

UNIVERSIDAD DE HOLGUIN
"OSCAR LUCERO MOYA"
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

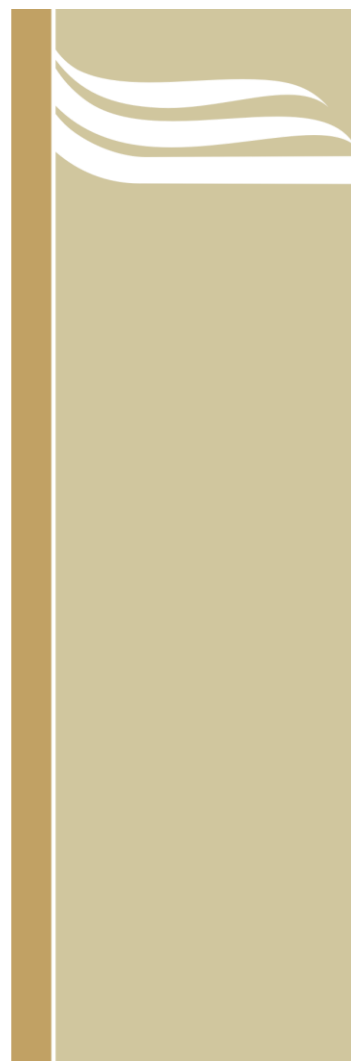
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Metodología para la Gestión estratégica
de la calidad. Aplicación en la Empresa
de taxis de Holguín CUBATAXI

Autor: Orestes Armando Cordero Fernández

Tutores: Dra.C Mayra Moreno Pino

M.Sc Iliana Hernández Concepción



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES FE Y CORDERO, POR SER LA FUENTE INAGOTABLE DE APOYO, AMOR Y DEDICACIÓN, SIN LOS CUALES NADA HUBIESE SIDO POSIBLE.

A MI HERMANO POR SOCORRERME EN MIS APUROS.

EN ESPECIAL A MIS TUTORES QUE SE HAN CONVERTIDO EN MI INSPIRACIÓN:

MAIRA MORENO PINO

ILEANA HERNÁNDEZ CONCEPCIÓN

GRACIAS.

DEDICATORIA

A MI QUERIDA HIJA

A MIS PADRES

A MI ESPOSA...

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Empresa de taxis de Holguín CUBATAXI, abarcando el período desde agosto del 2010 hasta mayo del 2011, con el objetivo de diseñar y aplicar una metodología para gestionar estratégicamente la calidad que permita la integración de la calidad a la estrategia empresarial. Para esto fue necesario realizar el ejercicio estratégico empresarial y utilizar las herramientas propuestas por las normas cubanas ISO 9000, 10014 y 19011 (adaptadas a las características propias de la entidad), para diagnosticar el estado actual de la gestión de la calidad. Tomando como punto de partida los resultados de este análisis, se trazó la estrategia de la organización priorizando las actuales debilidades y las oportunidades ofrecidas por el entorno.

El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos de la investigación científica, tanto teóricos como empíricos, entre los cuales se pueden mencionar: análisis y síntesis, histórico lógico, inductivo deductivo, sistémico estructural funcional, encuestas, entrevistas, trabajo en equipo, revisión de documentos para recopilación de información y tormenta de ideas.

Se logró finalmente el diseño de la metodología para gestionar estratégicamente la calidad y se aplicó de forma parcial en la entidad objeto de estudio, donde la alta dirección demostró su comprometimiento con la gestión estratégica de la calidad (GEC) a través de su participación activa en el desarrollo del proceso y en la incorporación de los principales componentes de la GEC a la estrategia empresarial.

ABSTRAC

The present investigation was developed in the Company of taxis of Holguín CUBATAXI, from august of the 2010 until may of the 2011, with the objective is to design and to apply a methodology to manege the quality strategically, where it is integrated the quality to the managerial strategy. For this it was necessary to carry out the managerial strategic and to use the tools proposed by the cuban norms ISO 9000, 10014 and 19011, to diagnose the current state of the administration of the quality. Taking as starting point the results of this analysis, the strategy of the organization was traced prioritizing the weaknesses and the opportunities offered by the environment.

The fulfilment of this objective was guaranteed through the use of diverse methods of the scientific investigation, so much theoretical as empiric, among which can be mentioned: analysis and synthesis, historical logical, inductive deductive, systemic structural functional, you interview, interviews, work in team, revision of documents for summary of information and storm of ideas.

It was achieved the design of the methodology to manege the quality strategically and it was applied in a partial way in the entity, where the administration demonstrated their commitment with the strategic of the quality through their active participation in the development of the process and the main components of the GEC were integrated to the managerial strategy.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1 Calidad. Conceptos fundamentales .Evolución histórica.....	5
1.2 Sistema de gestión de la calidad.....	7
1.2.1 Responsabilidad de la dirección.....	8
1.3 La gestión estratégica de la calidad. Análisis conceptual.....	10
1.4 Análisis de los diferentes enfoques emitidos sobre la GEC.....	11
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA LA GEC.....	16
2.1 Fase I: Establecimiento de las bases fundamentales para la implantación de la GEC.....	16
2.2 Fase II: Diagnóstico de la GEC.....	19
2.3 Fase III: Planeación estratégica de la calidad.....	22
2.4 Fase IV: Implementación de la estrategia.....	25
2.5 Fase V: Control estratégico de la calidad.....	26
2.6 Fase VI: Mejora estratégica de la calidad.....	27
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PARA LA GEC.....	31
3.1 Caracterización de la entidad.....	31
3.2 Valoración de la manifestación de la premisa fundamental para el desarrollo de la metodología.....	34
3.3 Aplicación parcial de la metodología propuesta.....	38
VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL.....	62
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Durante el pasado siglo se ha evidenciado un gran desarrollo de la industria del servicio en el mercado mundial. El público evolucionó en sus exigencias y no se conformaba con cualquier cosa, ya no solo no se hablaba de cantidad, surgiría un nuevo concepto revolucionario, calidad. Nunca antes como ahora las empresas habían tenido que enfrentarse a cambios tan radicales en su gestión, ni desenvolverse en mercados tan globales, competitivos y cambiantes; estas razones por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las estrategias actuales hacia al logro de una posición competitiva.

El ámbito internacional se ha visto influenciado por una crisis económica mundial que afecta todos los sectores de la industria. Actualmente un gran porcentaje de las corporaciones en el mundo han quebrado por no contar con una eficaz orientación hacia el mercado.

Dentro de las estrategias más utilizadas internacionalmente para el logro de la excelencia se encuentra el enfoque de gestión de la Calidad Total. Los principios básicos de ésta han sido recibidos y asimilados por la esfera económica, y crece cada día más el número de empresas que adoptan programas de este tipo.

Parte de la nueva política económica proyectada por el país consiste en estimular y promover formas de gestión donde la calidad y la eficiencia de las empresas determinen su permanencia en el mercado. Aquellas que sean insolventes no podrán seguir activas dentro del sector. El sistema empresarial cubano necesita de entidades competitivas que fomenten el desarrollo de la economía, donde cada organización se preocupe por mejorar continuamente sus productos para el desarrollo individual y colectivo del país.

Dentro de los sectores de la industria en los que ha centrado su atención la dirección del país, se encuentra el transporte. Éste ha sufrido grandes transformaciones estructurales como respuestas ante problemas fundamentales como: la diversidad de estructuras de administración para una misma actividad y la insatisfacción de la demanda del servicio. Es por ello que se realizó un reordenamiento del transporte en el

año 2007 que culmina con la creación del Grupo Empresarial CUBATAXI con entidades por todo el país.

A este grupo se subordina la Empresa de taxis de Holguín CUBATAXI, encargada de brindar servicios de transportación al turismo internacional y a la población, con autorización legal para operar en ambas monedas. En ésta se ha evidenciado un declive gradual de sus principales indicadores económicos, financieros y de gestión desde el año 2010 hasta la actualidad, incidiendo significativamente el servicio en divisa, obteniéndose lo siguiente:

1. Disminución de la cantidad de viajes efectuados en un 35.77%
2. El número de pasajeros transportados descendió de 30.8 MU hasta 21.7 MU, representando un 29.5%
3. El nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado alcanza un valor de 7.32 ,lo que evidencia un comportamiento desfavorable provocado fundamentalmente por la inconformidad de los clientes con:
 - Estado técnico del vehículo
 - Porte y aspecto del conductor
 - Puntualidad
 - Trato al cliente
4. Pérdidas de clientes actuales y potenciales ante la competencia (transportistas privados, TRANSTUR y TRANSGAVIOTA)
5. La función calidad no se encuentra implicada en todas las áreas y no se considera en el proceso de toma de decisiones de la alta dirección

Como resultado de la influencia de los factores analizados la producción mercantil del servicio se redujo en 33.8 MCUC, para un 18.96%.

Al considerar la situación anterior, se percibe que la calidad del servicio y el entorno competitivo han incidido negativamente en el desempeño de la entidad. Considerar la calidad como parte integrada de la estrategia empresarial resulta vital para enfrentar el entorno y constituye una de las alternativas más utilizadas en la esfera económica

mundial para dar solución a situaciones similares a las de la organización, objeto de estudio. Los altos directivos se han visto en la necesidad de emprender acciones para revolver la situación actual, y han manifestado no contar con las herramientas necesarias que les permitan enfrentarla.

Por todo lo anteriormente expuesto se manifiesta como **problema científico** la contradicción entre el criterio generalizado sobre la necesidad de gestionar estratégicamente la calidad, así como la no existencia, al menos de forma explícita, de un fundamento metodológico que permita a los empresarios llevar a cabo la GEC y su correcta integración a la estrategia empresarial en las organizaciones que dirigen.

El presente trabajo investigativo tiene como **objeto de investigación** el sistema de gestión de la calidad. Su **objetivo general** es diseñar y aplicar una metodología para gestionar estratégicamente la calidad, donde se integre la calidad a la estrategia empresarial.

Por tanto se precisa como **campo de acción** la gestión estratégica de la calidad en la Empresa de taxis de Holguín CUBATAXI.

Para dar solución al problema científico seleccionado y contribuir al logro del objetivo general propuesto se determinaron las **tareas científicas** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación a partir de las concepciones referentes a la dirección estratégica y gestión de la calidad
2. Diseñar una metodología para la gestión estratégica de la calidad, donde se integre la calidad a la estrategia empresarial
3. Aplicar parcialmente la metodología propuesta en la entidad objeto de estudio

La **hipótesis** a defender en este trabajo se define como: si se diseña y aplica la metodología para la gestión estratégica de la calidad donde se integre la calidad a la estrategia empresarial, permitirá a la Empresa de taxis de Holguín CUBATAXI detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, favoreciendo que se alcance un mejor comportamiento de sus indicadores financieros, económicos y de gestión.

Métodos empleados:

El analítico sintético en el análisis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.

El inductivo deductivo en el diagnóstico del sistema de gestión de la calidad.

El histórico lógico para conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación.

El sistémico estructural funcional para abordar todos los procesos involucrados en la temática estudiada y en la elaboración de la metodología.

Para el estudio y determinación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la entidad en función de la calidad se utilizaron los métodos empíricos siguientes: encuestas, entrevistas, trabajo en equipo, revisión de documentos para recopilación de información y tormenta de ideas.

Esta investigación se estructuró de la manera siguiente: un capítulo I que contiene el marco teórico referencial de la investigación; un capítulo II en el cual se muestra el diseño de la propuesta metodológica; un capítulo III donde se exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial de la metodología. Posee un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y los anexos de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Calidad. Conceptos fundamentales .Evolución histórica

El concepto de calidad según Jurán (1987) tiene múltiples significados, pero los más destacados son: (“... conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes, y en consecuencia, hacen satisfactorio el producto..”) y (“la calidad consiste en no tener deficiencias”).

La calidad constituye un resultado del trabajo realizado por todos los procesos presentes en una organización con un enfoque integrador de sistema, caracterizado por una dinámica y estrecha interrelación, donde existe un guía constante hacia el logro de la calidad resultante .No puede remitirse a un área funcional dentro de la entidad, pues se encuentra presente en todo lo que se hace, de forma implícita y rectora.

En la actualidad los conceptos más conocidos son los divulgados por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual constituye la federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

En la norma de calidad ISO 8402:1994 se plantea: “Totalidad de características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”.

En ésta se amplía el término entidad conceptualmente, ya que se extiende a productos, servicios, procesos, organizaciones o la combinación de éstos.

En NC ISO 9000:2000 se describe desde una perspectiva más general: “Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos”.

Según Moreno Pino (1998) la calidad es: “... el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos, para permitir satisfacer y(o) superar las necesidades de los clientes sin afectar el entorno.”

La necesidad de obtener calidad ha estado presente desde siglos con anterioridad. El concepto como tal no ha variado en su esencia; sin embargo las formas para gestionarla han sufrido transformaciones amplias y continuas.

Según el presidente nacional de Cámaras Industriales de México Dr. Víctor Manuel Díaz Romero su evolución se ha delimitado en seis etapas:

1-Control de la calidad por inspección

2-Aseguramiento de la calidad

3-Proceso de Calidad Total

4-Proceso de mejoras continuas de la calidad

5- Reingeniería y Calidad Total

6-Rearquitectura de la empresa y el rompimiento de las estructuras de mercado

Hacia el año 1980 se comienza a considerar a la calidad como un elemento presente en toda la organización, así como parte de una visión estratégica en la búsqueda de oportunidades de mercados. Surgen estándares mínimos de calidad en la producción mediante normas industriales.

La gestión estratégica de la calidad se inserta dentro de las últimas fases de esta evolución, donde ya no solo se busca su aseguramiento, sino que se considera su gestión de forma global.

Cualquier organización que sea gestionada con un enfoque hacia la calidad, debe tener presente los ocho principios presentados en la NC ISO 9000:2005 para la obtención de una mejora continua en su desempeño:

- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos generales
- Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma

- Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos
- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una corporación y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para la creación de valor

Estos ocho principios son la base de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000. La aplicación de los principios no sólo proporciona beneficios directos, sino que también optimiza la gestión de costos y riesgos.

1.2 Sistema de gestión de la calidad

En la NC ISO 9001:2008 se promueve la adopción de un sistema de gestión de calidad compuesto por la interrelación de los diferentes procesos, con el objetivo de dirigir y controlar la entidad en función de la calidad.

Los procesos que conforman el sistema de gestión tienen como objetivo principal garantizar productos conformes con los requisitos definidos por el gestor del proceso y por el cliente de éste (otro proceso), de forma tal que se asegure la calidad individual y se contribuya al logro de la calidad resultante. La NC ISO 9001:2008 considera a la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización como "enfoque basado en procesos".

Elementos esenciales del sistema de calidad:

- Responsabilidad de la Dirección (estrategia)
- Gestión de los recursos

- Materialización del producto
- Medición, análisis y mejora

Todos estos procesos deben funcionar de forma holista, para garantizar la plena satisfacción de las partes interesadas.

1.2.1 Responsabilidad de la dirección

A continuación se refieren los aspectos esenciales a tener en cuenta para que exista un total compromiso de la dirección con la calidad:

1. Comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios
2. Instaurar la política de calidad
3. Asegurar que se establezcan los objetivos de calidad
4. Llevando a cabo las revisiones por la dirección
5. Asegurando la disponibilidad de recursos

Política de calidad

Es el conjunto de orientaciones y objetivos generales de una organización con respecto a la calidad, expresados formalmente por su máxima dirección. Es una guía para la actividad gerencial. Constituye un elemento de la política general y sus componentes son el resultado de varias discusiones del consejo de dirección, seguidas de la aprobación del más alto nivel. La alta dirección debe garantizar que en ésta se reflejen correctamente las intenciones de la empresa con respecto a la calidad. Es necesario que se revise periódicamente para su constante actualización.

Objetivos estratégicos de calidad

Un objetivo de calidad es un blanco hacia el que se apunta. Es concreto, cuantificado, y se tiene que cumplir dentro de un período determinado. De hecho, es uno de los aspectos esenciales de la GEC.

Es necesario que una vez que los objetivos son trazados, se verifique su cumplimiento a través métodos para medir el desempeño de la organización, con el fin de determinar si se han alcanzado metas propuestas. Definir objetivos es inútil sino se pone en función toda una estructura para garantizar su cumplimiento. Para ello se deben identificar las tareas necesarias a ejecutar y la responsabilidad asociada. El despliegue de los objetivos, representa la subdivisión y asignación de los subobjetivos a niveles inferiores.

Responsabilidad, autoridad y comunicación

Sus elementos más representativos son:

Consejo de calidad: su creación es clave dentro de la infraestructura para la calidad, pues ejerce una constante vigilancia respecto al establecimiento y mantenimiento de la GEC. Éste se compone por los directores de cada área funcional. Tiene la misión de incorporar la gestión estratégica de la calidad a la planificación estratégica empresarial.

Representante de la dirección: un representante fundamental de la GEC es el director de la calidad, el cual sirve de interventor entre el SGC y la alta dirección de la empresa.

Comunicación interna

Para garantizar el despliegue de los objetivos de la organización, y la existencia de un eficiente flujo informativo, es necesario que se establezcan los procesos de comunicación apropiados a la organización y que ésta se efectúa al tener en cuenta la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Según la NC ISO 9004:2009 "...la alta dirección debería definir y aplicar un proceso eficaz y eficiente para comunicar la política de la calidad, los requisitos de la calidad, los objetivos de la calidad y los logros; además de promover activamente la retroalimentación y la comunicación del personal como un medio para su participación...".

La organización debe medir su desempeño en el cumplimiento de los objetivos trazados, para ello es imprescindible contar con los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar que se cumplen requisitos establecidos, se cuenta con sistema de gestión de la calidad conforme y se trabaja por mejorar continuamente la eficacia del sistema.

Formas de control estratégico.

La NC ISO 9001:2008 promueve la utilización por la alta gerencia de las formas de control siguientes:

Revisión de la dirección: es necesario que se revise el sistema de gestión de calidad a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, incluyendo política y objetivos de calidad.

Auditorías de calidad: constituyen revisiones independientes del comportamiento de la calidad en general. Dentro de los principales aspectos a evaluar se encuentran las políticas y objetivos de calidad, la satisfacción los clientes, la competencia, los costos de mala calidad y el trabajo en grupo para garantizar el óptimo comportamiento de la empresa en el cumplimiento de sus responsabilidades con la sociedad.

1.3 La gestión estratégica de la calidad. Análisis conceptual

La gestión de la calidad se ha convertido en un factor determinante para alcanzar una posición competitiva en el mercado internacional. Su concepción es centro de referencia obligada para quienes desean el éxito sostenido de sus corporaciones. El concepto de gestión estratégica de la calidad ha sido abordado por diferentes autores alrededor del mundo.

Según Jurán (1990) "es un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa". Para Udaondo (1990) la GEC debe entenderse como "el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente".

Las ventajas potenciales de la GEC abordadas por Jurán (1990) son:

- Los objetivos están claros; el proceso de planificación fuerza la clarificación de cualquier ambigüedad
- Luego, el proceso de planificación hace que los objetivos sean alcanzables
- El proceso de control ayuda a garantizar que se alcancen los objetivos
- Las pérdidas crónicas se reducen por medio del proceso de mejora de la calidad

- Se reduce la aparición de nuevas pérdidas por medio de la revisión del proceso de planificación de la calidad

La planeación estratégica de la calidad a consideración de Jurán (1990) "...es, en realidad, una ampliación de la planificación de la empresa para incluir en ella la planificación de la calidad..."

No obstante es necesario tener en cuenta los siguientes requerimientos para su realización:

- Diseño de la organización en función de la estrategia
- Formación y conocimientos
- Que la alta dirección se involucre personalmente en la determinación y consecución de los objetivos de calidad global
- Trabajo en equipo

1.4 Análisis de los diferentes enfoques emitidos sobre la GEC

En consulta de la literatura especializada se aprecia que no son muchos los autores que han abordado metodológicamente la GEC, en este epígrafe se realiza un análisis de los enfoques emitidos por los más conocidos en nuestro ámbito.

La propuesta realizada por Delgado Fernández y Vilalta Alonso (1997) se plantea que la GEC debe ser concebida a través de tres fases: Análisis estratégico, Planificación estratégica y Control estratégico o implantación.

En la primera fase se analiza el entorno interno y externo para detectar las substanciales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades con que se evidencian en la empresa y que afectan directamente a la gestión de la calidad. Como resultado del diagnóstico se definen la misión y objetivos de la empresa en materia de calidad.

La segunda fase se caracteriza por contener todas las estrategias y los recursos necesarios para cumplimentar los objetivos trazados. Esta consta de tres elementos esenciales:

1. Formulación de estrategias: durante ésta se tiende a detectar la brecha estratégica que existe entre las metas trazadas y los resultados realmente obtenidos. Se realiza también la evaluación que permite revisar la estrategia actual o elaborar aquella que sea más adecuada a la organización, teniendo como base los principios de escasez de recursos, eficiencia y flexibilidad.
2. Elección de una estrategia
3. Organización del proceso de planificación estratégica.

Otro enfoque es el de Rodríguez González (2000), donde se establece el análisis a partir cuatro fases:

Fase I: Toma de decisiones

Se hace referencia a la decisión de la entidad de acometer la GEC, donde la dirección debe evidenciar su compromiso constante con el camino emprendido. Incluye la organización para la calidad y la selección de un área de prueba para su ejecución.

Fase II: Preparación de ambiente y promoción

Durante esta etapa recomienda que se realice el involucramiento a través de la difusión de programas de filosofías de calidad. Es elaborada la de misión, visión, política y objetivos como resultado del trabajo en grupo. Luego se diagnostica el sistema en cuanto a los costos de mala calidad, clima organizacional, nivel de satisfacción del cliente y se identifiquen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Fase III: Implantación de procesos de mejora

Se tiene en cuenta que el personal ya ha sido preparado y se encuentra en condiciones de activar todo el proceso de mejora, con sus técnicas y métodos correspondientes.

Fase IV: Consolidación y optimización ínter funcional

Se continúa el proceso de mejora iniciado en la fase anterior.

De los enfoques presentados por Delgado Fernández (1997) y Rodríguez González (2000) se concluye que ambos parten de la utilización del análisis estratégico como elemento fundamental para el diagnóstico, asumiendo que la misión, visión y valores gerenciales se encuentren formulados. Determinan fortalezas, debilidades, amenazas y

oportunidades como resultado del diagnóstico para formular las estrategias encaminadas a la mejora.

En estos enfoques se adolece del empleo de la matriz DAFO como herramienta de análisis para el proceso de toma de decisiones (PTD), pero no se analizan los valores compartidos por la organización que tributan a la calidad.

A continuación se valoran los enfoques metodológicos realizados por Vilariño Corella (2004) y Mazorra Lopetey (2009).

En el primer caso se parte de identificar la necesidad del diagnóstico. Se analizan los principales indicadores de desempeño y se señalan elementos que demuestren la influencia negativa que provoca la ausencia de la GEC en la organización. Luego caracteriza la cultura organizacional y los valores dentro de ésta que favorecen la gestión de la calidad.

En la segunda etapa diagnóstica la GEC a través de la evaluación de los requisitos de las normas ISO 9000. Posteriormente define el problema estratégico utilizando los resultados del diagnóstico y proyecta misión, visión, política, objetivos estratégicos de calidad que implementa a través de la técnica OVAR.

El enfoque de Mazorra Lopetey (2009) propone empezar por la planificación estratégica de la calidad, en la cual propone la revisión de la planeación estratégica empresarial y el diseño del sistema de calidad.

Destaca la importancia que tiene la comunicación interna para el PTD y coincide con Vilariño Corella (2004) al definir problema estratégico, políticas, objetivos, estrategias y para su materialización utiliza la técnica OVAR.

En la etapa de control se puede observar que el principal aporte realizado es la herramienta grado de percepción y análisis. En ésta se recogen elementos como el autocontrol, la gestión de la documentación, la existencia de las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades y el uso eficaz de la información obtenida.

En la tabla 1 se presenta el resultado del proceso comparativo de los dos últimos enfoques.

COMPARACIÓN ENTRE METODOLOGÍAS		
ASPECTOS	VILARIÑO CORELLA(2004)	MAZORRA LOPETEY(2009)
Utilizar la planeación estratégica como entrada al proceso	I	I
Identificar la necesidad de implantar la adopción de la GEC	I	NI
Diagnóstico estratégico	I	PI
Requisitos de la NC ISO 9001	I	PI
Principios de la NC ISO 10014	NI	I
Autoevaluaciones para determinar grado de madurez según NC ISO 9004	NI	NI
Cultura de calidad	I	NI
Formación para garantizar compromiso y concientización	I	PI
Análisis económico	I	I
Mapa de procesos como base para la aplicación de la metodología	NI	I
Comunicación interna	I	I
Matriz DAFO	I	I
Definir problema y solución estratégica	I	I
Política y objetivos de calidad	I	I
Matriz OVAR	I	I
Formas de control estratégico	PI	I
Mejora estratégica	PI	I

Tabla 1: Comparación entre enfoques metodológicos

Leyenda

I: incluido

PI: parcialmente incluido

NI: no incluido

Es necesario aclarar que existen elementos en los que no coinciden los autores estudiados, pero que por su pertinencia el autor de la presente investigación decide incluir en su metodología y entre los cuales se encuentran: demostrar la necesidad de implantar la GEC, considerar en el diagnóstico los principios de la gestión de la calidad y de la cultura de calidad, elaborar el mapa de procesos como punto de partida para el diagnóstico y la implantación, definir formas de control estratégico para medir la eficacia del sistema y diseñar un enfoque estructurado para establecer la mejora continua en toda la organización.

