezca las directrices de su operación. Este sistema se lleva a la práctica en las obras y proyectos que realiza la empresa, mediante la utilización de los planes de calidad, en el cual se analizan y toman en cuenta las particularidades de cada caso. El Plan de Calidad es un documento que refleja la aplicación del Sistema de Calidad de una empresa a una Obra o Proyecto definido. El implementar un Sistema de Calidad trae muchos beneficios a las empresas constructoras, algunos de estos beneficios son:

- Un mayor nivel de competitividad en el mercado.

Tomando en cuenta la medición de los indicadores usados para verificar el posicionamiento de la organización en el competitivo mercado actual, quedo registrado que la Empresa creció de dos formas claramente marcadas; la primera referida a la percepción del cliente que usaba los servicios creciendo notablemente la fidelización del usuario; la segunda en relación a formar parte de las empresas ubicadas en el tercio superior con similar perfil y orientación, siendo convocado más a menudo por entidades municipales y regionales.

- Apertura internacional para alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas forman parte de los intereses de la alta dirección de la organización sin embargo, para forjar ese deseado futuro es evidente que la empresa debe formar buenas bases y elevar sus índices de calidad de forma que aumente la competitividad y eleve por consiguiente el índice de satisfacción del cliente.

- Se ofrece un mejor servicio de calidad al cliente.

Uno de los objetivos fundamentales de la organización que es cubrir la necesidad de los clientes y que estos se encuentren satisfechos con el servicio que la empresa brinda; mediante encuestas instrumento que forma parte del mecanismo de control y seguimiento; se registró que el índice de satisfacción se elevó gradualmente al mismo tiempo que la fidelización y la rentabilidad.

- Mayor confianza por parte de los clientes.

El índice de confianza se incrementó con la implementación de esta nueva estructura, esto quedó reflejado en las encuestas, adicionalmente la fidelización y el nivel de recomendación hacia nuevos clientes aumentó siendo referenciada como una empresa que tiene como objetivo la satisfacción del cliente.

- Tener definida una estructura organizacional flexible que le permita crecer o contraerse en forma ordenada.

La alta dirección gestionó que la organización sea capaz de adaptarse a las nuevas demandas de los clientes, sin que esta perdiera solides y orden; significó un proceso que tomo tiempo pero que ha dado buenos resultados, cuando se ha necesitado, los integrantes de la organización pueden responder a las nuevas tendencias con mejor disposición y

adaptabilidad según se presenten las condiciones y la dirección de la organización lo disponga.

- Aprovechamiento de los recursos humanos, administrativos y operativos.

Como beneficio de la implementación de un sistema de calidad que analizó los procesos, especialmente en donde intervenían el factor humano, le permitió a la dirección de recursos humanos ubicar a los recursos de la mejor manera posible. La organización tuvo especial cuidado en los recursos humanos que tendrían que adaptarse a nuevas formas de trabajo y nuevos procesos propuestos, registrándose en algunos casos resistencia al cambio.

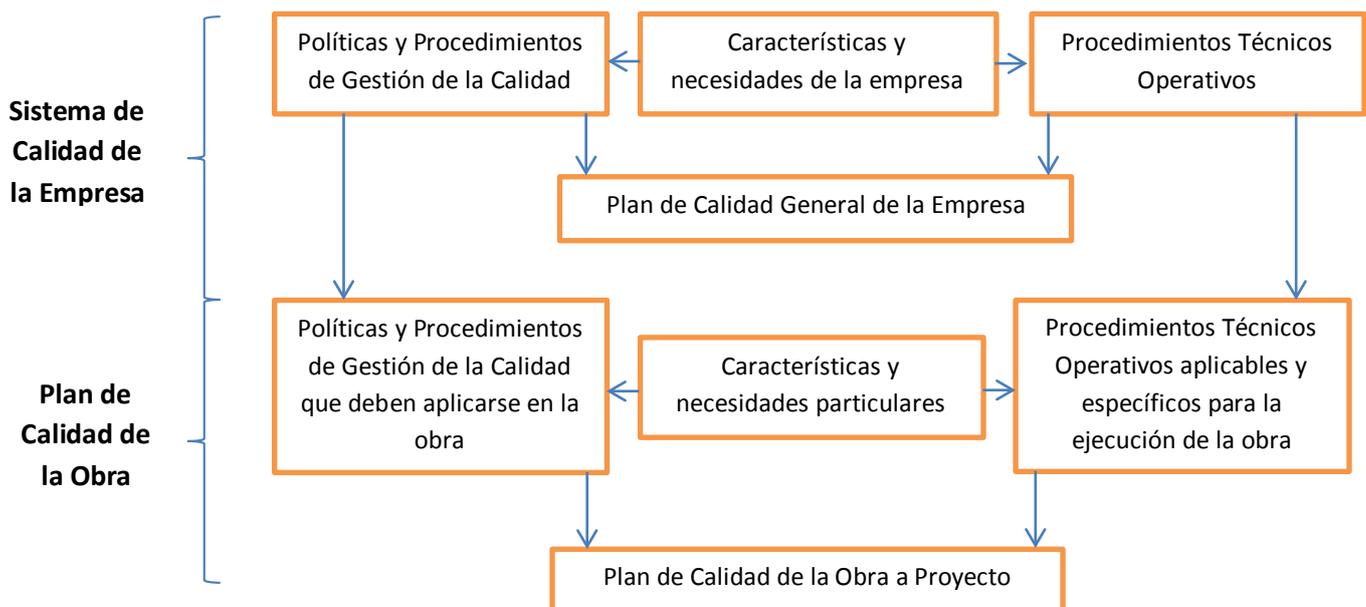
- Reducción de gastos administrativos y operativos.

Los recursos redundantes administrativos y operativos, debido a la burocracia y a procesos que originaban retrasos, luego de ser analizados fueron eliminados, así como aquellos que no se acomodaban a la nueva propuesta de calidad.

Existen diversas empresas que a la fecha se han beneficiado al implementar y certificar un Sistema de Calidad.

En el caso peruano tenemos a COSAPI S.A. Ingeniería y Construcción cuya implementación del Sistema de Calidad sirvió para brindar a sus clientes Calidad, Seguridad y Productividad. El segundo ejemplo corresponde a HV S.A. Contratistas que con el Sistema de Calidad les permite asegurar al cliente que se cumplirán los requisitos de calidad especificados y entregar evidencia objetiva de ello. El tercer ejemplo es el de Graña y Montero Constructora que con el Sistema de Calidad tiene una mayor presencia en el mercado exterior buscando su consolidación y la complementación integral con el sistema de mejora continua dentro de su organización en conjunto con la política de calidad.

