



*Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades*

Trabajo de Diploma

*En opción al título de
Licenciado en
Contabilidad y Finanzas*

*Título: Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el
Complejo Moa de la Corporación CIMEX S.A.*

Autor: Nidia Peña Osorio

Tutora: Lic. Onelia Lumpuy Mendoza

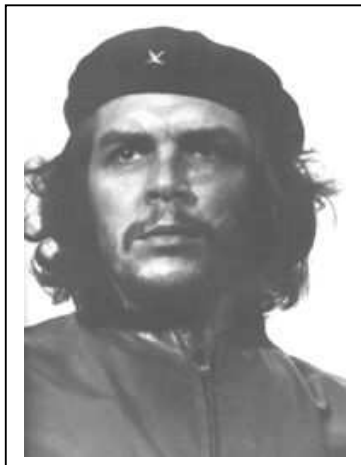
Moa /2009

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

PENSAMIENTO

“... calidad es lo que tenemos que darle a nuestro pueblo; es una obligación nuestra, una obligación de cada uno como parte de nuestro deber hacia la comunidad...”

Che



DEDICATORIA

- ❖ A mis hijos y esposo.
- ❖ A mi abuelita, madre, hermanas y en especial a mi gemela Nivia por todo el apoyo que me han brindado para alcanzar esta meta.
- ❖ A todos los que de una forma u otra cooperaron en la realización de este trabajo de diploma.

AGRADECIMIENTOS

- ❖ A los profesores que a lo largo de la carrera me transmitieron sus conocimientos y han contribuido a mi formación como profesional.
- ❖ A la Tutora Onelia Lumpuy Mendoza por su preocupación en el desarrollo de este Trabajo de Diploma.
- ❖ A Maria Manuela García García por su ayuda incondicional como consultante.
- ❖ A Miguel Herrera Pérez por su preocupación y confianza en mi superación.
- ❖ A la Revolución por darme la posibilidad de estudiar.

A todos...

Muchas Gracias

RESUMEN

Este trabajo se realizó en el Complejo Moa de la Corporación CIMEX S.A, con el objetivo de evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad de los Servicios implantado en CIMEX y elaborar un conjunto de acciones que permitan el establecimiento adecuado de todos los parámetros de calidad requeridos para la prestación de los servicios.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos teóricos como Analítico – sintético, Hipotético - deductivo e Histórico – lógico, además de diferentes métodos empíricos como la observación directa, encuestas y análisis de documentos.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, en el primero se presentan aspectos tales como: conceptos de calidad, tipos de clientes y sus características, evolución histórica de la Gestión de la Calidad (SGC) y una breve explicación sobre el Sistema de Gestión de la Calidad en la Corporación CIMEX S.A. En el segundo capítulo se caracteriza el Complejo Moa y se realiza la evaluación del SGC.

Como principales resultados se obtuvieron deficiencias que inciden en la calidad del servicio del Complejo Moa y se trazaron estrategias encaminadas a eliminar las mismas, lo que sirve como herramienta a la dirección para el proceso de toma de decisiones.

SUMMARY

This work was done at Complejo Moa of CIMEX S.A Corporation with the objective of assessing the Service Quality Management System (SGC, for the acronym in Spanish) in CIMEX and elaborating a group of actions that allow the adequate establishment of all quality variables required for services delivery.

For the development of work theoretical methods were used such as Analytic – synthetic, Hypothetical - deductive and Historical- logical, also different empiric methods like direct observation, surveys and document analysis.

The work is structured in two chapters, in the first one there are aspects like: Concepts of quality, types of clients and their characteristics, historic evolution of Quality Management (SGC) and a brief explanation about the Service Quality Management System in CIMEX S.A. In the second chapter there is a characterization of Complejo Moa and some evaluations on SGC are carried out.

As principal results some deficiencies were found, which have an effect on the service quality in Complejo Moa and strategies were settled to avoid these deficiencies, which can be used as tools for the Top Management during the decision making process.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO DE LA CALIDAD	4
1.1- Calidad. Conceptos y definiciones	4
1.2 - La calidad del servicio	6
1.2.1- ¿Qué es el servicio al cliente?.....	6
1.2.2- El contacto con el producto	7
1.2.3- El contacto personal.....	9
1.2.4- Factor humano en la calidad del servicio.....	10
1.2.4.1- Tipos de clientes.....	10
1.2.4.2- El cliente interno en el desempeño de la organización.....	11
1.2.4.3- Motivación del cliente interno	12
1.2.4.4- Satisfacción del cliente interno	14
1.2.5- El cliente externo en el comercio al detalle	15
1.2.5.1 Motivación del cliente externo	17
1.2.5.2 Satisfacción del cliente externo	18
1.3- La Gestión de la Calidad	18
1.3.1- La Gestión de la Calidad en Cuba.....	19
1.3.2- Principios fundamentales de la Gestión de la Calidad.....	20
1.4- El sistema de gestión de la calidad en la Corporación CIMEX S.A, Sucursal Holguín.	22
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL COMPLEJO MOA	24
2.1- Características Generales del Complejo Moa	24
2.2- El sistema de gestión de la calidad en el Complejo Moa	29
2.2.1- Requisitos de la documentación	30
2.2.2- Manual de la Calidad	31
2.2.3- Control de los documentos.....	32
2.2.4- Control de los registros	32
2.2.5- Responsabilidad de la dirección	32
2.2.6- Enfoque al cliente	32
2.3- Comunicación interna	33
2.4- Ambiente de trabajo	34
2.5- Procesos relacionados con los clientes	34
2.5.1- Revisión de los requisitos del servicio.....	34
2.5.2- Comunicación con el cliente	35
2.6- Proceso de compras	35
2.6.1- Información de compras	36
2.6.2- Verificación de los productos comprados	36
2.7- Prestación de servicio	37
2.7.1 Control de la prestación del servicio	37
2.7.2 Identificación y trazabilidad	37
2.8- Propiedad del cliente	38
2.9- Preservación del producto	38
2.10- Satisfacción del cliente	39

2.11- Control de las no conformidades	39
2.11.1- Acciones Correctivas	40
2.11-2- Acciones Preventivas	40
2.12- Evaluación del sistema de gestión de la calidad en el Complejo Moa	41
2.12.1-Aspectos que se tienen en cuenta para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad mediante la “Guía de Evaluación de los Requisitos de la Calidad en los Servicios”	41
2.12.2-Principales no conformidades detectadas en la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa	42
2.12.3-Acciones correctivas para erradicar las no conformidades detectadas en la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa	43
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más dinámico y polémico regido por las nuevas tendencias de informatización y consumo, donde se evidencia un crecimiento del peso de los servicios dentro de las economías de los países, se hace objetiva la implementación de sistemas de gestión, estrategias y mecanismos que permitan garantías de posicionamiento en el camino de la calidad a la excelencia y el éxito.

La elevación del nivel de vida y la concentración en grandes organismos de prestaciones que anteriormente se realizaban de forma individual, han dado un gigantesco impulso a las empresas de servicios.

El campo de las empresas de servicios es tan amplio que abarca actividades tales como los bancos, la hostelería, la ingeniería, el comercio y su distribución, los servicios públicos, los transportes, etc.

La comunicación y estandarización han conseguido que los productos equivalentes sean iguales o similares, por lo que el campo de batalla de la competencia se centra muchas veces en el servicio. El servicio representa así un arma estratégica formidable, mediante la que una empresa puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado.

Tradicionalmente se ha considerado que la filosofía y las técnicas de calidad eran aplicables solamente a las empresas industriales. Ello es debido a una cierta deformación profesional que tiene su origen en que la calidad, desde el punto de vista científico, se empezó a desarrollar como control estadístico del proceso en industrias de producción en serie. Pero desde siempre han existido empresas de servicios que se han diferenciado de la competencia por una mejor política de servicio y ello les ha llevado a conseguir una posición de liderazgo en el mercado.

Las personas son en general cada vez más sensibles a una prestación de calidad, pero al ser el servicio un elemento más subjetivo y menos afectado por las nuevas



tecnologías, el cliente aplica su capacidad crítica con mayor intensidad a los servicios que recibe que a los productos que consume.

Por otro lado, medir los resultados de la calidad del servicio resulta más difícil y complicado que poder apreciar la perfección de un producto, porque el servicio lo dan las personas y se percibe de una forma mucho más subjetiva. Existe además un gran riesgo en la creciente liberalización de muchos servicios que anteriormente se prestaban en régimen monopolio. Esto ha dado lugar a una elevada competencia.

Todo ello contribuye a exagerar la creencia de que el servicio que se vende es la imagen de la empresa. Conseguir que dicha imagen resalte ante los ojos del cliente puede ser vital para la supervivencia del establecimiento, incluso a corto plazo.