Conclusiones del capítulo

1. Durante la investigación realizada para elaborar el marco teórico referencial se evidencia la influencia que ha tenido la gestión de la calidad en el desarrollo de la gestión empresarial, desde la simple inspección hasta el concepto de Calidad Total.
2. Las herramientas diseñadas en la actualidad se caracterizan por ser totalmente teóricas, lo que limita su aplicabilidad.
3. De los enfoques analizados se determinó que las propuestas que más se acercan a considerar una actitud estratégica en la proyección de políticas y objetivos, son las de Vilariño Corella (2004) y Mazorra Lopetey (2009), sin embargo ninguna de ellas logra integrar la calidad a la estrategia empresarial.
4. El autor de la presente investigación considera se deben incluir en el diagnóstico las autoevaluaciones propuestas en la NC ISO 9004:2009, con el objetivo de encontrar las oportunidades de mejora y poder definir el grado de madurez del sistema. Incluir en el análisis DAFO la utilización de un método de expertos para lograr el consenso entre todas las partes interesadas respecto a los factores seleccionados.
5. Al tener en cuenta todo lo anterior se realiza una propuesta metodológica que parte de integrar todos los elementos positivos presentes en los enfoques estudiados y los aportes propuestos por el autor como resultado del estudio de la bibliografía encontrada.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD

En este capítulo se realiza una propuesta que persigue como objetivo fundamental: diseñar y aplicar una metodología para gestionar estratégicamente la calidad, para favorecer la integración de la calidad a la estrategia empresarial.

Como premisa fundamental para su desarrollo se refiere la existencia de la planeación estratégica empresarial. Para facilitar el proceso se requiere del involucramiento y compromiso de la dirección, además de la existencia de una cultura organizacional enfocada hacia la calidad que estimule el trabajo en equipo entre la alta dirección y los niveles operativos.

Es necesario aclarar que para enfrentar de forma progresiva la resistencia al cambio, es recomendable su aplicación en un área de prueba seleccionada y luego incorporar el resto de la organización al proceso.

La metodología propuesta consta de seis fases (anexo 1), en cada una de estas se definen etapas, objetivos y pasos para lograr su cumplimiento. Éstos son detallados a continuación:

2.1 Fase I: Establecimiento de las bases fundamentales para la implantación de la GEC

Etapas 1: Análisis y aceptación de la GEC

Objetivo: determinar y valorar de forma global el por qué se necesita implantar la GEC, los beneficios asociados a la misma y el deseo de la alta dirección de asumir una actitud estratégica en función de la calidad.

Contenido: se realiza una amplia discusión en marco estrecho para evaluar la necesidad de gestionar estratégicamente la calidad, al tener en cuenta la interrelación de la misma con los principales indicadores establecidos para evaluar el desempeño de la entidad.

Paso 1: Demostrar la necesidad de adoptar la GEC

Es presentada por los consultores la propuesta de llevar a cabo la implantación de la GEC como elemento rector del SGC. Para ello es necesario recopilar toda la información de aquellos indicadores de eficiencia y eficacia que sean realmente

importantes para la sostenibilidad presente y futura de la entidad, auxiliándose de los balances generales, estados de resultados y resúmenes de información utilizados por la alta dirección para tomar sus decisiones.

Los indicadores objeto de análisis desde el punto de vista de la eficiencia (económicos) son: las ventas, devoluciones en venta, devoluciones de materia prima, interrupciones de proyecto, costos de calidad, calidad de la tecnología, costos por mala calidad de la materia prima, costos por fallos en la entrega del producto al cliente e índice de no conformidades. Se asumen como indicadores de eficacia la satisfacción del cliente (interno y externo), cantidad de quejas por la calidad del producto, porcentaje de quejas solucionadas, cuota de mercado, satisfacción de los proveedores.

Para despertar el interés de la alta dirección es recomendable presentar además del comportamiento de los indicadores seleccionados, resultados de estudios de *benchmarking*, lo que implica un análisis comparativo de los indicadores analizados con empresas que tengan similar objeto social y que constituyan centro de referencia en el ámbito empresarial.

Paso 2: Tomar la decisión

Al finalizar el estudio de todos los factores negativos y positivos que pueden traer consigo la adopción de la GEC, la alta dirección considera su situación económica y social, decide el rumbo estratégico de la organización en materia de calidad y comunica al personal el compromiso adquirido.

Técnicas: revisión y análisis de documentos, entrevista, *benchmarking* y dinámica de trabajo en grupo.

Etapas 2: Involucramiento, compromiso y organización del personal

Objetivo: organizar y preparar la fuerza laboral de todos los niveles pertinentes para asegurar compromiso, competencia y determinación de éstos al enfrentar el cambio.

Paso 3: Formar al personal

La clave principal para obtener el éxito es la formación en la gestión de la calidad. El proceso de capacitación se desliga en tres áreas fundamentales:

Alta dirección: es por el ápice estratégico que se debe comenzar el proceso de capacitación en temas que transitan desde lo general a lo específico, como es el caso del ciclo de gestión y sus tres fases fundamentales.

Nivel intermedio: los subgerentes operativos tienen un gran peso en la gestión de la calidad y su preparación contrarresta los errores cometidos por los ejecutivos sin experiencia.

Nivel inferior: se extenderá la capacitación al resto de los trabajadores, en temas como la evolución de la gestión de la calidad, la referencia internacional sobre la gestión de la calidad y sus principales precursores, los sistemas de gestión de calidad, la familia de normas internacionales ISO, los diferentes enfoques de gestión en el mundo y otros elementos que se consideren deben ser incluidos para lograr un mejor entendimiento.

Paso 4: Diseñar o reelaborar el mapa de procesos

El mapa de procesos es la representación de todas las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías. Se centra en definir las entradas, salidas e interrelaciones entre los diferentes procesos. Permite entre otras cosas: identificar el rol que juega el cliente y las actividades que entran en contacto éste, y las que soportan su funcionamiento. Tiene como objetivo lograr un pleno entendimiento del sistema por cualquier persona (directivos, especialistas, técnicos, obreros, auditores, etc.)

Paso 5: Definir la infraestructura organizativa

La organización de la GEC se compone principalmente por: el consejo o comité de calidad y el gerente de calidad. Luego de ser conformada la infraestructura, se procede a realizar los respectivos nombramientos de forma legal y oficial, para brindar autoridad garantizar respaldo formal a los designados.

Técnicas: charlas, conferencias, seminarios, revisión de documentos, entrevistas, observación directa y trabajo en grupo.

2.2 Fase II: Diagnóstico de la GEC

Etapa 3: Revisar y o actualizar la planeación estratégica

Objetivo: seleccionar los factores presentes en la estrategia que limiten la gestión de la calidad.

Contenido: la planeación estratégica constituye premisa fundamental para el desarrollo de la metodología propuesta y es por ello que se debe verificar su correcto diseño y desarrollo. Durante esta etapa son analizados sus principales componentes: misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos generales.

Debe tenerse en cuenta que la planeación estratégica debe estar lo más actualizada posible en el momento de iniciar el proceso, ya que la GEC constituye una extensión de la empresarial. Del análisis anterior se seleccionarán aquellos factores que inciden, positiva o negativamente, en la ejecución de la metodología propuesta.

Técnicas: observación directa, revisión de documentos (planeación estratégica de la empresa, familia de normas ISO 9000, manual de la organización, expediente de perfeccionamiento), trabajo en grupo y entrevistas.

Etapa 4: Diagnóstico de la calidad en la organización

Objetivo: definir los elementos hacia los cuales deben ser dirigidos todos los esfuerzos para garantizar la mejora continua de la entidad.

Contenido: esta etapa es fundamental ya que favorece la definición de las principales fortalezas y debilidades resultantes del estudio interno de la organización, el cual se compone de: la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001:2008, la caracterización de la cultura de calidad, la determinación del grado de madurez de la organización en cuanto a la gestión de la calidad según la NC ISO 9004:2009 y la evaluación de los principios de gestión de la calidad contenidos en NC ISO 10014:2007. Contiene además la detección de las principales amenazas y oportunidades del entorno que influyen directamente en la gestión de la calidad.

Paso 6: Diagnosticar el entorno externo

En el diagnóstico estratégico no solo se valora la actuación de la empresa internamente, pues ésta se encuentra insertada en un entorno que determina y tiene gran influencia en sus resultados, por lo que es imprescindible valorar los elementos que forman parte del entorno empresarial, constituido por: los organismos rectores, proveedores, competidores, clientes y otras partes interesadas. Según los autores y enfoques metodológicos estudiados es recomendable comenzar el estudio de afuera hacia adentro, es decir, primero el entorno y luego internamente. En esta investigación se consideran factores como: cultura, tecnología, política, economía, aspectos legales, demografía y características del mercado. Se utiliza el cuestionario ubicado en el anexo 2 para su realización.

Paso 7: Valorar internamente el sistema

Cultura de calidad

La cultura es un elemento esencial que la gerencia necesita contemplar en el momento de liderar una organización. Ésta como el conjunto de valores y hábitos que posee una entidad orientada al logro de la calidad se manifiesta como guía para la política de calidad y tiene un impacto positivo en todas las partes interesadas.

Para la implantación de la GEC es indispensable que exista una cultura de calidad en la empresa, o al menos existan valores que tributen a la calidad y que puedan ser trabajados paulatinamente, para ser compartidos por toda la organización.

Durante el estudio de la cultura se deben discernir inicialmente los valores que identifican a la alta dirección y que van influir determinante en la implantación de la GEC. Luego se extenderá a todo el personal para lograr una caracterización general. Se evalúa a través encuestas (anexo 3).

Requisitos del SGC

Para verificar el cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001:2008 se utiliza el cuestionario propuesto por Moreno Pino (2003), el cual contiene preguntas por cada requisito, lo que permite identificar el modo en el que se efectúan cada una de las

funciones y tareas en el logro de la calidad. Los aspectos fundamentales a considerar se muestran en el anexo 4.

Principios de la gestión de la calidad

Estos principios han sido desarrollados con el propósito de que la administración pueda utilizarlos para guiar la entidad hacia la mejora continua de su desempeño, por lo que resulta imprescindible el análisis de su comportamiento. Para ello se incluye una autoevaluación con el propósito de encontrar las brechas y establecer un orden de prioridades para su solución (anexo 5).

Grado de madurez del sistema

Es imprescindible comprobar el progreso de la entidad mediante la revisión exhaustiva y sistemática de sus principales procesos, los resultados de esta revisión deben compararse con un patrón determinado, para conocer hacia donde debe dirigir sus esfuerzos la alta gerencia.

La autoevaluación es una herramienta importante para identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora. El procedimiento a seguir para llevarla a cabo se encuentra en la NC ISO 9004:2009, éste culmina con informe que recoge los resultados del estudio y la realización del diagrama RADAR (anexo 6).

Técnicas: el diagnóstico requiere de técnicas como entrevistas, revisión de documentos, observación directa, tormenta de ideas.

Etapas 5: Determinar posicionamiento estratégico

Objetivo: definir ubicación estratégica de la organización a partir de los resultados del diagnóstico.

Contenido: en esta etapa se identifican los factores internos y externos para confeccionar las matrices MEFI y MEFÉ, posteriormente la matriz DAFO es elaborada con los factores de mayor importancia (anexo 7). Para ello se efectúa una comparación entre todos los factores, a partir de la cual se seleccionan los que obtengan mayor Aij (puntuación) de acuerdo al criterio especializado. Para asegurar el consenso entre todas las partes, se utiliza el método de concordancia de Kendall.

El informe con la selección de los factores más importantes es proporcionado finalmente a cada directivo para su revisión. Primeramente a través del contacto personal y luego en una reunión con el consejo de calidad para obtener la aprobación general. En esta tarea es fundamental la utilización de una especie de *brainstorming*.

Cuando se obtenga la lista de los factores seleccionados se efectúa el análisis DAFO y se define el tipo de estrategia que debe asumir la gerencia.

Técnicas: trabajo en grupo, entrevistas individuales a expertos, tormenta de ideas, cuestionarios, revisión de documentos y análisis de datos. Para el análisis de los factores se utilizan las matrices MEFE, MEFI y la matriz de impactos cruzados DAFO para los factores de mayor peso obtenidos de la aplicación del método de concordancia de Kendall.

2.3 Fase III: Planeación estratégica de la calidad

Etapas 6: Proyección estratégica

Objetivo: plantear la estrategia de la organización para enfrentar el entorno con una actitud flexible y emprendedora.

Contenido: en el proceso de planeación se revisan la política y los objetivos estratégicos de calidad para su correcta actualización. Se planifica el despliegue de los objetivos de calidad en cada función y nivel de la organización hasta llegar a tareas concretas mediante el uso de la técnica OVAR. Luego son definidas las responsabilidades y funciones asociadas con cada tarea en específico.

Paso 8: Elaborar o rediseñar la política y objetivos de calidad

Política de calidad

En el anexo 8 se presenta la propuesta de un procedimiento específico diseñado por el autor de este trabajo para la elaboración de la política de calidad.

Objetivos estratégicos de calidad

Lo novedoso de la GEC es la inclusión de los objetivos estratégicos de calidad dentro de la planeación estratégica empresarial, junto al resto de los objetivos generales. Éstos deben ser coherentes con la política de calidad asumida por la organización, ya

que de haber contradicciones deberían reelaborarse. Dentro de las principales fuentes para su obtención se encuentra el propio consejo de calidad, la comunicación con el cliente y las revisiones realizadas por la dirección en lo que respecta al comportamiento del producto y de la competencia, las oportunidades de mejora delimitadas en la fase de diagnóstico y el análisis del desempeño del SGC. La alta dirección debe guiar la entidad en el cumplimiento de los objetivos proyectados.

Paso 9: Planificar el despliegue de los objetivos estratégicos

El despliegue es primordial para incentivar la participación activa de todos los niveles jerárquicos en el logro de la estrategia formulada. Estimula la comunicación e integración del personal de todos los procesos. Los objetivos generales provienen de la alta dirección y luego los representantes de los procesos proponen las acciones para hacer realidad dichos objetivos. Para ello es necesario el diseño e implantación del proceso OVAR (anexo 9).

Paso 10: Determinar las necesidades de recursos

Se estudian detalladamente las necesidades de recursos especificados por cada variable de acción y en su conjunto. Estos recursos pueden ser materiales, financieros, patentes, permisos legales, entre otros. El departamento de calidad en conjunto con el área económica realiza un estimado del monto total de la inversión. Es imprescindible efectuar un análisis de factibilidad para demostrar que es realizable y que se dispone del capital de trabajo necesario para acometer dicha empresa, en caso contrario serán revisados nuevamente los objetivos trazados. Luego se confecciona el presupuesto, identificando cada una de las partidas y es presentado entonces a los altos funcionarios para su correspondiente aprobación.

Paso 11: Diseño del sistema de recompensas

El sistema de recompensas tiene como principales objetivos reconocer (material y socialmente) el comportamiento del personal y demostrar el grado de compromiso de la gerencia con la calidad a todas las partes interesadas (clientes, propietarios, trabajadores, proveedores y sociedad en general).

Paso 12: Definir medios de comunicación

Los canales de comunicación más utilizados son los consejos de dirección, reuniones periódicas, reuniones extraordinarias, despachos, carteles informativos, correo electrónico, notas internas, informes, cartas, reuniones interdepartamentales y reuniones departamentales.

Técnicas: revisión de documentos, entrevistas individuales, trabajo en grupo, tormenta de ideas y la matriz OVAR para el despliegue de los objetivos estratégicos.

Etapas 7: Planificación para el control

Objetivo: proyectar los mecanismos de control estratégico para el alcance de los objetivos trazados.

Contenido: se seleccionan mecanismos de control como las revisiones por la alta dirección y las auditorías internas, las cuales permiten inspeccionar el cumplimiento de los objetivos de calidad definidos por cada proceso y nivel de decisión. Luego se designan las responsabilidades y funciones asociadas al control. Para efectuar una correcta planificación para el control se debe confeccionar un cronograma general de ejecución y su matriz de responsabilidades asociada.

Comprende además la selección, diseño y proyección de medidas de eficiencia y eficacia del SGC que permitan evidenciar el grado de cumplimiento de la estrategia asumida.

La familia de normas ISO 9000 y las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial exigen que se efectúe la medición de la satisfacción del cliente (interno y externo) y el cálculo de los costos totales de calidad. Los principales elementos a considerar en su diseño son:

1. Seleccionar medidas de control estratégico
2. Definir valores planificados como objetivo a perseguir por cada indicador
3. Seleccionar de la unidad de medida correspondiente y las herramientas adecuadas para realizar las mediciones

4. Caracterizar el proceso evaluativo mediante la identificación de sus principales componentes: entradas, transformaciones, salidas, información y recursos (humanos, materiales, financieros).
5. Elaborar o rediseñar los procedimientos para cada forma de control seleccionada
6. Realizar organización para el control
7. Estudiar las necesidades de capacitación para el personal que llevará a cabo el control en la entidad
8. Incluir los indicadores seleccionados como parte del flujo informativo definido en la entidad, es decir, dentro del tablero de control que utiliza la alta dirección para el PTD, incluyendo el sistema de recogida de datos y los medios de resumen y análisis.

Técnicas: trabajo en grupo, revisión de documentos, tormenta de ideas, análisis y síntesis de información.

2.4 Fase IV: Implementación de la estrategia

Etapas 8: Establecer la política y objetivos estratégicos de calidad

Objetivo: desplegar la política y objetivos estratégicos de calidad a través de la matriz OVAR en la organización.

Contenido: según progresan sus tareas, la estrategia va adquiriendo un carácter oficial y se va integrando a la filosofía de dirección como elemento rector y decisivo para el progreso hacia la excelencia en la gestión empresarial.

En esta etapa se encuentran las primeras limitantes del proceso y es cuando la alta dirección debe superarse a sí misma para enfrentar los obstáculos motivados por el éxito de la estrategia asumida.

Paso 13: Comunicar rumbo estratégico

La alta gerencia debe reunirse con una muestra representativa de toda la empresa, incluyendo sus UEB, para explicar de forma breve y objetiva el proceso de planeación que se ha estado realizando y la estrategia asumida (política y objetivos de calidad), en función de los problemas detectados.

Luego de darle carácter oficial a la política de calidad, son activados todos los canales de comunicación diseñados para garantizar que ésta sea difundida junto a la misión y visión general de la entidad. Esto permite que las intenciones globales de la alta dirección sean conocidas y entendidas por todas las personas en la organización, sus clientes y demás partes interesadas.

Paso 14: Activar proceso OVAR

Las matrices diseñadas y aprobadas previamente serán distribuidas nuevamente, pero esta vez para su implementación. El representante de la dirección entrega las matrices derivadas de la matriz del director a los representantes de los principales procesos y luego éstos a sus subordinados, de forma sucesiva hasta que se hayan comprendidos todos los niveles de decisión.

Etapa 9: Asignación del presupuesto

Objetivo: asignar los recursos aprobados para desarrollar el proceso de planeación estratégica

Contenido: se distribuye el presupuesto aprobado para efectuar las acciones trazadas, los mecanismos de control planificados y los sistemas de recompensas diseñados.

Etapa 10: Establecer sistema de recompensas

Objetivo: motivar al personal para garantizar el cambio organizacional necesario a favor de la calidad.

2.5 Fase V: Control estratégico de la calidad

Etapa 11: Comprensión y entendimiento de las formas de control planificadas

Objetivo: garantizar un eficiente proceso de preparación para la realización de un control efectivo.

Contenido: es necesario que se efectúe un contacto entre el consejo de calidad y el personal que participa en la medición, evaluación y análisis de las formas de control establecidas, para ratificar las responsabilidades y funciones dentro del mismo. La capacitación del personal implicado en el control es de gran relevancia según sus necesidades.

Técnicas: trabajo en grupo, tormenta de ideas, conferencias, charlas y seminarios.

Etapa 12: Efectuar control y seguimiento

Objetivo: Medir el desempeño del SGC a través de las formas de control definidas.

Contenido: es activado el sistema de control de acuerdo al cronograma de ejecución y la matriz de responsabilidad asociada para verificar el estado de cumplimiento e las tareas asignadas. Se activa sistema informativo con el procesamiento y seguimiento del comportamiento de los indicadores definidos con los mecanismos y herramientas seleccionadas. Luego son comparados con sus objetivos de calidad y se detectan las no conformidades para aplicar acciones correctivas o preventivas. Es imprescindible que los datos sean registrados debidamente, para garantizar la eficacia del flujo informativo como entrada al PTD.

Técnicas: recogida y análisis de información.

2.6 Fase VI: Mejora estratégica de la calidad

Es preciso señalar que la principal entrada al proceso de mejora estratégica de calidad es el comportamiento de los indicadores de GEC. La mayoría de los proyectos de mejora se llevan a cabo cuando existen deficiencias crónicas que el bucle de retroalimentación no puede resolver de la forma habitual.

Etapa 13: Preparación para la mejora

Objetivo: crear las bases para emprender la mejora de la calidad.

Contenido: con vistas a institucionalizar la mejora de la calidad como filosofía de trabajo, es necesario crear una infraestructura que garantice su adecuada gestión. Estos consejos de mejora deben someterse a un amplio proceso formativo en cuanto a las filosofías y enfoques de mejora más utilizados; así como los métodos y herramientas existentes para su aplicación.

Técnicas: trabajo en grupo, revisión de documentación, tormenta de ideas, conferencias y seminarios para impartir los cursos de capacitación.

Etapa 14: Proceso de selección del proyecto de mejora

Objetivo: establecer la mejora anual de la calidad.

Contenido: el proceso de selección constituye un elemento fundamental del enfoque estructurado para establecer la filosofía de mejora en toda la empresa. Éste es dirigido constantemente por la alta gerencia. Ésta se encarga de recoger las nominaciones de proyectos desde las diferentes fuentes seleccionadas. Luego procede a filtrar todas las nominaciones realizadas y se escogen los proyectos más relevantes de acuerdo a los criterios establecidos. Para estimular la continuidad y otorgar veracidad al proceso de mejora es imprescindible establecer una adecuada comunicación de los logros obtenidos.

Paso 15: Investigar las necesidades de mejora

La alta dirección debe orientar al consejo de mejora que se realice una investigación profunda de los problemas reales y potenciales existentes en la entidad. Se delimitan las áreas donde se va a realizar estudio, para favorecer el conocimiento de la dirección acerca de donde provienen las dificultades. Éste se puede efectuar con la ayuda de un equipo de diagnóstico que designe el consejo. Se recomienda que durante el mismo se estudien los principales síntomas que puedan desembocar en problemas concretos por área de estudio. Durante la investigación no pueden dejar de ser evaluados los siguientes elementos:

- Informes sobre el proceso de comunicación con el cliente, donde se incluyen las quejas, sugerencias y reclamaciones en el transcurso del tiempo. Las inconformidades encontradas deben analizarse económicamente para detectar el impacto monetario que trae consigo su ocurrencia en la entidad
- Los resultados de los estudios de benchmarking respecto a la calidad del producto
- Análisis de los indicadores de desempeño general de la organización
- Cantidad de llamadas realizadas para solicitar el servicio
- Contrataciones efectuadas
- Fiabilidad de los servicios postventas

- La información sobre los costos de mala calidad es de gran utilidad, pues permite conocer el monto total de todos los costos que se dejarían de tener si la calidad no fuese un problema en la organización
- Estudios de mercado para determinar la satisfacción del cliente actual y su extensión hasta los posibles clientes, con el objetivo de conocer por qué no utilizan el servicio o compran los productos ofertados

Paso 16: Definir y analizar las propuestas de proyectos

El consejo de mejora (que puede o no coincidir con el de calidad), debe disponer la entrega de las propuestas de proyectos desde las diferentes fuentes de información en un plazo determinado. Las realizadas por los niveles inferiores serán elevadas por la línea de mando hasta llegar al nivel superior. Las provenientes de los trabajadores tienen mayor prioridad pues ellos son los mejores conocedores de los procesos que se realizan. El secretario del consejo no sólo recoge la información proveniente del nivel inferior, sino que tiene además en cuenta las realizadas por los propios miembros del consejo.

Paso 17: Selección del proyecto

Para escoger el proyecto más importante es recomendable que se reúna el consejo de mejora y evalúe los proyectos nominados según los criterios prefijados.

Entre los criterios más generalizados para el desarrollo de la selección se encuentran: el rendimiento de la inversión, el grado de mejora, la necesidad inminente de su solución, la viabilidad de su realización, el desarrollo de la tecnología para los procesos existentes y los proyectos que encuentren menor resistencia en el personal durante su adopción.

La selección de los proyectos de mejora más beneficiosos puede realizarse con el uso de herramientas como el gráfico de Pareto, para separar los muchos triviales de los pocos vitales.

Paso 18: Definir misión y organización del proyecto

El consejo de mejora debe definir un objetivo a perseguir por cada proyecto que represente su misión. Para cada proyecto se designa un equipo con un máximo de

ocho personas. Los integrantes deben provenir de varios departamentos para garantizar que se estimule la integración y el trabajo en equipo. Preferiblemente se deben escoger los integrantes desde las áreas afectadas, las sospechosas y de los departamentos que puedan contribuir a la solución del problema. Se debe llegar a un acuerdo con los jefes inmediatos de los integrantes para disminuir su carga de trabajo y planificar un tiempo para que se reúnan y discutan los avances efectuados.

Los equipos seleccionados deben someterse a una capacitación intensiva en las metodologías de mejora de calidad existentes y sus herramientas más utilizadas.

Paso 19: Contactar las áreas afectadas

El consejo de mejora se reúne con los integrantes de estas áreas para discutir y orientar la realización de los proyectos escogidos.

Paso 20: Planificar el control de los progresos realizados

El consejo de calidad debe revisar periódicamente el desarrollo del proyecto a través de los informes provenientes de las reuniones de los diferentes equipos, pero en el caso de que la organización fuese de gran tamaño, se establece un sistema informativo que se integre a los ya existentes para la trasmisión de la información.

Para todo control es necesario definir indicadores que brinden una visión más clara del comportamiento de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos trazados. En el caso de la mejora resulta un tanto difícil, no obstante los autores recomiendan que se evalúe el número de proyectos emprendidos y terminados, el impacto en la salud financiera de la entidad de los efectuados y el porcentaje de directivos que participan en los proyectos directamente.

Paso 21: Reconocer y recompensar la mejora

Se debe insertar el aspecto mejora de calidad en los sistemas de recompensas diseñados en la fase anterior, con el propósito de considerarse como uno de los aspectos fundamentales para evaluar el desempeño de cada trabajador. Se recomienda además que se reconozcan públicamente los integrantes de aquellos equipos que hayan tenido éxito en la empresa acometida.

