

**GestioPolis<sup>com</sup>**  
**CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS**

**TÍTULO: Evaluación y Análisis de la Calidad de la Gestión en la Empresa Reparadora Granma.**

**CATEGORÍA: Evaluación y Análisis de la Calidad.**

**Breve reseña del Autor: Ing. Dahyris Martínez. Con 14 años de experiencia como ingeniera industrial. Diplomada en Dirección. Email: personal@repgranma.co.cu**

**RESUMEN**

Este trabajo consiste en la evaluación y el análisis de la calidad de la gestión en la Empresa Reparadora Granma de Matanzas, cuya actividad fundamental es la comercialización de partes, piezas y accesorios automotrices y el servicio a vehículos ligeros. Se pudo determinar que las dificultades principales se encuentran, en que la organización solamente gestiona por resultado y está orientada a la eficiencia. No existe un enfoque sistémico de la gestión de la calidad. En el trabajo se aplicaron diferentes herramientas para la evaluación, análisis y diagnóstico, como el SERVQUAL, análisis de indicadores, método de coeficiente de Kendall, mapa de procesos y diagrama causa efecto.

**Localización:**

País: Cuba

Ciudad: Matanzas

Fecha: Noviembre 2008.

**TÍTULO: Evaluación y Análisis de la Calidad de la Gestión en la UEB**  
**USTAMOTO de al Empresa Reparadora Granma.**

**Introducción**

La calidad implica mejora continua en la eficiencia y eficacia de la organización y de sus actividades, estar siempre muy atento a las necesidades del cliente, sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifica depurar y controlar los procesos de trabajo, aumentara la capacidad de la organización y sus rendimientos.

Los SGC están evolucionando de manera que cada vez adquiere más relieve, los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y plantación estratégica, el diseño de los procesos claves del negocio y la medición análisis y mejoras.

Nuestra empresa para complementar su política de calidad y crear un marco de referencia contra el cual compara la eficacia de la empresa del SGC traza sus objetivos de calidad los cuales son:

Mantener en existencia un 5% de los surtidos comerciales para asegurar los servicios de inmediato y realizar producciones mayores a solicitud de sus clientes.

Evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar su labor cada tres meses por operario o puesto de trabajo.

Implantación y certificación del SGC en el área de Mangueras Hidráulicas y Neumáticos de baja presión.

Estos son los generales de la organización a partir de ellos y en dependencia de sus características particulares de cada proceso tienen definidos sus propios Objetivos de Calidad en las funciones y niveles pertinentes

La elaboración de un procedimiento de Gestión de la Calidad representa un avance exitoso para la Empresa.

**CALIDAD ES UN CONJUNTO DE CARACTERISTICAS DE UN PRODUCTO QUE SATIFACEN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y EN CONSECUENCIA, HACEN SATISFACTORIO EL PRODUCTO.**

## **Capítulo I Fundamentación teórica.**

A lo largo de los años los estudiosos han abordado el tema de la calidad desde diferentes perspectivas. E.W. Deming (1989), J.M. Juran (1993), P.Crosby (1996), A. Feigenbaum (1971), Kaoru Ishikawa (1988), Harrington (1990), Schroeder (1992), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

A pesar de la diversidad en las definiciones que a lo largo de los años se puede observar que existen elementos coincidentes referidos por los diferentes autores como: requisitos, mercado, cliente, satisfacción de expectativas, eficiencia, mejora y un indiscutible enfoque hacia el logro de la satisfacción del cliente.

Revisando sus definiciones, nos percatamos de que todos colocan a la satisfacción del cliente como eje central del concepto.

Según el autor E.W. Deming (1989), calidad no significa el logro de la perfección, sino la producción eficiente que el mercado espera. Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes.

J.M. Juran (1993): Un elemento clave de la definición de la calidad es la "adecuación de uso" de un producto.

P.Crosby (1996): La explica desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

A. Feigenbaum (1971): Características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto.

Kaoru Ishikawa (1988): Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Harrington (1990): Es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda pagar y a un costo que se pueda soportar.

Schroeder (1992): Calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada persona define la calidad con sus complementos.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985): Definen la calidad del servicio como el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes.

A.Galgano (1995): Describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

NC/ISO 9000:2005. Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.