La Sucursal Holguín, perteneciente a la Corporación CIMEX S.A una vez que entró en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial, comenzó también el trabajo de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). En el año 2004 se realizó el diagnóstico para poder decir sobre qué bases se apoyaría el Sistema de Gestión de la Calidad, se fueron dando pasos en este sentido y no fue hasta el segundo semestre del 2007 que se logró el alcance en el 100 por ciento de las unidades, con lo cual se solicitó a la Oficina Nacional de Normalización el otorgamiento del AVAL de la Calidad.

En Junio de 2008 en auditoría realizada por el Registro Cubano del Buque se determinó que la organización cumple con lo establecido por las ISO 9001. En Julio del 2009 fecha de expedición del AVAL se recibirá de nuevo al RCB para dar continuidad al SGC, **por lo que el problema** que sustenta esta investigación es la necesidad de realizar una evaluación de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en los Servicios del Complejo Moa perteneciente a la Corporación CIMEX S.A, por su importancia en el logro de los objetivos del centro.



El **campo de acción** de este trabajo lo constituye la guía de evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad de los Servicios en el CIMEX, y el **objeto de estudio** el Sistema de Gestión de la Calidad.

El **objetivo general** es la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad de los Servicios en el Complejo Moa y la elaboración de un conjunto de acciones que permitan el establecimiento adecuado de todos los parámetros de calidad requeridos para la prestación de los servicios.

Los **objetivos específicos** son:

- Análisis de las Regulaciones sobre el Sistema de Calidad en la Corporación CIMEX S.A.
- Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa de la Corporación CIMEX S.A.
- Propuesta de acciones para garantizar la correcta implementación del Sistema de Gestión de la Calidad establecido por la Corporación.

La **idea a defender o hipótesis** es que si se realiza en el Complejo Moa la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad establecido por la Corporación CIMEX, entonces se logrará elaborar un conjunto de acciones para la correcta implementación del mismo.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- Histórico – lógico: para analizar la necesidad de la implementación de un Sistema de gestión de la Calidad en la Corporación CIMEX.
- Hipotético – deductivo: para la formación de la hipótesis.
- Análisis – síntesis: para evaluar la situación actual de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad establecido por la Corporación en el Complejo Moa y elaborar las conclusiones.
- Métodos empíricos: Al utilizar textos y resoluciones editadas, la entrevista, encuestas, observación directa, trabajo de mesa.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO DE LA CALIDAD

1.1- Calidad. Conceptos y definiciones.

Para alcanzar la competitividad, una organización debe contar con buenos productos y/o servicios obtenidos a un costo apropiado y con una buena gestión, la cual debe incluir también la posibilidad de dar a sus clientes un trato agradable. Dicho de otra forma, debe desarrollar los siguientes tipos de calidad:

- Producto y/o servicio
- Proceso
- Gestión
- Atención al cliente.

Como se observa, la calidad es la base de la supervivencia y del desarrollo de las organizaciones, puede decirse entonces que es un factor fundamental de las actividades económicas y que sin ella, estas no cumplen sus objetivos. Puede también adoptar otros nombres como eficiencia, eficacia o competencia, pero todos estos conceptos con ligeros matices, responden al mismo principio: hacer las cosas bien o como se dice en la actualidad: hacerlas bien a la primera.

La calidad, por tanto, puede enseñarse y aprenderse, aplicarse o mejorarse a voluntad y lo que es más importante, se puede sistematizar su implantación, de forma que una organización llegue a desarrollar mejores procesos, excelentes productos y superiores métodos de gestión.

Definición de calidad

Un estudio de los principales conceptos permitió declarar la siguiente conclusión: **Calidad** es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.



Existen otras definiciones de calidad aportadas por algunos de los expertos más conocidos en la materia:

Joseph M. Juran la define como: Idoneidad o aptitud para el uso y viene determinada por aquellas características del producto o servicio que el usuario puede reconocer como beneficios.

Las características de calidad pueden ser de diversas clases tales como:

1. Tecnológicas
2. Sensoriales
3. Con relación al tiempo
4. Contractuales
5. Éticas

Armand Feigenbaum: hace referencia a la calidad como el conjunto total de características del producto de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual satisficará las expectativas de los clientes.

Philip B. Crosby: cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos.

1. La conformidad del diseño a los requisitos del cliente.
2. La conformidad del bien fabricado y entregado respecto a sus diseños y sus especificaciones.
3. La conformidad del servicio con las prestaciones especificadas y pactadas con el cliente.

M. Edgard Deming: concibe la calidad como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado.



En las normas ISO 9000: 2000 se plantea como concepto de calidad: la capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.

El término calidad se puede utilizar con el adjetivo malo, bueno o excelente.

La **calidad total**: es el proceso mediante el cual todos los miembros de la organización se comprometen y participan en la formación y desarrollo de un conjunto de acciones planificadas e integradas entre sí con el objetivo de implantar un sistema, que asegure de forma permanente la satisfacción de los clientes y el logro de niveles superiores de desempeño, mediante el mejoramiento continuo de todas sus actividades y procesos.

1.2 La calidad del servicio.

1.2.1 ¿Que es el servicio al cliente?

Generalizando un poco, toda la empresa está o debería dedicarse al servicio del cliente, convirtiendo este concepto en sinónimo de la calidad total, pero en realidad el consumidor de los productos o servicios no puede apreciar ni por otra parte le interesa lo que ocurre en el interior del establecimiento. Se puede tener unos procesos de producción impecables y fallar en la entrega de los artículos o viceversa. En realidad el cliente sólo puede juzgar en el momento en que toma contacto con algo de la empresa. Solamente este momento le interesa y justamente estas situaciones son las que se incluirán en el amplio concepto de "servicio al cliente": cuando se produce un contacto físico de la entidad con el comprador.

La **calidad total** es un concepto tan amplio que cuesta llegar a desentrañar todo su benéfico contenido. La eficacia del servicio es lo que complementa a la eficacia del producto para que ésta se transforme en calidad total.



Esto puede dar una idea de la amplitud que la calidad del servicio alcanza en las empresas industriales, desde la telefonista que recoge una llamada de un posible comprador con eficacia y cortesía, hasta el experto montador que supervisa la puesta en marcha de una instalación de elevada tecnología, están defendiendo la supervivencia de la organización. Estos elementos no deben verse aislados en la cadena de los servicio, sino que ésta comprende a todos los empleados, todas las funciones y operaciones de la compañía que deben regirse por la profunda convicción de que la satisfacción de cada cliente debe ser el objetivo, si no único, sí fundamental de su trabajo diario.

1.2.2 El contacto con el producto

Independientemente de la perfección que pueda llegar a alcanzarse, todas las empresas de servicios pueden llegar a tener claro que la prestación al cliente supone la base de su negocio. Igualmente, los departamentos comerciales de las entidades industriales suelen dar al usuario el grado de importancia que en realidad tiene. Las organizaciones comerciales o de servicios vocacionalmente están volcadas por la clientela, o eso es lo que en realidad todos ellos consideran.

El servicio al cliente en una empresa que venda productos es algo que tiene la suficiente importancia como para confiarlo a personas que únicamente cuenten con un reconocido don de gentes o a los esforzados agentes de un departamento comercial que no acostumbran a contar con el respaldo de la totalidad de la organización. El servicio al cliente requiere una perfecta planificación desde la propia gerencia y debe convertirse en la representación práctica del principio de la calidad total.

Puesto que el siglo XX puede considerarse como el siglo de la producción y de la calidad, el XXI será el del servicio al cliente.

Los actuales métodos de distribución comercial, imponen a los centros de una dinámica de suministro que, en muchos casos, puede suponer una medida de la competitividad. Entregar los productos en los formatos que cada cliente necesita,



según una secuencia más o menos programada, representa un reto en la calidad del servicio que las empresas suelen considerar ajeno a su especialidad y su cultura.

Se repite una vez más el principio de que el cliente no desea un producto determinado sino satisfacer una expectativa.

Se podría pensar que los productos normalizados o pertenecientes a un catálogo bien definido deben de eliminar cualquier clase de incertidumbre, pero simplemente con admitir que las normas no pueden reflejar más que las condiciones mínimas a cumplir por el suministro, se abre un enorme campo de indeterminación y de posible optimización del servicio.

Nadie sabe tanto acerca de lo que es capaz de necesitar como el cliente, nadie sabe tanto acerca de lo que es capaz de ofrecer como el suministrador. Si estos dos aspectos del conocimiento no se complementan en una valiosa conexión de los servicios técnicos de ambas organizaciones, no se podrá asegurar que la prestación al cliente pueda superar un nivel aceptable.