Técnicas: trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas individuales, benchmarking, encuestas, Pareto para selección de proyectos,

Etapas 15: Redefinir los principales elementos de la planeación estratégica

Objetivo: integrar la mejora de la calidad al plan estratégico empresarial.

Contenido: el desarrollo en la práctica del enfoque de mejora continua en la entidad y la retroalimentación de su comportamiento en el tiempo, facilitará su integración a la gestión estratégica empresarial. Una vez que el consejo de mejora comunique la lista de proyectos a ser realizados en forma de metas, éstas se introducen como objetivos en la planeación estratégica de la calidad, como parte del plan estratégico empresarial, para el año siguiente. Se debe verificar la correspondencia de los objetivos provenientes del proceso de mejora con la política de calidad, misión y visión general de la organización.

Técnicas: trabajo en grupo, revisión y análisis de documentos, benchmarking, encuestas.

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PARA LA GEC

En este capítulo se presentan los principales resultados de la aplicación parcial de la metodología propuesta.

3.1 Caracterización de la entidad

La Empresa de taxis de Holguín CUBATAXI tiene su domicilio legal en calle Máximo Gómez 302, municipio y provincia Holguín, a la cual se adscriben tres unidades empresariales de base : Taxi turismo Holguín, Taxi regular Holguín y Taxi turismo Cañadón.

Su **objeto social** es brindar servicios de transportación de pasajeros por taxis a la población, turismo internacional y entidades estatales; además de ofrecer mantenimiento de vehículos automotores a las entidades del Grupo Empresarial CUBATAXI y preparar profesionalmente a choferes para la obtención de licencias de conducción en todas sus categorías (anexo 10).

Para su cumplimiento la empresa cuenta con una **fuerza de trabajo** de 551 trabajadores, de ellos 449 trabajadores del sexo masculino y 102 féminas.

Existe un envejecimiento de la fuerza laboral que representa el 52% del total de empleados. De los 206 operarios masculinos ubicados en el último rango de edades, el 49% son taxistas que entran en contacto directo con el cliente, lo que constituye una debilidad de la empresa, pues paulatinamente se debe asegurar una reserva que permita ir relevando al personal actual y que brinde una mejor respuesta a las necesidades actuales y futuras de los clientes. En cuanto a la composición calificatoria: existen 261 trabajadores con noveno grado, 110 entre décimo y doce grado, 118 en técnico medio y 62 en el nivel superior, de éste último sólo el 8% corresponde al género femenino. La empresa cuenta con una estructura organizativa lineal funcional que se ajusta a las necesidades de la organización. Toda la información anterior se recoge en el anexo 11.

Las cinco fuerzas competitivas que afectan directamente a la empresa se muestran en la tabla 2.

IMPLICADOS	ACTIVIDAD
clientes actuales	
agencias de viajes líneas aéreas Moa Níquel ETECSA personas naturales	recogidas, traslados, servicios a disposición y excursiones en CUC
Salud pública CAP y CAM INDER Región militar personas naturales	transportación de pasajeros en MN
clientes potenciales	
empresas de provincias vecinas ISLAZUL EMCOMED Empresas Che Guevara y René Ramos Latour	recogidas, traslados, servicios a disposición y excursiones en CUC
competidores	
TRANSTUR TRANSGAMOTA transportistas privados	recogidas, traslados, servicios a disposición y excursiones en CUC
ómnibus escolares ómnibus urbanos transportistas privados	transportación de pasajeros en MN
proveedores	
Empresa municipal de comercio	alimentación de los trabajadores
LOGITAXI	suministro de piezas, partes, agregados, materias primas y materiales
CUBAPARTE	
CUPET	suministro de combustibles y lubricantes

continuación

continuación

IMPLICADOS	ACTIVIDAD
ZAZA	servicios de reparación y mantenimiento de autos
COPEXTEL	suministro de medios de comunicación, informáticos y de oficina
Otros	directivas y resoluciones
Grupo Empresarial CUBATAXI	
MITRANS	

Tabla 2: Fuerzas competitivas del entorno

Las principales unidades estratégicas del negocio (UEN) delimitadas según criterios de segmentación como: el mercado, la necesidad que satisface el servicio y la tecnología utilizada son: servicio en divisa, servicio regular e instrucción de choferes.

Valoración de la manifestación de la premisa fundamental para el desarrollo de la metodología

Formulación de la planeación estratégica

El ejercicio estratégico fue realizado por el consejo de dirección en conjunto con el autor de la investigación para dar respuesta al capítulo XI de las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, donde se exige que las organizaciones deben conformar su plan anual en correspondencia con las orientaciones de los organismos superiores y que éste debe formar parte del expediente de perfeccionamiento.

Es válido aclarar que una vez terminado el proceso de planeación (septiembre 2010), éste fue incluido en el expediente aprobado el 22 de noviembre del 2010 por el MITRANS. En este proceso participaron todas las subdivisiones que conforman la empresa, principalmente en la fase de diagnóstico estratégico, donde su colaboración fue de gran importancia.

A continuación se presentan los elementos que tienen una incidencia directa en la planeación estratégica de la calidad, en pos de lograr una clara coherencia con la gestión estratégica empresarial. Para su desarrollo se utilizó el modelo propuesto por Zayas Miranda (2002) en el anexo 12.

Valores estratégicos

El proceder de la agrupación está fundamentado sobre los niveles básicos de la cultura organizacional. Haciendo uso de la teoría de la dinámica de grupo o sociodinámica, el consejo de dirección enumeró los valores distintivos de la entidad que han contribuido al logro de su misión.

Previamente se habían aplicado entrevistas en las diferentes áreas funcionales, para conformar la lista de valores que serían presentados como posible propuesta en la reunión. Al final de ésta se acordó que los valores fueran los siguientes: patriotismo, calidad, competitividad, honestidad, satisfacción al cliente, profesionabilidad y sentido de pertenencia

Declaración de la misión

Para la elaboración de la misión se efectuó una tormenta de ideas que culminó en consenso por parte de la alta dirección. En su redacción se dejó bien claro el propósito mayor que justifica la existencia de la organización y se analizaron todos los elementos que deben ser incluidos según la literatura especializada.

Misión

La Empresa de taxis de Holguín tiene como propósito esencial la transportación segura, agradable y puntual de clientes nacionales y extranjeros dentro del territorio nacional, según sus necesidades, preferencias y solvencia económica, mediante servicios de alquiler de autos con chofer. Se cuenta con profesionales comprometidos, que defienden la imagen y prestigio de la entidad; además de contribuir al desarrollo económico y social del territorio.

Diagnóstico estratégico

El estudio externo se efectuó evaluando el comportamiento de los factores del entorno que influyen en la organización. Con las amenazas y oportunidades seleccionadas se conformó la matriz MEFE, la sumatoria de los resultados ponderados fue de 264, como el valor es mayor que 250, predominan las oportunidades. Para la ejecución del diagnóstico interno se aplicó el análisis funcional, el cual permite estudiar las principales áreas funcionales y los factores claves del éxito (FCE) por cada una de ellas.

Con los elementos obtenidos del análisis interno se elaboró la matriz MEFI, el resultado de la sumatoria fue de 241, por lo que las debilidades superan a las fortalezas.

Luego se confeccionó la matriz DAFO, quedando ubicada la empresa en el tercer cuadrante: "empresa con debilidades y oportunidades" (anexo 13).

Problema estratégico general

Si en la entidad se potencian los precios atractivos de la competencia, el efecto negativo de la cadena de impagos, la falta de abastecimiento de piezas, la reducción de proveedores y el incumplimiento del ciclo de reposición de autos; pero además se continúa careciendo de un sistema de gestión de la calidad, una eficaz promoción y insuficiente calidad del servicio; la entidad no estará en condiciones de utilizar la profesionalidad de los taxistas y su alto coeficiente de disponibilidad técnica, para poder aprovechar su ubicación en el tercer polo turístico del país y la alta demanda del servicio en moneda nacional.

Solución estratégica general

Hay que utilizar plenamente la profesionalidad de los choferes y el alto coeficiente de disponibilidad técnica del parque de autos, para aprovechar la óptima ubicación geográfica de la entidad y la alta demanda del servicio en moneda nacional. Como consecuencia de lo anterior se minimizaría el efecto de la morosidad de la gestión de pago de los clientes, los precios atractivos por parte de los competidores privados, los problemas con el abastecimiento de piezas y el incumplimiento del ciclo de reposición de autos; además de mitigar las insuficiencias de no contar con un sistema de gestión de la calidad, una adecuada promoción, la óptima calidad del servicio prestado y un moderno parque de vehículos.

Elaboración de la visión

Sobre el razonamiento de los elementos anteriores y las posibilidades reales de actuación presente y futura de la empresa, la alta dirección se propuso la siguiente visión:

Visión

Líder en el sector de la transportación terrestre por autos, distinguido por la excelencia y especialización de los servicios y plena satisfacción de los clientes. Los procesos responden a un sistema de calidad certificado, soporte económico-financiero legal avalado y reconocido, así como una efectiva estrategia ambiental, gracias al desempeño profesional, innovador, honesto y solidario de trabajadores que han convertido la imagen de CUBATAXI en centro de referencia nacional.

Los objetivos estratégicos generales por área de resultado clave hasta el 2013 se muestran en la tabla 3.

ARC: "Efectividad"	2011	2012	2013	Responsable
1. Incrementar el porcentaje de ventas en un 5,0%	8053,7	8456,4	8879,2	director general
2. Acrecentar las utilidades en un 3,0%	577,4	594,7	624,5	
3. Disminuir el consumo material un 0,5%	2747,0	2733,3	2719,6	
4. Reducir el índice de intensidad energética un 0,5 %	0,1425	0,1418	0,1411	
ARC: "Personas"				
5. Certificar exitosamente el sistema de gestión integrada del capital humano basado en la gestión de competencias.	Diseñar	Implantar	Certificar	subdirector de recursos humanos
ARC: "Organización"				
6. Certificar el sistema de gestión de la calidad según normas ISO 9001:2008, en correspondencia con los requisitos establecidos en el programa conjunto de GEPE-ONN	Diseñar	Implantar	Certificar	subdirector comercial y operaciones
ARC: "Tecnología"				
7. Certificar exitosamente el sistema de gestión ambiental según normas ISO 14000	Diseñar	Implantar	Certificar	director de la UEB No.4 Logística

Tabla 3: Objetivos estratégicos por ARC

3.3 Aplicación parcial de la metodología propuesta

3.3.1 Fase I: Establecimiento de bases fundamentales para la implantación de la GEC

Etapas 1: Análisis y aceptación de la GEC

La alta dirección solicitó la asesoría del Departamento de ingeniería industrial de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHo) con el objetivo de analizar la posibilidad de asumir la GEC como elemento integrado a la estrategia empresarial. Para ello se recopiló toda la información que demostrara la importancia de considerar la calidad con un enfoque estratégico.

Se estudiaron todos los informes valorativos desde enero del año 2010 hasta finales del primer trimestre del 2011, donde se pudo observar un deterioro gradual de los principales indicadores financieros, económicos y de eficacia.

En los tres grupos de indicadores la afectación se localiza en la prestación del servicio en divisa, en sus dos modalidades (autos y microbuses). La cantidad de viajes en autos realizados ha disminuido en un 36% con respecto a enero del año anterior y en lo que va de año ha disminuido desde 7000 viajes hasta 6500, representando un 7.14%, e incumpliendo el plan en los tres meses valorados (23%,35%,30%). El servicio de microbús ha presentado una disminución de 100 recorridos, incumpliendo el plan en 62.5%,67% y 69% respectivamente.

La cantidad de pasajeros en la modalidad de autos sufrió un descenso de un 29.5% respecto al año precedente y hasta el mes analizado en 700 clientes, incumpléndose en los siguientes porcentos: 26%,24%,30%.En cuanto a los microbuses, se registran desde enero 1000 clientes menos que han utilizado el servicio y sólo se cumplió el plan en el mes de febrero, en los restantes los porcentos de incumplimiento son del 7% y 30% correspondientemente.

La producción mercantil se afectó por el servicio en divisa en ambas modalidades, se redujo desde 179.3 MCUC hasta 145.5 MCUC, lo que representa un 18.96%.

De forma general ha existido una afectación considerable en el estado financiero de la entidad provocado por la disminución de la utilización del servicio en divisa, el cual se relaciona directamente con el deterioro del grado de satisfacción del cliente.

Éste ha tenido durante el período analizado un comportamiento regular (menor que 7.5), según lo establecido en el procedimiento PR 01- 06 del Grupo CUBATAXI y sólo en el mes de septiembre se alcanzó una buena calificación (8.57) (anexo 14).

De los requisitos establecidos para la calidad del servicio, los que mayor incidencia negativa tuvieron fueron: el estado técnico del vehículo, la puntualidad, el porte y aspecto de los taxistas y el trato al cliente; no obstante la higiene del auto mantuvo un comportamiento favorable en todo el año (anexo 15).

Al tener en cuenta el análisis de los indicadores seleccionados y las conferencias impartidas por el consultor externo (profesor titular de la Uho), la alta dirección decidió implantar la gestión estratégica de la calidad como parte fundamental de la planeación estratégica empresarial. La decisión tomada se comunicó a los representantes de todos los niveles pertinentes a través de los canales establecidos.

Etapas 2: Involucramiento, compromiso y organización del personal

Paso 3: Formar al personal

El proceso formativo se inició por la alta gerencia y para ello se coordinó con los consultores externos (profesores auxiliares y titulares de la UHo), quienes impartieron los cursos de capacitación en temas relacionados con: concepto y evolución de la gestión de la calidad, normalización, documentación general y específica, los diferentes enfoques de gestión de calidad de mayor reconocimiento internacional y la preparación de auditores.

Paso 4: Diseñar o reelaborar el mapa de procesos

El mapa de procesos que refleja la interacción de todas las actividades que integran el sistema se muestra en el anexo 16. Éste se compone de procesos estratégicos como: gestión de la dirección, gestión estratégica de la calidad, gestión económica financiera, gestión de recursos humanos y se realiza la propuesta de incluir el de gestión comercial; procesos claves entre los que se encuentran: transportación del cliente,

contratación, instrucción de choferes y se propone insertar el de comunicación con el cliente; dentro de los procesos de apoyo se incluyen: gestión de las TIC, mantenimiento del parque de vehículos y aseguramiento logístico.

Con relación a los procesos (gestión comercial y comunicación con el cliente), se han propuesto con la intención de garantizar un mejor acercamiento al cliente, que es en definitiva la razón de ser de la entidad. Su inclusión dentro del sistema permite mejorar la interrelación con el mercado actual y potencial para el diseño de mezclas de productos que hagan más atractiva la oferta.

Paso 5: Definir la infraestructura organizativa

La organización funcional y estructural adoptada para la gestión de la calidad quedó compuesta por tres niveles de decisión. A cada uno de sus miembros se les realizó un nombramiento oficial y se les instruyó sobre sus responsabilidades y funciones dentro del sistema (anexo 17).

3.3.2 Fase II: Diagnóstico de la GEC

La organización necesita conocerse para determinar su situación real y decidir hacia donde debe apuntar sus esfuerzos. Esta fase tiene un rol fundamental en la implementación de la GEC, debido a que sin un eficiente proceso donde se revelen las deficiencias, resulta imposible su aplicación. Durante la misma se determinaron los puntos débiles y fuertes con que cuenta la empresa, así como las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se creó un grupo de diagnóstico dirigido por el representante de la dirección para la calidad. En el equipo se incluyeron los principales representantes de cada proceso y aquellas personas que por sus conocimientos y habilidades facilitarían la realización de éste.

Etapa 4: Diagnóstico de la calidad en la organización

En esta etapa se estudiaron las actividades definidas en el mapa de procesos, donde se evaluaron los requisitos de la NC ISO 9001:2008, la cultura de calidad de la alta dirección y de los empleados, el grado de madurez del SGC y los principios de gestión de la calidad.

En el estudio realizado no se consideró necesario realizar un cálculo del tamaño de muestra para las encuestas aplicadas, ya que la población definida es finita y pequeña, por lo que fue posible aplicarlas al 100%.

Paso 6: Diagnosticar el entorno externo

Para llevar a cabo el análisis externo se investigaron todos los factores según las dimensiones del entorno.

Factores culturales

El cliente es esencialmente un elemento importante en el sector del turismo, donde su aporte en divisas constituye la segunda principal fuente de ingresos a la economía del país. Las empresas que han logrado implementar y certificar con éxito un SGC, han demostrado tener una cultura de calidad con enfoque al cliente y han desarrollado un trabajo sostenido en su gestión empresarial para mantener su satisfacción. Actualmente la nueva política económica ha transformado la concepción social en todos los sectores donde la necesidad de satisfacer las expectativas del cliente se ha convertido un puntal para el éxito organizacional. No obstante, es inconcebible que aún en gran parte del sistema empresarial cubano se continúe centrando la atención en la eficiencia relacionada con el ahorro en el uso de los recursos y el cumplimiento de los planes de producción (o servicios); pero no se considere pertinente un término como la efectividad, relacionado con el impacto de la gestión en las partes interesadas.

Organismos superiores

El MITRANS, siguiendo la política económica establecida por el PCC, el Estado y el Gobierno, que aboga por la implantación del Perfeccionamiento Empresarial como guía para lograr la máxima eficacia y eficiencia la gestión empresarial, estimula la inserción de sus entidades a dicho proceso. La implementación del sistema de gestión de calidad constituye una de sus bases fundamentales.

Centro de referencias

De hecho se encuentran presentes en el territorio TRANSTUR y TRANSGAMIOTA, las cuales cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado con varios años de experiencia en la actividad.

Relaciones con empresas líderes en la calidad

La gerencia mantiene relaciones de trabajo y cooperación mutua con empresas líderes de la calidad en el territorio: la Fábrica de Cigarro, ECASA y COPEXTEL, las cuales han alcanzado el éxito debido a su labor comprometida con la calidad del servicio y la producción.

Factores tecnológicos

Las exigencias de la tecnología los obliga a realizar la modernización del parque de equipos a través del MINTUR, quién transfiere los carros que salen del sistema de renta, teniendo tres años como promedio de explotación. El ciclo de entrega actualmente no se realiza en el plazo establecido, lo que implica que no se disponga de autos confortables que satisfagan las necesidades de todos los clientes.

En la entidad se dispone de un excelente soporte técnico (software y hardware) de última generación que permite la agilidad, facilidad y fluidez de la información, además de proveer a los trabajadores de facilidades como el correo electrónico y los mensajeros de textos (Epop) que facilitan la comunicación interna; no obstante se carece de los servicios de Intranet e Internet que podrían facilitar un mayor acceso y gestión de la información.

Se tiene acceso a la tecnología al contar con los recursos financieros necesarios para adquirir la misma; sin embargo actualmente los proveedores no disponen de los suministros solicitados.

Factores políticos

Como parte de la política económica lanzada por el país en VI Congreso del PCC, que tiene como objetivo esencial es potenciar un nuevo modelo económico que permita salir de la crisis actual, se conformaron los lineamientos generales como propuesta de soluciones estratégicas a los problemas actuales. Dentro de éstos se visualizan 17 que corresponden al sector del transporte y 13 al desarrollo del turismo, de éstos se seleccionaron aquellos que tienen una incidencia directa con el objeto social de la entidad. Éstos estimulan la competitividad y calidad de los servicios en el mercado nacional e internacional (anexo 18).

Factores económicos

La crisis económica mundial ha provocado inestabilidad en los precios de los productos, detrimento de la demanda del servicio y restricciones de posibilidades de financiamiento externo. Debido a esta situación se han tomado un grupo de medidas, entre ellas: la disminución del nivel de importaciones de piezas de repuestos y neumáticos que ha provocado un déficit de estos recursos para el mantenimiento y explotación del parque de equipos.

Cadena de impagos

Son numerosas las organizaciones en el territorio que son afectadas y forman parte de la cadena de impagos, que influenciadas por la falta de autofinanciamiento, se han visto en la imposibilidad de cumplir sus obligaciones contractuales con la entidad estudiada.

Factores legales

El respaldo legal que avala relaciones contractuales de comercio con el resto de las empresas se apoya en la resolución 629/ 2009, además de una licencia general para operar en MLC y un certificado comercial para operar en divisa con códigos de registro G 0897130008 y 0015282, respectivamente. Las regulaciones específicas para las actividades que forman parte de su objeto social se encuentran en el anexo 19.

Estas regulaciones le otorgan legalidad oficial a los servicios brindados y le permite contar con un respaldo para operar comercialmente con el resto de las organizaciones. Por otra parte limita la gestión comercial al no disponer de la libertad para variar las tarifas de precios en función de la demanda.

Factores demográficos

En la provincia existe un elevado nivel profesional, son varios los egresados del MES y de las escuelas técnicas que cada año se insertan en el mercado de trabajo. No obstante el mecanismo para la selección y captación del personal no es favorable, ya que el proceso de ingreso a la empresa se ejecuta a partir de las nomenclaturas de cargos de las plantillas y no por los perfiles de cargo por competencia que constituyen la base para realizar una buena selección del personal.

Al no contarse con profesiogramas diseñados por puestos de trabajo, se carecen de los parámetros para efectuar las comparaciones con las características del aspirante; además de no considerar las competencias actuales y potenciales necesarias para mantener los recursos humanos como una ventaja competitiva en constante evolución.

Características del mercado

Los clientes se encuentran clasificados en tres categorías:

Grandes clientes: son considerados como los de mayor valía, ya que proporcionan el mayor porcentaje de ingresos a la empresa. Les son aplicadas tarifas especiales con precios preferenciales. Frecuentemente se producen morosidad en los pagos de los servicios.

Cientes comerciales: pertenecen al resto de las entidades con las que se establecen relaciones contractuales. Los ingresos que generan no son muy representativos, pero si contribuyen a la sostenibilidad del negocio. Se les ofertan tarifas por encima de los grandes clientes y la estabilidad de sus solicitudes es menor que la de los grandes clientes.

Cientes públicos: solicitan el servicio a través de la oficina de reservas o personalmente. Se les ofertan tarifas especiales y el pago se efectúa en efectivo.

Los clientes internacionales se caracterizan por ser exigentes con la calidad del servicio, especialmente los provenientes de las agencias de viajes. Las necesidades y expectativas de éstos no son contempladas al tener establecido un proceso de gestión comercial. Actualmente la demanda del servicio regular es mucho mayor que la oferta.

Proveedores

La empresa tiene contratos actualizados con un total de 70 proveedores, los cuales prestan un servicio rápido con la calidad requerida dando respuesta a sus necesidades. A partir del segundo semestre del 2009 se ha reducido la entrada y oferta de piezas de repuesto de autos por las limitaciones económicas nacionales e internacionales. Ha ido decreciendo la cantidad de proveedores de manera significativa; sin embargo cuenta con proveedores confiables como el Zaza, Mercedes-Benz, Divep, Motor Centro y la Subdirección de Abastecimiento de Logística- taxi.

Competidores

En el territorio existen competidores que les roban cuota de mercado, como es el caso de TRANSTUR y TRANSGAVIOTA. Actualmente como parte de sus estrategias comerciales han diseñado atractivos servicios que le producen serias afectaciones (la puesta en explotación del tren turístico y el bus-tur a precios mínimos en diferentes horarios del día) a CUBATAXI, provocando la disminución de las solicitudes de los clientes individuales para sus traslados en la región.

Los transportistas privados se han incrementado en gran número como consecuencia del nuevo modelo económico que se está implantando en el país, donde se estimula el trabajo por cuenta propia, reflejado lineamiento 168.

Estos transportistas establecen sus precios según oferta y demanda, donde las propuestas de tarifas de precios más bajos y su especial ubicación cercana a los puntos de mayor demanda, les facilita la obtención de gran cantidad de clientes.

Paso 7: Valorar internamente el sistema

Cultura de calidad

Se caracterizó la cultura organizacional identificando los elementos de ésta que han manifestado una estrecha relación con la gestión de la calidad. Con el objetivo de garantizar un mejor entendimiento del estudio, se consultó a una especialista de comunicación social de demostrada experiencia.

Empleados

Se utilizó la información proveniente de trabajadores de todas las áreas funcionales de la empresa y de las UEB para garantizar homogeneidad en el proceso (anexo 20). En el gráfico se ilustra como la cultura de calidad está impregnada en el mayor porcentaje de los trabajadores, lo que resulta beneficioso para el desarrollo de la GEC. Los valores tienden a ser compartidos por los empleados son: progreso personal, organización y limpieza, responsabilidad, compromiso, calidad y sentido de pertenencia.

Deficiencias encontradas

1. En las áreas funcionales de la empresa no se estimula la integración del personal en la solución de problemas para la organización, lo que se evidencia en el poco interés de cooperar entre ellos mismos para cumplir los objetivos generales. En cada departamento se vela por cumplir cada uno con su tarea concreta y de forma individual
2. El criterio de los trabajadores no es tomado en cuenta en el momento de planificar las actividades a realizar en cada puesto de trabajo
3. La política y los objetivos de la calidad no están integrados a la filosofía de trabajo de la mayoría de los trabajadores

Altos directivos

En el caso del consejo de dirección fue un tanto complejo debido al poco tiempo del que disponen por su constante operatividad; no obstante se lograron entrevistar los representantes de todos los procesos estratégicos y claves, en el caso de los de apoyo, se escogieron los más importantes. Se garantizó la presencia en el estudio de los subdirectores de cada una de las UEB. Los valores compartidos por la alta dirección son: desarrollo intelectual, eficiencia, trabajo en grupo, motivación por el trabajo, responsabilidad y compromiso. El perfil de cultura realizado demostró un predominio de elementos de calidad en la filosofía de dirección (anexo 21).

Deficiencias encontradas

Al evaluar las consideraciones de los directivos acerca del ambiente de su empresa, su rol en la sociedad y perfil de dirección hacia los empleados, se pudo constatar que se caracteriza por un estilo de dirección autoritario, con elementos de calidad incorporados que pueden contribuir a eliminar paulatinamente las características negativas de este estilo, como es el caso de la falta de participación del personal en las decisiones fundamentales.