Figura 14. Esquema de Sistema y Plan de Calidad en la Organización



Fuente: Elaboración Propia

Debemos recordar que las empresas certificadas aún no han cuantificado los resultados de tal operación en cifras, ello debido a que no se han realizado mediciones oficiales sobre los procesos. Sin embargo, ya están percibiendo ahorros en lo que a procedimientos constructivos se refiere, dado que se encuentran en condiciones de prevenir errores o corregirlos a tiempo, evitando sobrecostos que implica rehacer algo ya hecho y el incumplimiento de los plazos establecidos, con sus respectivas multas y castigos.

6.3.-Realidad Actual Peruana

Entre todas las alternativas de gestión que ofrece el mercado, el modelo certificable que describe la norma ISO 9001:2000 es el más difundido en nuestro país y en el mundo, en pocas palabras estamos diciendo que certificarse en el mundo es “una Moda”, pero la realidad de nuestro país dice otra cosa; los mandantes del sector público establecen sólo en algunos casos exigencias de esta norma, fue solo a comienzo del 2000 que se consideró la certificación como un estímulo para mejorar la gestión y optimizar los recursos en los proyectos. Esto se traduciría en un beneficio implícito en las propuestas al contar con la participación de empresas más competitivas y con menores costos. Así, en el 2002 el organismo público anunció que a partir del 2005 se exigiría la certificación de calidad bajo la modalidad ISO 9001:2000 a las empresas que trabajaran en los proyectos de mayor inversión.

La tendencia internacional resulta otra razón relevante para certificar, pero otras empresas ingresan a este mundo simplemente para optimizar sus procesos. La mayoría de las empresas tienen la inquietud de certificarse por una estrategia de marketing, y en general, no saben su significado y buscan ayuda para obtener el certificado.

A esto debemos sumar otra visión que privilegia la implantación de un sistema de gestión de la calidad, la cual es que siempre una empresa certificada se somete periódicamente a exámenes que obligan a los profesionales de la empresa a actualizar actividades, pero no hay mayor diferencia con una constructora que presenta un sistema de gestión de la calidad eficiente, pero no certificado.

Hoy es imprescindible para una empresa tener un sistema de gestión de la calidad implementado, de otra manera los costos se disparan, poniendo en riesgo la rentabilidad. Por otra parte, la certificación de la calidad tiene sus costos y complejidades, es razonable evaluar su realización, ya que esta experiencia es interesante, pero la tarea no es sencilla, por lo tanto hay varios requisitos que las compañías deben cumplir antes de recibir la certificación.

Para la mayoría de las constructoras, la preparación para rendir este examen comienza de la mano de un consultor especialista en certificación, es importante aclarar que la norma aborda la gestión desde el punto de vista de la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo, por lo tanto se incorporan al proceso el área de adquisiciones, marketing, post venta y otros.

Tras la evaluación se acuerdan los procesos más relevantes a detallar en procedimientos documentados, es decir qué se hace y cómo se hace. Una vez aplicada la documentación, se define cómo se va a medir la implementación de los procesos y se establece una modalidad de supervisión y seguimiento.

La norma exige elaborar una política de la calidad por escrito y tener al menos seis procedimientos registrados mediante un documento que indique quién está a cargo, cómo se hará, cuándo y dónde lo realizará, quién lo aprobará y otros aspectos de control. A esto se suman las acciones correctivas de todo tipo de anomalías y sus respectivos procedimientos escritos. Tras la certificación, se realizan una o dos auditorías anuales por un periodo de tres años.

La certificación se prolonga por tres años, para después iniciar la mejora continua que se corona con la recertificación demostrando los avances concretos tras la implementación del sistema de gestión de la calidad. En otras palabras, el desafío recién comienza.

La implementación de la ISO 9000 en una empresa constructora ayuda al desarrollo de un mejor sistema de calidad, puesto que define los procesos, su secuencia e interacción; otorga responsabilidades y competencias; establece y aplica procedimientos y ordena la gestión. Permite, a fin de cuentas, el mejoramiento continuo generando una mayor productividad y optimización de los recursos.

Entre las consecuencias de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, se pueden mencionar:

1. Cambio en las costumbres y hábitos

Registrado dentro de los comportamientos de los integrantes de la organización que al ser modificados los procesos incluyendo la reubicación de los recursos humanos y demás (en forma leve) fue iniciado el cambio de costumbres en formas de trabajo que comprende los horarios y formas de desarrollo de los servicios. En este periodo de tiempo quedó registrado la resistencia al cambio y la adaptación a nuevas formas de trabajo por parte de los integrantes de la organización.

2. Transformación en la comunicación interna

Un punto notable es el cambio en la comunicación de la organización, manteniendo en principio los lineamientos originales, se registró un aumento considerado en las coordinaciones internas de áreas de trabajo y con las gerencias impulsándose la comunicación horizontal que era la que más tenía problemas.

3. Responsabilidad y continuidad

La empresa en primera instancia había logrado que estos dos valores estén dentro de sus principios, objetivos y lineamientos sin embargo, con la implementación de este nuevo sistema de calidad se terminaron de consolidar formando parte importante en el desarrollo de la organización.

4. Control de Registros

Con los nuevos procesos en ejecución teniendo como objetivo la Calidad del servicio, se procedió a registrar toda la información en una base de datos tanto de clientes así como del desplazamiento de producto y servicio, según avanzaba en su desarrollo, por otro lado, se dispuso administrar una base de datos de proveedores, como los recursos ingresaban a la organización y en qué forma se desplazaban hasta llegar al servicio o producto final.

5. Planificación en la realización de un producto o en el desarrollo de un servicio

Uno de los puntos preponderantes de la puesta en marcha del Sistema de Gestión; con la planificación de las actividades tanto en el desarrollo de servicios y productos, así como en actividades complementarias, dio como conclusión un aumento considerable en la eficiencia de los recursos de la empresa dejando de lado la forma caótica en que se desarrollaban las actividades anteriormente.

6. Identificación y trazabilidad

Con la elaboración de una adecuada base de datos que permita administrar la información, de forma que sean fácilmente identificables los recursos necesarios para la elaboración de los proyectos y los clientes, así como el rastreo de sus preferencias por medio de su consumo; en tal sentido se pudo determinar las necesidades inmediatas de los clientes y hacia donde apuntaban sus intereses para poder desarrollar servicios que cubran sus nuevas necesidades.