La calidad de nuestro servicio o producto debe ser demostrada en el momento de su consumo o justo cuando el cliente lo incorpora a su proceso.

Esto quiere decir que, aunque legalmente la responsabilidad se termine con anterioridad, el encargo comercial persiste hasta que el cliente final procede a la utilización o consumo del elemento entregado.

Las perfectas condiciones de embalaje, la clara marcación de los plazos de caducidad, la programación de las adecuadas maniobras de manipulación y transporte, la correcta presentación de los documentos deben suponer una preocupación ineludible para quien presta el servicio.



1.2.3 El contacto personal

La función servicio en su faceta de atención al cliente o al público en general se desarrolla mediante un contacto personal, de ahí que las cualidades del protagonista de esta función tenga una importancia fundamental y debe ser objeto de estudio en el presente tema.

Aunque tal vez sea caer en el terreno de las generalizaciones, conviene hacer previamente un apunte sobre la idiosincrasia del carácter nacional. Cada país tiene sus propias cualidades.

El mejor trato a las personas tiene un componente psicológico que apunta hacia la modernidad y a la juventud mental. Suele denominarse como actitud del “viejo cascarrabias” a la que incorpora señales evidentes de egoísmo, mal carácter, escasa disposición de servicio y talentos anclados en el pasado; por el contrario, el estereotipo de “joven activo” representa signos claramente apreciables de eficacia, simpatía y preocupación por los demás.

Como consecuencia de ello, si está predispuesto a considerar más jóvenes y modernos a quienes han hecho objeto de un servicio esmerado, acompañado de buen trato personal. Las cualidades que identifican la personalidad de los individuos en lo que se refiere a la prestación de un servicio están formadas por su aptitud y su actitud.

La **aptitud** agrupa a los conocimientos, experiencia y rasgos de carácter posiblemente apreciados en los procesos de selección. Son cualidades básicas para la prestación de un servicio de calidad y es obligación, tanto del empleado como de la empresa mantenerlas, optimizarlas y adecuarlas mediante los procesos de formación y selección correspondientes.

La **actitud** está formada por cualidades voluntarias del individuo, mediante las cuales puede modificar, matizar o resaltar sus rasgos de carácter, adecuando su



conducta y modelos de comportamiento al mejor desempeño de sus funciones de trabajo.

1.2.4 Factor humano en la calidad del servicio

1.2.4.1 Tipos de clientes

El primer paso hacia la calidad y la excelencia en el servicio es la identificación de los clientes, en términos generales, se ubican en dos categorías: **externos** e **internos**.

Los **clientes externos** son los que compran un producto o servicio de la empresa, ejemplo de ello es la persona que adquieren un vestido en una tienda, la que va a merendar a una cafetería, etc.

Los **clientes internos** son las personas dentro de una organización que dependen unas de otras en cuanto a la información y los recursos que necesitan para desempeñar su labor.

Se considera también cliente interno aquel miembro de la empresa, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se puede concebir como integrada por una red interna de proveedores y usuarios donde este es proveedor de quien recibe el producto de su trabajo, y cliente de quien hace llegar el producto del suyo.

O sea, todas las personas que se desempeñan en algún tipo de relación laboral, dependientes o independientes, son quienes tienen la responsabilidad de producir, representar, difundir, hacer conocer, instalar en el mercado o vender.

Como es de suponer para brindar un servicio superior al cliente externo es necesario que todos los involucrados estén enfocados hacia él, y no solamente aquellos que están en contacto directo o en cuya descripción de tareas figura la



prestación. Cada uno debe trabajar con una calidad uniforme y máxima al mismo tiempo, formando una cadena a través de toda la organización, incorporando a las personas, los procesos y la infraestructura que deben contribuir al resultado final, quedando claro que el empleado de contacto directo con el cliente externo no es el único responsable de brindar un servicio con eficacia, sino toda la empresa, pasando por el personal de apoyo, por los supervisores y gerentes que manejan la operación, por la gran variedad de departamentos de apoyo que deben hacer que las cosas sucedan en los lugares y en los momentos precisos, hasta llegar a los administrativos de nivel superior y a los directivos a cargo de toda la entidad teniendo en cuenta que al fallar un solo eslabón de esta cadena puede quebrarse el sistema e impedir alcanzar los objetivos, porque lo que realiza uno es importante para otros por lo que se debe lograr que cada individuo esté involucrado y motivado con su labor.

1.2.4.2 El cliente Interno en el desempeño de la Organización

El cliente interno en una Organización juega un papel primordial, los usuarios externos se identifican con ellos. De nada sirve invertir una gran cantidad de dinero en mejorar la empresa, si el capital humano no se siente motivado para ofrecer el mejor servicio posible a su clientela.

Para impulsar esta satisfacción interna, las Divisiones de Recursos Humanos (RRHH) deben desarrollar políticas activas de formación, comunicación y retribución capaces de crear un clima laboral positivo. Éste ambiente repercute de una forma directa en la imagen externa de la compañía que es precisamente la que atrae la compra del cliente, emergiendo un gran reto para las personas que atienden directamente los recursos humanos, pues existen departamentos que se ocupan de investigar las necesidades y expectativas de los usuarios externos pero de los internos no, teniendo entonces que asumir los responsables de este importante medio su gestión con la del marketing tradicional y recurrir a la investigación social como técnica imprescindible para detectar, conocer, interpretar y satisfacer las necesidades del personal. Por estas razones ha surgido la necesidad de un marketing interno, al que se define como la satisfacción de las



carencias de los empleados para que puedan satisfacer las demandas del cliente, lo cual no es más que una estrategia de management dentro de la gestión de RR.HH.

Se ha comenzado a aplicar el denominado marketing interno, que más que una función es una estrategia de management, con la intención de asegurar una cultura empresarial que inculque a todos los empleados los valores orientados al cliente.

Los componentes básicos de esta estrategia son los siguientes:

Management por actitud: proceso por el cual se motiva a los empleados para que se comprometan con las metas de la empresa.

Management por comunicaciones: manejo de la información que el empleado necesita para trabajar con eficacia.

Es importante el reconocimiento hacia los clientes internos. Este concepto es parte integral de la cultura interna de servicio. Todos los empleados necesitan entender quién es su usuario, sean verdaderos clientes u otros empleados.

El desafío es encontrar alguna forma de poder conectar a los empleados que tienen un contacto indirecto con los demás, sabiendo que indistintamente de los métodos que se utilicen para construir estos lazos, los beneficios son los mismos: desarrollan una mejor concientización y comprensión de los clientes, se sentirán más valorados como parte del equipo (incluyendo nuevas visiones y empatías), y como resultado tangible, fortalecen su compromiso.

1.2.4.3 Motivación del cliente interno

Uno de los más valiosos instrumentos para interiorizar y comprender el comportamiento de los seres humanos, así como predecir y orientar las actitudes propias y ajenas es **la motivación**.



Puede considerarse la motivación, en términos generales como el proceso psicológico que ocurre, a través del cual se combinan diferentes fuerzas internas y externas que determinan que se comporte de una cierta manera o como el conjunto de las razones que explica los actos o bien la explicación del motivo por lo que se hace una cosa.

¿Pero, qué motiva al trabajador? Para dar respuesta a tan importante cuestión se relacionará una lista de significados del trabajo para un ser humano.

1. Seguridad, independencia psicológica, sensación de poder, capacidad de bastarse a sí mismo.
2. Experiencia creciente de la vida y de la profesión u oficio.
3. Oportunidad de expresarse como persona individual y única.
4. Satisfacción de ser útil.
5. Refuerzo del sentido de la dignidad personal.
6. Fuente de relaciones desafiantes e interesantes.
7. Integración a una comunidad diferente a la familia.
8. Oportunidad de participar en la historia de la patria.
9. Ayuda para descubrirse a si mismo, termómetro de la capacidad individual, espejo de la imagen psíquica e indicador de los valores personales.
10. Ubicación ante la sociedad. El trabajo define al punto de que al preguntarle a alguien ¿quién es? suele responder apelando a la función que desempeña.
11. Satisfacción de la necesidad estructural del tiempo. Si no se trabaja en nada los días son semivacíos y estériles.

Además el trabajo brinda seguridad económica y por tanto independencia financiera.