En la comunicación interna, se hace énfasis en la vertical descendente para las orientaciones de los superiores; pero no se incentiva la vertical ascendente para

estimular la participación activa del personal en el logro de los objetivos estratégicos y la mejora continua del sistema.

Conclusión parcial

La cultura organizacional es altamente significativa para la orientación de cualquier corporación, pues son los valores de la alta dirección los que tienen un peso fundamental a la hora de trazar la estrategia, sus decisiones están siempre influenciadas por su estilo de dirección (autoritario o democrático).

La estrategia se convierte en algo irrealizable cuando no está sustentada por un sistema de valores y normas de funcionamiento que caractericen a los empleados.

Se pudo comprobar que aunque existen valores orientados a la calidad impregnados en la organización, aún deben solucionarse las deficiencias encontradas que afectan el desarrollo una cultura de calidad general. Los valores asociados a la calidad que deben ser trabajados constantemente para ser compartidos, tanto por altos directivos como por empleados, son los siguientes: progreso personal, calidad integrada a filosofía de trabajo, responsabilidad y compromiso, trabajo en grupo y eficiencia.

Requisitos del SGC

Durante la ejecución del diagnóstico se siguió la lógica del modelo de gestión de la calidad propuesto en la NC ISO 9001:2008 (Responsabilidad de la dirección, Gestión de los recursos, Realización del producto y Medición, análisis y mejora).

Sistema de gestión de la calidad. Generalidades.

La organización carece de un sistema estructural para la gestión de la calidad, pues no se tienen identificados los procesos fundamentales (estratégicos, claves y de apoyo) y su secuencia e interacción en un mapa de procesos. Al no contar con un SGC se limita la práctica de un adecuado control y seguimiento de las entradas, transformaciones y salidas de cada proceso, así como la correcta determinación de información y recursos necesarios para su ejecución.

En cuanto a la gestión documental se evidencia la falta de un manual de calidad y de procedimientos generales que permitan la administración de todos los procedimientos a

nivel gerencial. En los restantes niveles sólo se tienen diseñados e implantados algunos procedimientos básicos e instrucciones de los organismos superiores.

El control de los documentos y de los registros no se lleva a cabo , debido a que se carece de los documentos para realizar dicha actividad .

Responsabilidad de la dirección

Para la revisión de este requisito se convocó a un contacto con el consejo de calidad, garantizándose la presencia del director general y de los subdirectores de cada UEB (Taxi turismo Holguín, Taxi regular Holguín y Taxi turismo Cañadón).

Mediante una tormenta de ideas se llegó a la conclusión de que el concepto de calidad sólo es utilizado verbalmente, pues existe un desconocimiento de su significado real y de los métodos para su adecuada gestión.

Estructura de calidad

La función de calidad se encuentra subordinada a la subdirección de operaciones y actualmente se valora su integración a la función de comercial, como parte del proceso de reordenamiento laboral. El departamento de calidad está representado por una persona que no reúne los requisitos y experiencia necesaria para realizar su función, por lo que no cuenta con la autoridad y apoyo necesarios para su desempeño. Esta función no se encuentra integrada en todas las áreas funcionales y no se asocia a las grandes decisiones en la organización.

La alta gerencia ha definido como representante de la dirección al subdirector de comercial y operaciones, el que prácticamente no puede llevar a cabo el proceso, pues tiene una gran carga de trabajo y se ha visto obligado a delegar sus funciones en el gestor comercial.

Política de calidad

La política de calidad que tiene definida la empresa no fue elaborada con la participación de la alta dirección, solo fue aprobada para su presentación en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial .Se encuentra escrita junto a la misión y visión en el área de recepción; pero no ha sido comunicada oficialmente por la alta

dirección lo que ha provocado que no haya sido percibida como un elemento importante en el desempeño del colectivo de trabajadores.

Los principios que se enuncian dentro de ésta son: el enfoque al cliente, la participación del personal, el enfoque de procesos y la mejora continua. No se aprecia la inclusión de elementos como: la importancia de la calidad dentro de la organización, la competitividad del servicio y la satisfacción del cliente interno. Resulta insuficiente una política que sólo contemple satisfacer las necesidades del cliente sin contar con orientación a la protección y preservación del medio ambiente, la eficiente gestión de los recursos, la seguridad laboral y las directrices para obtener beneficios financieros.

Objetivos de calidad

No se encuentran definidos los objetivos estratégicos de calidad.

Planificación de la calidad

Al no encontrarse definidos los objetivos de calidad y no contarse con un SGC, la calidad no es planificada y por lo tanto no se gestionan los recursos (financieros, materiales y humanos), de forma periódica para cada proceso, en función de sus requerimientos.

Enfoque al cliente

Los requisitos de los clientes no constituyen elementos de entrada a la planeación estratégica empresarial, por no estar definidos los procesos y recursos necesarios para efectuar periódicamente los estudios de mercado. Por lo que las necesidades del cliente no son traducidas en requisitos del servicio.

Comunicación interna

La comunicación interna de la empresa se manifiesta de la siguiente forma: los lunes se reúne el consejo de dirección y los miércoles se realiza un consejo con el grupo gestor para evaluar el funcionamiento de los procesos claves para la dirección y su afectación en los indicadores de eficiencia económica. Esporádicamente se hacen mítines y reuniones para informar cualquier decisión del organismo superior. Sin embargo no está diseñado un sistema que posibilite comunicar eficazmente la estrategia y las políticas de forma significativa, oportuna y continua. Los objetivos que

se gestionan en la entidad son los orientados por el grupo empresarial y sólo son desplegados hasta el nivel medio, luego la comunicación se rompe y la mano de obra no conoce actualmente como contribuir con su labor al logro de la estrategia.

Revisión por la dirección

La entidad no cuenta con un SGC implantado por lo que no se realizan revisiones del sistema con el objetivo de detectar las no conformidades y tomar acciones en consecuencia para mejorar continuamente la eficacia de éste.

Gestión de los recursos

Recursos humanos

Se cuenta con un sistema de gestión de recursos humanos compuesto por el inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de cargos y ocupaciones, planeación y selección de los recursos humanos, evaluación del desempeño, formación, promoción y desarrollo de planes de carrera, compensación y auditorías.

No se realiza una eficiente gestión de éstos, ya que no se tienen precisadas las competencias por cargo profesional, es decir, no se tiene definido un módulo de gestión por competencias, ni el perfil de cargo correspondiente, lo que conlleva a un deficiente proceso de selección del personal.

El proceso de formación se lleva a cabo para incrementar el nivel técnico profesional. El capacitador de la empresa selecciona las personas para los diferentes cursos según las necesidades de cada puesto.

De forma general se han cumplido las actividades formativas planificadas en el período analizado, con la excepción del adiestramiento y la formación completa del MINED. Se ha podido verificar que no se incluyen en el plan de formación elementos relacionados con la gestión de la calidad, entrenamiento en el puesto de trabajo, cursos de postgrado, diplomados, doctorados y cursos de idioma extranjero (anexo 22).

Infraestructura

La infraestructura se encuentra compuesta principalmente por las edificaciones y equipamiento tecnológico correspondiente a la unidad central, los talleres y las UEB.

Su estado general es adecuado, ya que las mismas tienen poco tiempo de creadas y se les brinda un adecuado mantenimiento de forma periódica.

El elemento más importante dentro de la infraestructura es el parque de equipos, que en la actualidad se compone por 273 autos. Éste se ha visto afectado por el incumplimiento del ciclo de reposición de autos y piezas de repuesto.

Realización del producto

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Los requisitos del servicio se determinan en el momento de realizar las contrataciones, y sólo se extiende a los grandes clientes y a los clientes nacionales, los cuales están representados en su mayoría por las agencias de viajes y las empresas del territorio. Los clientes públicos solicitan el servicio directamente y durante el proceso no son recogidos formalmente los requerimientos de los mismos. Cuando éstos deciden utilizar el servicio se dirigen al departamento de comercial, donde se realiza el contrato, antes de firmar el convenio se valoran los requerimientos del servicio y su duración.

El personal del departamento tiene las competencias necesarias para la parte operativa, sin embargo le falta preparación en lo que respecta a la gestión comercial.

Comunicación con el cliente

Las quejas y reclamaciones de los clientes se reciben en la subdirección comercial y de operaciones, específicamente en el departamento comercial, por el propio gestor comercial, se exceptúan las quejas y reclamaciones que emiten los clientes directamente a la central de reservas.

Proceso de compras

En la organización no se encuentran claramente definidos los requisitos de calidad en el proceso de gestión de compra. Ésta se ha visto limitada por la crisis económica, lo que ha reducido la cantidad de proveedores en el territorio. Esta situación conlleva a tener que comprar "lo que aparezca" sin tener en cuenta la calidad del producto. El aprovisionamiento de combustible es el elemento que más importancia le concede la alta dirección, por lo que se realiza un constante control y seguimiento durante su adquisición.

Medición, análisis y mejora

La entidad no tiene planificados ni implementados los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos del servicio, la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

Satisfacción del cliente

La organización no tiene implementado un procedimiento para medir la satisfacción del cliente. Esporádicamente se aplican algunas encuestas sin tener ningún criterio estadístico para la selección de la muestra y su procesamiento. Las encuestas son aplicadas por los especialistas de calidad de las UEB, los cuales no poseen las competencias necesarias para la realización del estudio.

Auditoría

Las auditorías internas se efectúan con el objetivo de verificar la conformidad del sistema con los requisitos de la NC ISO: 9001 2008; además de medir la eficacia del SGC.

Se carece de la planificación e implantación de un programa de auditorías que contenga las responsabilidades y los requisitos para su establecimiento, registro y la presentación de sus resultados a la alta dirección.

Seguimiento y medición de los procesos

En la entidad no se han definido los principales indicadores de calidad por proceso y los métodos para llevar a cabo su medición, así como determinar el impacto de las no conformidades en la calidad del servicio.

Control de no conformidades

Existe un procedimiento que establece la metodología para la detección, identificación, control e implementación de las acciones correctivas y preventivas, para eliminar las causas de no conformidades reales y potenciales.

Se dispone de un registro para el control de las no conformidades donde se indican aspectos como fecha de detección, texto de la no conformidad, clasificación, acciones

implementadas para eliminar la causa, fecha de cumplimiento de cada acción y decisión adoptada con el servicio no conforme.

Análisis de datos

La inexistencia de un sistema de costos de calidad limita el control de los costos relacionados con la mala calidad del servicio y los conocidos costos de calidad que están referidos a todas las acciones realizadas con el objetivo de asegurar un servicio libre de defectos. Según estadísticas internacionales, los costos de fallos internos y externos abarcan entre el 45 y 80% de los costos totales de la empresa, los de evaluación de un 10 a un 15% y los de prevención entre 1 y 5%. Estos estudios demuestran por sí solos la importancia de su estimación. Otros elementos importantes a tener en cuenta en el análisis de datos y que no son considerados como información primordial para la alta dirección son: la satisfacción del cliente (interno y externo), la conformidad con los requisitos del servicio, las características y tendencias de los procesos, las oportunidades de mejora identificadas y la satisfacción de los proveedores.

Mejora

La empresa no cuenta con un enfoque estructurado que fomente y estimule la mejora continua, para garantizar el constante desarrollo del desempeño individual y colectivo.

Dentro del proceso formativo, no se tiene en cuenta la necesidad de preparar a los empleados, en métodos y herramientas, que les permitan mejorar continuamente sus funciones.

Principios de la gestión de la calidad

Con el propósito de determinar el cumplimiento de los principios de gestión de la calidad se utilizó el cuestionario de que establece la NC ISO 10014:2007, al que se le realizaron algunos ajustes para lograr un mejor entendimiento por parte de los trabajadores.

Antes de aplicar los cuestionarios, se realizó una breve lectura y explicación de las descripciones de los niveles de madurez presentados por la norma a todo el personal implicado en el proceso. Luego se efectuó una amplia selección del personal que

completó el cuestionario de forma anónima. Después de finalizarse el procesamiento de las autoevaluaciones se preparó un informe con los resultados.

El progreso continuo de la organización se estudió en un período comprendido desde julio del 2010, mes en el cual se realiza la planeación estratégica empresarial, hasta el momento actual en que se desarrolla el diagnóstico del SGC (anexo 23).

En el gráfico se percibe un comportamiento regular de forma general, sin grandes cambios. A continuación se listan los aspectos positivos que han incidido favorablemente y aquellas dificultades que deben ser enumeradas para ser objeto de revisión por la alta dirección.

Mejora continua

Deficiencias

1. La alta dirección no fomenta y estimula la práctica del enfoque de mejora continua en los diferentes niveles de decisión, como vía para el logro de beneficios financieros y económicos
2. La gerencia no tiene implementado un sistema de medición y seguimiento para evaluar los beneficios que se obtienen de resolver los problemas detectados en la organización con respecto a la calidad del servicio y de los procesos realizados
3. No se proporciona formación sobre métodos y herramientas que contribuyan a la solución de los problemas existentes y potenciales

Liderazgo

Deficiencias

1. Falta de estímulo y mantenimiento de un ambiente laboral participativo
2. No se considera al cliente como un elemento estratégico

Aspectos positivos

- Compromiso de la dirección en el desarrollo de un ambiente de confianza para sus trabajadores

Enfoque al cliente

Deficiencias

1. Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes
2. Insuficiente gestión de la información relativa a la satisfacción del cliente
3. La satisfacción del cliente no es comunicada dentro de la organización
4. No se efectúan estudios de mercado, ni se examinan regularmente los cambios en las condiciones del mercado, incluida la competitividad

Aspectos positivos

- Las inquietudes y quejas de los clientes se resuelven de forma justa y oportuna

Enfoque de sistema para la gestión

Deficiencias

1. La organización carece de un sistema estructural para la gestión de la calidad basado en la gestión por procesos
2. Resulta insuficiente la colaboración e integración entre todas las áreas funcionales para la mejora continua y el aumento de los beneficios financieros y económicos

Participación del personal

Deficiencias

1. No se evidencia una filosofía de trabajo donde prime el intercambio mutuo de conocimientos y experiencia
2. Desmotivación de los trabajadores por participar y contribuir a la mejora continua
3. Insuficiente contribución del trabajo individual al logro de los objetivos estratégicos
4. Los empleados no están lo suficientemente dispuestos a participar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas para la solución de los problemas

Aspectos positivos

- Los trabajadores entienden la importancia de su puesto y expresan el deseo de superarse constantemente

Enfoque de procesos

Deficiencias

1. Insuficiente planificación y control de los procesos que conforman el sistema
2. Se desconoce el impacto negativo provocado por el mal funcionamiento de cualquier proceso en las partes interesadas

Buenas relaciones con los proveedores

Aspectos positivos

- Desarrollo de buenas relaciones entre la alta dirección y sus proveedores claves
- Cooperación mutua entre los proveedores y la empresa

Toma de decisiones basadas en hechos

Aspectos positivos

- Las decisiones se basan en un análisis exacto de los hechos, equilibradas con la experiencia intuitiva
- La alta dirección se asegura del apropiado acceso a datos, información y herramientas que posibilitan la realización de un análisis eficaz

Grado de madurez del sistema

Se diagnosticaron los principales procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) a través del cuestionario propuesto por NC ISO 9004:2009 y se obtuvo la suficiente información para localizar los puntos fuertes y débiles de éstos. El tipo de autoevaluación seleccionada fue la de los elementos clave y el estudio se realizó abarcando prácticamente todo el nivel central y los gerentes de cada UEB.

El representante de la dirección para la calidad designó al especialista de comunicación para que asumiera la responsabilidad y viabilizara la aplicación de la investigación. El procesamiento de la información se muestra en el anexo 24. A continuación es presentado un informe donde se recogen los aspectos que deben ser mejorados.

Oportunidades de mejora

1. Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado, y de las orientaciones del organismo superior

2. La empresa no se encuentra estructurada como un enfoque sistemático para la gestión de los procesos ya que sólo se siguen algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos. Las actividades se encuentran definidas con un enfoque funcional (departamentos). Sus objetivos de trabajo por función se determinan en relación con las necesidades de la dirección y las orientaciones del organismo superior
3. El desempeño de la entidad se evalúa a través de los indicadores financieros, tecnológicos y de productividad, pero no se considera el seguimiento de la satisfacción del cliente (interno y externo) y el desempeño de los proveedores
4. El enfoque de dirección es reactivo, y sólo tiene en cuenta las decisiones de los diferentes subdirectores

Etapas 5: Determinar posicionamiento estratégico

Matriz MEFI y MEFE

Los resultados del diagnóstico se procesaron y analizaron, determinándose las principales fortalezas y debilidades, las que fueron introducidas para su evaluación en la matriz MEFI, obteniendo como resultado ponderado un valor de 233, lo que evidencia que existe un predominio de las debilidades sobre las fortalezas.

El estudio del entorno en el que se encuentra insertada la agrupación tuvo un efecto positivo, ya que las oportunidades superaron a las amenazas (anexo 25).

Amenazas

1. Fuertes competidores como TRANSTUR y TRANSGAVIOTA, ambos con un SGC certificado y varios años de experiencia en el sector del turismo
2. El ciclo de reposición del parque de equipos no se cumple por parte del MINTUR
3. Crisis económica mundial afecta la economía del país, en especial, la solicitud del servicio, la actualización de la tecnología y el nivel de importaciones de piezas de repuestos y neumáticos

4. Cadena de impagos afecta la disponibilidad de efectivo para efectuar sus operaciones comerciales
5. Las regulaciones específicas de precios impiden la flexibilidad de los mismos en función de la demanda del servicio
6. Reducción de proveedores por falta de autofinanciamiento
7. Incremento del número de transportistas privados con tarifas de precios más atractivos, según oferta y demanda

Oportunidades

1. El MITRANS favorece y estimula la implantación de un SGC como parte de las Bases del Perfeccionamiento Empresarial.
2. Mantiene excelentes relaciones de intercambio de conocimientos y experiencias con empresas líderes en el territorio ,con SGC certificados según NC ISO: 9001 2008
3. Política económica del PCC estimula la competitividad y la calidad de los servicios de transportación
4. Excelente cantera de profesionales preparados por las instituciones del MES
5. Alta demanda del servicio de taxis por la población en moneda nacional
6. La empresa está ubicada en el tercer polo turístico del país
7. Entorno natural y cultural que propicia el desarrollo de gran número de eventos en el territorio

Fortalezas

1. Excelente soporte técnico informático (software y hardware) que permite la agilidad, facilidad y fluidez de la información

2. Personal caracterizado por la responsabilidad y compromiso con el cumplimiento de las tareas asignadas
3. Organización y disciplina en los puestos de trabajo
4. Excelente estado de las instalaciones
5. Alto coeficiente de disponibilidad técnica
6. Eficiente tratamiento de quejas y reclamaciones
7. Los trabajadores aplican al máximo sus competencias para el desempeño de su labor
8. Excelente relaciones de cooperación mutua con los proveedores actuales
9. Los recursos (portadores energéticos) se gestionan con eficacia y eficiencia

Debilidades

1. El personal del departamento de calidad con cuenta con las competencias y experiencias necesarias para desempeñar su función
2. La función calidad no se encuentra implicada en todas las áreas y no se considera en el proceso de toma de decisiones de la alta dirección
3. No se cuenta con un sistema de mercadotecnia que permita establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno inmediato y mediano
4. Falta de integración y colaboración entre los diferentes departamentos en la solución de los problemas
5. La política y los objetivos de la calidad no están integrados a la filosofía de trabajo
6. Deficiente proceso de comunicación interna como soporte para el despliegue de las metas e informar los requisitos y la satisfacción del cliente a todos los niveles de decisión

7. Inadecuado proceso de selección del personal
8. Las necesidades y expectativas del cliente no constituyen elemento de entrada para la estrategia de la organización
9. La empresa no se encuentra estructurada como un sistema para la gestión de los procesos, ya que sólo se tienen implementados algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos
10. No se cuenta con un enfoque estructurado para establecer la mejora continua en toda la organización

Análisis DAFO

Para la realización de la matriz DAFO se utilizó el método de concordancia de Kendall para lograr un consenso sobre los factores que demostraron tener mayor importancia para la alta dirección.

El equipo de expertos estuvo compuesto por el grupo gestor, a quienes se les facilitó la lista con los factores y se les dio un día como plazo para su ejecución.

El procesamiento de los criterios emitidos en la matriz de juicios se realizó con la ayuda del Microsoft Office Excel 2003 y se obtuvo una concordancia de $0.8464 \geq 0.5$, por lo que la opinión de los expertos concuerda y es confiable (anexo 26).

El informe con la selección de los factores se presentó en la reunión del consejo de dirección para su revisión y aprobación final. Con los factores resultantes se elaboró la matriz DAFO (anexo 27).

La organización se localizó en el tercer cuadrante, por lo que las estrategias a seguir están encaminadas a disminuir las debilidades que afectan a la organización y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno. Dentro de éstas se recomienda continuar la implantación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008.

3.3.3 Fase III: Planeación estratégica de la calidad

A partir de los resultados del diagnóstico se realiza el proyecto de solución correspondiente con vistas a implantar la GEC como elemento rector del SGC y de esta forma garantizar su inserción en la gestión estratégica empresarial.

Etapas 6: Proyección estratégica

Paso 8: Elaborar o rediseñar la política y objetivos de calidad

Al considerar las insuficiencias encontradas en el diagnóstico, los valores culturales que identifican a la empresa, los principios de la gestión de la calidad, el grado de madurez de los procesos y la necesidad de establecer un compromiso con el cliente, se elaboraron la política y los objetivos de calidad.

Política de calidad

Es propósito de la entidad satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales, mediante un servicio de transportación distinguido por el confort, seguridad e higiene de los vehículos. Así como, mantener un alto coeficiente de disponibilidad técnica que garantice la fiabilidad de los procesos operativos. Estas intenciones forman parte de los objetivos de desempeño de la entidad y para su materialización se gestionan eficientemente los recursos disponibles. Se trabaja en la implantación, certificación y mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad según la NC ISO 9001:2008, teniendo como base la plena cooperación e integración de los trabajadores.

Objetivos estratégicos de calidad

Estos objetivos se insertan en la planeación estratégica empresarial como un elemento novedoso junto a los demás objetivos estratégicos. Para garantizar una mejor comprensión de su integración a la estrategia empresarial, los objetivos serán distribuidos según el ARC a la cual pertenezcan en la tabla 4.

ARC: "Efectividad"	PERÍODO ANALIZADO
---------------------------	--------------------------

		2011	2012	2013
1	Alcanzar un 95% en el grado de satisfacción del cliente	80%	90%	95%
ARC: "Personas"				
2	Formar al 100% de los recursos humanos de todos los niveles de decisión en gestión de la calidad	16%	50%	100%
ARC: "Organización"				
3	Implantar un sistema de mercadotecnia para febrero del 2013	Diagnosticar la dinámica del mercado	Diseñar la estrategia	Implantar
4	Certificar el sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 y en correspondencia con los requisitos establecidos en el programa conjunto de GEPE-ONN	Diseñar	Implantar	Certificar

Tabla 4: Objetivos estratégicos por ARC

Paso 9: Planificar el despliegue de los objetivos estratégicos

Para darle cumplimiento a los objetivos propuestos y garantizar su establecimiento se utilizó la técnica OVAR. Primeramente se confeccionó la matriz de la alta dirección, donde se incluyeron los objetivos generales y a partir de ésta se elaboraron las de los representantes de los demás procesos (anexo 28). Al terminar el diseño de las matrices de todos los niveles, éstas fueron revisadas para su aprobación por el consejo de calidad.

Etapas 7: Planificación para el control

Para controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos se confeccionó un cronograma que responde a las exigencias del acápite 5.6.1 "Revisiones por la dirección". Durante su ejecución constituye un elemento fundamental el registro adecuado y oportuno de cada acción que se realice para la implantación de la estrategia (anexo 29).

VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL

En la actualidad el desarrollo de la economía constituye el elemento fundamental de la política central del gobierno reflejada en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución que estimulan la competitividad de las empresas para garantizar un sólido posicionamiento en el mercado nacional e internacional y contribuir a contrarrestar el efecto negativo de la actual crisis estructural sistémica.

Como parte de los lineamientos generales se encuentra la implantación del Perfeccionamiento Empresarial que tiene como objetivo garantizar la implantación del sistema de dirección y gestión empresarial (SDGE) que logre un significativo cambio organizativo interno y la gestión integral de los subsistemas que lo componen, para el logro de la eficiencia y eficacia en la organización.

Las empresas que apliquen el SDGE están en la obligación de implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad. De los requisitos del SGC establecidos por la NC ISO 9001:2008, el que mayor importancia recibe es número cinco Responsabilidad de la dirección (estrategia).

Con la metodología propuesta se le da cumplimiento a dicha exigencia, lo que constituye un paso importante en el diseño, la implantación, certificación y mejoramiento continuo del SGC, como parte del SDGE.

Con la aplicación del instrumento diseñado y el cambio en la filosofía de la dirección se ha logrado que la planificación estratégica de la calidad se inserte como un elemento novedoso en la planificación de la empresa, para dar respuesta a la necesidad de adoptar una actitud estratégica ante la competencia que caracteriza al entorno actual, donde sólo las organizaciones que ofrezcan productos y servicios de calidad podrán garantizar su permanencia en el mercado.

En el control estratégico de la calidad se propone la evaluación del sistema a través de dos indicadores fundamentales: los costos de calidad y el grado de satisfacción del cliente.

El control de los costos de calidad le permite a la alta dirección tener una visión más clara de las pérdidas que tiene la organización por una mala calidad del servicio y que

por ciento representa de los gastos totales; además de posibilitar la detección de las necesidades de mejora.

La medición y seguimiento de la satisfacción del cliente le brinda a la gerencia la información necesaria para identificar cuáles son las no conformidades con el servicio prestado y su influencia en los ingresos totales de la entidad.