Sin embargo, si se analizan las definiciones más recientes se puede comprobar que el significado de la categoría calidad amplía su alcance, en las mismas ya no se hace alusión únicamente a determinadas características del producto o del proceso, sino que se sobredimensiona y se globaliza a nivel de toda la organización, lo cual requiere de un enfoque integral y sistémico.

Este significado global de la calidad ha sido explicado y demostrado por el estilo o enfoque japonés de gestión de la calidad total (CWQC), en el cual la palabra calidad es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en la empresa. Una referencia o un objetivo no pueden ser parciales ya que se corre el riesgo de pasar por alto los demás. El cliente pretende un resultado global (un conjunto de: precio, calidad, entregas, servicio y seguridad), de manera que no es posible cuidar un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras, la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente, por tanto, la palabra calidad debe expresar un concepto global y unificador que englobe todo lo referente al objetivo de "excelencia" al que debe tender toda empresa. Dentro del significado de la palabra calidad, se debe incluir todo (Galgano, 1993).

Este significado global se complementa con otro operativo el cual establece dos aspectos claves:

Calidad como satisfacción del cliente. Dentro de este esquema, la palabra calidad se proyecta hacia el exterior y no es el resultado de visiones internas siempre parciales y subjetivas. Lo que cuenta es el grado de satisfacción del cliente.

Calidad como salida. Salida equivale a la calidad, y viceversa; ambos son por tanto sinónimos. Así todas las personas tienen a su cargo una parte de la calidad y también desde este punto de vista, se registra una gran unificación.

Estos dos aspectos son consistentes con la necesidad de articular los enfoques: externo, interno y dinámico que caracterizan a la gestión de la calidad en la actualidad. Por una parte se enfatiza en su proyección externa, hacia la satisfacción del cliente y en la necesidad de su objetiva medición, y por otra se reconoce la importancia de coordinar la cadena de proveedores internos para asegurar la calidad de sus entregas, como garantía interna del aseguramiento externo; logrando unificar dinámicamente estos enfoques. El significado operativo da respuesta a la necesidad de medir una categoría tan amplia, global y compleja como lo es la calidad, estableciendo su operativización a través de la satisfacción del cliente (calidad como satisfacción del cliente), pero enfatizando en el enfoque de proceso que caracteriza a la gestión de la calidad, considerando la calidad equivalente a la salidas y no solamente como el resultado final de un proceso.

Por último se plantean dos nuevos significados de calidad dentro de la filosofía del CWQC muy relacionados a la forma de gestionar la calidad, según Galgano (1993) se entiende por “calidad negativa” la desviación (negativa precisamente) entre lo que se obtiene y lo que se debería obtener para alcanzar las expectativas. Identificar las desviaciones que hay que reducir, o al menos tener la tendencia a reducir, significa operar para eliminar los problemas ligados a la “calidad negativa” He aquí por qué algunas veces se habla también en este ámbito de “calidad reactiva”: se reacciona (se debe reaccionar) frente a

situaciones negativas. Cada día las empresas se dan más cuenta de los enormes potenciales y de la gran necesidad de intervenir para reducir la calidad negativa.

V. Padrón (2001) define la calidad negativa como la basada en los defectos e insuficiencias, la misma se orienta al cliente interno y al proceso.

Calidad positiva Es un área más complicada, pero también más estimulante, que requiere una acción mucho más activa para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes (Galgano, 1993).

V. Padrón (2001) plantea que la calidad positiva se gestiona sobre la base y características del servicio, modificaciones y mejoras adicionales del servicio ofrecido, con orientación al cliente externo.

Estos dos últimos significados de la calidad del CWQC, están estrechamente relacionados a la calidad de conformidad (la calidad negativa) y a la calidad de diseño (la positiva).

Parte de la Gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia y la eficiencia. La Eficacia es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente o de la empresa y la Eficiencia tiene una clara dimensión económica, por cuanto implica la selección idónea y la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales; así como producir con el menor costo posible lo que conlleva a incrementar la productividad al organizar de forma óptima el proceso de servicio.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Indicadores de Eficacia: Miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los clientes del mismo. Ejemplos:

- Satisfacción del cliente.

- Calidad percibida.
- Nivel de liderazgo.
- Nivel de formalidad de los estándares.

Indicadores de Eficiencia: Son los que miden el consumo de recursos del proceso. Ejemplos:

- Ingresos.
- Costos y Gastos.
- %Ocupación.
- Cuentas por Cobrar.
- Cuentas por Pagar.
- Costos de calidad.