Se comienza a ver un auge cada vez mayor en las entidades en el reconocimiento a sus empleados al percatarse de que estos juegan un papel fundamental a la hora de fidelizar clientes y por tanto, mejorar sus resultados, por lo que han desarrollado acciones con los trabajadores para lograr dicha motivación:

1. Miden la satisfacción y la lealtad de los clientes.
2. Mantienen con ellos una integridad absoluta.
3. Sienten que confían en ellos y se les valora.
4. Adoptan medidas para corregir inmediatamente cualquier disminución en la satisfacción y fidelización de los clientes.
5. Conceden a los empleados autoridad para resolver los problemas con los consumidores.
6. Ofrecen recompensas a aquellos trabajadores que dan el mejor trato y atención al cliente.
7. Las ideas de los empleados para optimizar las prácticas comerciales son escuchadas, difundidas e implantadas.

1.2.4.4 Satisfacción del cliente interno

Una entidad que pretenda tener éxito actual y futuro no puede descuidar la satisfacción laboral ya que como se abordó en epígrafes anteriores, depende en gran medida del desempeño de sus empleados al ser los protagonistas del servicio, por lo que para lograr la eficacia deseada es importante no solo satisfacer al cliente externo sino también al interno y como componente principal de su sistema de calidad debe incluirlos a ambos.

La satisfacción laboral va de la mano con la individual y esta repercute en todo lo que rodea a esa persona: en los amigos, la familia, la comunidad, la sociedad; ya que el trabajo es una parte importante de la vida del ser humano, de hecho de las 24 horas que tiene un día, 8 o más son dedicadas al trabajo pero no solo esto, al



contar con trabajadores satisfechos se tendrá mayor productividad y un personal comprometido y no con simples empleados que cumplen con su deber.

1.2.5 El cliente externo en el comercio al detalle.

El comercio al detalle presenta como puntos fuertes la cercanía al usuario, seguida de la especialización y la atención prestada por parte del cliente interno.

Las tiendas comercialmente se clasifican de acuerdo a la capacidad instalada y los productos que ofertan en:

- Por departamentos.
- Mixtas.
- Especializadas.
- Conveniencia o de cercanía.

Las mixtas son las más comunes en Cuba y miden entre 100 y 350 m² de área de venta.

Debido al incremento constante de la competencia las empresas se centran en la única forma de sobrevivir, escuchando a los usuarios y esforzándose por satisfacer sus gustos. En Cuba, muchas entidades se concentran en indicadores financieros sin considerar el origen de los beneficios.

La factibilidad para las empresas en enfocarse en la satisfacción del cliente reposa en el esquema mental constituido por una serie de equivalencias:

1. La calidad del servicio ofrecido se traduce en la satisfacción del cliente.
2. La satisfacción se traduce por una mejor fidelización del cliente.
3. Un cliente fiel es más rentable y no sólo a corto sino también a mediano y largo plazo.



El prestación consiste en asegurarse de que los clientes queden satisfechos y sigan comprando los productos o servicios.

La satisfacción tiene que ser el aire que respire la organización, si no se logra, lo más probable es que la empresa se asfixie con el incremento de costos, altos niveles de inventarios y una lenta rotación de la mercancía.

Los clientes nunca se ven como miembros de las tiendas, pero los directivos deben considerarlos como empleados que participan en la distribución del servicio. El fortalecimiento mediante esta relación estable potenciarán la eficiencia de la organización.

Los clientes esperan recibir un servicio excelente basándose en los beneficios que desean, esperan recibir servicios adicionales que se centran en el incremento de la confianza y en la reducción de riesgos en la compra, ventajas económicas, simplificación e incremento de la eficiencia en el proceso de decisiones, beneficios sociales y adaptabilidad.

Una parte importante de estos beneficios proviene de la relación establecida por el suministrador, quedando identificado por dos categorías básicas:

- Funcionales
- Sociales.

Los beneficios funcionales incluyen ahorro de tiempo, una mejor decisión de compra, incluye conveniencias, etc.

Los sociales incluyen las relaciones de empatía que se establecen entre cliente interno y externo, que dan lugar a sentimientos de entusiasmo y comodidad por las dos partes.



El comercio al detalle tiene que potenciar la comunicación, si no se escucha, nunca será capaz de satisfacer las expectativas. Existen muchas formas de conocer qué quieren y qué esperan del servicio:

1. El análisis periódico de las quejas y sugerencias deberán considerarse una especie de consulta sin costo, sin olvidar que solo un 4% procede a manifestar su inconformidad.
2. La aplicación de cuestionarios a los clientes internos y externos, que evalúen la actuación actual del servicio.
3. Las encuestas telefónicas permiten una valoración parcial del servicio.
4. Grupos de clientes y paneles de usuarios.
5. Investigadores externos. Es una de las medidas más efectiva ya que no siempre los clientes internos quieren reconocer lo que este mal hecho.
6. La necesidad de escuchar los de dentro de la organización. Los trabajadores de la línea directa al cliente debido a su contacto permanente conocen a los clientes, lo que buscan y cómo marcha su satisfacción, etc.

1.2.5.1 Motivación del cliente externo

Diversos han sido los estudios que buscan identificar el comportamiento y motivaciones del consumidor, ejemplo de ello es el modelo global de comportamiento y muchas son las variables que influyen, ubicadas en dos grupos se podría decir que existen las internas y las externas. Las internas no son más que las motivaciones, percepciones, expectativas, características de la personalidad, etc. y las externas están dadas por las influencias sociales y de la vida cotidiana en general, personales, estímulos sociales, situación económica, entre ellas se identifican por múltiples autores las variables del marketing donde intervienen las cuatro P conocidas (precio, producto, distribución y comunicación).

A medida que es más inmaterial el servicio, mayor influencias tendrán los aspectos tangibles y soporte físico para el consumidor, apariencia del personal, precio, riesgos



percibidos son algunos de los criterios inmediatamente ponderables a los que se aferrará.

Se afirma que se realiza la compra en correspondencia con las emociones y luego justifica. Cuando los clientes adquieren un producto para resolver un problema, en realidad lo que obtienen es la expectativa de sentirse bien.

1.2.5.2 Satisfacción del cliente externo

La satisfacción de los clientes es la clave del éxito, no es suficiente si la entidad esta simplemente atenta a la competencia o centrada en sí misma, la conjugación de ambas y el enfoque directo al cliente crearán una visión perfecta.

La calidad del servicio es percibida de diferentes formas. El cliente externo viene siendo como el juez que da la sentencia final de la calidad del servicio y los aspectos que funcionen mal lo percibe como vacío de calidad.

Existen cuatro razones potenciales para que se produzca el vacío de calidad para los clientes.

1. No se conoce lo que esperan.
2. No existen compromisos.
3. Hay una actuación variable en satisfacer las expectativas.
4. Las expectativas son realizadas por las comunicaciones promocionales y la oferta no llega a la altura de las anteriores.

1.3 La gestión de la calidad.

Desde que el hombre comenzó a producir artículos para su consumo o el de otros, empezó a realizar actividades para lograr la calidad, o sea, la satisfacción de necesidades.



En las últimas décadas, los conceptos de calidad han evolucionado de referirse solamente a la fabricación de productos, a abarcar el sistema de gestión de la totalidad de la empresa. Incluso la definición de calidad ha sufrido una radical transformación desde que se decía que era la adecuación a una especificación, hasta el momento en que calidad es sinónimo de satisfacción de cliente.

1.3.1 La gestión de la calidad en Cuba

Antes de 1959, predominaban medianas y pequeñas unidades de servicios, muchas de las cuales eran atendidas por su propio dueño, lo que determinaba el contacto casi directo entre el productor y el cliente. Esto unido a la escasa demanda hacía que se tuviera en gran estima los criterios sobre la calidad del producto o servicio.

En su época más temprana la Revolución Cubana realiza los primeros intentos para aglutinar todo el trabajo de normalización y calidad. Se crearon el Laboratorio Nacional de Normas y Procesos Industriales de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), y el Departamento de Normas del Ministerio de Comercio, los cuales más tarde se incorporan al Ministerio de Industrias, y se fundó la dirección de Normas y Metrología.

La fecha más insigne de esta época es el 5 de septiembre de 1961 cuando el Comandante Ernesto Guevara, entonces Ministro de Industrias, solicitó de manera oficial a la Oficina Internacional de Normalización la admisión de Cuba como miembro pleno de la Organización Mundial de Normalización (ISO). El Ché, principal precursor de esta actividad en esos años, introdujo la idea de la implantación de los Comités de Calidad donde se le asigna gran importancia a la participación activa de los trabajadores en la solución de problemas.

Justo en 1961, comienza el bloqueo imperialista a Cuba que se mantiene aún en la actualidad y fue preciso cambiar rápidamente las materias primas y las tecnologías, dada la imperiosa necesidad de insertarse en el área de comercio de los países



socialistas a través del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). Asumir aquellas tecnologías y su tipo de desarrollo industrial obligó a introducir el sistema de las normas soviéticas, alemanas y otras del campo socialista, así como crear una estructura para responder a esa realidad.