7. Monitoreo permanente y medición de producto o servicio

Fundamentado en la comunicación con las etapas de desarrollo del proyecto y basado en el registro de avance de desarrollo de un servicio o producto, con estos dos acápites la administración puede hacer el debido seguimiento al producto, desde su etapa inicial de idea hasta terminada su elaboración, además por medio de encuestas y monitoreos de los servicios realizados, se puede verificar como está respondiendo los servicios a las demandas del cliente se busca mejorar el desarrollo y la formulación de proyectos según las necesidades del solicitante.

8. Autonomía de procesos

Con esta disposición se volvió independiente cada proceso teniendo en cuenta aquellos que estaban mutuamente relacionados, separando aquellos que conducían a diferentes estancias del desarrollo de proyectos y que antes estaban mezclados creando incongruencias, conflictos y retrasos en el desarrollo de los productos.

9. Calidad Comprobada

La organización se encuentra actualmente en la renovación de la certificación ISO en la cual mediante auditorías externas dirigidas por asesores especializados permiten acceder a la renovación de la licencia, también para mantener la calidad, el área de procesos dispuso auditorías internas dos veces al año con tal de mantener el nivel de los procesos.

10. Satisfacción del Cliente

Mediante la disposición de encuestas, seguimiento y monitoreo de los servicios y productos que tienen como propósito la satisfacción del cliente, luego de la implementación de este tipo de retroalimentación se registró que la imagen de la organización mejoro notablemente, el crecimiento fue gradual, en muchos casos, tomo un tiempo prudencial instaurar este nueva forma de trabajo dejando resultados satisfactorios para la organización y a los clientes.

En términos de **Recursos Humanos**, ayuda a la generación de una política claramente definida en términos de responsabilidades y autoridad; compromiso; liderazgo; trabajo en equipo; capacitación y entrenamiento.

En términos de **Métodos**, establece procesos definidos; procedimientos establecidos y métodos de ensayo normalizados.

En cuanto a la decisión de la **Maquinaria**, permite evaluar una infraestructura adecuada; tecnología vigente y la mantención permanente y controlada.

Respecto del **Mercado**, ayuda a definir los requisitos y expectativas de los clientes; la satisfacción del cliente; oportunidad; competitividad y precio.

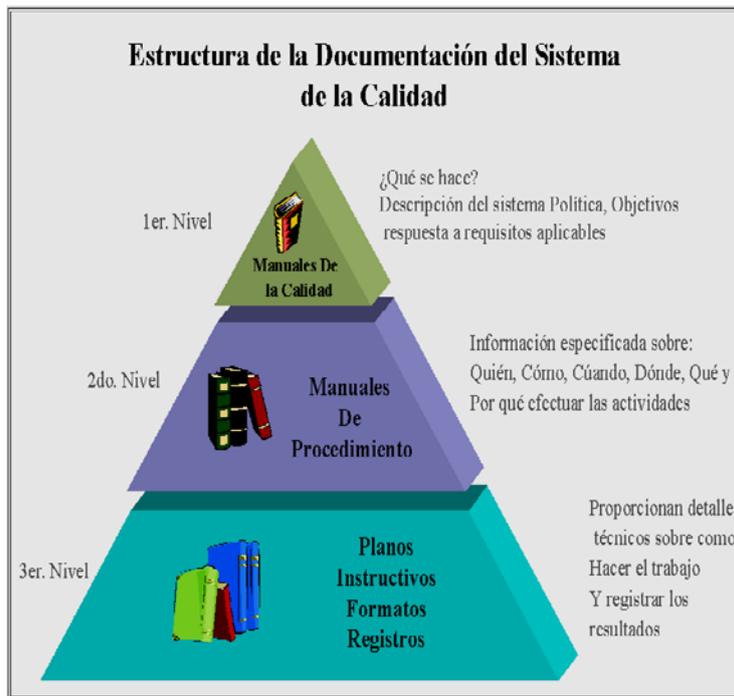
Sobre los **Materiales** de producción, permite evaluar las materias primas y otros insumos; especificaciones definidas para insumos y desarrollar un sistema de evaluación de proveedores.

Por último, la Gestión de la Calidad se contempla como una inversión para la empresa u organización, puesto que le ayuda a mejorar su productividad y apunta a un cliente y usuario satisfecho.

Una vez terminada la certificación debemos recordar que no significa alcanzar la cima pero sí un peldaño muy reconocido, que representa una base sólida para acceder a otros modelos más avanzados de gestión de la calidad, la clave de esto es saber mantener los proceso implementados.

6.4.-La Documentación en un Sistema de Calidad.

Figura 15. Esquema de la Documentación del sistema de la calidad



Fuente: Elaboración Propia

Como lo representa la Pirámide de Documentación, la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se comienza por el 3er. Nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación.

Posteriormente, se determina la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué? efectuar las actividades (2do. Nivel), esto con el fin de generar los Manuales de Procedimientos de cada área.

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de los manuales de procedimientos son:

- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.

Como herramienta de comunicación entre los integrantes de la organización de manera que se mantenga los niveles de calidad sirve de mucha ayuda, en segundo plano en la transmisión de información básica y general de la empresa que recoge los lineamientos de la organización incluyendo Presentación, visión, misión y plan estratégico.

- Entrenar y / o adiestrar a nuevos empleados.

Para la capacitación a los nuevos integrantes en las formas de trabajo, así como para difundir las nuevas técnicas y procedimientos según las normativas del área de procesos.

- Definir responsabilidades y autoridades.

En la magnitud de mostrar la información básica de la organización que incluye el organigrama así como las funciones de cada una de las áreas con sus correspondientes coordinadores de área.

- Regular y estandarizar las actividades de la Empresa.

Con los manuales establecidos se puede cuantificar la cantidad de recursos y tiempo empleado en el desarrollo de una actividad definida; con lo cual se puede ajustar según las necesidades de la organización además de llevar un control así como la información que se puede brindar al cliente del desarrollo de su proyecto.

- Facilitar la introducción de un mejor método dando datos completos del método actual.

Claramente la recolección de datos necesarios para implementar un nuevo proceso y un nuevo sistema es mucho más amigable al tener la información en base datos y clasificada de forma que la primera parte de introducción de un nuevo sistema es ágil y rápido.

- Ayuda a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.

De la mano de la programación de tareas con la ayuda de los manuales y de operaciones que están dentro del plan con lo cual se puede elaborar un calendario de actividades según los tiempos establecidos en los manuales según el uso de los recursos.

- Suministrar las bases documentales para las auditorías.

Con esta administración de la información se ahorró notablemente el tiempo adicionalmente como se encuentra organizado y clasificado las auditorías internas y externas pueden ser efectuadas de manera mucho más rápida y menos invasiva.

- Además la dirección debe ejecutar el 1er. Nivel; la elaboración de la Política de Calidad y los Objetivos.