CONCLUSIONES

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

1. El estudio de la gestión de la calidad en el mundo ha sido abordado con gran profundidad a escala mundial por grandes autores que han contribuido a su evolución constante y dinámica. Su concepción dentro de cualquier organización es indispensable para alcanzar el éxito de manera sostenida y renovada. Una de las estrategias más utilizadas en el mundo para alcanzar una posición competitiva en el mercado mundial lo constituye la GEC, la cual según sus principales defensores debe ser considerada una ampliación de la gestión estratégica empresarial.

Existen numerosos autores que abordan teóricamente el tema; sin embargo no abundan los enfoques metodológicos para su desarrollo. De los pocos encontrados se ha podido percibir que existen elementos comunes y discordantes, pero la mayoría coincide en delimitar su estructura en: planificación, implementación, control y mejora estratégica. No obstante, resultan todavía insuficientes los estudios presentados, ya que no logran la plena integración de la calidad a la estrategia empresarial.

2. A partir del estudio de los elementos abordados en el marco teórico referencial y los enfoques metodológicos encontrados, se diseñó una metodología para gestionar estratégicamente la calidad, brindándole así a la alta dirección una herramienta que le ha permitido dejar de percibir a la calidad como una función específica de un departamento ó área funcional y ha comenzado a considerarse como un componente más de la estrategia en la organización.
3. Con la aplicación parcial de la metodología propuesta se ha demostrado viabilidad y utilidad práctica de la herramienta propuesta que le ha permitido a la alta dirección desarrollar una orientación estratégica en función de la calidad. Logra la integración a la estrategia empresarial, ya que los objetivos estratégicos de calidad definidos han sido incorporados a la planeación estratégica junto a los objetivos económicos financieros, tecnológicos y de recursos humanos. Se ha visualizado un naciente desarrollo de la gestión empresarial, ya que se ha ampliado el horizonte de actuación para la alta dirección y se ha podido constatar como la satisfacción del

cliente ha dejado de ser un elemento sin importancia para considerarse un punto de mira para el ápice estratégico.

4. La aplicación parcial de la metodología propuesta ha permitido que se hayan ampliado las dimensiones del diagnóstico estratégico empresarial con elementos como: la cultura de calidad, la evaluación de los requisitos y principios de gestión de la calidad y la determinación del grado de madurez del sistema para la identificación de las oportunidades de mejora.

Durante el diagnóstico se detectaron los factores de situación que han demostrado tener mayor influencia en la gestión de la calidad y por lo tanto en el desempeño de la organización. Tomando como base los resultados del diagnóstico se trazaron los lineamientos estratégicos para contribuir a la solución de los problemas existentes y mejorar el comportamiento de los indicadores financieros, económicos y de gestión.

RECOMENDACIONES

1. Continuar desarrollando la metodología propuesta por el autor hasta la fase de mejora estratégica, con el objetivo de establecer un enfoque estructurado para la mejora continua en toda la organización.
2. Introducir la metodología propuesta y sus procedimientos complementarios en la docencia de pregrado y postgrado en las diferentes modalidades (cursos de superación, especialidades, maestrías y doctorados).
3. Instituir la gestión por procesos en toda la organización con su materialización en el Modelo de control empresarial y su herramienta principal el Cuadro de Mando Integral (CMI), garantizando la inserción en el mismo de medidas de eficiencia y eficacia como los costos de calidad y la medición de la satisfacción del cliente, para que se consideren como elementos de entrada en el PTD.
4. Estimular acciones dirigidas a incentivar y motivar la colaboración e integración de todos los trabajadores en la solución de los problemas organizacionales.
5. Introducir formalmente un procedimiento para el registro, control y evaluación de riesgos en todo el sistema para determinar las deficiencias reales y potenciales que puedan desencadenar “no conformidades”, haciendo énfasis en el análisis de las entradas del proceso, los recursos, la información, ejecución y sus salidas.

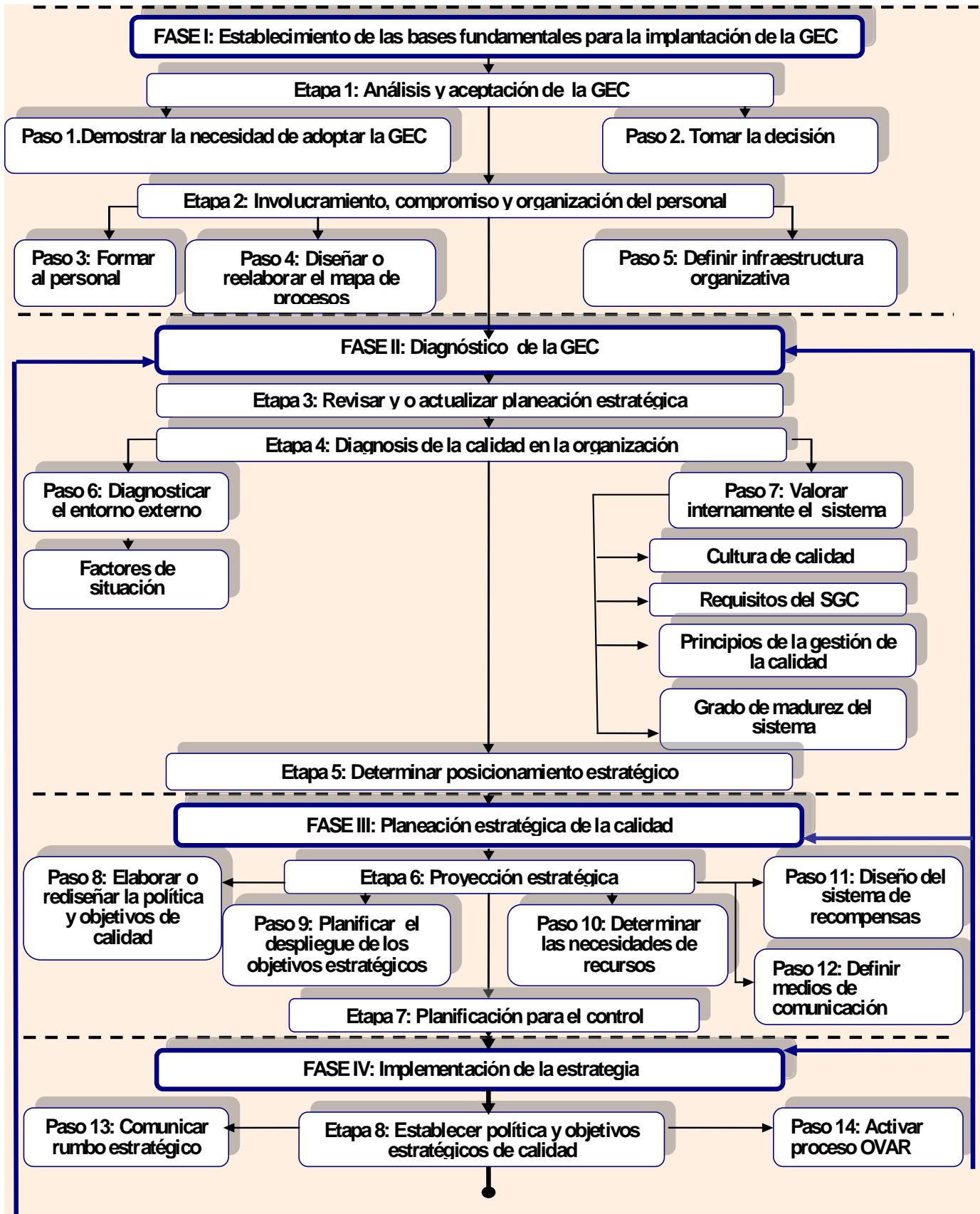
BIBLIOGRAFÍA

1. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial
2. Cuesta Santos, Armando .Tecnología de Gestión Recursos Humanos.Ed. Félix Valera. 2005
3. Delgado Fernández, Dra. Mercedes e Ing. José Vilalta Alonso. Escuela Sup.MINBAS.Mod.8.Gestión estratégica de la calidad. ISPJAE. 1997
4. Feigenbaum, A. V. Control total de la calidad. Instituto Cubano del libro, Cuba. 1971.
5. Fernández, Delgado . Diplomado de gestión de la calidad, Escuela Superior de Cuadros del MINBAS, modulo 8 Gestión estratégica de la calidad. 1997
6. Folleto de Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución
7. Huidobro, Agustín: Organización por procesos. Boletín del colegio de ingeniería de Madrid.Nro.197
8. Ishikawa, K. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. Editorial de Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana. 1988
9. ISO 8402: 1994. Sistema de Gestión de Calidad. Términos y definiciones.
10. ISO 9000:2000 .Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
11. ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabularios
12. ISO 9001:2008 .Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
13. ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Orientaciones para el Mejoramiento del Desempeño.
14. ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización-Enfoque de gestión de la calidad.
15. ISO 10014: 2007. Gestión de la calidad—Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos.
16. ISO 19011: 2002. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad o ambiental
17. Jurán, J.M.-Jurán y el liderazgo para la Calidad .Edit.Díaz de Santos. México. 1990

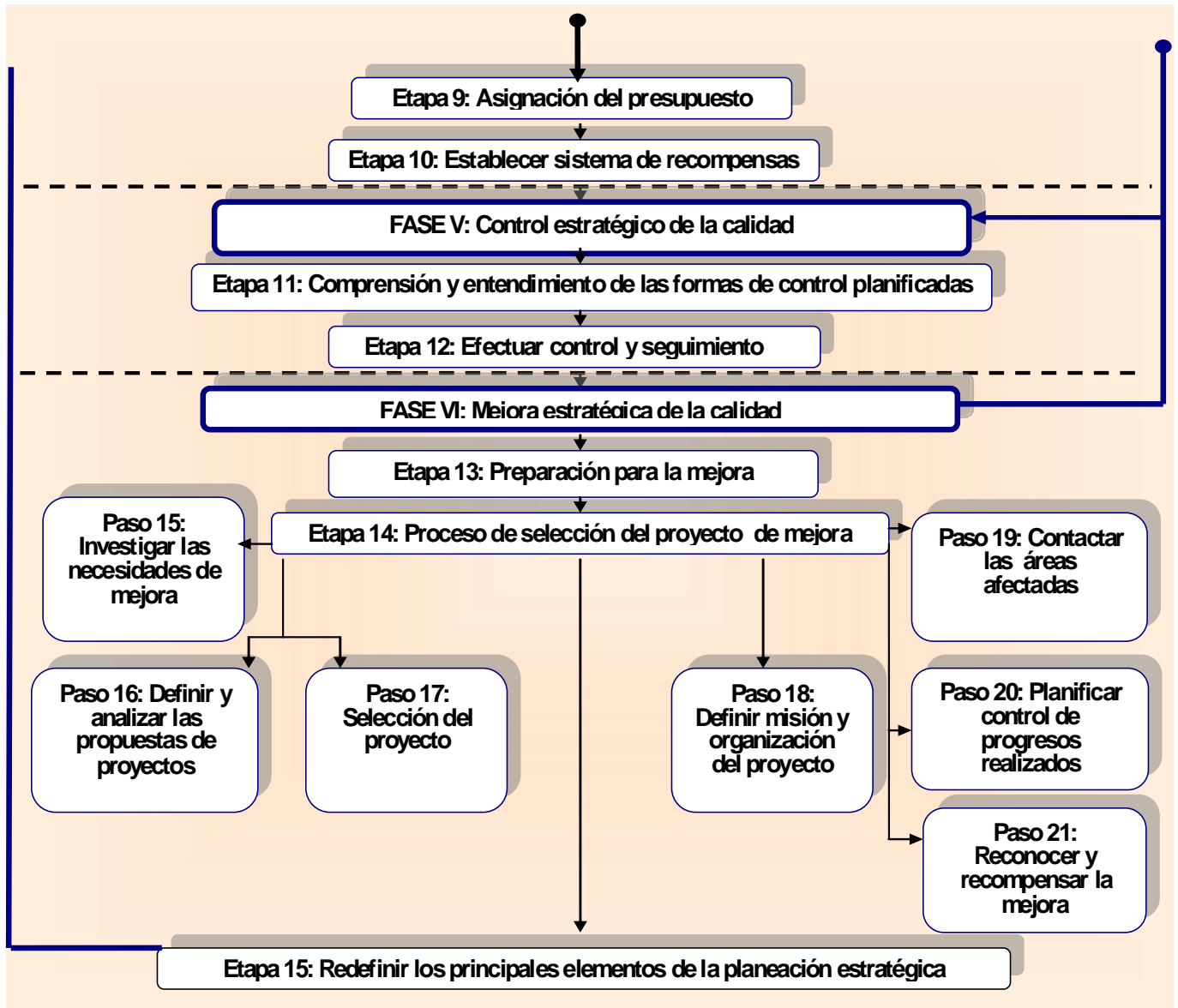
18. Jurán, J.M. Manual de Control de la Calidad. Cuarta edición. Mc Graw-Hill. España. 1993
19. Juran, J. M. Análisis y planeación de la calidad. J. M Juran, F. M Gryna / 3ra Edición McGraw-Hill. 1995
20. Kotler ,Philip .Dirección de Marketing.Ed del milenio.Volumen I.
21. Maslow, A. H. Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. , 1991
22. Moreno Pino, Maira. Tesis para la opción al título de Master en ciencias de la educación superior. Perfeccionamiento del sistema de habilidades profesionales de la disciplina Calidad, en la carrera de Ingeniería Industrial; Universidad de Oriente. 1998
23. Moreno Pino, Maira. Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba. 2003
24. Mazorra, Amilkar. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial/ Metodología para la Gestión estratégica de la calidad. Aplicación: Laboratorio Farmacéutico Líquidos Orales Bayamo. 2009
25. Noda Hernández, Marcia. Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. Santa Clara. 2004
26. Nogueira, Dianelys. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Ed. Pueblo y Educación. 2004
27. Menguzzato Renau. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management.
28. Omachunu, Vincent.K y Joel E. Ross. Principios de la Calidad total. Vincent.K. Omachunu .Ed. Diana, México. 1995
29. Paneque Reyes, W.. Enfoques Metodológicos para la Implementación de la Calidad Total en la Empresa de Motores Eléctricos TAUBA. 2001

30. Pérez Campaña, Marisol. Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros, modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Universidad Central” Martha Abreu”. 2005
31. Pérez Campdesuñer, Reyner. Tecnología para la Gestión de la calidad en el destino turístico holguinero. Proyecto de tesis doctoral. Holguín. 2004
32. Resolución Económica del V Congreso del PCC, 7 de noviembre de 1997.p.2
33. Rodríguez, Armando. Control de la Calidad. Ed. del ISPJAE. 1985.
34. Ronda Pupo. Dirección estratégica, constructo y dimensiones ediciones Futuro, ciudad de la Habana .2006
35. Stoner, Jones. Af. Administración. / Litografía SA. México. Segunda Edición. 1984
36. Stoner, J. Administración (5ta. Edición). Prentice Hall Hispanoamericana, SA, México. 1995
37. Udaondo, Miguel. “Gestión de la Calidad. Ed. Díaz de Santos, S.A. Ciudad México. 1990
38. Udaondo, Miguel. Material módulo de Gestión estratégica de la calidad. 2009
39. Vilariño, Carlos Manuel. Tesis para optar por el grado académico de Master en dirección. Metodología para el diagnóstico de la Gestión estratégica de la calidad/Aplicación en la Empresa de Fundición de Acero-Hierro y no ferrosos del SIME en Holguín. 2004

Anexo 1: Modelo de la metodología propuesta para la GEC



continuación



Anexo 2: Cuestionario para análisis externo

Factores culturales

1. ¿Es el cliente considerado un elemento esencial por las empresas del territorio?
2. ¿Alguna de las empresas similares tienen entre sus prioridades el logro de la calidad?
3. ¿La corporación y el ministerio promueven el trabajo por la calidad?
4. ¿Alguna empresa de la corporación o del ministerio cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado?
5. ¿Se mantienen relaciones a los distintos niveles con empresas líderes en el trabajo por la calidad?

Factores tecnológicos

1. ¿Es imprescindible el empleo de tecnología de avanzada para el logro de la calidad y para ser realmente competitivos?
2. ¿La empresa tienen acceso a estas tecnologías?

Factores políticos

1. ¿Constituye política del país el desarrollo del sector?
2. ¿La política del ministerio es favorable para el desarrollo de la empresa en el territorio?
3. ¿La existencia de la empresa en el territorio forma parte de la política de desarrollo del territorio?

Factores económicos

1. ¿La situación económica del país y del territorio son favorables para el desarrollo de la entidad?
2. ¿Cómo afecta a la empresa fenómenos como la cadena de impagos y la existencia de la doble moneda?
3. ¿Cómo repercute en la empresa la política tributaria y de créditos de los bancos?

Factores legales

1. ¿Favorecen las regulaciones legales el desarrollo de la empresa?
2. ¿La empresa posee respaldo legal para la realización de operaciones comerciales?
3. ¿Existen regulaciones específicas para la realización de las actividades que desarrolla la empresa como parte de su razón social?
4. ¿Cómo afectan esas regulaciones especiales el desempeño de la empresa?

Factores demográficos.

1. ¿Existe una buena cantera para la selección del personal?
2. ¿Existe un mercado de trabajo competitivo?
3. ¿El mecanismo para la selección y captación del personal favorece el desarrollo de la organización?

Características del mercado

Cientes

1. ¿Es la demanda actual superior a la oferta?
2. ¿Existen clientes potenciales?
3. ¿Hay diferencias significativas entre los clientes?
4. ¿Pocos clientes compran grandes volúmenes con relación a las ventas de la empresa?

Proveedores

1. ¿Los proveedores están obligados a competir para la venta en el sector al que pertenece la empresa?
2. ¿La empresa tienen acceso a los canales de distribución?
3. ¿Tiene la empresa suministradores estables?
4. ¿Es la empresa un cliente importante para sus proveedores habituales?
5. ¿Cambian significativamente los costos al cambiar de proveedor?

Competidores

1. ¿Existen en el territorio otras instituciones que oferten los mismos productos y servicios que oferta la empresa?
2. ¿Se mantienen relaciones de cooperación con otras empresas del territorio que comercializan los mismos productos y servicios?
3. ¿Los productos o servicio que oferta la empresa están diferenciados?
4. ¿Pueden los clientes cambiar de proveedor sin afectar sensiblemente los costos?
5. ¿Existen productos sustitutos para los productos que vende la empresa?

Anexo 3: Encuestas para evaluar cultura de calidad

Questionario para el diagnóstico de la cultura de calidad a la alta dirección

No	Preguntas	Cultura actual	Cultura Preferida
1	Se siente usted a gusto en la organización y comprometido con ella.		
2	Se desarrolla usted intelectualmente en la organización.		
3	Cree usted que sus perspectivas laborales pueden ser satisfechas en esta organización.		
4	Sus relaciones con los trabajadores son buenas y de apoyo mutuo, logrando una buena comunicación.		
5	Existe preocupación por parte de la dirección por la calidad de vida de los empleados.		
6	Se potencia el trabajo en grupo y se estimula a la participación de todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.		
7	Se aplica algún método para evaluar su desempeño y el de la organización.		
8	Se reconoce a los empleados por su buen desempeño en la organización.		
9	Se trabaja en base a prevenir los errores y hacer las cosas bien desde la primera vez.		
10	Se planifican las actividades, teniendo en cuenta el uso racional de los recursos que se le asignan para sus funciones.		
11	Participa usted en la definición de las políticas y objetivos sobre la calidad en la organización y en su área		
12	Se da a conocer algún reglamento que hable sobre los deberes y derechos de los trabajadores.		
13	Se llevan a cabo acciones para la mejora continua en la organización.		
14	Se potencia la iniciativa del personal para el mejoramiento continuo de la calidad.		
15	En la organización hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión de la calidad.		

Questionario para el diagnóstico de la cultura de calidad a los empleados.

ALTERNATIVAS: A-si B- a veces C- no

No	Pregunta	Cultura actual	Cultura preferida
1	A la dirección le preocupa mi desarrollo intelectual.		
2	Tengo deseo de superarme para lograr mejores resultados en mi trabajo.		
3	Existe un buen clima laboral entre los empleados y su jefe inmediato.		
4	En mi área de trabajo se estimula el trabajo en grupo para la generación de ideas con vistas a la mejora continua.		
5	Me siento comprometido con mi organización y me siento parte de ella.		
6	Se toma en cuenta mi opinión en la planificación de las actividades a realizar en mi puesto de trabajo para dar cumplimiento a los objetivo de calidad de la organización.		
7	La dirección nos trasmite la importancia que tiene el cumplimiento de las tareas asignadas en tiempo, para el logro de un buen desempeño de la organización, me siento consiente de esto.		
8	Siempre soy puntual en mi trabajo.		
9	Mantengo siempre el orden y la limpieza en mi puesto de trabajo.		
10	En la organización existe preocupación por la mejora del contenido de trabajo de las personas.		
11	Trabajo sobre la base de evitar los errores y no de corregirlo una vez que se cometan.		
12	Trato de hacer las cosas bien desde la primera vez.		
13	Conozco la política y los objetivos de la calidad en mi empresa.		
14	En mi área de trabajo puedo hacer las cosas bien para el logro de la calidad.		
15	Durante la jornada laboral centro mi atención en el cumplimiento de las tareas asignadas.		

Anexo 4: Requisitos de calidad

REQUISITO	ASPECTOS A VALORAR
Requisito-4. Sistema de Gestión de la Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siguiendo el enfoque de procesos se valora si están definidos los procesos claves del SGC y sus interrelaciones.
Requisito-5. Responsabilidad de la Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso de la dirección con la gestión de la calidad, ▪ Enfoque al cliente, Política de la calidad, ▪ Objetivos de la calidad, ▪ Planificación del sistema de gestión de la calidad, ▪ Responsabilidad y autoridad , ▪ Comunicación interna, ▪ Revisión por la dirección.
Requisito-6. Gestión de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos humanos, ▪ Recursos materiales, ▪ Recursos financieros, ▪ Infraestructura necesaria.
Requisito-7. Realización del producto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos relacionados con el cliente, ▪ Proceso de diseño del servicio y de la prestación, ▪ Proceso de compras, ▪ Proceso de realización del servicio. ▪ En cada uno se verifican, además de los requisitos, elementos estratégicos y las cuestiones relacionadas con la asignación de recursos (materiales, humanos y financieros) junto a las formas de medición y análisis adaptables a cada uno de éstos.
Requisito-8. Medición, análisis y mejora.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es valorado según son verificados los requisitos anteriores.

Anexo 5: Principios de gestión de la calidad

PRINCIPIO	ASPECTOS A VALORAR
Enfoque al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios de mercado. ▪ Correspondencia entre los objetivos de la organización y las necesidades del cliente. ▪ Comunicación interna de las necesidades y expectativas del cliente. ▪ Medición de la satisfacción del cliente. ▪ Existencia de un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas.
Liderazgo	<p>Preocupación de la alta dirección por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ considerar las necesidades de todas las partes interesadas, ▪ gestionar estratégicamente la calidad, ▪ crear y mantener una cultura de calidad, ▪ establecer un estilo de dirección participativo.
Participación de las personas	<p>Necesidad de contar con personal que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ identifique las restricciones de su desempeño, y que asuma su responsabilidad para resolverlos, ▪ evalúe su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales, ▪ se preocupe por su constante formación, ▪ discuta y comparta libremente conocimientos y experiencia.
Enfoque basado en procesos	<p>Verificar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ se definen de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado, ▪ se establece una responsabilidad clara, incluyendo la de rendir cuentas para la gestión por procesos, ▪ se analiza y mide la capacidad de los

	<p>procesos clave, y su interrelación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene como centro de atención los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización.
Enfoque de sistema para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible. ▪ La medición y la evaluación del SGC con vistas a mejorar continuamente.
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La existencia de un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización.
Enfoque basados en hechos para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exactitud y fiabilidad de la información ▪ Accesibilidad de la información ▪ Toma de decisiones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos de selección, evaluación y seguimiento de los proveedores ▪ Grado de relación en elementos como: buena comunicación ▪ Intercambio de conocimientos y experiencias ▪ Realización de actividades conjuntas de desarrollo y mejora para beneficio común

Questionario para evaluar los principios

Principios de la gestión de la calidad	Madurez (1 al 5)
Enfoque al cliente	
¿La organización puede demostrar que:	
a) se tienen identificados los clientes que proporcionan mayor % de ingresos a la entidad?	
b) se conocen las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes?	
c) son gestionados los requisitos del cliente estableciendo objetivos claros para lograr su cumplimiento?	
d) los requisitos del cliente para el servicio son comunicados a todos los empleados?	
e) las inquietudes y quejas de los clientes se resuelven de forma oportuna y justa?	
f) existe un procedimiento establecido para medir la satisfacción del cliente?	
i) la satisfacción del cliente se comunica dentro de la organización?	
j) el servicio que se brinda en la entidad cumple con los requisitos del cliente?	
m) se examinan regularmente los cambios en las condiciones del mercado, incluida la competencia?	
2. Liderazgo	
¿Los líderes de la organización:	
a) consideran el cumplimiento de las necesidades de los clientes dentro de la estrategia empresarial como elemento fundamental para elevar la rentabilidad financiera de la empresa?	
e) la alta dirección comunica la visión, misión, dirección, política, planes, desempeño y demás información importante pertinente para la sostenibilidad del futuro de la organización?	
f) la dirección crea y mantiene un ambiente laboral que posibilita a los empleados participar en el cumplimiento de los objetivos y participar en	

las decisiones fundamentales?	
j) la alta dirección demuestra compromiso y crea un ambiente de confianza para sus trabajadores?	
k) la alta dirección reconoce públicamente a sus empleados por el cumplimiento de las acciones trazadas como objetivos de trabajo?	
l) se estimula la innovación y creatividad?	
m) la alta dirección mantiene una actitud ética en sus intercambios con los clientes, proveedores y sociedad en general?	
3. Participación del personal	
a) los empleados aplican sus habilidades (competencias) totalmente en función de la obtención de ingresos para la entidad?	
b) los trabajadores contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización?	
c) los empleados reconocen la necesidad de innovación y creatividad?	
d) entienden la importancia de su puesto?	
e) los trabajadores se preocupan por su superación?	
h) los empleados comparten libremente conocimientos y experiencia?	
i) muestran entusiasmo por participar y contribuir a la mejora continua?	
j) están dispuestos a trabajar en grupo para la solución de los problemas?	
4. Enfoque basado en procesos . <u>Nota:</u> como proceso nos referimos a todas las funciones que se realizan en la entidad o al cúmulo de ellas, por ejemplo: gestión comercial, de recursos humanos y económica-financiera, solicitud del servicio, aseg. logístico, entre otras.	
a) se encuentran definidos las actividades presentes en cada proceso?	
b) se encuentran identificadas las actividades claves que aportan ingresos a la organización dentro de cualquier proceso?	
d) cada actividad es planificada y controlada dentro del proceso; así como sus recursos, entradas y resultados?	
e) están definidas las responsabilidades y funciones de cada actividad dentro de cada proceso?	

d) se conoce el efecto que puede tener un mal funcionamiento de cualquiera de éstos procesos en los clientes, proveedores y sociedad en general?	
5. Enfoque de sistema para la gestión	
a) se encuentran definidos los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad, la interrelación entre todos ellos y que solo si se gestionan como un todo, la empresa alcanzaría mejores beneficios?	
b) a la hora de desempeñar su función lo hace pensando que su trabajo forma parte de un sistema y que solo el resultado de todos los puestos de trabajo de forma interrelacionada puede traer beneficios para la empresa?	
c) existe una plena cooperación e integración entre los diferentes departamentos funcionales que componen la empresa?	
6. Mejora continua	
a) la alta dirección fomenta y apoya la mejora continua (solución de problemas) con el fin de lograr avances en toda la organización que posibiliten mayor entrada de ingresos?	
b) la alta dirección tiene implementados mediciones y seguimientos eficaces para evaluar los beneficios que se obtienen de resolver los problemas detectados en la organización con respecto a la calidad del servicio y de los procesos realizados?	
c) se proporciona al personal formación sobre métodos y herramientas que les posibiliten obtener una mejora en sus funciones?	
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	
a) ¿Las decisiones son eficaces, basadas en un análisis exacto de los hechos, equilibradas con la experiencia personal cuando sea apropiado?	
b) ¿La alta dirección se asegura del apropiado acceso a datos, información y herramientas que posibilitan la realización de un análisis eficaz?	
c) ¿La alta dirección se asegura de que las decisiones se basan en la obtención de beneficios para la entidad, y evita mejoras en un área que pueden producir deterioro en otras?	