1.3.2 Principios fundamentales de la Gestión de Calidad

No existe un conjunto inalterable de principios fundamentales de la mejora de gestión de la calidad ya que pueden variar de un tipo de organización a otra. Se pueden enumerar algunos que, sin alcanzar en todos los casos la necesidad y la suficiencia pueden ser aplicados con generalidad:

1. Los productos o servicios deben conseguir la satisfacción permanente del cliente.
2. La satisfacción del cliente no debe suponerse, sino controlarse.
3. La calidad debe empezar en el diseño del producto.
4. Los procesos deben producir elementos sin defectos.
5. Cuanto antes se detecte un producto defectuoso, más barato resulta corregirlo.
6. Los problemas no deben corregirse, sino evitar que se produzcan.
7. Deben aplicarse las técnicas de identificación y solución de problemas.
8. Para la resolución de los problemas se necesita la participación intelectual de todo el personal.
9. El personal debe formarse, para saber más acerca de su trabajo.
10. El personal debe recibir la mayor información posible sobre su trabajo y su entorno.
11. La motivación de las personas es imprescindible
12. La innovación y la producción flexible son la base de la adaptación al mercado.
13. Mejora de costos y calidad son las dos caras de la misma moneda.
14. La sencillez es el mejor camino para alcanzar la calidad.



Si una organización determinada quiere mejorar su gestión en algún aspecto concreto debe establecer previamente un sistema que contemple sus necesidades, sus objetivos y sus posibilidades de realización. Si no se hace de esta forma, la actuación será deslavazada y errática, no existirá en cada momento un punto claro de referencia y cada uno tendrá su visión particular de lo que considera que hay que hacer.

Cuando se trata de mejorar la gestión de calidad, el establecimiento de un plan cobra mayor importancia porque se trata de hacer las cosas bien desde el primer momento. Que el personal implicado pueda darse cuenta de que esta vez se toman las cosas en serio y que no de algo que pueda ser abandonado al poco tiempo de empezar.

Además, la mejora de la gestión de calidad es para siempre. En este sentido no debe confundirse con la realización de un programa que tenga unos objetivos a cumplir y que una vez alcanzados pueda darse por concluido.

Un sistema de gestión de calidad es permanente ya que encierra principios de mejora continua que tienen una vigencia ilimitada. Una vez establecidos se definen la filosofía, se procede a la redacción del sistema, el cual debe existir previamente a la puesta en marcha de cualquier actividad ya que de esta forma todas las acciones se podrán realizar de forma coordinada.

La publicidad y el diseño han contribuido a que la calidad de los productos o servicios sea más difícil de detectar. Todos los anuncios nos intentan convencer que los productos anunciados son perfectamente adecuados a las necesidades y deseos, y para resaltar este argumento los presentan bajo el aspecto de bellos objetos empacados en atractivos envases.

Todo el mundo habla de calidad pero muy pocos la practican, dado que las prioridades suelen establecerse desde el punto de vista del beneficio a corto plazo. Existen empresarios que quieren hacer las cosas bien y se esmeran en ello, pero



cada uno de ellos tiene un criterio distinto y no siempre coincide con el del comprador con lo cual todos los esfuerzos resultan inútiles.

Esta situación en el entorno de un mercado cada vez más competitivo llevó a los especialistas a la conclusión de que también la calidad debía ser objeto de normalización, que todas las empresas debían de aplicar un sistema similar de organización de la calidad, aunque fuese adaptado en cada caso a las características de cada una de ellas.

1.4 El sistema de gestión de la calidad en la Corporación CIMEX S.A, Sucursal Holguín.

La Sucursal Holguín, perteneciente a la Corporación CIMEX S.A una vez que entró en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial, comenzó también el trabajo de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). En el año 2004 se realizó el diagnóstico para poder decir sobre qué bases se apoyaría este sistema, se fueron dando pasos en este sentido y no fue hasta el segundo semestre del 2007 que se logró el alcance en el 100 % de las unidades, con lo cual se solicitó a la Oficina Nacional de Normalización el otorgamiento del “Aval de la Calidad”.

En junio de 2008 en auditoría realizada por el Registro Cubano del Buque se determinó que la organización cumple con lo establecido por las ISO 9001. En julio del 2009 fecha de expedición del “Aval” se recibirá nuevamente al RCB para dar continuidad al SGC.

La política de calidad de la Corporación Cimex adoptada por la Sucursal, ha conducido al establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad que posibilita mejorar continuamente sus procesos, la satisfacción de los clientes y la eficiencia de la organización. Los lineamientos planteados al respecto por la alta dirección de la Corporación en la Instrucción 41/ 02, mediante la Directiva No. 04/07 del 2007 de fecha 30 enero del 2007, la cual fue adoptada por la Sucursal, es la siguiente:



CIMEX, trabaja por una calidad renovada, por nuevos paradigmas, basado en los principios de la gestión de la calidad donde cada uno de sus integrantes sabe por qué trabaja y para qué, disfruta trabajando, garantiza la protección al consumidor, el respaldo de sus proveedores, la protección del medio ambiente y la mejora continua de sus procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos con creciente grado de eficiencia.

Para el logro de la política, la Sucursal elabora la planeación estratégica y define los objetivos de trabajo a alcanzar para cada año, incluyendo metas para elevar la calidad a través del proceso de GP-1 gestión de la Dirección.



CAPITULO II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL COMPLEJO MOA

2.1 Características Generales del Complejo Moa.

El Complejo Moa presta una amplia gama de servicios en correspondencia con el objeto social para lo cual fue creado y que se relaciona a continuación:

- ↳ Comercialización de forma minorista de mercancías que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, electrónicos y de ferretería, confecciones textiles, calzado y otros.
- ↳ Comercialización de forma minorista de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes, piezas y demás productos.
- ↳ Comercialización de forma minorista de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes.
- ↳ Servicios relacionados con Western Union.
- ↳ Servicios gastronómicos.
- ↳ Servicios de recreación.

La **Misión** es recaudar CUC y se dedica al comercio minorista, fundamentalmente en las actividades de ventas de mercancías, servicios gastronómicos, fotográficos y alquiler de películas y similares, servicios tecnológicos y otros. Orientados a satisfacer de manera innovadora las crecientes necesidades de los clientes, con soportes tecnológicos de avanzada y una calidad renovada, brindada por trabajadores que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez, y responsabilidad social.

Como **Visión** ha sido identificada: “Convertirse en líderes de la calidad y rapidez de los servicios en las redes de oferta del entorno de la organización, que cuenta con altos niveles de competitividad e innovación con un capital humano capacitado,



motivado y estimulado que responda a las expectativas de la responsabilidad social, logrando ser dignos de la confianza que el Partido y el pueblo han depositado en ellos”.

A continuación se presenta el diagnóstico de la situación actual del Complejo realizado por el Departamento Comercial, utilizando técnicas de mercadotecnia.

Fortalezas:

- ↳ Capacidad de trabajo de sus directivos.
- ↳ Consagración a su labor de los trabajadores.
- ↳ Comercialización de productos exclusivos en el territorio.
- ↳ Ventajas competitivas en cuanto a precios.
- ↳ Profesionalidad.
- ↳ El complejo se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial.
- ↳ Equipamiento tecnológico.
- ↳ Imagen empresarial.
- ↳ Sistema de capacitación.

Debilidades:

- ↳ Ruptura de los stocks en momentos picos del servicio.
- ↳ Falta poder de decidir y actuar.
- ↳ Sistema de estimulación.
- ↳ Respuesta rápida a las incidencias.
- ↳ Compras no avaladas por necesidades de ventas.
- ↳ Lento movimiento de mercancías sin posibilidades de rebajas.

Oportunidades:

- ↳ Proyección para potenciar las actividades de CIMEX en el territorio a corto y mediano plazo.
- ↳ Ajustar la entrada de mercancías con las oportunidades de ventas.
- ↳ Desarrollo más sofisticado de las técnicas de Marchandasing.



- ↪ Aplicar de manera consecuente los principios del perfeccionamiento empresarial.
- ↪ Implantar a todos los niveles organizacionales sistemas de calidad.
- ↪ Aplicar los sistemas estadísticos y comerciales Sagaz, sistema gerencial, SIE y SAFIN.
- ↪ Utilizar de manera eficaz el sistema de logística automatizada.

Amenazas:

- ↪ Expansión de firmas en el territorio con el mismo objeto social.
- ↪ Sistemas de estimulación más atractivos en el entorno empresarial.
- ↪ Competencia en precios, no siempre avalada por necesidades del mercado.
- ↪ Sistema de compras centralizadas, sin considerar características específicas del territorio.
- ↪ Reducción sustancial en los pagos de estimulación en la Unión de Empresas del Níquel.
- ↪ Carencia de mercancías y productos líderes, en los productores nacionales.