- Estructura para el Levantamiento de cada Procedimiento e Instructivo de Trabajo

Una estructura recomendada para el levantamiento de cada procedimiento e instructivo de trabajo es la siguiente:

Procedimientos:

Título y Aprobación del Documento

Registro de revisiones efectuadas a este documento:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsables
4. Condiciones / normativas
5. Descripción de las Actividades
6. Flujo grama
7. Documentos de Referencia
8. Registros
9. Glosario
10. Anexos (incluye formas y registros)

Instrucciones de Trabajo:
Título y Aprobación del Documento
Registro de revisiones efectuadas a este documento

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsables
4. Condiciones / Normativas
5. Descripción de las Actividades
6. Documentos de Referencia
7. Registros
8. Glosario
9. Anexos (incluye formas y registros)

A continuación se describirá cada uno de estos puntos:

- Título y Aprobación del Documento.

Es la primera página del procedimiento o instructivo de trabajo, posee los siguientes campos: Logotipo y Nombre de la Empresa, Serial, Revisión, Páginas, Firma de la persona responsable de la revisión y de la aprobación, Nombre del Procedimiento o Instructivo de Trabajo.

- Registro de revisiones efectuadas a este documento.

Es la parte del Procedimiento o Instructivo de trabajo donde se señala el número de revisiones realizadas al Documento.

- Objetivo.

Debe describir de manera clara el "Por que" y el "Que" del procedimiento o la instrucción de trabajo, centrándose en aquellos aspectos que lo hace único. Debe ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.

- Alcance.

Debe indicar tanto las áreas como las situaciones donde el procedimiento o la instrucción de trabajo debe ser usado, además de hacer sus excepciones (es decir lo que excluye). Debe ser entendido y entendible tanto por los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el procedimiento o la instrucción de trabajo.

- Responsables.

Debe indicarse la(s) posición(es), que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables por que se cumpla el mismo, se deberá mencionar solo cargos y nunca hacer referencia en forma personal.

- Condiciones / Normativas.

Normativas: Debe describir las condiciones específicas para el procedimiento o la instrucción de trabajo se pueda ejecutar.

Aspectos de seguridad: Muestra los riesgos, las medidas y los implementos de seguridad que se deben considerar para la ejecución del documento.

- Materiales, Herramientas y equipos.

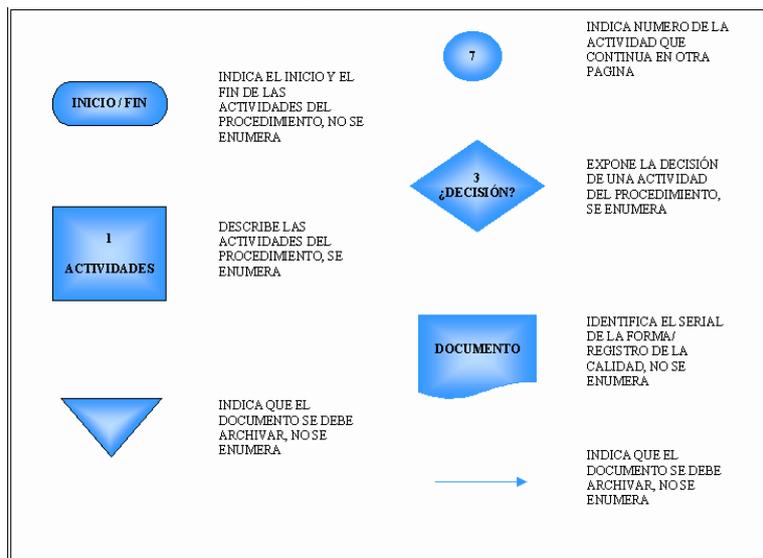
Descripción de las Actividades.

Describe en forma detallada y en el orden cronológico las actividades que deben llevarse a cabo para el aseguramiento de la calidad de los productos y / o servicios que se esperan obtener.

➤ Flujo grama.

Debe indicar de una manera lógica, la secuencia como deben ser ejecutados los pasos, la posición que debe ejecutarlos y los registros que deben elaborarse para el aseguramiento de la calidad, de los productos y / o servicios que se esperan obtener con el procedimiento. Aplica sólo para los procedimientos. Los iconos que se utilizan para la elaboración del flujo grama se pueden apreciar a continuación:

Figura 16. Simbología utilizada en los Flujogramas



Fuente: Elaboración Propia

➤ Documentación de Referencia.

Debe mencionar todos aquellos documentos, normas, libros, artículos, etc. que se usaron para elaborar el procedimiento o la instrucción de trabajo, y además los que deben usar durante la ejecución de los pasos. Esta referencia debe indicar tipo, serial, título, autor, edición y página sino que debe referirse a cómo y dónde ubicarla. En los casos de difícil acceso a la misma, y que sea necesaria para la realización de algunos de los pasos descritos, debe proveerse una copia de la misma como un anexo del procedimiento.

➤ Registros.

Lista los números y nombres de los formularios, reportes y pantallas asociados al proceso que se utilizan para el monitoreo de las actividades y para la revisión y prueba necesarias para el asesoramiento de la calidad.

➤ Glosario.

Refiere los términos y / o abreviaturas empleadas en el texto del documento.

➤ Anexos.

Refiere el conjunto de documentos asociados al proceso.

6.5.-Pasos para elaborar un Manual de Procedimientos:

Para elaborar un manual de procedimientos se sigue los siguientes pasos:

Inducción por parte de la EMPRESA al personal involucrado. El personal involucrado levanta la información, trasladándose hasta el área de trabajo se realizó diferentes entrevistas con los trabajadores para obtener una descripción de las actividades que se desempeñan en la ejecución de cada procedimiento, después se elaboran los borradores siguiendo un lineamiento.

La Coordinación recibe los borradores y revisa para emitir según lineamientos observaciones. Realizadas las observaciones, la coordinación codifica el documento, según la Estructura de los Seriales de la Documentación y lo transcribe como "Documento en revisión, sujeto a modificaciones".