Los procesos son el núcleo de una organización y a través de ellos se aporta valor a los clientes. La gestión por proceso contribuye a mejorar la gestión global de la empresa.

Una gestión adecuada de los procesos permite evaluar, analizar y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización, así como asegurar una óptima actuación de las personas y de la utilización de los recursos.

Al identificar los procesos SGC se tendrá en cuenta si aportan valor añadido para el cliente o no y si deben minimizar o eliminar las tareas que no aportan ya que la misión de una organización debe ser la de crear valor a sus clientes. Los procesos han de estar orientados siempre a la satisfacción de los clientes.

El número y complejidad de los procesos varían notablemente de una organización a otra. Los procesos de dos organizaciones pueden ser formalmente idénticos, mientras que los recursos, métodos de mejora y liderazgo pueden ser radicalmente distintos.

Identificar los procesos y determinar su secuencia e interacción en el primer paso par controlarlos y mejorarlos; así se logra el resultado deseado por la



organización. Después, el esfuerzo debe centrarse en mantener y mejorar la eficacia de los procesos. De esta forma se garantiza la continua satisfacción de los clientes.

La eficacia del sistema consiste en que la organización ha de centrar sus esfuerzos en desarrollar los procesos de acuerdo con las orientaciones contenidas en los procedimientos documentados y los resultados obtenidos se trasladan a los registros de calidad, los cuales sirven para realizar el seguimiento y establecer las bases para futuras mejoras, por tanto, será eficaz porque logra lo planificado.

Documentar los procesos hace que los mismos sean repetibles, controlables, enseñables y mejorables. Proporciona una base firme para acometer la mejora.

Los procesos pueden ser clasificados en:

Procesos estratégicos:

Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes y normativas.

Los procesos estratégicos relacionados con la gestión de la calidad son: Plan Estratégico de calidad, Plan Nacional de Evaluación de la Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad que lleva implícito el Manual de Calidad.

Procesos claves: Atañen a diferentes áreas y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales, la razón de ser de la empresa,

Procesos de soporte: Dan apoyo a los procesos fundamentales. Ayudan a la hora de realizar los procesos fundamentales. Los procesos de soporte relacionados con la Gestión y Control de la Calidad son: Contratación y promoción del personal; Compras; Formación; Sistemas de información; Control de gestión; Mantenimiento.

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada al logro de resultados respecto a los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes

interesadas internas y externas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse junto con el sistema de gestión de la calidad dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización. El sistema de gestión puede asimismo, auditarse contra los requisitos de Normas Internacionales, tales como ISO 9001 e Iso 14001. Estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta.

Para lograr productos de calidad, las organizaciones deben tener una orientación cliente/mercado, establecer una relación adecuada entre calidad y precios de los productos, tener una fuerza de trabajo adiestrada y motivada y un sistema de gestión de la calidad (SGC) firmemente establecido. Además, el mercado ahora requiere cada vez más la adopción de sistemas de gestión de la calidad reconocidos internacionalmente y la demostración de este hecho mediante la certificación a través de organismos acreditados. Esta certificación se considera un factor de competitividad, ya que añade valor al producto, aumenta la confianza de los clientes y facilita el acceso a los mercados nacionales e internacionales.

ISO 9000 es una familia de normas internacionales que describe un conjunto básico de elementos, a partir del cual puede desarrollarse un sistema de gestión de la calidad. Para elaborar estas normas se ha recurrido a una metodología de normalización internacional, en el marco de la Organización Internacional de Normalización.

Existe una actividad vivencia que involucra a un grupo de personas de una empresa interesadas plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática: el Diagnóstico.

El Diagnóstico es un Proceso previo e insustituible para gestionar la Calidad.

|                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| •DIAGNÓSTICO      | GESTIÓN DE LA CALIDAD           |
| •Previo + Técnico | Planificación + Control +Mejora |

Según Valdéz Riviera (1998). El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión Preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

Herramientas cuantitativas del control de la calidad:

- Diagrama de tarjado
- Histograma de frecuencias
- Diagrama de Pareto
- Diagrama causa-efecto
- Diagrama de dispersión
- Estratificación
- Gráficos de control
- Diagrama de flujo.