Agentes que influyen en su desarrollo

Factores externos

- ↪ Ubicación geográfica.
- ↪ Potencial demográfico y poder adquisitivo.
- ↪ Nivel de población flotante.
- ↪ Conocimientos de la competencia.

Factores internos

- ↪ Clasificación de tiendas.
- ↪ Tipo de local.
- ↪ Equipamiento y muebles.
- ↪ Plantilla de personal.
- ↪ Estructura departamental.
- ↪ Tipos de sistemas de ventas.
- ↪ Surtido y cantidad de productos.



- ↪ Niveles de precios.
- ↪ Señalización y promoción.

Para su buen funcionamiento el Complejo establece relaciones con los diferentes agentes que forman parte de su entorno empresarial los cuales influyen en su desarrollo, el que se presenta a continuación:



Casa Matriz:

Las normas y procedimientos que se aplican en el Complejo Moa guardan una estrecha relación con las políticas dictadas por la Casa Matriz, la Sucursal Holguín.

La contabilidad se encuentra descentralizada por lo que el Complejo Moa, al igual que los del resto de la provincia, rinde resultados a través de Estados y Balances



Financieros internos, los cuales se consolidan a nivel de Sucursal en la Casa Matriz.

Trabajadores:

El Complejo cuenta con una plantilla de 119 trabajadores distribuidos en 10 unidades:

- Un centro Comercial que además de la venta mixta de mercancías, cuenta con los servicios de Cafetería, photoservice y Western Union.
- Una tienda Mixta(Los mineros)
- Cinco puntos de Ventas de los cuales dos radican fuera del municipio, uno en Sagua y el otro en Frank País.
- Tres Servi Centros, uno de ellos en Frank País.

Proveedores:

Los productos que se adquieren son fundamentales para la calidad y la seguridad de los servicios que se prestan, se establecen relaciones de trabajo con los proveedores, considerando como elemento importante la retroalimentación y su evaluación.

El Complejo selecciona a sus proveedores en base a la capacidad para el cumplimiento de los requisitos establecidos para un determinado servicio, teniendo en cuenta criterios como calidad, precio, atención, despacho, rapidez.

Principales Proveedores

- ↳ División Logística CIMEX
- ↳ Suchel-Camacho
- ↳ Suchel-lever
- ↳ Bucanero S.A
- ↳ Corporación Copextel
- ↳ Comercial Abraxas
- ↳ Talabartería Thaba



↪ Havana Club

↪ Brascuba

Principales clientes

↪ La población en general, fundamentalmente de Moa, Sagua y Frank País.

Principales Competidores:

↪ Cubalse

↪ TRD Caribe

Estado (Relaciones Financieras):

La entidad está incorporada al Sistema Tributario e inscrita al Registro de Contribuyentes de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley No. 73 y ejecuta los siguientes tributos:

- Contribución a la Seguridad Social 12,5 %
- Contribución del 1.5 % por subsidios.
- Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo 25 %
- Contribución especial de los trabajadores a la Seguridad Social 5%
- Impuesto sobre las Utilidades 35%

Banco:

La Corporación posee una cuenta para sus operaciones corrientes en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en Moneda Nacional y otra en CUC en el Banco Financiero Internacional S.A. (BFI).

2.2 El sistema de gestión de la calidad en el Complejo Moa.

El Complejo cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad debidamente documentado e implementado a todos los niveles de la estructura organizativa, el



cual tiene como premisa fundamental el mantenimiento y la mejora continua de su funcionamiento sobre la base de lograr una plena satisfacción de los clientes.

Conscientes de que la gestión de la calidad se alcanza mediante la implementación de los procesos, el Complejo los identifica y asegura, determinando su secuencia e interacción, así como los métodos y criterios requeridos para su funcionamiento y control eficaz, de igual forma se garantiza la disponibilidad de recursos y la información necesaria, la medición y análisis de los mismos para implementar las acciones requeridas para lograr el cumplimiento de los resultados planificados y la mejora continua.

2.2.1 Requisitos de la documentación

La información que soporta el Sistema de Gestión de la Calidad está basada en los siguientes documentos que se encuentran distribuidos en tres niveles:

Nivel A: Manual de la Calidad

Política y objetivos de la calidad

Nivel B: Procedimientos y fichas de procesos.

Manuales de Normas y Procedimientos de Comercio Minorista y Mantenimiento.

Nivel C: Documentación de trabajo: normas, especificaciones, registros, planes, programas, informes, disposiciones, directivas, Instrucciones de trabajo, reglamentos, resoluciones, sellos, certificados, circulares, etc.

El Sistema de Gestión de la Calidad cuenta con los siguientes procedimientos documentados:

1. Gestión de la Documentación (PG-1)
2. Control de Registros (PG-2)
3. Auditorías Internas de Calidad (PG-3)
4. No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas (PG-4)
5. Control de los Instrumentos de Medición (PG-5)



6. Evaluación Interna de la Calidad (PG-6)
7. Quejas y Reclamaciones (PG-7)
8. Satisfacción del Cliente Externo (PG-8)
9. Evaluación de Proveedores (PG-11)
10. Revisión por la Dirección (PG-12)
11. Compromiso por la Calidad (PG-13)

2.2.2 Manual de la Calidad

El manual del Complejo es el de mayor jerarquía dentro de la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad, pero no constituye por sí solo la base mismo, pues está apoyado a su vez por fichas de procesos, normas y procedimientos que describen la forma de desarrollar las actividades que se realizan.

Este documento define el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, y solo excluye los apartados 7.3 “Diseño y Desarrollo” y 7.5.2 “Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación de los Servicios” de la NC-ISO 9001:2001.

En su contenido se hace referencia a los documentos establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad y una descripción de la interacción entre los procesos del mismo.

Al Manual de la Calidad no se le permiten alteraciones en su contenido sin la previa aprobación del Gerente General y debe ser administrado según las disposiciones que a continuación se relacionan.

- El Gerente General aprueba el Manual y asegura su establecimiento y actualización en el Complejo.
- El representante de la dirección para la calidad tiene la responsabilidad y la autoridad para asegurar que se documente, actualice, mantenga y controle el mismo.
- La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad es la fuente principal para la introducción de cambios.



2.2.3 Control de los documentos

Son debidamente controlados para garantizar su adecuado uso y prevenir la utilización de documentación obsoleta, según se indica en el procedimiento “Gestión de la Documentación”.

2.2.4 Control de los registros

Se establecen y mantienen para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se establece en el procedimiento “Gestión de la Documentación”, los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

2.2.5 Responsabilidad de la dirección

El Gerente General demuestra sistemáticamente su compromiso con el desarrollo, implementación y el mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad con su estilo de dirección, involucrando a todo el personal en el logro de los objetivos de la Organización.

2.2.6 Enfoque al cliente

La dirección del Complejo, consecuente de los requerimientos de los clientes referentes a la calidad de los servicios ofertados dispone desde su declaración de compromiso y la definición de la política de la calidad que el Sistema de Gestión de la Calidad esté enfocado al usuario, asegurándose como propósito principal darle la máxima satisfacción.

Se cuenta con una Gerencia Comercial encargada de establecer la política de promoción y publicidad a los productos y servicios que se ofertan y al control sobre el estado de opinión de los servicios, así como cualquier otra inquietud que se presente.



El centro se retroalimenta además mediante encuestas aplicadas según Procedimiento “Satisfacción del Cliente”, y como parte del control del proceso se aplican las guías de evaluación de la calidad, evaluando el comportamiento de las características y los requisitos del cliente.

A través del Sistema de Protección al Consumidor establecido en CIMEX, el Complejo establece las reglamentaciones, medidas y acciones de control, supervisión; encauzamiento de las quejas e insatisfacciones, para ofrecer la respuesta y atención que se requiera.

2.3 Comunicación interna

La comunicación desempeña un papel fundamental en las diferentes interfaces que se producen en las actividades y procesos que se realizan en el Complejo. La alta dirección exige que todos los miembros de la organización estén bien informados en relación con la política de la calidad, los objetivos generales y específicos y los logros alcanzados como vía para contribuir a la mejora del desempeño y para alcanzar el comprometimiento directo en el logro de los objetivos.

La Organización ha concebido formas y métodos de comunicación entre todos los niveles de subordinación que les permiten a sus dirigentes y trabajadores tener el conocimiento necesario del sistema de gestión de calidad, posibilitando que cada uno de ellos cumpla con eficacia las funciones que acometen.