La Coordinación envía el procedimiento estructurado al usuario para su discusión y aprobación. La Coordinación luego del visto bueno del usuario aprueba, edita y tramita distribuciones a las áreas de interés. El borrador elaborado sigue la técnica del libreto, que consiste en presentar secuencialmente "quien" hace "que" actividad; básicamente esta técnica que se compone en dos partes:

El actor, nombre del cargo que ocupa la persona. La descripción de la actividad realizada por cada actor, iniciando con un verbo de presente imperativo (Haga, realice, abra, etc.) que indica instrucción. Una vez elaborados o mejorados los procedimientos e instructivos de trabajo de la empresa, se procede con la Preparación del primer borrador del Manual de la Calidad de la siguiente forma:

- Introducción.
- Alcance y campo de aplicación.
- Tabla de contenido.
- Información Introductoria.
- Edición Y Fecha Del Manual De La Calidad.
- Actualización Y Control Del Manual De La Calidad.
- Política de la Calidad y Objetivos relativos a la Calidad.
- Política de la Calidad.
- Difusión e Implementación de la Política de la Calidad.
- Objetivos de la Calidad.
- Descripción de la Organización, Responsabilidad y Autoridad.
- Descripción de la Organización.
- Funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Responsabilidad y Autoridad.
- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Requisitos Generales.
- Requisitos de Documentación.
- Responsabilidad de la Dirección.
- Compromiso de la Dirección.
- Enfoque al cliente.
- Política de la Calidad.
- Planificación.
- Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.
- Revisión por la Dirección.
- Gestión de los Recursos.
- Provisión de Recursos.
- Recursos Humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de Trabajo.
- Realización del Producto.
- Planificación de la Realización del Producto.

- Procesos Relacionados con el Cliente.
- Diseño y Desarrollo.
- Compras.
- Producción y Prestación de Servicio.
- Control de los Dispositivos de Seguimiento y de medición.
- Medición, Análisis y Mejora.
- Generalidades.
- Seguimiento y Medición.
- Control del Producto No Conforme.
- Análisis de Datos.
- Mejoras.
- Definiciones.
- Apéndice para soporte de la información.

A continuación la empresa debe contactar al organismo certificador, para conocer los lineamientos exigidos para la certificación.

Posteriormente el equipo de trabajo encargado de la normalización revisa el manual y lo aprueba, continua con las auditorías internas de calidad y aplica las acciones correctivas, todo esto dentro de un periodo de tiempo que le permite comprobar la consistencia del sistema. La Dirección efectúa su revisión.

Después de corregir las deficiencias y reevaluar, se contacta con el organismo certificador para que efectúe la auditoría externa, de los resultados de la misma se corrige las deficiencias para lograr la certificación.

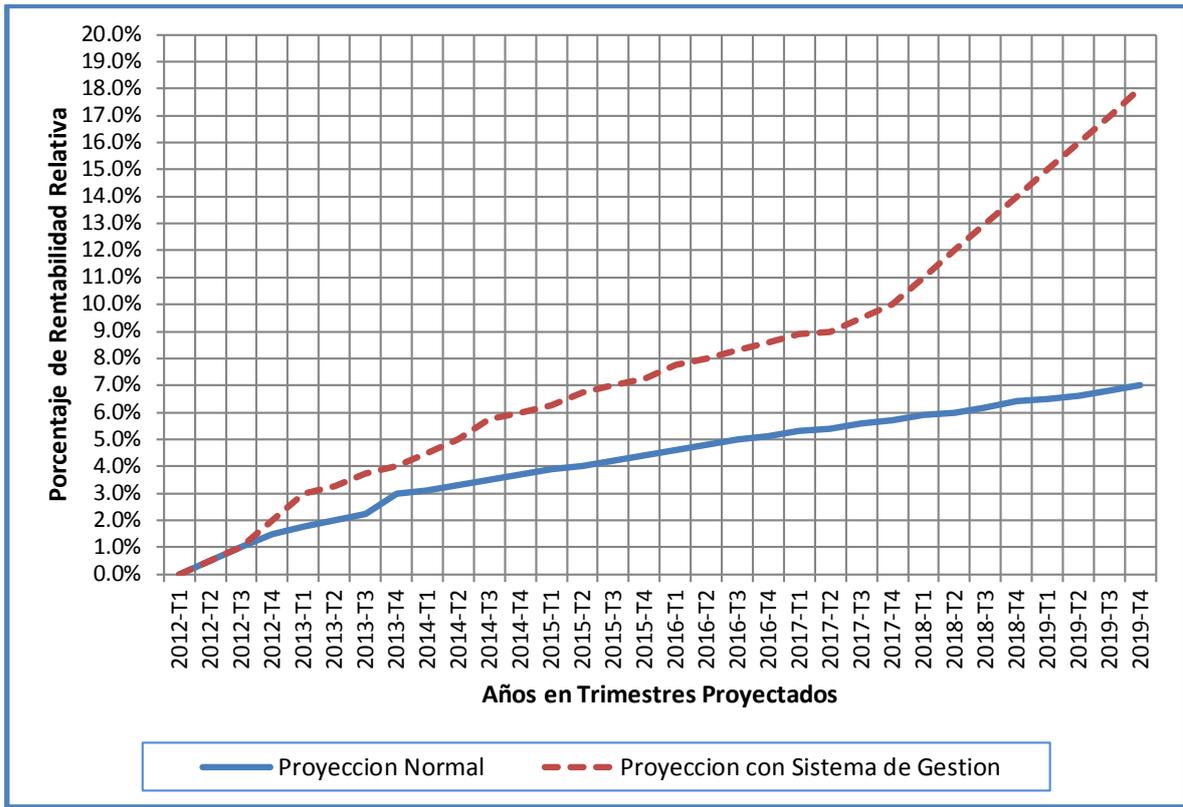
Una vez certificada la empresa, se debe procurar un mejoramiento continuo por medio de auditorías internas, acciones correctivas, revisiones por la dirección y auditorías de supervisión constantes y por supuesto las auditorías externas por el ente certificador.

6.6.-Comparativa del Sistema de Gestión Antes y Después de la Implementación.

Con la intención de mostrar los beneficios de la implementación del Sistema de Gestión en la organización y confirmen así el objetivo de la Alta dirección, se procedió a elaborar una comparativa de los escenarios, de forma que sea más didáctico de entender.