Herramientas cualitativas de la Gestión de la calidad.

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de relaciones
- Diagrama sistemático
- Diagrama de flechas
- Diagramas de matriz

Debido a que gran parte de los estudios están orientados a la evaluación sobre la calidad de los productos tangibles, es importante considerar algunos aspectos relevantes relacionados con la calidad del servicio (Grönroos, 1982; Lehtinen & Lehtinen, 1982):

Para el usuario, evaluar la calidad de los servicios, es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender.

Los usuarios no sólo evalúan la calidad del servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.

En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. Sólo los usuarios juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes.

La percepción de la calidad de un servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el usuario respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

La evaluación de los servicios es más difícil que la de los bienes de consumo, debido a sus características más intangibles y difíciles de definir, por ello es necesario hacer una breve revisión a la concepción de la calidad de los servicios. Para esto se debe partir de las dos corrientes más importantes: la escuela nórdica de marketing de servicios o denominada tradición europea y la escuela norteamericana o instituto de ciencias del marketing designada como tradición norteamericana, siendo ésta última la más conocida, por su gran desarrollo y divulgación, realizando la interacción social entre cliente y empleados.

Antes de finalizar esta pequeña revisión bibliográfica es necesario no pasar por alto un concepto que hoy día está muy de moda:

Mejoramiento continuo. Es el proceso mediante el cual se realizan continuamente pequeñas mejoras en todas funciones de la empresa y en el que

todo el personal participa. Este proceso, además, se enfoca en ideas de bajo o nulo costo, está orientado a la acción y es de rápida aplicación. Los japoneses tienen una palabra para este proceso: kaizen, y representa la forma de vida del pueblo japonés: tratar de ser mejores cada día, aunque sea un poco.

Desde siempre, el objetivo básico de todas las empresas y, por tanto, de todos sus directivos ha sido conseguir que éstas sean competitivas, ofreciendo productos o servicios de Calidad a mejor precio que el de la competencia, al mejor coste para la propia empresa y con el mayor dominio posible de su segmento en el mercado, es decir ser líder en su sector. Estos objetivos de competitividad y liderazgo han permanecido inalterables a lo largo del tiempo desde los albores de la revolución industrial hasta nuestros días; lo que sí ha cambiado y con toda la probabilidad seguirá haciéndolo en un mercado como el actual, caracterizado como todos sabemos, por la fuerte presión en todos los niveles de las empresas, para mejorar de forma progresiva y con resultados inmediatos su nivel de Calidad y costes y por ende de su competitividad, son las estrategias utilizadas. Estas estrategias han evolucionado desde el concepto de Calidad artesanal, pasando por la inspección en los departamentos centralizados de control de la Calidad, hasta el concepto actual de la misma, orientada hacia la gestión de la Calidad Total como filosofía enfocada en la satisfacción del cliente y en la participación de todos los empleados de la empresa en la mejora continua de productos procesos y servicios, con el uso masivo de herramientas de Calidad como elemento de ayuda para la consecución de dichos objetivos.

## **Capítulo 2: Diagnostico de los Problemas de Calidad en la Empresa Reparadora Granma.**

### 2.1-Breve Reseña Histórica de la Empresa Reparadora Granma

El 25 de Diciembre de 1976 por resolución No. 331 del Ministerio de la Industria Sideromecánica en aquella etapa el co. Lester Rodríguez, se creó la denominada Empresa Reparaciones de Motores y Agregados "Granma". Actualmente subordinada a la dirección de motores y cajas del grupo industrial UNECAMOTO.

Con domicilio legal en Carretera Central KM 108 Peñas Altas, Ciudad se Matanzas y con nombre comercial ESTAMAT.

Nuestra empresa inició su construcción en un área de 17 682,1m<sup>2</sup> en el mes de febrero de 1972 y en abril del 73 concluida algunas de las obras en su parte civil se comenzó la instalación y montaje de las herramientas con el fin de prestar servicios en la reparación agregados menores de equipos soviéticos y más tarde de Motores, enfrentando las dificultades propias del momento en cuando a no contar con personal suficientemente calificados para enfrentar el plan de producción con la nueva tecnología montada.