El proceso de comunicación interna fluye a través de la estructura de la Organización en ambas direcciones mediante:

- Consejos de Dirección
- Consejos de Calidad
- Comités de Calidad en los Complejos
- Red de transmisión de datos
- Reuniones
- Asambleas y otros eventos
- Despachos
- Comunicaciones escritas y verbales



- Encuestas a los empleados y atención a sus sugerencias
- Matutinos

2.4 Ambiente de trabajo

El Complejo asegura las instalaciones adecuadas para la prestación del servicio incluyendo seguridad, espacio laboral adecuado, equipos, herramientas y sistemas informáticos. Se asegura el cumplimiento de los requisitos establecidos en materia de seguridad y salud del trabajo, identificándose y gestionándose los riesgos laborales.

2.5 Procesos relacionados con los clientes

El Complejo desarrolla sus actividades de intercambio sobre un enfoque de marketing, el cual sostiene que la clave para alcanzar los objetivos consiste en identificar las expectativas del cliente de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

La Sucursal a través de la gestión comercial, determina los siguientes requisitos:

- Especificados por los clientes.
- Determinados por la dirección de comercio minorista.
- Legales y reglamentarios, aplicables a los productos y servicios que se ofertan.

2.5.1 Revisión de los requisitos del servicio

La revisión de los requisitos relacionados con el servicio se realiza en los puntos de ventas quedando registrada en cada uno de ellos a través de los registros:

- Guía de evaluación de la calidad del servicio.
- Sistema de partes de incidencias y no conformidades.
- Niveles de inventarios. (SILVER)
- Comportamiento de los productos estrellas.



- Comportamiento del modulo comercial.

2.5.2 Comunicación con el cliente

El Complejo garantiza a través de los procesos gestión comercial y ventas de productos y servicios, la adecuada comunicación de los clientes.

Actividades que se desarrollan para asegurar esta comunicación:

- Información de los productos y las especificaciones de los servicios que se ofertan en los establecimientos.
- Desarrollar la publicidad, con el fin de Incrementar la motivación del mercado hacia los servicios ofertados.
- Eventos promocionales.
- Recepción y tramitación de sugerencias y quejas presentadas por los clientes.
- Investigación de la satisfacción de los clientes como vía de la retroalimentación de la calidad del servicio.

Para la retroalimentación de los clientes en la red de comercio minorista se aplica el procedimiento documentado Satisfacción del Cliente.

Para el tratamiento a las quejas y reclamaciones de los clientes se aplica el procedimiento documentado Quejas y Reclamaciones de los clientes.

2.6 Proceso de compras

El Complejo ha identificado dentro de sus procesos de realización el de gestión comercial, el cual describe el proceso de compras, para el cual se establecen procedimientos que permiten asegurar que los productos suministrados cumplen con las especificaciones y requerimientos solicitados.

La Sucursal efectúa el proceso de evaluación de los proveedores a través del procedimiento documentado Evaluación de Proveedores.



Como vía para lograr un nivel de confianza, los proveedores son evaluados antes de aceptarlos, así como posteriormente. Esta evaluación está dirigida a dos aspectos fundamentales:

- Verificar la capacidad que tengan de satisfacer los requerimientos, relacionados estos con las especificaciones técnicas de los productos, los plazos, condiciones de entrega y los precios.
- Conocer como ha sido su comportamiento a través de las entregas de mercancías para determinar su permanencia o no como proveedor aceptado.

2.6.1 Información de compras

En la etapa de contratación, se exige a los proveedores el cumplimiento de lo establecido en el contrato referente a la información de las compras.

El Complejo comprueba el cumplimiento de la política de contratación a través de los comités creados al efecto, los que verifican entre otras cosas, que los proveedores estén aceptados, que las especificaciones de calidad se cumplan, y que las solicitudes de productos estén de acuerdo con la demanda y las existencias.

Las compras, cuyo proveedor es CIMEX se realizan mediante pedido electrónico (SYNPAN) por medio de los soportes informáticos existentes como el Sitio ftp de CIMEX y correo electrónico, utilizándose como herramientas de trabajo el EFICOM.

2.6.2 Verificación de los productos comprados

El Complejo realiza la verificación de productos comprados en sus locales, según lo dispuesto en el procedimiento Inspección de Recepción, la ficha de proceso ventas y servicios y lo dispuesto en el Manual de Normas y Procedimientos del Comercio Minorista.



2.7 Prestación de servicio

2.7.1 Control de la prestación del servicio

Se planifica y lleva a efecto la prestación de los servicios según lo establecido en el manual de normas y procedimientos para esta actividad, entre las que se encuentran:

- Información mediante la cual se describen las características de los servicios que se brindan.
- Instrucciones de trabajo, normas y procedimientos para la realización de los servicios.
- Uso de equipos apropiados para el desarrollo de las actividades de prestación de los servicios.
- Existencia y uso de los dispositivos de medición y seguimiento.
- Implementación de métodos para el seguimiento y la medición del servicio.

La actividad específica es el comercio minorista, cuyas especificaciones y operaciones están controladas según lo establecido en los manuales para cada actividad (tiendas, gastronomía, Servicupet y fotografía). El seguimiento y control se realiza mediante el procedimiento documentado Evaluación Interna de la calidad de los servicios.

2.7.2 Identificación y trazabilidad

Se tienen identificados los productos que se comercializan a través de la codificación asignada a los mismos. Los códigos de los productos que se expenden en los diferentes tipos de establecimientos deben estar homologados, de manera que los precios de productos similares que se venden en la red están dentro del MUP (Maestro Único de Precios) con similar descripción y precio.

Todos los productos dedicados a la venta están controlados por el sistema control de inventarios SILVER y están registrados solamente aquellos productos de proveedores autorizados e incluidos en el MUP.



La identificación y trazabilidad en la prestación de los servicios queda evidenciada en el comprobante de pago que se le entrega al cliente durante y al final del servicio de venta del producto, y que cuenta entre otros datos con los siguientes:

- Nombre de la unidad.
- Código y descripción del producto.
- Cantidad de artículos.
- Importe.
- Pagado.
- Cambio.
- Fecha.
- Hora.

2.8 Propiedad del cliente

Solo existe como propiedad del cliente los bolsos que se dejan bajo custodia.

Para el control y cuidado de los productos que son propiedad del cliente, los responsables de proceso siguen las siguientes indicaciones:

- Identificar, verificar y proteger el producto suministrado por el cliente, para ser incorporado al proceso de prestación de servicio, o a su custodia.
- Registrar en el establecimiento e informar al cliente cuando el producto suministrado por este, se considere inadecuado, sufran algún deterioro, o la pérdida.
- En caso de pérdida o deterioro se deberá pactar con el cliente la solución más adecuada.

2.9 Preservación del producto

En el Complejo se debe garantizar que tanto los productos que se comercializan en sus unidades de ventas como aquellos que se incorporan a la prestación de los servicios especializados estén debidamente preservados y protegidos durante su permanencia en los locales habilitados para ello.



En el proceso de preservación de las mercancías se garantiza la identificación, manipulación, almacenamiento y protección de las mismas. Estas actividades están reguladas en el Manual de Normas y Procedimientos del Comercio Minorista.

2.10 Satisfacción del cliente

El Complejo tiene claramente identificado el método a seguir para retroalimentarse del cliente y conocer el nivel de satisfacción que tiene respecto a la calidad de los servicios que se le brinda. Para ello se toman en consideración las encuestas que se realizan periódicamente, sus quejas y/o reclamaciones a partir de la aplicación del Sistema de Protección del Consumidor y sus devoluciones. Toda esta información se debe utilizar en los análisis que sistemáticamente se realizan como lo establecen los Procedimientos Satisfacción del Cliente, Quejas y Reclamaciones.

2.11 Control de las no conformidades

Se implanto un procedimiento mediante el cual se establece cómo proceder ante la aparición y/o detección de un servicio no conforme con los requisitos especificados, mientras que en el procedimiento de quejas y reclamaciones se define el tratamiento a seguir ante una queja y/o reclamación recibida de un cliente.

Mediante el sistema de incidencias y no conformidades se ejecuta el tratamiento de estas, teniendo por objetivo evitar que el cliente reciba productos no conformes y evitar los costos innecesarios de una modificación o una pérdida del mismo. Tan pronto como aparecen indicaciones reales o potenciales de una no conformidad en una actividad, proceso o servicio, se cumplen con las etapas necesarias para su tratamiento.

Las no conformidades pueden detectarse en los diferentes procesos y actividades de un servicio, a través de su control interno, supervisiones, auditorias, de la revisión, así como en la interfaz con el cliente, entre otros. Las no conformidades también pueden ser identificadas a partir de quejas y/o reclamaciones informadas por el cliente.