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	
a) ¿Existen procesos eficaces para la evaluar, seleccionar y controlar la gama de proveedores?	
b) ¿La alta dirección se asegura del desarrollo de relaciones eficaces con proveedores clave y que proporcionarían ganancias para la entidad?	
c) ¿Existe cooperación mutua entre proveedores y la empresa?	

Anexo 6: Grado de madurez

APARTADO	ASPECTOS A VALORAR
Gestión para el éxito sostenido de una organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ enfoque de gestión
Estrategia y política	<ul style="list-style-type: none"> ▪ actitud estratégica de la alta dirección
Gestión de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ principios de actuación de la dirección en cuanto la planificación, distribución y control de los recursos
Gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planificación y control de los procesos en función de satisfacer las necesidades de las partes interesadas.(nivel de desarrollo del SGC)
Seguimiento, medición , análisis y revisión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planificación del control ▪ toma de acciones correctivas y preventivas con vistas a la mejora continua ▪ indicadores de desempeño utilizados por la dirección para la toma de sus decisiones
Mejora ,innovación y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ existencia de una filosofía de trabajo basada en la mejora continua de todos los procesos ▪ la formación como elemento esencial para el desarrollo y su gestión en la organización

Cuestionario para el grado de madurez

Elementos a evaluar	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Qué es lo más importante para la dirección?	El servicio y las necesidades de algunos clientes.	Los clientes y el personal operativo que entra en contacto con ellos.	Los trabajadores, clientes, competidores y proveedores y la sociedad. Los procesos se planifican y funcionan para responder a las necesidades de todos ellos.	Mejorar todas las funciones que se realizan.	Tiene como meta principal ser la empresa líder en el sector empresarial.
¿De que forma actúa la alta dirección?	Reacciona ante los problemas, una vez que ocurren y solo tiene en cuenta las instrucciones del nivel superior.	Reacciona ante los problemas, una vez que ocurren, pero tiene en cuenta las decisiones de los diferentes subdirectores.	Se caracteriza por actuar de forma preventiva para evitar que ocurran los problemas y delega autoridad en los trabajadores para que tomen decisiones, cuando ocurren los problemas.	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas en las decisiones de la dirección.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje de todos los trabajadores.
¿Cómo se decide la alta dirección qué es importante?	Las decisiones se basan en la información extraoficial sobre lo que ocurre en el mercado y otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de no solamente los clientes; sino de los trabajadores, proveedores y sociedad en general.	En todo aquello que permita hacer más eficiente los procesos.	En adaptarse a los cambios externos (políticos, sociales y económicos) y hacia el desarrollo sostenible.

continuación

continuación

¿Qué se necesita para obtener buenos resultados?	Los recursos se gestionan para los casos más importantes.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez.	La gestión y la utilización de los recursos está Planificada y se distribuyen según las necesidades.
¿Cómo se organizan las actividades?	Sólo se tiene implementados algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la adaptarse a los cambios tanto externos como internos.	Hay un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente, que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de trabajadores, clientes y proveedores	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y donde se comparan sus principales indicadores con los de la competencia , además de satisfacer las necesidades de empleados, clientes y proveedores
¿Cómo se logran los resultados?	Los resultados no se planifican y las acciones para corregir los problemas son	Se planifican los resultados y las acciones para corregir los problemas y	Se obtienen los resultados previstos para clientes, trabajadores y proveedores actuales. El seguimiento, la medición y	La entidad cuenta con buenos resultados que se han	Los resultados obtenidos son superiores al promedio

continuación

continuación

	aisladas.	prevenirlos son realizadas sistemáticamente	la mejora ó solución de los problemas se utiliza de manera coherente.	planificado previamente. Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	del sector para la organización y se mantienen a largo plazo. La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.
¿Cómo se evalúa el desempeño de la organización?	Mediante indicadores financieros, comerciales y de productividad	Mediante la satisfacción del cliente y la medición de los procesos mas importantes y el desempeño de los proveedores.	Se mide no solo la satisfacción de los clientes sino que se tiene en cuenta la satisfacción de los trabajadores y proveedores.	Los indicadores de desempeño están en correspondencia con la planeación estratégica de la entidad y se miden para determinar en que grado se cumplen los objetivos trazados	Los indicadores clave de desempeño están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos y son comunicados los resultados de los indicadores a todos los interesados.
¿Cómo se decide que se debe mejorar?	Se decide al tener en cuenta	Se decide al considerar los	Se decide al evaluar la satisfacción tanto de los	Se decide al tener en cuenta	Se decide al considerar toda la

continuación

continuación

	los errores, las quejas y los criterios financieros.	datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas tomadas.	clientes, como de los proveedores y los trabajadores.	toda la información que proviene de clientes, proveedores y trabajadores y los cambios externos que afectan a la organización.	información que proviene de clientes , proveedores y trabajadores y los cambios externos que afectan a la organización Pero además se toma en cuenta la información de los posibles clientes, trabajadores y proveedores a incorporarse a la organización.
¿Cómo tiene lugar la capacitación?	La capacitación no se planifica y tiene lugar a nivel individual.	La capacitación es sistemática a partir de los éxitos y fracasos de la organización.	La organización tiene implementado el proceso de formación.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua.	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con todos los que se interesan por la organización para su beneficio

Anexo 7: Procedimiento para análisis DAFO

La matriz DAFO: en esta se consideran fortalezas y debilidades (elementos internos de la empresa) y amenazas y oportunidades (elementos relacionados con el entorno).

Contenido: Mediante el trabajo en grupo (Consejo de dirección expertos, trabajadores del área, etc.) se definirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Debilidades: son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que son necesarias superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

Fortalezas: son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales se puede apoyar la empresa para trabajar en cumplimiento de su misión.

Amenazas: son los factores del entorno que no se pretenden impedir ni provocar pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema.

Oportunidades: son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no pero que representan ventajas para la organización que posibilitan aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

Una vez obtenido el listado de los grandes rubros, los mismos se agrupan en factores internos y externos, en cada grupo los factores se ponderan en una escala de 0 a 100 dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a 100.

A continuación el grupo de expertos otorga una calificación a los factores de la manera siguiente: debilidades 1 o 2 puntos, fortalezas 3 ó 4 puntos, amenazas 1 ó 2 puntos, oportunidades 3 ó 4 puntos.

Se otorga la calificación de 1 cuando las debilidades o amenazas se manifiestan con mayor intensidad y 2 cuando sean más atenuantes.

Se otorgará la calificación de 4 puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y 3 cuando sean más atenuantes.

Luego se multiplicarán los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos, si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a los 250 puntos, estaría indicando que el sistema está en posición ventajosa, predominando la fortaleza; de lo contrario (menor que 250), estará en posición desventajosa predominando las debilidades.

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las oportunidades de lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

Luego de determinar la situación actual de la empresa ante su entorno, se confecciona la matriz. En la misma se van a colocar por la parte superior las fortalezas y las debilidades que hayan obtenido 4 y 1 punto respectivamente y por la izquierda y hacia abajo, las oportunidades y amenazas con 4 y 1 punto respectivamente. Después de organizada se proceden a relacionarlas y determinar en qué cuadrante se encuentra la empresa basándose en lo cual se traza la estrategia.

Según el cuadrante en el cual se encuentra la empresa, se adopta la estrategia correspondiente.

- Empresa fuerte con amenazas: estrategia defensiva.
- Empresa fuerte con oportunidades: estrategia ofensiva.
- Empresa débil y con oportunidades: estrategia adaptativa.
- Empresa débil con amenazas: estrategia de supervivencia.

Anexo 8: Procedimiento específico propuesto por el autor para elaborar política de calidad

Procedimiento propuesto

1-Desarrollar una tormenta de ideas con los altos directivos y la presencia de un consultor externo versado en la materia. En la reunión son discutidos los principales aspectos que deben ser incluidos en la política y su correspondencia con los valores, principios y aspiraciones de la organización en cuanto a calidad. La política debe ser conformada como resultado de la aceptación general para que pueda ser identificada por todas las áreas de la empresa. Es aconsejable que para ello:

- a) Designar un modelador para dirigir el proceso
- b) Recoger las propuestas y escribirlas en una pizarra con buena visibilidad
- c) Las propuestas son discutidas abiertamente por todos los participantes para eliminar aquellas que sean redundantes, o que no se identifiquen con la misión y visión de la organización
- d) Las propuestas son sometidas a votación y luego son eliminadas las que tuvieron menor puntuación
- e) Con los elementos propuestos, se elabora un borrador y somete nuevamente a discusión
- f) Es aprobada o revisada nuevamente hasta que se alcance el asentimiento general.

2-En caso de ser necesario se confeccionan las políticas de calidad complementarias en cada UEB, de acuerdo a sus propias exigencias.

Anexo 9: Proceso OVAR

Matriz OVAR.

La matriz OVAR (Objetivos, Variables de Acción y Responsables) es una técnica gerencial que permite desplegar los objetivos estratégicos hasta cada una de las áreas de la organización traduciéndolos en tareas concretas a desarrollar por estas y definir responsabilidades para su realización.

Para elaborar la matriz se debe partir de los objetivos estratégicos definidos como resultado de un trabajo colectivo de los miembros de la dirección de la organización según la estructura organizativa definida.

Pasos para confeccionarla.

1. Definir los objetivos: este paso se realiza utilizando otras técnicas de gestión y de trabajo en grupo con la participación de una representación de todas las áreas y subdivisiones de la empresa.
2. Definir variables de acción: Para el cumplimiento de los objetivos deben determinar se variables de acción que son las acciones a desarrollar con este fin. Estas variables también deben ser resultado de un trabajo en grupo.
3. Confeccionar la matriz del primer nivel de dirección de la organización: La matriz debe tener la siguiente estructura.

Objetivos /	Variables de acción	Ob 1	Obj	Obj	<i>Responsables</i>		
					Resp	Resp	Resp
	Var 1						
	Var 2						
	Var n						

Los objetivos que se relacionan son los objetivos estratégicos, las variables de acción son los posibles cursos de acción o acciones a seguir para el logro de los objetivos estratégicos y los responsables son los subordinados directos del gerente o director general que a su vez tiene sus subordinados.

En esa matriz se identifican la influencia de cada variable de acción en el cumplimiento de los objetivos (una variable de acción puede contribuir la logro de varios objetivos) marcando con una X esta relación y además se señalan, mediante un símbolo (puede ser también una X) las áreas implicadas (responsables) en el desarrollo de cada variable de acción.

4. Confeccionar el resto de las matrices: A partir de la primera matriz se determinar las variables de acción en las que deben trabajar cada área convirtiéndose estas en sus objetivos. Para cada subdivisión de la organización se confeccionará la matriz OVAR manteniendo la misma estructura, pero considerando:

-Como objetivos: las variables de acción en las que debe trabajar.

-Como variables de acción: nuevas vías o cursos de acción definidos para cada variable de acción de la matriz primaria (objetivos para esta matriz).

-Como responsables: los subordinados directos del jefe del área de la que se realice la matriz.

Cada matriz que se elabore puede generar otras matrices y se elaborarán tantas matrices como sean necesarias para lograr que cada objetivo sea desplegado hasta los niveles operativos y se defina cómo cada subdivisión contribuirá al logro de los planes estratégicos.

5. Establecer cronograma de cumplimiento para cada tarea: Una vez definidas las tareas que deben desarrollar cada área y miembro de la organización se elaborará un cronograma con la fecha de cumplimiento de cada tarea, confeccionando un plan de trabajo para el futuro control.

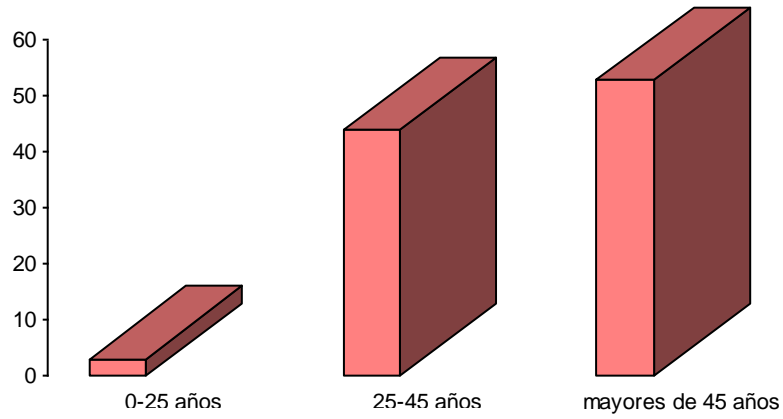
Anexo 10: Objeto social

- Brindar servicios de transportación de pasajeros por taxis a la población en pesos cubanos y pesos convertibles y al personal extranjero y al turismo internacional en pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación de pasajeros a la población en microbús o minibús enrutados, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de alquiler de autos y microbuses para la transportación de personal, pertenecientes a entidades estatales y Organismos en pesos cubanos y pesos convertibles y a empresas mixtas y extranjeras en pesos convertibles.
- Prestar servicios de alquiler de autos clásicos y triciclos a la población en pesos cubanos y pesos convertibles y al turismo internacional en pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación de pasajeros en tren turístico a la población y al turismo internacional en pesos convertibles.
- Brindar servicios de preparación de choferes para la obtención de licencias de conducción en todas sus categorías, en pesos convertibles y en los casos debidamente autorizados en pesos cubanos.
- Brindar servicios de exámenes psicométricos y cursos de reciclaje a conductores en pesos cubanos y en pesos convertibles.
- Prestar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores a las entidades del Grupo Empresarial CUBATAXI, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por el Grupo Empresarial CUBATAXI, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de ponchera y fregado a entidades del sistema del Ministerio del Transporte y de parqueo en pesos cubanos.
- Prestar servicios de mantenimiento y servicio de baterías a entidades del Grupo Empresarial CUBATAXI, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por el Grupo Empresarial CUBATAXI, en pesos cubanos y pesos convertibles.

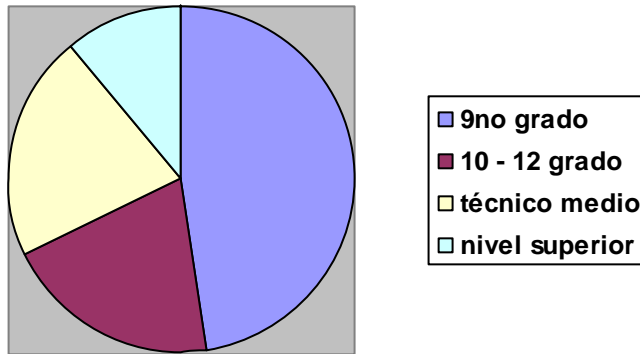
- Prestar servicio de chapistería y pintura a entidades del Grupo Empresarial CUBATAXI, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por el Director del Grupo Empresarial CUBATAXI, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de auxilio y asistencia técnica con móviles especializados a vehículos en la vía en pesos cubanos y pesos convertibles y a personas naturales cubanas en pesos cubanos.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos, así como a otras entidades que estén radicadas en sus instalaciones en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación de equipaje y paquetería ligera en pesos cubanos y pesos convertibles.

Anexo11: Caracterización de la fuerza laboral

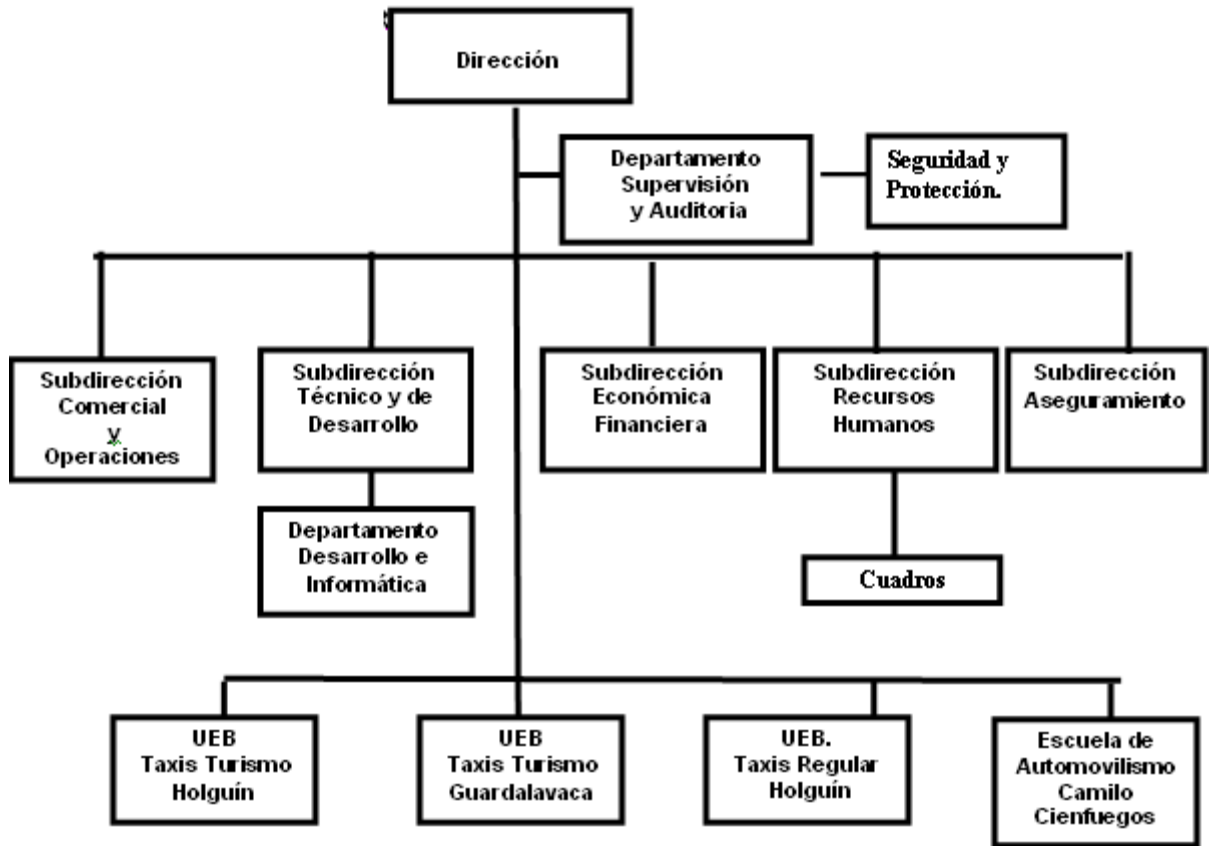
Composición por edades



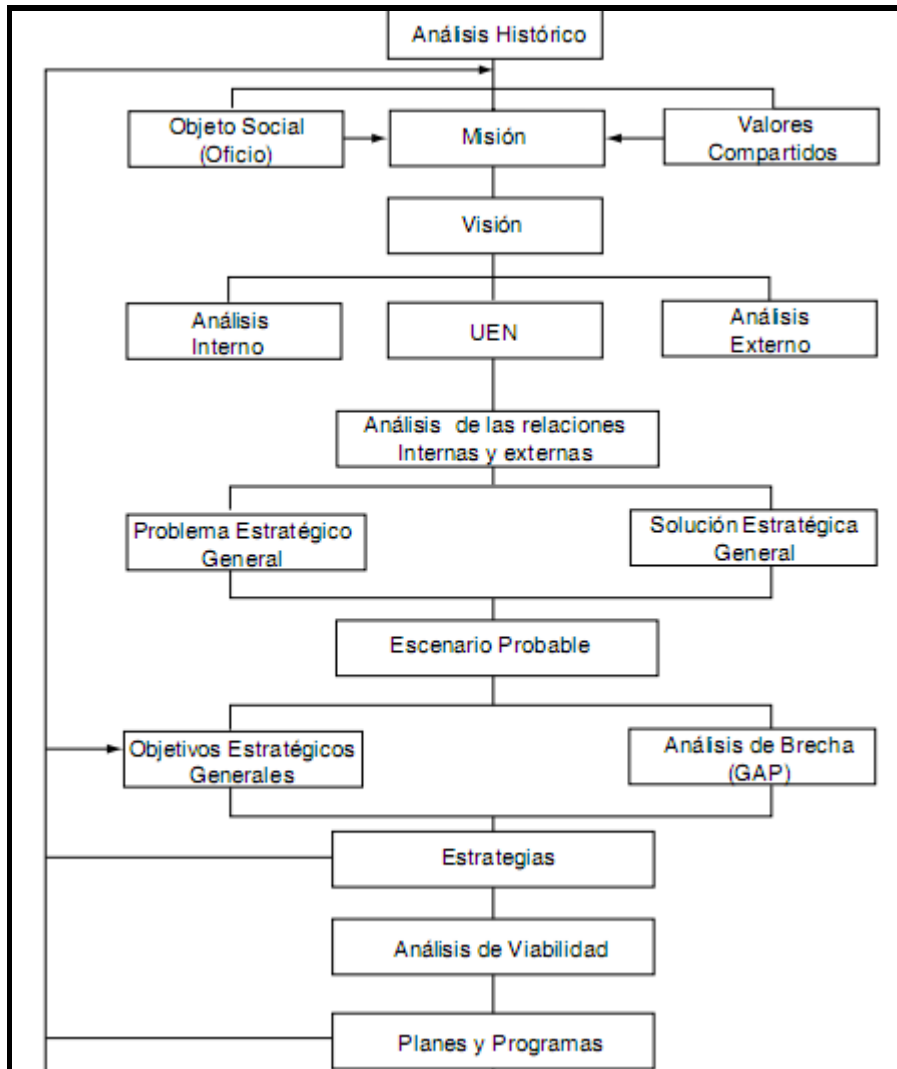
Composición calificatoria



Organigrama



Anexo 12: Modelo de la tecnología para la planeación estratégica



Anexo 13: Resultados del diagnóstico

Matriz MEFE

Factores Externos	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
A1	8	2	16
A2	4	2	8
A3	9	1	9
A4	8	1	8
A5	8	2	16
A6	4	2	8
A7	3	2	6
A8	2	2	4
A9	9	1	9
O1	9	4	36
O2	8	4	32
O3	9	4	36
O4	6	4	24
O5	8	4	32
O6	5	4	20
TOTAL	100		264

Matriz MEFI

Factores Internos	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
F1	6	3	18
F2	6	3	18
F3	10	3	30
F4	10	3	30
F5	6	3	18
F6	10	4	40
F7	4	4	16
F8	5	3	15
D1	5	1	5
D2	6	1	6
D3	5	2	10
D4	3	2	6
D5	6	1	6
D6	5	1	5
D7	5	2	10
D8	3	1	3
D9	5	1	5
TOTAL	100		241

Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O5	TOTAL	A1	A3	A4	A5	A9	TOTAL
F1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0
F3	0	0	0	3	3	0	0	3	3	3	9
F5	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3
F6	1	1	1	3	6	0	0	3	3	3	9
TOTAL	3	2	1	6	12	3	0	6	6	6	21
D1	2	3	3	2	10	0	1	0	0	0	1
D2	3	3	3	0	9	0	1	3	3	3	10
D5	2	2	2	3	9	0	0	3	3	3	9
D9	1	1	1	2	5	1	0	0	0	0	1
TOTAL	8	9	9	7	33	1	2	6	6	6	21

Anexo 14: Indicadores de eficiencia y eficacia

Comportamiento de los principales indicadores en el período que comprende desde Diciembre del 2010 hasta Marzo del 2011.