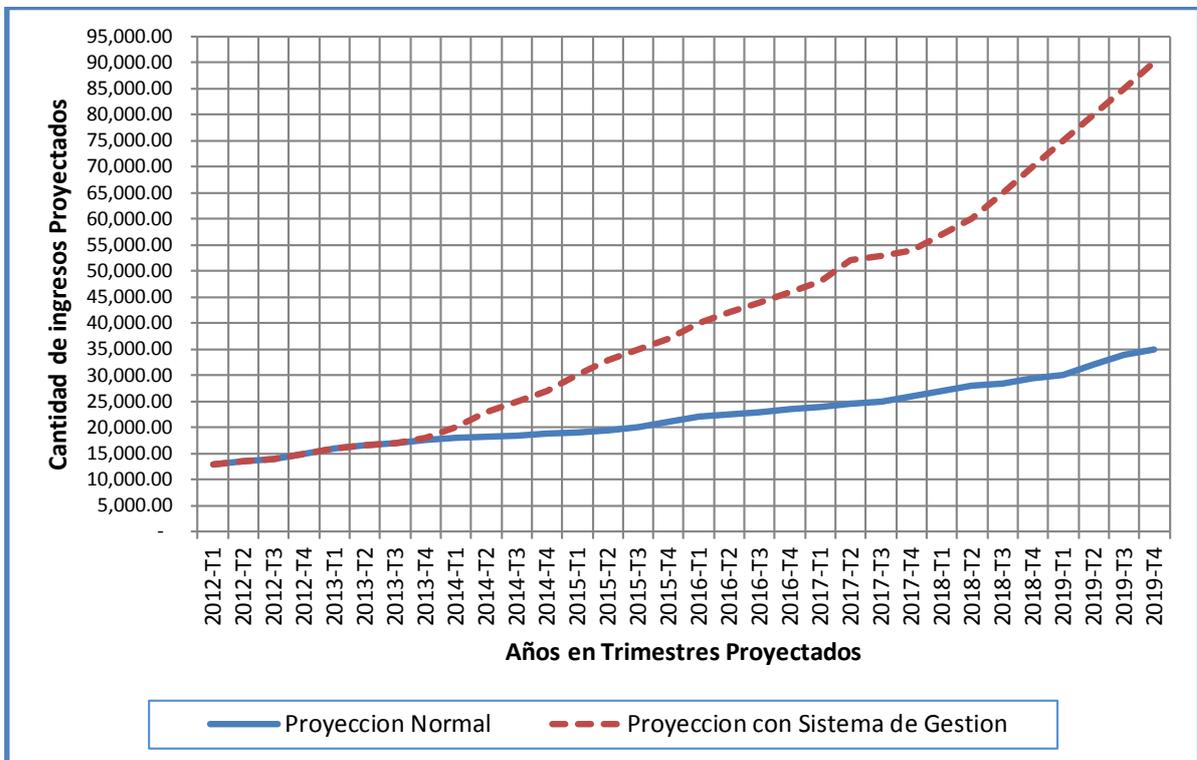
Luego de haber realizado el análisis es necesario presentar cuadros de estimación proyectados de rentabilidad y de ingresos netos sin la implementación del sistema y con el sistema funcionando; cabe señalar que los cuadros sirvieron de sustento para tomar la decisión por el nuevo sistema de gestión en base a criterios de comparación de la rentabilidad anual.

Figura 17. Comparativa de la Rentabilidad Relativa con y sin Sistema de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Comparativa de Ingresos Netos con y sin Sistema de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

A continuación la descripción del Escenario de la empresa SIN Sistema de Gestión.

En este escenario la organización seguía con la intención de ser competitiva pero teniendo en cuenta que la los integrantes no se identifican con la empresa, lo cual origina un descontento laboral; segundo manteniendo el giro de la empresa sin especializar estaría ceñida a trabajos de baja índole al no estar dedicada a una rama en especial impidiéndole postular a proyectos de mayor envergadura. Al mismo tiempo al no realizar encuestas y retroalimentación se mantendría el bajo índice de fidelización del cliente lo que se traduciría en menos proyectos por elaborar y por consiguiente menos ingresos; manteniendo o posiblemente reduciendo a los integrantes de la empresa a lo mínimo.

Si bien como parte de las directivas está definido el especializar a sus integrantes, al no tener un nicho definido se perdería muchas de las oportunidades de profundización en algún sector favorable además de ser reducidas por la rentabilidad baja.

Los clientes al ser aleatorios demandarían mayor costo de inversión al tener que estar listos para proyectar las necesidades de ellos; la parte técnica en muchos casos se vería limitada en el tiempo por tener que esperar que el cliente resuelva la parte legal de ser necesario alargando así el tiempo de formulación del proyecto.

La empresa estaría en riesgo por no contar con un adecuado sistema de gestión que permita proyectar decisiones positivas para la organización por parte de la Alta Dirección.

A continuación la comparación con el Escenario de la empresa CON Sistema de Gestión

Con el sistema implementado la organización cambió gradualmente la forma de trabajo, según los objetivos estratégicos y las recomendaciones del área de procesos que paso por una fase de recolección de datos y posterior implementación; de forma que la organización entro en una etapa donde los resultados eran mínimos en relación a la proyección sin sistema de gestión debido a que la adaptación tomo tiempo para que los integrantes asumieran las nuevas formas de trabajo.

Gradualmente mediante las charlas que los integrantes se encuentran identificados con los objetivos de la empresa favoreciendo el clima laboral adecuado, habiéndose especializado en un tipo de proyectos en especial ha permitido acceder a nuevos proyectos.

Siendo el principal objetivo de la empresa la satisfacción del cliente y tomando en cuenta los lineamientos de los objetivos estratégicos, se procedió a retroalimentar los servicios mediante encuestas con los clientes registrándose aumentos en la fidelización y teniendo en cuenta las recomendaciones y quejas de los clientes.

Con la dirección de la Alta gerencia se ha determinado un régimen de especialización para casi todas las áreas a nivel técnico y administrativo así como de gestión; al igual que charlas técnicas que incluyen adicionalmente un régimen de trabajo con todos los beneficios para sus integrantes de forma que garantice un buen clima laboral en la empresa.

Con la implementación de charlas orientadoras hacia los clientes y asesoramiento técnico y legal se ha aumentado la cantidad de proyectos por desarrollar; los clientes no tienen que recurrir a terceros especialmente para resolver la parte legal ahorrando tiempo en la formulación de los proyectos, por consiguiente aumentando los ingresos para la empresa.

El sistema de gestión implementado con los objetivos estratégicos recoge las intenciones de la empresa para seguir en un camino claro y da lineamientos necesarios para lograr los objetivos planteados fundamentados en dar valor a la cadena de servicio.

CONCLUSIONES:

Antes de aplicar el sistema de incremento de valor en la cadena de servicio, la empresa centro del estudio, se encontraba sin una dirección fija, tenía un plan estratégico desactualizado, y no había un plan de mejora continua, dando como resultado que la organización no funcione a su máximo potencial, por un lado los integrantes de la organización no se encontraban identificados con el rumbo de la empresa y con sistema de trabajo, por otro lado la fidelización de los clientes era promedio sin que nada pueda hacer la organización para cambiar ese escenario. Sin embargo, la Alta Gerencia había notado que existía un espíritu de cambio, de tal manera que la empresa encuentre un camino a largo plazo que le permita desarrollarse dar adecuados y mayores beneficios a sus integrantes.