Una vez registrada la no conformidad debe procederse a la revisión de la causa que la originó, determinando si el producto está propenso a ajuste, modificación,



reproceso, la finalización o interrupción del servicio. Las acciones correctoras o correcciones son aprobadas por el responsable del área correspondiente. Todo esto queda registrado en el Sistema de Incidencia y no Conformidades.

El personal designado está capacitado para evaluar los efectos de la decisión sobre procesos o servicios posteriores y efectos en el desempeño.

2.11.1 Acciones Correctivas

Para el desarrollo de las acciones correctivas habrá dos etapas:

1. Una acción inmediata positiva para corregir la no conformidad.
2. Una evaluación de las causas de la no conformidad para determinar cualquier acción correctiva necesaria para evitar la repetición de una situación indeseable.

Todo el proceder para la toma de acciones correctivas esta establecido en el procedimiento documentado que dispone:

- Investigación de las causas de las no conformidades
- Determinación e implantación de las acciones correctivas a tomar para evitar su repetición.
- Manera de registrar y revisar los resultados de las acciones tomadas.

Todo este tratamiento queda evidenciado a través del Sistema de Incidencia y no Conformidades, donde aquellas que ya están resueltas pasan a un histórico que posee el propio sistema.

2.11.2 Acciones Preventivas

La toma de acciones preventivas juega un papel importante para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad y por ende de los servicios. De ahí que a partir de lo regulado en el procedimiento documentado implantado, se trabaja no solo para la toma de acciones correctivas sino también para la prevención de las causas potenciales que permiten evitar la ocurrencia de alguna no conformidad potencial.



De los elementos que sirven de base para la toma de acciones preventivas se encuentran:

- Las propias acciones correctivas, que dictadas para la solución de problemas en un área pueden constituir preventivas en otras áreas cuando aún ni se ha presentado la no-conformidad en ellas.
- Las opiniones de los clientes obtenidas a través de la Comunicación con el cliente.
- Análisis de tendencias.
- Los resultados de las auditorias internas realizadas.
- Las revisiones del Sistema por la Dirección.

2.12 Evaluación del sistema de gestión de la calidad en el Complejo Moa

Para realizar un diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad del Complejo, se utiliza una guía para cada una de las actividades, cuyas estructuras se muestran en el **anexo 1** y las encuestas que se muestran en el **anexo 2**.

2.12.1 Aspectos que se tienen en cuenta para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad mediante la “Guía de Evaluación de los Requisitos de la Calidad en los Servicios”

La guía se aplica según la actividad a evaluar (tienda, gastronomía, Photoservice y Servicupet) relacionando cada uno de los indicadores a medir y especificando para cada caso:

1. Aspectos que invalidan la evaluación de la unidad (en caso de existir alguna se detiene la evaluación).
2. Información y orientación al cliente.
3. Profesionalidad.
4. Entorno y orden interior.
5. Presencia personal.
6. Surtido adecuado.
7. Calidad de los productos.



8. Servicio de garantía.
9. Servicios complementarios.
10. Protección de vida.
11. Conservación del medio ambiente.
12. Funcionamiento de la maquina de revelado, específicamente para fotografía
13. Controles técnicos y específicos para la actividad de combustible.

Terminada la aplicación de la guía se calculan los por cientos de las no conformidades contra el total de aspectos evaluados:

- Menos de un 5 % se evalúa de **Muy Bien**.
- Mayor que 5 % y menor que 7 % se evalúa de **Bien**.
- Mayor que 7 % y menor o igual al 8 % **Regular**.
- Mayor que 8 % es evaluado de **MAL**.

Esta evaluación se realiza si no existe una condición invalidante detectada en el área.

Después de aplicada la Guía para la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa, obtienen una calificación de BIEN.

2.12.2 Principales no conformidades detectadas en la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa

- Falta de amabilidad y cortesía al recibir y despedir al cliente, así como orientación y sugerencia sobre la compra.
- Desabastecimiento de productos con alta demanda por los clientes.
- Productos próximos a su vencimiento sin aplicarles las modificaciones de precios.
- No actualización del registro de productos perecederos.
- Faltantes y sobrantes en cortes de pista.
- Productos no aptos retirados de la venta sin transferir a las áreas de mermas correspondientes.
- No se brindan todos los servicios complementarios en los Servicupet.



- No existe en todas las unidades el servicio de guarda bolsos.
- Falta de identificación de productos de nueva promoción.
- Existencia de barreras arquitectónicas.
- No disponibilidad de insumos desechables y utensilios para el servicio de forma correcta.
- Falta de equipamiento para ampliar la gama de servicios en Photoservice.
- No se utiliza con efectividad la evaluación del desempeño a los trabajadores.

2.12.3 Acciones correctivas para erradicar las no conformidades detectadas en la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa

Teniendo en cuenta la importancia de la calidad se proponen varias acciones encaminadas a lograr la correcta implementación del Sistema de gestión de la Calidad en el Complejo Moa:

- Impartir cursos de comunicación, cortesía y profesionalidad a todos los trabajadores, fundamentalmente a aquellos que tienen contacto directo con los clientes.
- Perfeccionamiento de los temas a impartir en los días de la capacitación, orientándolos a la atención a los clientes.
- Realizar un estudio dentro de la gama de productos que se ofertan para determinar aquellos de mayor aceptación y garantizar con los proveedores el suministro estable de los mismos, así como solicitar a la dirección de la Sucursal de conjunto con el Departamento Comercial una prioridad de estos recursos para el Complejo.
- Revisión sistemática de la actualización de los productos perecederos, así como exigir el chequeo constante por parte de los administrativos, incluyéndolo como uno de los aspectos más importantes a evaluarles en su desempeño.



- Realizar visitas integrales sorpresivas a los Servicupet para detectar posibles violaciones y exigir el cumplimiento del procedimiento establecido para la actividad. Lograr un mayor control por parte de los especialistas en su vinculación con las unidades.
- Chequeo diario por parte de la administración de la existencia de productos no aptos para la venta, así como la evaluación por parte de la comisión de cada unidad del destino correspondiente (merma de proveedores, comercializables, utilizables como insumo ó destrucción).
- Aumentar la exigencia y evaluación por parte de los administradores y jefes de turno de cumplir con los servicios complementarios establecidos en los Servicupet. Garantizar por parte del Complejo los insumos para los mismos (ambientador, detergente, etc).
- Confeccionar vallas y carteles para la promoción de nuevas ofertas y definir un área para identificar a los mismos.
- Elevar por parte de la administración como incidencia a la Sucursal la existencia de barreras arquitectónicas presentes en cada unidad (Centro Comercial).
- Garantizar la existencia de los desechables para evitar afectaciones en los servicios, solicitando con antelación los mismos a través del pedido automático implementado en cada centro contable.
- Solicitar por inversiones el completamiento del equipamiento para lograr un mejor servicio en Photoservice (computadora con accesorios y software para el tratamiento de las imágenes).

Diseñar para cada puesto de trabajo los aspectos específicos a medir en la evaluación del desempeño del trabajador; teniendo en cuenta sus deberes y obligaciones.



CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en el Complejo Moa de la corporación CIMEX S.A en el período de enero a mayo del 2009 sobre la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Mediante el desarrollo del mismo se arribó a las siguientes conclusiones:

- El trabajo realizado permitió evaluar de forma adecuada el Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa de la corporación CIMEX S.A

- La evaluación realizada permitió establecer las deficiencias del Sistema de Gestión de la Calidad y elaborar un conjunto de acciones para lograr la correcta implementación del mismo.



RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia que reviste la calidad para la prestación de los servicios en el Complejo Moa, es importante recomendar la aplicación de forma rápida de las acciones propuestas para erradicar las deficiencias detectadas.



BIBLIOGRAFÍA

Corporación CIMEX S.A. Manual de la Calidad. La Habana, 30/07/2007, p 1-23

GONZÁLEZ CERVANTES, Y. Propuesta del Método Estadístico de Concordancia de Kendall para medir el nivel de satisfacción del cliente externo en la Cadena de Tiendas TRD Caribe en Moa. *Trabajo de Diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2007. 93h.*

Secretaría Central de ISO en Ginebra. ISO 9000:2000. Suiza. Sistemas de Gestión de la Calidad. Suiza. 2000.

Secretaría Central de ISO en Ginebra. ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. Suiza. 2000.

Secretaría Central de ISO en Ginebra. ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Suiza. 2000.

SUEIRO ARIAS, W. *La satisfacción del cliente: antecedentes y una metodología para su medición.* Trabajo de Diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2006. 93h.