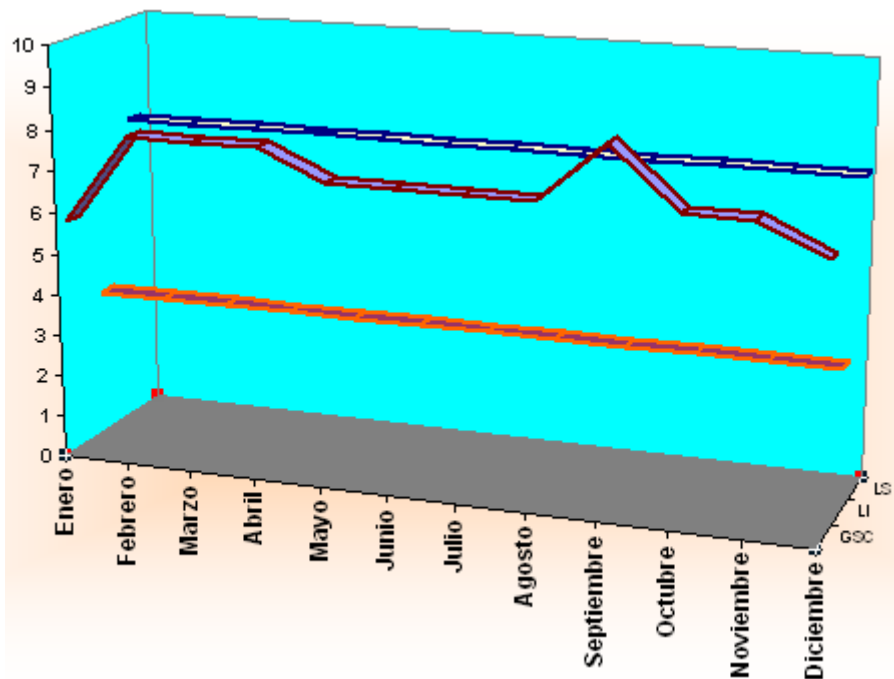
Indicadores Financieros	Diciembre 2010- Marzo 2011.			
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Liquidez General	3.07	3.03	2.77	2.72
Liquidez Inmediata	2.38	2.31	1.94	1.9
Solvencia	5.16	4.82	3.88	3.77
Coefficiente de Aprovechamiento del Parque	74%	73.9%	74.7%	75.1%
Coefficiente de Disponibilidad Técnica.	79%	78.6%	77.4%	79.8%

INDICADORES	UM	ENERO		FEBRERO		MARZO	
		Plan 2011	Real 2011	Plan 2011	Real 2011	Plan 2011	Real 2011
Viajes	MV	43,1	41,7	39,5	40,6	49,8	46,0
Piquera	MV	23,4	23,3	21,2	23,7	28,3	26,2
Contrato	MV	8,9	10,8	8,1	10,7	10,6	12,8
Servicio Divisa Autos	MV	9,2	7,0	8,8	5,7	9,3	6,5
Servicio Divisa Micros	MV	1,6	0,6	1,5	0,5	1,6	0,5
Pasajeros	MPAS	204,7	237,7	186,2	221,7	241,4	251,8
Piquera	MPAS	123,0	142,0	110,9	134,0	149,0	150,5
Contrato	MPAS	47,1	69,3	42,3	60,2	57,6	72,6
Servicio Divisa Autos	MPAS	29,5	21,7	28,1	21,3	29,7	21,0
Servicio Divisa Micros	MPAS	5,1	4,7	4,8	6,2	5,1	3,7
Producción mercantil							
Transporte	MP	506,1	501,5	478,7	497,2	520,4	518,8

continuación

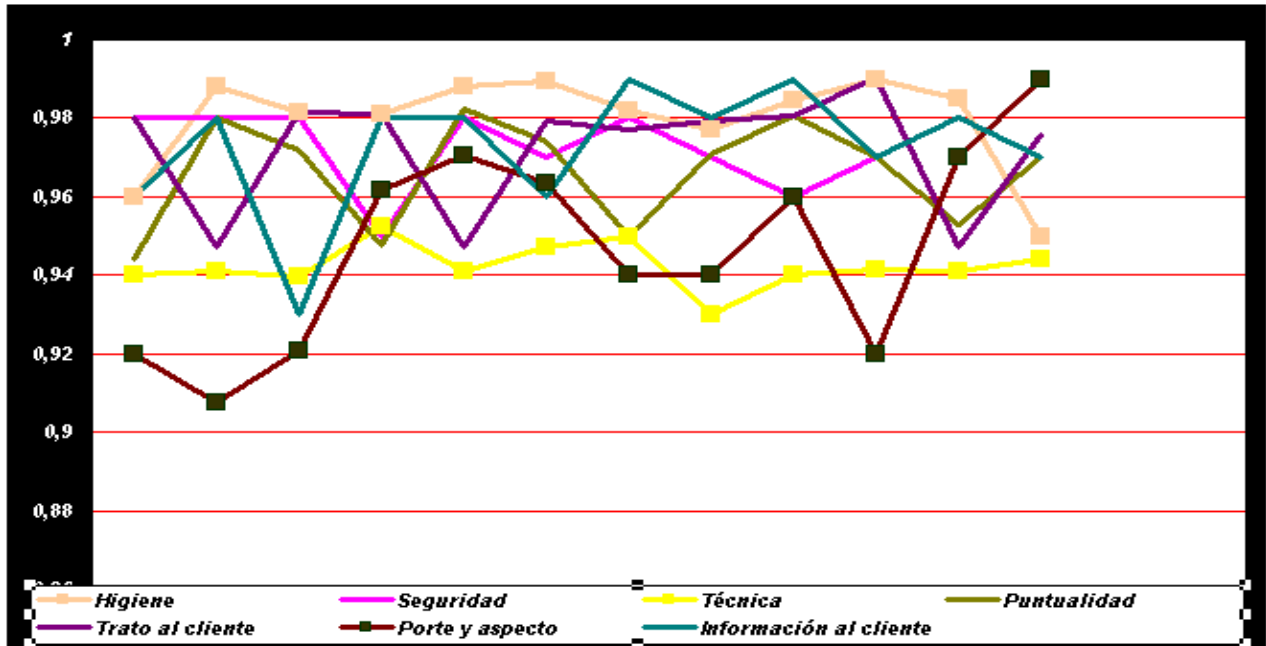
Piquera	MP	137,0	145,9	95,6	148,8	164,1	169,5
Contrato	MP	94,5	90,1	105,9	89,3	105,9	106,3
Servicio Divisa Autos	MCUC	139,8	145,3	138,4	134,9	121,2	115,6
Servicio Divisa Micros	MCUC	29,8	40,4	28,3	35,4	20,0	33,3

Comportamiento de la satisfacción del cliente

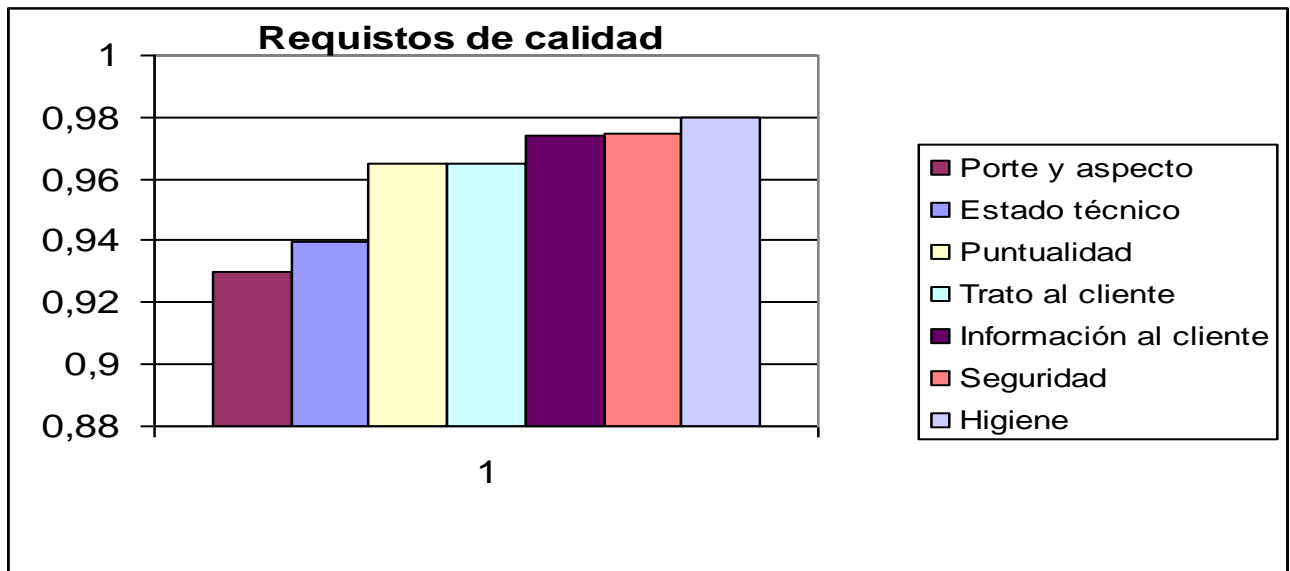


Anexo 15: Requisitos de calidad

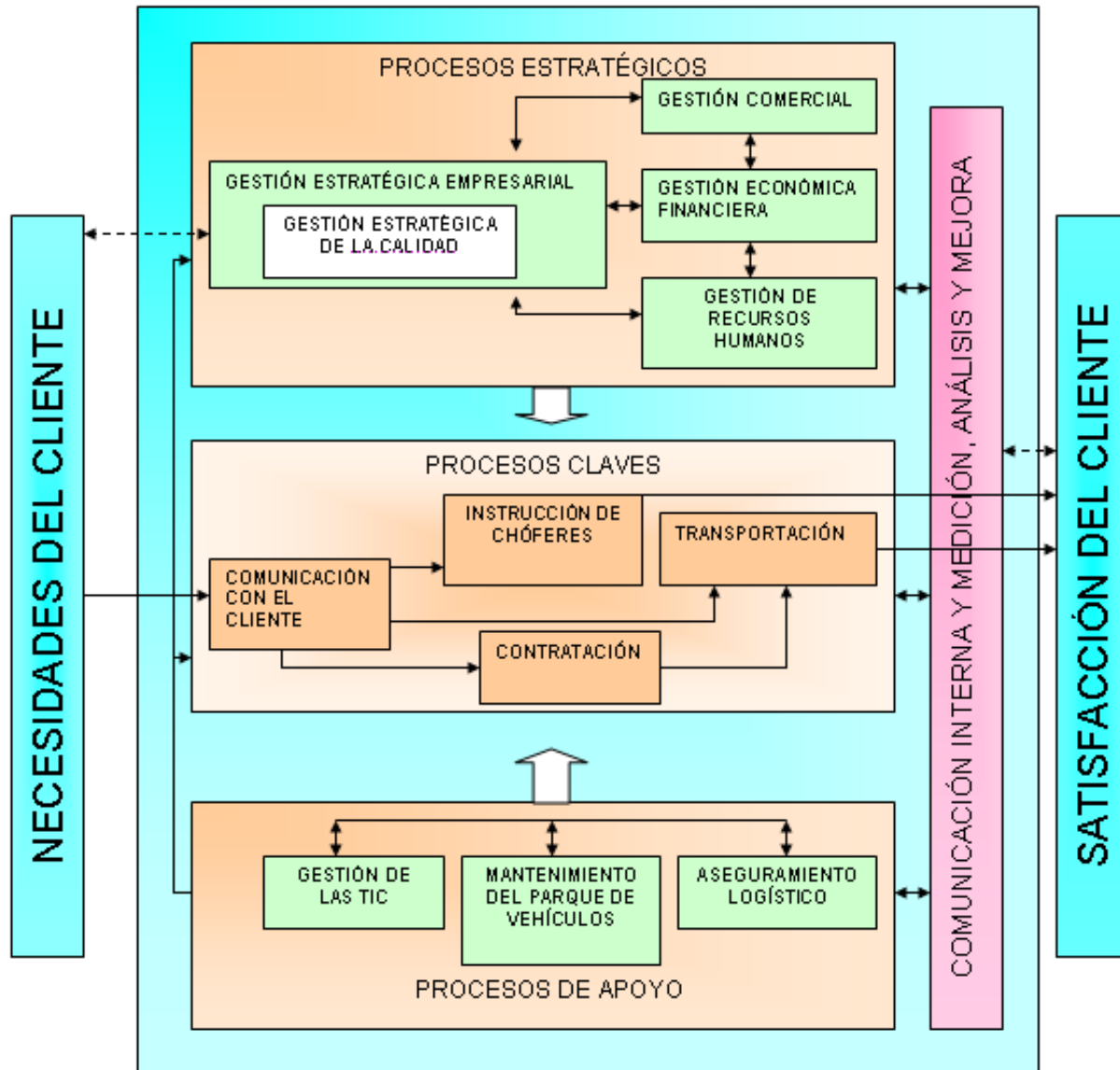
Comportamiento durante el año 2010



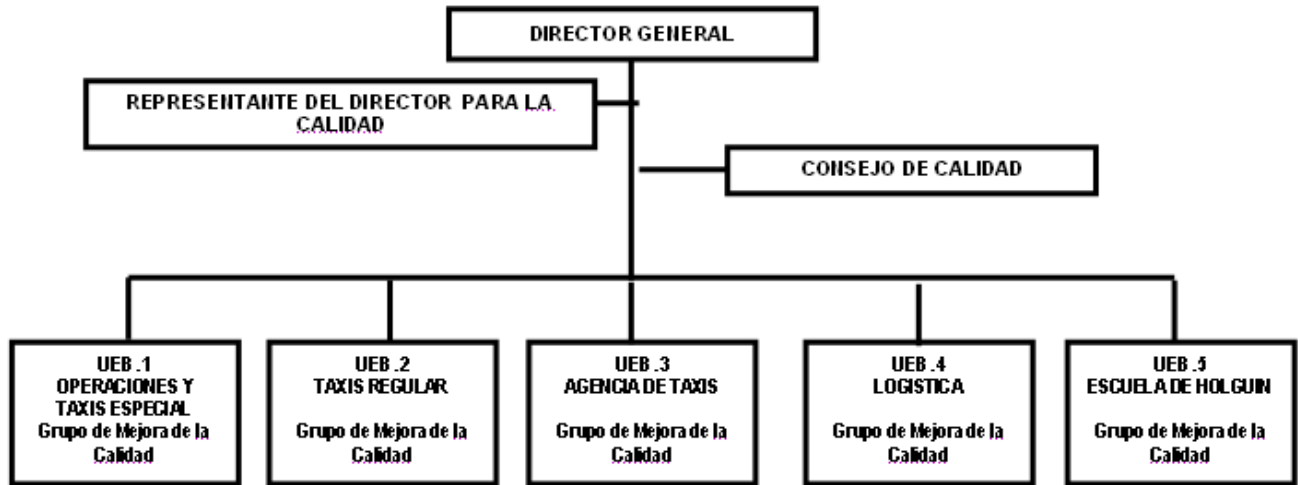
Media porcentual de cada requisito en el año 2010



Anexo 16: Mapa de procesos



Anexo 17: Infraestructura para la gestión de la calidad



Nombre y apellidos	Función
René Rodríguez Morales	director general
REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	
Alexis Zamora Oro	subdirector comercial y operaciones
CONSEJO DE CALIDAD	
Pedro Sánchez Heredia	subdirector económico financiero
Javier Proenza Pereda	subdirector recursos humanos
Jorge Mastrapa Ardite	subdirector técnica y desarrollo
Rodolfo Cristo Sánchez	subdirector de aseguramiento
Arley Hernández Torres	administrador UEB Turismo Holguín
Mario Batista	administrador UEB Turismo Guardalavaca
Julio Cesar Coré Garcés	administrador UEB Servicio Regular
Eddy Batista Batista	director de Escuela de automovilismo "Camilo Cienfuegos"
Omar Pérez Sarmiento	gestor comercial
Niurka Rojas Durán	gestor comunicación y marketing

Anexo 18: Lineamientos del PCC para el transporte

257-Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente de la elevación de la **calidad de los servicios** y el logro de una adecuada coherencia en la relación **calidad/precio**.

279-Organizar y priorizar la atención y **calidad** de los servicios técnicos en función del mantenimiento y disponibilidad técnica de los medios de transporte, incluyendo el sector no estatal.

283-Brindar atención priorizada a la transportación de pasajeros, urbana, rural, intermunicipal e interprovincial, logrando la estabilidad y **calidad de los servicios**, asegurando su sostenibilidad, así como, el incremento gradual de la satisfacción de la demanda, según las posibilidades del país.

Anexo 19: Regulaciones específicas

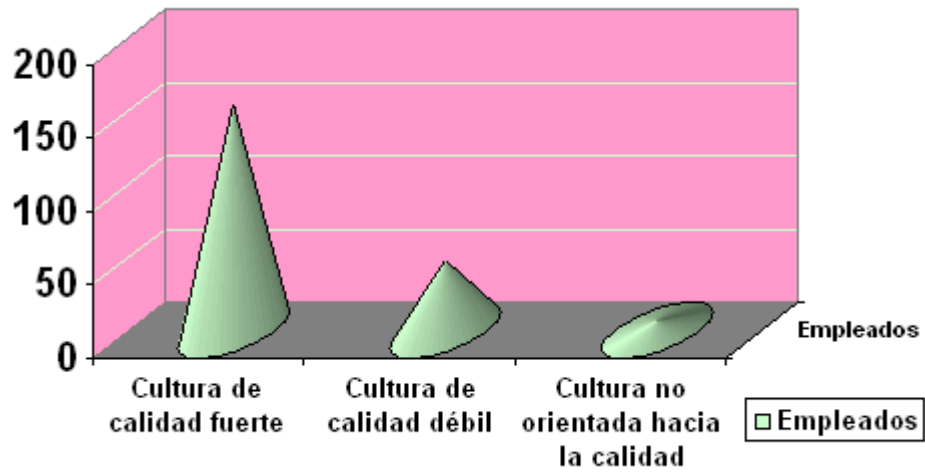
- Resolución No.117/08 de fecha 27 de febrero de 2008: fue aprobado el objeto empresarial que entró en vigor a partir del 10 de Abril de 2008.
- Resolución No. P-28-2000, del MFP: aprueba las tarifas mínimas en CUC para el alquiler de ómnibus, minibús y microbús en la transportación de pasajeros en las diferentes modalidades de este servicio, así como las de transfer.
- Resolución No. P-36-2000, del MFP: aprueba las tarifas mínimas en moneda libremente convertible para alquiler de autos provistos de taxímetros, conducidos por un chofer, y se aplica para todas las taxis y microbuses que prestan el servicio en CUC.
- Resolución No. 69-75 del MITRANS: aprueba la formación de precios en CUP para la transportación de pasajeros que se realicen en zonas urbanas, con automóviles de servicio especial del sector estatal, según cuatro tarifas y las transportaciones de acompañantes de entierros, desde la casa mortuoria hacia los cementerios y desde estos a los domicilios de los acompañantes. Además de utilizarse para formar los precios del servicio de taxis regular.
- Resolución 625/2009 con fecha 30 de Noviembre: amplía el objeto empresarial, porque se adscribe la escuela de automovilismo Camilo Cienfuegos.

Anexo 20: Cultura de calidad empleados

Procesamiento de la información

ASPECTOS VALORADOS	CRITERIO DE SELECCION		
	SI	A VECES	NO
A la dirección le preocupa mi desarrollo intelectual	12	2	-
Tengo deseo de superarme para lograr mejores resultados en mi trabajo	10	4	-
Existe un buen clima laboral entre los empleados y su jefe inmediato	10	3	1
En mi área de trabajo se estimula el trabajo en grupo para la generación de ideas con vistas a la mejora continua	3	9	2
Me siento comprometido con mi organización y me siento parte de ella	13	-	1
Se toma en cuenta mi opinión en la planificación de las actividades a realizar en mi puesto de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos de calidad de la organización	3	9	2
La dirección nos trasmite la importancia que tiene el cumplimiento de las tareas asignadas en tiempo, para el logro de un buen desempeño de la organización, me siento conciente de esto	14	-	-
Siempre soy puntual en mi trabajo	14	-	-
Mantengo siempre el orden y la limpieza en mi puesto de trabajo.	14	-	-
En la organización existe preocupación por la mejora del contenido de trabajo de las personas.	9	5	-
Trabajo sobre la base de evitar los errores y no de corregirlo una vez que se cometan.	14	-	-
Trato de hacer las cosas bien desde la primera vez.	14	-	-
Conozco la política y los objetivos de la calidad en mi empresa.	1	12	1
En mi área de trabajo puedo hacer las cosas bien para el logro de la calidad.	10	4	-
Durante la jornada laboral centro mi atención en el cumplimiento de las tareas asignadas.	14	-	-

Gráfico de cultura de los empleados

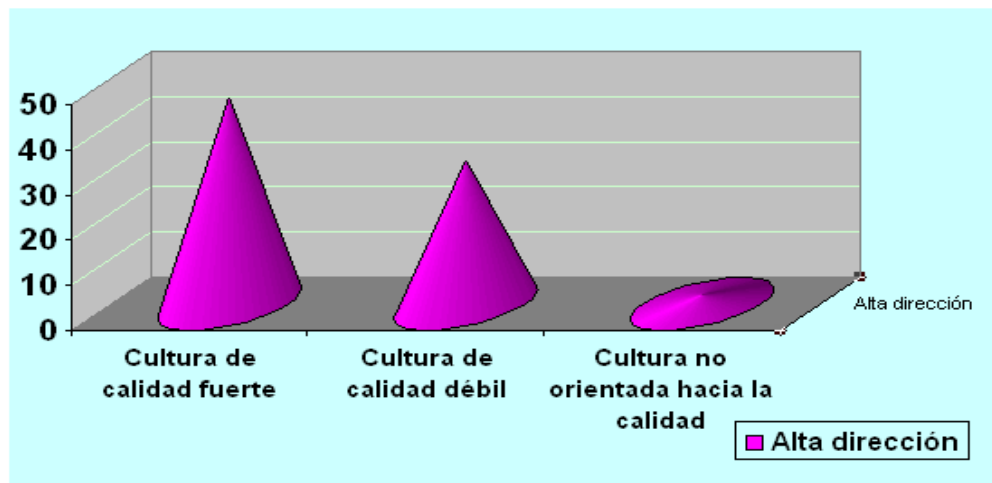


Anexo 21: Cultura de calidad de altos directivos

Procesamiento de la cultura de la alta dirección

ASPECTOS VALORADOS	CRITERIO DE SELECCIÓN		
	SI	A VECES	NO
Se siente usted a gusto en la organización y comprometido con ella.	4	1	-
Se desarrolla usted intelectualmente en la organización.	5	-	-
Cree usted que sus perspectivas laborales pueden ser satisfechas en esta organización.	5	-	-
Sus relaciones con los trabajadores son buenas y de apoyo mutuo, logrando una buena comunicación.	3	2	-
Existe preocupación por parte de la dirección por la calidad de vida de los empleados.	3	2	-
Se potencia el trabajo en grupo de todos los trabajadores en el proceso de mejora.	1	4	-
Se aplica algún método para evaluar su desempeño y el de la organización.	2	3	-
Se reconoce a los empleados por su buen desempeño en la organización.	1	2	2
Se trabaja en base a prevenir los errores y hacer las cosas bien desde la primera vez.	4	1	-
Se planifican las actividades, teniendo en cuenta el uso racional de los recursos que se le asignan para sus funciones.	4	1	-
Participa usted en la definición de las políticas y objetivos sobre la calidad en la organización y en su área	3	2	-
Se da a conocer algún reglamento que hable sobre los deberes y derechos de los trabajadores.	4	1	-
Se llevan a cabo acciones para la mejora continua en la organización.	3	2	-
Se potencia la iniciativa del personal para el mejoramiento continuo de la calidad.	2	3	-
En la organización hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión de la calidad.	1	4	-
Participación del personal en las decisiones de la alta dirección	1	4	-

Perfil de cultura para la alta dirección



Anexo 22: Cumplimiento del plan formativo

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES					
No.	MODOS DE FORMACIÓN	ACCIONES EJECUTADAS		GRADUADOS	
		PLAN	REAL	PLAN	REAL
1	cursos de habilitación	1	1	59	59
2	cursos de perfeccionamiento o promoción	2	2	115	115
3	adiestramiento laboral	1	1	6	1
9	cursos de formación completa del ministerio de educación	1	1	14	0
10	cursos de formación completa del ministerio de educación superior	1	1	21	0
12	cursos de computación	1	1	1	1
14	otras acciones (seminarios, talleres, conferencias, etc.)	2	2	115	115