Por solo mencionar algún aspecto de la producción de aquella época en el mes de septiembre del 74, de 42 motores a reparar según plan se logró el 107% con 45 en total y ese mismo año se concluye exitosamente el plan de producción de 300 motores, quedando evidenciado la alta moral productiva y política que identifiqué desde su inicio al colectivo de trabajadores con su dirección y factores políticos al frente.

Alcanzo su mayor nivel productivo en 1986 con 3,8 millones de pesos, en el 87 decrece a 1,0 millones producto de reajuste y reprogramación de la producción debido al pase de tres talleres importantes a la Unión Ferroviaria.

En 1992 toca fondo la curva productiva sólo 0,7 millones. Al año siguiente

comienza a revertirse la situación, se crece en 44% en relación con el año anterior, resultado del comienzo de la actividad de remotorización de equipos y que definitivamente marcaría en lo adelante, con el sello distintivo, la actividad de la Empresa. A partir de esta fecha se inicia el recobrado de los niveles productivos manteniéndose un sostenido crecimiento que alcanza sus valores más altos en 1998 y 1999 donde se obtienen 3,2 y 3,3 millones de pesos respectivamente. Influyendo significativamente la remotorización al MINAZ del tractor Yun con motor ADE.

Comienza para nuestra empresa una nueva etapa de subsistencia, abriéndose paso en el mercado nacional solvente en franco proceso de crecimiento cada año, alcanzando valores totales de facturación el pasado año 2007 de 8,6 millones con un 48 % de moneda CUC en su composición.

En todos estos años la Empresa ha ido creciendo a través de la obra de la Revolución y en su que hacer cotidiano y como resultado de la entusiasta labor de sus trabajadores ha obtenido importantes y bien merecidos Diplomas, Reconocimientos, Trofeos, Medallas y condecoraciones como son trofeo por centro ganador de la emulación Inter.Empresa.

- 1 Reconocimiento "Listos para la Defensa Segunda Etapa 2000" del Ministerio de Industria Sideromecánica SIME a la Empresa Reparadora Granma en el año 2000.
- 2 Reconocimiento del Ministerio de Industria Sideromecánica SIME por haber cumplido el Plan de Ingresos de Divisas dado el 16 de enero del año 2001.
- 3 Diploma del Ministerio de Industria Sideromecánica SIME como Empresa Destacada por los resultados obtenidos en el año 2001.
- 4 Diploma de la Industria Automotriz UNECAMOTO por el esfuerzo realizado que permitió alcanzar la condición de Empresa Destacada dado el 28 de diciembre del año 2001.
- 5 Certificado de Inscripción de la República de Cuba, Ministerio de Justicia

- Región Mercantil dado el 06 de diciembre del año 2001.
- 6 Reconocimiento de la Industria Automotriz UNECAMOTO por el esfuerzo realizado que permitió alcanzar la condición de Empresa Destacada dado el 17 de enero del año 2003.
  - 7 Diploma de la Industria Automotriz UNECAMOTO por el esfuerzo realizado que permitió alcanzar la condición de Empresa Destacada en el año 2003.
  - 8 Reconocimiento por el Comité Provincial del Sindicato de Trabajadores Metalúrgicos y Electrónicos de la provincia de Matanzas como Empresa Destacada dado el 24 de marzo del año 2003.
  - 9 Certificado de Vanguardia Nacional perteneciente al Sindicato Nacional de Trabajadores Metalúrgicos por los exitosos resultados en la emulación socialista en el año 2004.
  - 10 Reconocimiento de la Industria Automotriz UNECAMOTO por el esfuerzo realizado que permitió alcanzar la condición de Empresa Destacada dado el 09 de diciembre del año 2004.
  - 11 Premio Nacional de Economía del Ministerio de Industria Sideromecánica SIME NOMINADO a la Empresa Reparadora Granma el 04 de marzo del año 2005.
  - 12 Reconocimiento de la Industria Automotriz UNECAMOTO por el esfuerzo realizado que permitió alcanzar la condición de Empresa Destacada en el año 2005.
  - 13 Reconocimiento del Comité Provincial del Ministerio de Industria Sideromecánica SIME a la Empresa Reparadora Granma por su aporte decisivo en la emulación por el 26 de Julio, dado en el mes de febrero del año 2005.
  - 14 Reconocimiento del Secretariado Provincial del Sindicato Metalúrgico del Ministerio de Industria Sideromecánica SIME a la Empresa Reparadora Granma por su destacada participación en los Programas de la Revolución, dado el 24 de marzo del año 2006.
  - 15 Diploma de la Industria Automotriz UNECAMOTO como Empresa



Destacada por los resultados obtenidos dado el 31 de enero del año 2007.