Después de la aplicación de este sistema se encuentra una empresa cuyos integrantes están totalmente comprometidos con los objetivos estratégicos, por parte de la gerencia general quedo demostrado que los resultados son a mediano y largo plazo y que la inversión en el mejoramiento de procesos, calidad y de tener como principal objetivos la satisfacción del cliente da un buen impulso a utilidades solidas constantes y crecientes. Cabe mencionar que en una primera instancia depende mucho del liderazgo de la gerencia de mantener el rumbo sin caer en la mediocridad o en la expectativa del cambio rápido, cuando este sistema es un proceso que tiene un tiempo prudencial para empezar a caminar y de mantenerse así, dependiendo de la reestructuración de procesos y de estar propenso a los cambios.

La cadena de valor, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. Al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales, se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales. Por otro lado, La Calidad de servicio va más allá de simple cortesía es toda una política y estrategia para satisfacer las necesidades del cliente esto se traducirá en fidelización y mayor demanda del servicio que produce la empresa. Estos dos conceptos son fundamentales para la adición de valor en la cadena de servicio, debido a que el análisis no solo es de forma externa entendiéndose como el acto de llegada al cliente final si no también pasa por un análisis interno y como los procesos intermedios se desarrollan y terminan en el producto final

Partiendo de la idea que la Calidad es un bien intangible que no posee materialidad, pero que sí aporta valor a la empresa y supone un valor añadido a la misma; es la Gestión uno de los principales instrumentos por el cual se logra que este bien aumente notablemente los beneficios de la empresa, afianzando al cliente que ve cubierta su necesidad y fidelizándolo por medio del análisis del servicio se logra aumentar la eficiencia de los procesos minimizando recursos y maximizando utilidades. Sin embargo, es un proceso largo que depende no solo de la implementación de un sistema que garantice la calidad, además de un cambio en el pensamiento colectivo de la organización y se traduce de que cada uno de los integrantes apunten a objetivos comunes, siendo el factor humano el que produce más riesgos pero también conlleva más beneficios y es que una empresa bien motivada con objetivos estratégicos claros tiene una mayor capacidad de sobrellevar el cambiante mercado actual adaptándose, aplicando herramientas contemporáneas a problemas actuales, Todo este proceso que es complejo es manejado por medio de la calidad.

La Implementación de un Sistema de Gestión para la Mejora de la Cadena de Servicio tiene una inversión que varía entre 2300.00 a 2500.00 dólares para una organización que tiene la cantidad de integrantes en el orden de 30 individuos, el tiempo de implementación del sistema es de 5 a 6 meses; los tiempos y variaciones en la inversión están en función de la capacidad de la organización, en la posibilidad de adaptabilidad y que tan compleja es la estructura de la organización, así como obviamente al tipo de producción o servicio; la certificadora realiza auditorias pagadas cada semestre y se recertifica cada 3 años.

Los Impactos y logros luego de la reestructuración de la organización estarán en función de los objetivos estratégicos y de las directivas del Plan de Mejora Continua, por lo tanto dependiendo de la dinamicidad de la organización para poder primero, aceptar el cambio y luego desenvolverse en el nuevo medio de trabajo alcanzada, en esta etapa se empieza a recolectar datos del comportamiento de la organización frente a esta nueva etapa y si estas nuevas directivas dieron o no resultados tangible.

De la Experiencia propia, la empresa empezó el cambio con la iniciativa de la junta directiva de estar comprometida con la reestructuración de la organización; este punto fue fundamental, como líderes de la organización la seriedad con que se asumió el compromiso sirvió de referente para que el cambio sea aceptado de mejor manera por los demás integrantes. Se constató que las antiguas directivas estaban fuera de enfoque y que se necesitaba una nueva orientación para así adaptarse al cambio general de las empresas similares del ramo que estaban desapareciendo o eran absorbidas por otras en condiciones similares.

Con el diagnóstico de la situación actual de la organización, es que se pudo ver una síntesis de las áreas que no funcionaban correctamente y que restaban valor al servicio. Desde la designación de las nuevas soluciones que luego formarían parte de los objetivos estratégicos y del plan de mejora continua, se registró que la organización casi en su totalidad se encontraba comprometida a mejorar la situación actual en la que se encontraba la empresa.

Tomando como punto esencial al cliente se acogieron nuevas estrategias que tienen como eje central la satisfacción de la necesidad, acentuó notablemente la fidelización y aumento la cantidad de clientes. Antes de implementar el Plan de Mejora Continua se determinó crear un área de procesos cuya tarea es la de mantener la calidad en los procesos de la empresa enriqueciéndolos con las nuevas normativas y recolectando datos para verificar los efectos del cambio a largo plazo

Con la Implementación del Sistema de gestión tecnológica empresarial se resolvieron muchas de las trabas que tenían la aplicación del plan de mejora continua, durante todo el proceso fue importante el apoyo del área de procesos que resolvió cada problema que surgió en el camino

Entre los **IMPACTOS** detectados con la introducción de este nuevo sistema

Cambio en el pensamiento organizacional.-Con el cambio en la visión y misión y la reingeniería de los objetivos estratégicos, se registró un cambio en el comportamiento social y organizativo de los integrantes de la empresa. En diversas reuniones de coordinación se mostró que en su gran mayoría los integrantes de la organización estaban concientizados en alcanzar las metas trazadas de los objetivos estratégicos

Mayor clientela por la difusión y giro de Negocio en la Organización.-Casi la totalidad de nuevos clientes, luego de cambiar el rumbo de la organización e implementar este sistema, llegaron o tuvieron noticias de la empresa recomendados por los clientes antiguos que habían sido atendidos con la nueva modalidad implementada y que están interesados en Proyectos de Inversión Turismo Integral.

Aumento en la productividad.-Basado en no solo dar el servicio puntual de Proyectos de Inversión si no también el de Asesoría en el planteamiento de la Idea, Supervisión y Nuevas posibilidades de Negocio directos o complementarios a los Proyectos de inversión. Se encontró un aumento de la productividad de 30% en la elaboración de proyectos 5% más de lo proyectado con el cambio del sistema lo que se tradujo en mayores ingresos a la empresa

Dentro de los **LOGROS** que la organización registró se encontraron

Mayor Retro alimentación.-Basado en la Coordinación constante y la Orientación al cliente acerca de las posibilidades de negocio La comunicación de los clientes hacia la organización creció en forma notable debido al sistema de encuestas (registro de quejas y expectativas) electrónicas para verificar la satisfacción de la necesidad de los consumidores del servicio. Así también, la comunicación de los integrantes de la organización creció basada en las reuniones de coordinación mensuales y la evaluación del comportamiento organizacional

Mayor rendimiento.-Tomando como inicio la evaluación en los procesos de producción como parte de una mejora continua, se registró un mayor rendimiento del personal que se encontró en mejor posición para cubrir la demanda de la clientela, tanto en la formulación de los proyectos, al igual que en el desarrollo del estudio alcanzándose las metas en tiempos menores a lo previsto

A continuación se mencionan los **RATIOS** más resaltantes:

Solvencia.-En este caso la Solvencia de la empresa aumento notablemente en relación al aumento de fondos propios y de las ventas anuales

Rentabilidad. -La Rentabilidad de la Organización se elevó levemente ya que los beneficios fueron reinvertidos en recursos de desarrollo

Cantidad de Proyectos al Año.- En la evaluación anual de productividad de la organización se encontró que la cantidad de proyectos al año había creció en un 40% debido principalmente al cambio de sistema de gestión y en menor porcentaje a causas como el crecimiento del sector construcción en el 2010 y la estabilidad política y financiera del país.