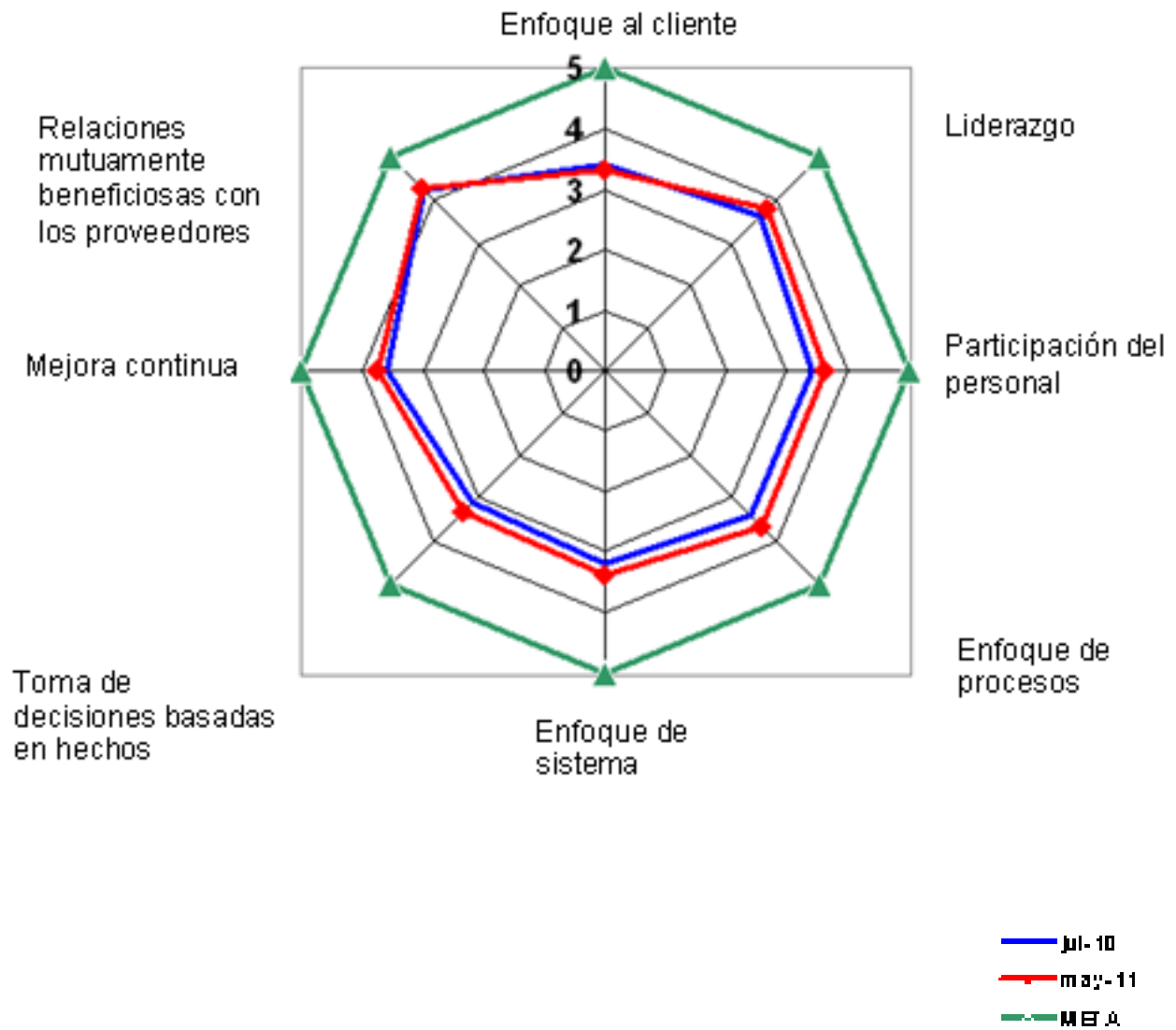
No.	ÁREAS FUNCIONALES	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
1	Recursos Humanos	seguridad y salud, computación
2	Economía	análisis de los estados financieros, contabilidad general
3	Dirección	técnicas de dirección, redacción de informes
4	Operaciones	relaciones públicas

Anexo 23: Procesamiento de información de los principios

Aspectos a valorar por principio	Período analizado	
	2010	2011
	\bar{x}	\bar{x}
Enfoque al cliente	3.43	3.55
Clasificación de los clientes que proporcionan mayor % de ingresos	4.73	4.77
Conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes	3.1	3.2
Gestión de los requisitos del cliente	3.2	3.23
Difusión de los requisitos del cliente a todos los empleados	3.27	3.3
Eficiente tratamiento de quejas	4	4.4
Medición de la satisfacción del cliente	3	3.1
Comunicación de la satisfacción del cliente dentro de la organización	3.1	3.05
Conformidad del servicio con los requisitos de calidad	3.33	3.6
Enfoque al mercado	3.2	3.3
Liderazgo	3.66	3.76
Consideración del cliente como elemento estratégico para la obtención de beneficios	3.40	3.66
Divulgación de la visión, misión, dirección, política, planes, desempeño y demás información importante para la sostenibilidad del futuro de la organización	3.4	3.7
Creación y mantenimiento de un ambiente laboral participativo en el cumplimiento de los objetivos y otras decisiones de la dirección	3.31	3.4
Compromiso de la dirección en el desarrollo de un ambiente de confianza para sus trabajadores	4.42	4.5
Reconocimiento a los empleados	4.15	4.1
Estímulo a la innovación y creatividad	3.3	3.25
Participación del personal	3.43	3.62
Aplicación conciente de competencias para de la obtención de ingresos	3.2	3.8
Contribución al logro de los objetivos estratégicos	3.02	3.6
Motivación para la innovación y la creatividad	3.4	3.41
Nivel de importancia del puesto de trabajo para cada trabajador	4.4	4.43
Necesidad y deseo de superación	4.1	4

Intercambio mutuo de conocimientos y experiencia	3.2	3.24
Entusiasmo por participar y contribuir a la mejora continua	3.2	3.47
Habilidad de trabajo en grupo para la solución de los problemas	2.95	3.07
Enfoque basado en procesos	3.54	3.65
Adecuada identificación de las actividades presentes en cada proceso	3.4	3.41
Adecuada identificación de las actividades claves que aportan ingresos a la organización	3.33	3.3
Planificación y control de cada actividad y de su proceso	3.6	3.74
Responsabilidades y funciones dentro de cada proceso	4.0	4.3
Conocimiento del impacto negativo provocado por el mal funcionamiento de cualquier proceso en las partes interesadas	3.36	3.5
Enfoque de sistema para la gestión	3.35	3.38
Diseño del SGC	3.35	3.42
Concepción de sistema en el desarrollo de cada puesto de trabajo para la obtención de beneficios económicos	3.26	3.15
Cooperación e integración entre las diferentes áreas funcionales	3.45	3.57
Mejora continua	3.15	3.27
Fomento e impulso de la alta dirección para el establecimiento de la mejora continua	3.68	3.53
Formación en métodos y herramientas para la mejora	2.63	3.02
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	3.62	3.74
Toma de decisiones basadas en el análisis de los hechos y la experiencia personal	3.73	4.2
Disponibilidad de la información	3.94	3.87
Criterios de decisión basados en la obtención de beneficios para la entidad y la precaución de evitar mejoras en un área que pueden producir deterioro en otras	3.21	3.15
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	4.2	4.22
Selección, control y evaluación de proveedores	4.1	3.98
Desarrollo de relaciones eficaces entre los proveedores claves y la alta dirección	4.26	4.3
Cooperación mutua entre los proveedores y la empresa	4.26	4.4

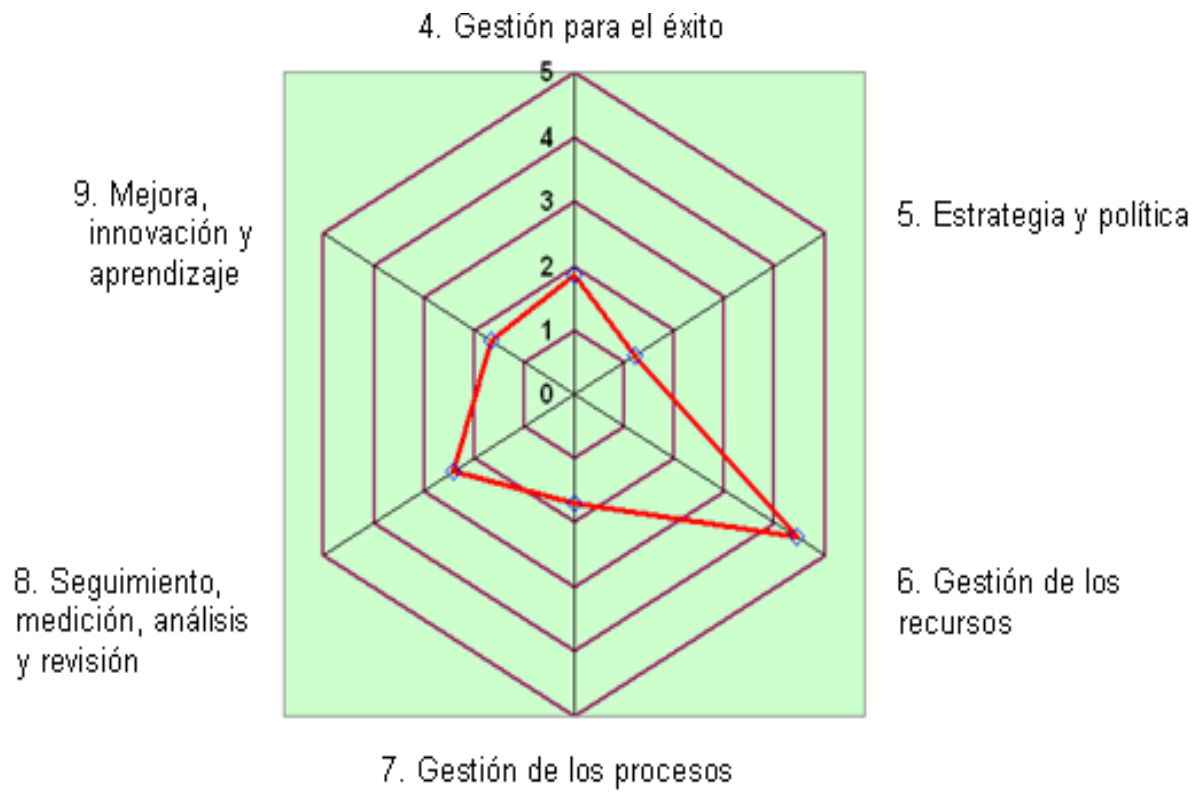
Gráfico RADAR



Anexo 24: Procesamiento de información del grado de madurez

Elemento clave	Nivel de madurez					\bar{X}
	1	2	3	4	5	
Gestión para el éxito sostenido de una organización	13	18	7			1.84
Estrategia y política	15	4				1.21
Gestión de los recursos	1		1	5	12	4.42
Gestión de los procesos	12	1	6			1.68
Seguimiento, medición, análisis y revisión	15	4	7	8	3	2.39
Mejora, innovación y aprendizaje	21	10	7			1.63

Gráfico de madurez



Anexo 25: Matriz MEFI y MEFE

Fortalezas	Ponderac	Clasificac	Resultac ponderac
1. Excelente soporte técnico informático (software y hardware) que permite la agilidad, facilidad y fluidez de la información	4	4	16
2. Personal caracterizado por la responsabilidad y compromiso con el cumplimiento de las tareas asignadas	4	3	12
3. Organización y disciplina en el los puestos de trabajo	4	3	12
4. Excelente estado de las instalaciones	4	4	16
5. Alto coeficiente de disponibilidad técnica	6	4	24
6. Eficiente tratamiento de quejas y reclamaciones	5	3	15
7. Los trabajadores aplican al máximo sus competencias para el desempeño de su labor	5	3	15
8. Excelente relaciones de cooperación mutua con los proveedores actuales	5	4	20
9. Los recursos (portadores energéticos) se gestionan con eficacia y según su escasez individual	6	4	24
Debilidades			
1. El personal del departamento de calidad con cuenta con las competencias y experiencias necesarias para desempeñar su función	5	1	5
2. La función calidad no se encuentra implicada en todas las áreas y no es considerada en el proceso de toma de decisiones de la alta dirección	6	1	6

3. No se cuenta con un sistema de mercadotecnia que permita establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno inmediato y mediato	6	1	6
4. Falta de integración y colaboración entre los diferentes departamentos en la solución de los problemas	6	1	6
5. La política y los objetivos de la calidad no están integrados a la filosofía de trabajo	6	1	6
6. Deficiente proceso de comunicación interna como soporte para el despliegue de las metas e informar los requisitos y la satisfacción del cliente a todos los niveles de decisión	5	2	10
7. En la selección del personal se utilizan los calificadores de cargo , en vez de los perfiles de cargo por competencia	5	2	10
8. Las necesidades y expectativas del cliente no constituyen elemento de entrada para la estrategia de la organización	6	2	12
9. La empresa no se encuentra estructurada como un sistema para la gestión de las procesos ,ya que sólo se tienen implementados algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos	6	1	6
10.No se cuenta con un enfoque estructurado para establecer la mejora continua en toda la organización	6	2	12
TOTAL	100		233

Anexo 26: Método de expertos

Procedimiento para método de expertos

Es seleccionado un comité de expertos compuesto por personal experimentado de todos los procesos afectados y por el consejo de calidad (deben ser de 7 a 14 expertos). Luego a cada cual se le entrega el total de factores que fueron seleccionados previamente y se les pide que ponderen los factores en orden de importancia. El orden puede ser:

- ascendente: se le otorga el valor uno al aspecto más importante.
- descendente: se le otorga el mayor valor a la característica o aspecto más importante.

Con la información obtenida se confecciona la siguiente matriz de juicios:

Factores $i = 1 \dots k$	Expertos $J = 1 \dots m$					$\sum A_{ij}$	Δ_i	Δ_i^2
1	1	2	3	...	m			
2								
3...								
k								
						$\sum \sum A_{ij}$		

Donde:

K: número de aspectos analizados o características analizadas.

m: número de expertos.

A_{ij} : criterio del experto j sobre la característica i

Matriz de juicios

Factores	Criterio de Experto									$\sum A_j$	T	Δ_i	Δ_i^2
	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9				
O1	10	9	9	9	10	9	9	9	10	84	156,6	-72,6	5270,76
O2	7	7	5	7	6	7	7	6	7	59	156,6	-97,6	9525,76
O3	10	10	10	9	10	10	9	10	10	88	156,6	-68,6	4705,96
O4	8	8	7	9	8	8	8	9	9	74	156,6	-82,6	6822,76
O5	8	10	9	9	8	7	8	8	8	75	156,6	-81,6	6658,56
O6	10	10	9	9	10	10	10	10	10	88	156,6	-68,6	4705,96
O7	10	10	9	10	9	9	9	10	10	86	156,6	-70,6	4984,36
A1	10	9	9	10	10	10	10	10	9	87	156,6	-69,6	4844,16
A2	9	9	8	9	9	10	10	10	10	84	156,6	-72,6	5270,76
A3	10	10	10	10	10	10	9	9	9	87	156,6	-69,6	4844,16
A4	6	6	7	6	6	6	6	7	7	57	156,6	-99,6	9920,16
A5	10	10	10	10	9	9	9	9	9	85	156,6	-71,6	5126,56
A6	6	7	8	8	9	10	10	7	10	75	156,6	-81,6	6658,56
A7	10	10	10	10	7	9	10	9	10	85	156,6	-71,6	5126,56
F1	8	9	8	8	7	9	7	7	7	70	156,6	-86,6	7499,56
F2	9	8	9	9	8	6	7	8	9	73	156,6	-83,6	6988,96
F3	7	8	8	8	10	10	10	8	9	78	156,6	-78,6	6177,96
F4	8	8	8	7	6	9	8	7	9	70	156,6	-86,6	7499,56
F5	10	10	10	9	9	10	10	10	10	88	156,6	-68,6	4705,96
F6	7	7	6	6	7	6	7	8	7	61	156,6	-95,6	9139,36
F7	9	8	8	9	9	9	9	9	7	77	156,6	-79,6	6336,16
F8	9	9	8	9	9	9	9	7	9	78	156,6	-78,6	6177,96
F9	10	10	10	9	9	10	10	10	10	88	156,6	-68,6	4705,96
D1	10	10	9	9	10	9	9	10	10	86	156,6	-70,6	4984,36
D2	10	10	9	9	9	9	10	9	10	85	156,6	-71,6	5126,56
D3	9	10	9	10	10	10	9	10	10	87	156,6	-69,6	4844,16

continuación

continuación

D4	8	7	8	8	7	7	8	8	8	69	156,6	-87,6	7673,76
D5	9	9	8	8	9	9	9	9	9	79	156,6	-77,6	6021,76
D6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	60	156,6	-96,6	9331,56
D7	10	9	9	8	10	7	9	8	9	79	156,6	-77,6	6021,76
D8	10	10	10	9	9	9	9	10	10	86	156,6	-70,6	4984,36
D9	10	10	10	10	8	7	10	10	10	85	156,6	-71,6	5126,56
D10	9	8	8	9	9	8	8	5	7	71	156,6	-85,6	7327,36
	293	291	281	285	283	284	289	283	295	5168			205138,68

Anexo 27: Matriz DAFO

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS									
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
FORTALEZAS	O1	O3	O5	O6	TOTAL	A1	A2	A5	A7	TOTAL
F2	3	2	1	1	7	1	1	0	0	2
F5	0	3	3	2	8	1	3	0	3	7
F8	1	2	2	1	6	1	3	0	1	5
F9	2	2	1	0	5	0	1	0	1	2
TOTAL	6	9	7	4	28	3	8	0	5	16
DEBILIDADES										
D2	3	3	3	2	11	3	2	1	1	7
D3	3	3	3	3	12	3	2	3	3	11
D5	3	3	3	2	11	3	2	1	1	7
D8	3	3	3	3	12	3	0	0	3	6
D9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
TOTAL	15	15	15	13	58	15	9	8	11	43

Anexo 28: Matriz OVAR del director general

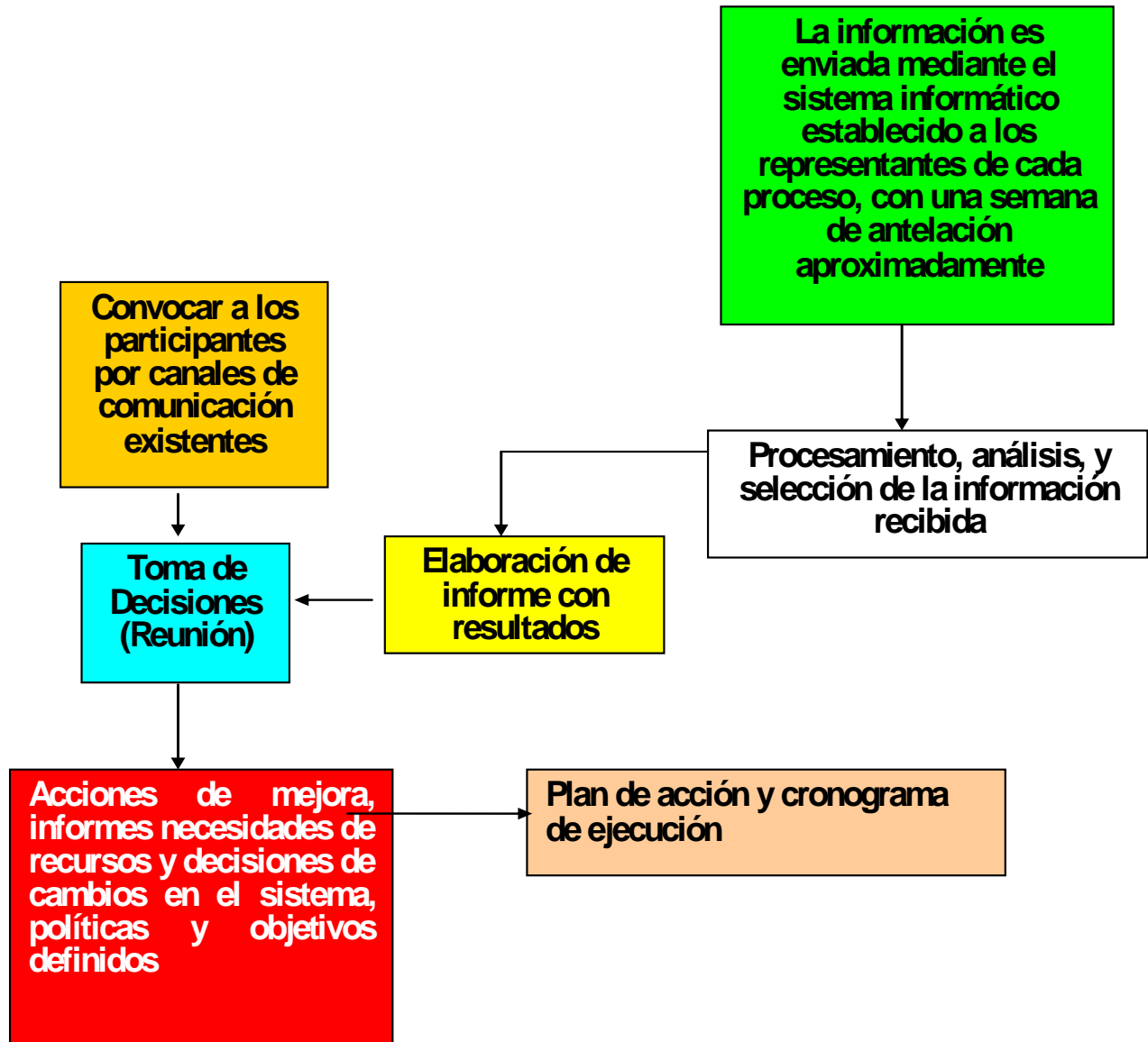
OBJETIVOS	RESPONSABLES												
	Alcanzar un 95% en el grado de satisfacción del	Formar al 100% de los recursos humanos de toda decisión, en lo referente a gestión de la calidad	Implantar un sistema de mercadotecnia para el	Certificar el sistema de gestión de la calidad seg 9001:2008	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	SUBDIRECTOR ECONÓMICO	SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	GESTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING	GESTOR COMERCIAL	SUBDIRECTOR DE OPERACIONES	SUBDIRECTOR DE ASEGURAMIENTO	SUBDIRECTOR TÉCNICO E INFORMÁTICO	DIRECTOR DE ESCUELA DE AUTOMOVILISMO
VARIABLES DE ACCIÓN													
Realizar estudio de necesidades aprendizaje por todos los procesos existentes. Fecha: septiembre 2011		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaborar plan de capacitación. Fecha: octubre 2011		X				X	X						
Revisar y aprobar plan de capacitación. Fecha: noviembre 2011		X				X							
Ejecución del plan de capacitación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Coordinar contratación con el Centro de estudios de gestión empresarial, para asesorar el diseño y ejecución del proceso de gestión comercial y los subprocesos que lo componen. Fecha :septiembre 2011		X	X		X	X	X	X					

continuación

Realizar un diagnóstico del estado de la mercadotecnia en la empresa donde se identifiquen: el entorno competitivo y la situación actual de la empresa dentro de éste, caracterizando la cartera de productos actuales y determinando el posicionamiento de cada UEN en el mercado Fecha :abril 2012	X		X X	X X	X X	X X	X X						
Trazar los objetivos estratégicos en función de los resultados del diagnóstico. Fecha: mayo 2012	X		X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X
Efectuar la segmentación del mercado en función de las variables de segmentación que considere la entidad, para definir mercado meta y estrategia de cobertura. Fecha: octubre 2012	X		X X				X X						
Diseñar o rediseñar mezclas de productos en función de las expectativas del cliente. Fecha :enero 2013	X		X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X
Elaborar e implantar el manual corporativo de la empresa Fecha: febrero 2013	X		X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X
Definir sistema informativo que permita conocer las necesidades y expectativas del cliente; así como el control de la cuota de mercado. Este debe integrarse al SI utilizado por la alta dirección para la realización del <i>benchmarking</i> y el PTD. Fecha: enero 2012	X		X X	X X	X X	X X	X X					X	
Revisar el diseño y cumplimiento del plan de mantenimiento de los equipos de transporte, el cual ha sido controlado por los especialistas B del transporte automotor de las brigadas de mantenimiento y reparación de cada UEB y es ejecutado por el personal perteneciente a estas brigadas. Fecha: julio 2011	X		X	X				X		X			

Divulgar por los canales de comunicación establecidos los requisitos de calidad del servicio para crear y fomentar una cultura de calidad en los empleados	X	X		X	X		X	X	X	X				X
Garantizar en el menor plazo posible la inclusión del cumplimiento de los requisitos de calidad como un aspecto importante en la evaluación del desempeño de cada trabajador	X			X	X		X							
Contratar al personal especializado para asesorar la implantación del SGC e impartir cursos de formación Fecha: diciembre 2011		X	X	X	X	X	X		X					
Coordinar e impartir cursos de formación para la alta dirección, grupo gestor: cursos de calidad con la OTN, ININ, PREGER. - Papel de la Alta Gerencia y las normas de la familia NC ISO 9000. - Interpretación de las normas NC ISO 9000. - Documentación SGC Norma ISO, documentación, auditoría. Fecha: febrero 2011	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diagnóstico y diseño del SGC Fecha: mayo 2011	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración del Manual de Calidad y Procedimientos Generales Fecha: junio 2011			X	X	X			X						
Revisar y reelaborar de la documentación específica de cada proceso. Fecha: junio 2011			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implantar la documentación general y específica. Fecha: marzo 2012	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar auditorías internas para revisar el proceso de implantación Fecha: abril 2011	X		X	X	X									
Solicitar la certificación del SGC por instituciones autorizadas	X		X	X	X	X			X					

Anexo 29: Procedimiento para la realización de reuniones



CRONOGRAMA

Nº	Actividad	Frecuencia	Responsable	Aspecto a revisar
1.	Consejo de Dirección	mensual	director	1. variables de acción definidas en la matriz OVAR 2. objetivos de la calidad 3. quejas y reclamaciones 4. análisis estadístico de las no conformidades sin cerrar en el periodo y del servicio no conforme
2.	Consejo de Dirección	trimestral	director	además de los aspectos mensuales: 1. estado de las acciones correctivas y preventivas 2. indicadores de desempeño por proceso
3.	Consejo de Dirección	semestral	director	1. resultados de las auditorías internas y externas 2. resultados de la medición de la satisfacción del cliente (interno y externo) 3. evaluaciones de proveedores 4. comportamiento de los costos de calidad 5. resultados de <i>benchmarking</i> en relación a los FCE relacionados con la calidad del servicio
4.	Consejo de calidad	anual	director	además de los aspectos semestrales: 1. planeación estratégica

continuación

				empresarial 2. estudios de mercado 3. comportamiento de los proyectos de mejora (iniciados, en curso y terminados) 4. grado de madurez del sistema y oportunidades de mejora 5. la política de la calidad 6. cumplimiento de los objetivos estratégicos de calidad
--	--	--	--	---

Matriz de responsabilidades asociada a la información para efectuar la revisión

Nº	Elemento	1	2	5	8	4	7	3	6	9
1.	Política de la calidad	X	X							
2.	Objetivos	X	X							
3.	Acciones correctivas			X						
4.	Acciones preventivas			X						
5.	Quejas y reclamaciones								X	
6.	Satisfacción de clientes			X					X	
7.	No conformidades						X		X	
8.	Desempeño			X	X	X	X	X	X	X
9.	Mejoras	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10.	Auditorías		X							

Representante por proceso

1. director general
2. representante de la dirección
3. subdirector económico
4. subdirector de recursos humanos
5. gestor de comunicación y marketing
6. gestor comercial
7. subdirector de operaciones
8. subdirector de aseguramiento
9. subdirector técnico e informático