Estado en que se encuentra la Certificación del Proceso de Calidad y del Perfeccionamiento Empresarial.

### **Sistema Gestión de Calidad.**

Nuestra empresa está comprometida para certificar este sistema en el primer semestre del 2008, por lo que tenemos los procesos y procedimientos para comenzar la aplicación del Sistema Empresarial.

### **Perfeccionamiento Empresarial.**

Por acuerdo No. 5416 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro de fecha 30 de Marzo del 2005 se aprobó que la empresa comenzará a aplicar el perfeccionamiento Empresarial y desde entonces está implantado el sistema en el centro.

## **2.2 - Objeto Social**

- Prestar servicio de reparación, mantenimiento, y remotorización de todo tipo de motores para vehículos ligeros, pesados, agrícolas y de construcción, montacargas, máquinas herramientas y sus partes, piezas, componentes y accesorios, en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicio de reciclaje y dieselización de todo tipo de motores para vehículos ligeros, pesados, agrícolas y de construcción, en moneda nacional y divisas.
- Producir y comercializar de forma mayorista partes, piezas, piezas de repuesto y accesorios automotores, piezas de repuesto para equipos industriales, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios de reacondicionamiento de montacargas y de equipos especializados de izaje, en moneda nacional y divisas.
- Prestar servicios de alquiler de montacargas y equipos especializados en izaje, en moneda nacional y divisas.
- Brindar servicios de montaje de máquinas herramientas, en moneda nacional y

divisas.

- Producir y comercializar de forma mayorista estructuras metálicas ligeras asociadas a programas sociales de interés nacional o territorial, así como prestar servicios de montaje e instalación de las mismas, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Brindar servicios de alquiler de equipos de transporte especializado, en moneda nacional.

### 2.3 - Misión:

Brindar con eficiencia y calidad servicios de postventa, remotorización, reparación de motores, así como la comercialización de piezas y otras producciones mecánicas.

### 2.4 - Visión

Aumentar la cuota de participación nuestra en los servicios de reparación automotriz en la provincia logrando aumentar nuestra facturación a más de 10 millones como mínimo en los próximos 5 años.

Lograr para el futuro una cultura competitiva donde prevalezca un ordenamiento racional en cuanto a los aseguramientos material y financiero, potencial la atención del hombre.

### 2.5 - Cartera de productos

Comercialización y prestación del servicio de remotorización de motores de segunda mano. Tales como mitsubichi 4D56, 4D32, toyota 2L, 3L, 1C, 2C, 3C, Hino, Suaro, Tico, etc., todos son de características constructivas similares existen motores de 8 ,6 y 4 cilindro, electro bomba

Ensamblaje de mangueras hidráulicas y neumáticos de baja presión

#### IDENTIFICACIÓN DE MANGUERA Y RACORES Y TIPOS DE VEHICULOS D-04.03-1

| Vehiculo                             | Tipo de manguera   | Longitud de manguera M/U | RACORES    |  |            |                |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------------|------------|--|------------|----------------|
|                                      |                    |                          | Cant Racor | Tipo de Racores                                      | Cant Racor | Tipo de Racoes |
| Mitsub L 300<br>Mang/freno Delantera | SAE-J<br>1401 1/8" | 0.28                     | 2          | (Racor 021<br>175BB /21)<br>Hembra Fijo<br>Prensable |            |                |