Encuestas positivas por semestre.- La satisfacción del servicio registrada por medio de encuestas paso de tener solo un 45 % de aceptación a un 85% reduciéndose la cantidad de quejas y satisfaciendo la necesidad de la clientela.

Se presenta un resumen de los beneficios del Sistema de Gestión en funcionamiento en la organización:

El sistema implementado la organización cambió gradualmente la forma de trabajo, según los objetivos estratégicos y las recomendaciones del área de procesos que paso por una fase de recolección de datos y posterior implementación.

Mediante las charlas inductivas se registró un aumento en el porcentaje de los integrantes que se encuentran identificados con los objetivos de la empresa favoreciendo el clima laboral adecuado.

La retroalimentación de los servicios por medio de encuestas hacia los clientes, aumentó la fidelización y teniendo en cuenta las recomendaciones y quejas de los clientes.

La Alta gerencia instauró un régimen de especialización para casi todas las áreas a nivel técnico y administrativo así como de gestión.

El régimen de charlas orientadoras hacia los clientes y asesoramiento técnico y legal incrementó la cantidad de proyectos por desarrollar.

Los beneficios antes mencionados demuestran la efectividad del Sistema de Gestión siendo su principal objetivo el dar valor a la cadena de servicio.

RECOMENDACIONES:

Las recomendaciones finales se basan en las directivas del Plan de Mejoramiento Continuo, a continuación se detallan las siguientes:

- ❖ **Coordinación constante con recursos dedicados a este rubro** y no descuidar la atención del cliente mientras se desarrolla el producto y se afianza el servicio hasta la culminación de la tarea. Abrir un centro de ayuda y seguimiento electrónico de tal manera que los clientes reciban toda la información desde la página web, centro de difusión de información de la empresa, hacia su correo de tal manera que se encuentren informados de en qué fase se encuentra el proyecto y siempre abierto a sugerencias, observaciones y consultas. El Centro de Ayuda tuvo buena aceptación con los clientes sigue mejorando.
- ❖ **Implementar un programa de seguimiento de Proyectos realizados** y guardar un registro que sirva para recolectar datos sobre ratios mejoras e impactos en la organización de tal manera que se muestre de qué manera evoluciono el proyecto y su situación final. Realizar un seguimiento post venta de los proyectos realizados y como estos se han comportado dentro de la fase de inversión. Esta recomendación es una gran herramienta para el área de procesos y mejorar el servicio.
- ❖ **Orientación al cliente acerca de las posibilidades potenciales de negocio** mediante asesorías de captación de clientes potenciales que buscan invertir en nuevos productos basados en nuevas tendencias y posibilidades de desarrollo.
- ❖ **Asesoría técnica y jurídica del producto como parte de la política de la empresa** de esta manera se ampliara en forma indirecta el ámbito de la empresa y cubrirá en mayor porcentaje la necesidad del cliente. Este punto ha tenido un gran desarrollo las actividades complementarias a los proyectos de inversión han generado que la organización forme una unidad especializada en el tema jurídico y legal.
- ❖ **Evaluación en los procesos de producción** y así determinar cuáles son los procesos más flojos a ser mejorados y cuáles deben ser reforzados de esta manera aumentará la capacidad de producción de la organización. En relación a este acápite mediante las auditorías y certificaciones el área de procesos está en constante análisis para encontrar formas más eficientes y mejorar así los procesos o innovarlos.
- ❖ **Especializar al equipo técnico y maximizar los recursos** mediante un proceso de mejoramiento de conocimientos periódicos de los integrantes de la empresa de tal manera que estos conocimientos sean transmitidos y formen parte de la empresa en todos sus niveles. Para Lograr la meta de cambiar el giro de la empresa es necesario que el personal encargado de elaborar proyectos se especialice en la temática del turismo integral de tal manera que existe conocimiento sólido con el tipo de rubro al que la empresa se dedica, así también implica que el conocimiento adquirido en estas especializaciones sea transmitido por medio de charlas a los demás integrantes.

BIBLIOGRAFIA

- Ashkenas, Ronald. Simply Effective: How to Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done. Editorial: Harvard Business School Press, 2009.
- Blanchard, Ken; Randolph, Alan; Grazier, Peter “Trabajo en Equipo Go Team” Ediciones Deusto (España),2005
- Brocka Bruce; Brocka Suzanne M. "Quality Management", Agosto 1994
- Bustos Lambert, Carmen “El desarrollo de competencias en dirección estratégica a través del aprendizaje cooperativo”. Universidad de Córdoba España 2007
- Durán Querol; Rodolfo M. "Gestión y Dirección de Empresas Constructoras", Fondo Editorial del Instituto de la Construcción y Gerencia, Agosto 2013
- Hay, Edward J. "Justo a Tiempo" Editorial Norma, 1989
- Heizer & RenderPrentice Hall, “Operation Management”, McGraw-Hill 8th – 2006
- Hender E. Labrador S. con fines académicos para el modulo Gerencia de Servicio al Cliente del CIDEC. 2006
- Huete, Luis María “Servicios y Beneficios” Ediciones Deusto (España), 2001
- Laudon, Kenneth C. “Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital”. Pearson Educación. México 2008.
- Lefcovich, Mauricio “Kaizen – La mejora continua aplicada a las actividades y procesos administrativos-burocráticos” –2003
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing
- Pezo Paredes, Alfredo; “Planeamiento Estratégico: un aporte a la formación profesional tecnológica del Perú” publicado por FORTEPE - 2001
- Ponce Talancón, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.
- Porter, Michael. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 1985
- Porter, Michael E. “Estrategia y Ventaja Competitiva” Ediciones Deusto (España),2006
- Prokopenko, Joseph “Gestión de la Productividad : Manual Práctico” OIT, 1987