|   |                    |       |   |  |   |  |
|---|--------------------|-------|---|--|---|--|
| Larga   |                    |       |   | M10x   |   |  |
| Mitsub L<br>300<br>Mang/freno<br>Delantera<br>corta | SAE-J<br>1401 1/8" | 0.22  | 1 | Racor 0021<br>121BB/ 42<br>Macho Fijo<br>Prensable<br>M10x   | 1 | Racor 0021 175 BB-121<br>Hembra Fijo<br><br>Prensable M 10x1 |
| Mitsub L<br>300<br>Mang/freno<br><br>Trasera        | SAE-J<br>1401 1/8" | 0.34  | 2 | Racor 0021<br>121BB/ 21<br>Hembra Fijo<br>Prensable<br>M10x  |   |  |
| Mitsub L<br>200<br>Mang/freno<br><br>Delantera      | SAE-J<br>1401 1/8" | 0.3   | 2 | (Racor 021<br>175BB /21)<br>Hembra Fijo<br>Prensable<br>M10x |   |  |
| Mitsub<br>L200<br>Mang/freno<br><br>Trasera         | SAE-J<br>1401 1/8" | 0.38  | 2 | Racor 0021<br>121BB/ 21<br>Hembra Fijo<br>Prensable<br>M10x  |   |  |
| Fiat Boxer<br>Mang/freno<br><br>Delantera           | SAE-J<br>1401 1/8" | 0.485 | 1 | Racor 0021<br>121BB/42<br>Macho fijo<br>Prensable<br>M10x    | 1 | (Racor 0021 113BB-118<br>Hembra Fijo<br><br>Prensable M 10x1 |
| Fiat Boxer<br>Mang/freno<br><br>Trasera             | SAE-J<br>1401 1/8" | 0.47  | 1 | (Racor0 021<br>121BB /42)<br>Macho Fijo<br>Prensable<br>M10x | 1 | (Racor 0021 113BB-118<br>Hembra Fijo<br><br>Prensable M 10x1 |
| Fiat Boxer<br>Mang/freno<br><br>Delantero           | SAE-J<br>1401 1/8" | 0.48  | 1 | (Racor 0021<br>121BB/42<br>Macho Fijo<br>Prensable<br>M10x   | 1 | (Racor 0021 113BB-118<br>Hembra Fijo<br><br>Prensable M 10x1 |

## 2.6 - Clientes Reales

- Ectesa
- Empresa Provincial de Bebidas y licores
- Banco de Crédito y Comercio
- Cubatur Varadero
- Empresa Provincial de Alimento
- Pescamat
- Materiales de la Construcción No 8

- Poder Popular
- Ecomat
- Transo
- ECASA

Empresas estatales que tienen un amplio parque de equipos que necesitan servicios de asistencia técnica, mantenimiento, reparaciones, venta y servicio de posventas.

En esta tabla aparecen registrado todos los equipos automotores de la provincia que poseen Licencia Operativa de transporte. En estudios realizados se pudo comprobar el 47% del parque de camiones lo posee el MINAZ Y MINAGRI, que de 51% del total de ómnibus lo posee el Poder Popular al igual que el 70% del total de autos.

|               |             |       |
|---------------|-------------|-------|
| Camiones..... | 4577...     | 65.5% |
| Ómnibus.....  | 919...      | 13.1% |
| Microbús..... | 51.....     | 0.7%  |
| Autos.....    | 502.....    | 7.2%  |
| Otros.....    | ...944..... | 13.5% |

## 2.7 - Proveedores

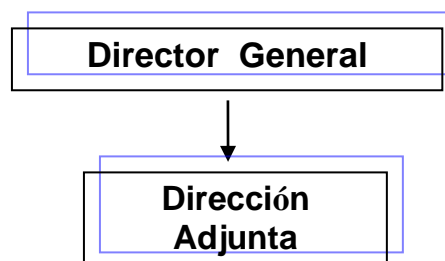
- Transimport
- Autoimport
- Regaso
- Mitrans
- Comercial Guama
- Randi
- Autopartes

Tenemos un grupo de abastecedores con tecnologías de punta y excelente calida que nos da la posibilidad de competir con éxito en el mercado.

Nuestros abastecedores están acreditado en el país, con extensa experiencia que les permiten una secuencia estable en la entrega de las mercancías, lo cual nos da un mercado seguro.

Contamos con abastecedores que cubren una línea de vehículos y otros que son más extensos, todos en la actividad automotriz.

## 2.8 Estructura Organizativa Empresa Reparadora Granma



La empresa cuenta con 7 unidades básicas de negocios productiva y una de Apoyo y Servicio Logística para un total de 8 unidades, 5 de ellas radican en la propia base de la empresa, una en Varadero.

## 2.9- Determinar los productos fundamentales de la empresa. ( Matriz BCG)

Los productos fundamentales de la Empresa son los motores de segunda mano y las mangueras Hidráulicas y neumáticos de baja presión.

### Análisis de Cartera de Productos de Empresa Reparadora Granma

| Líneas de producto    | Ventas por líneas de producto |          |          |          |          | Crec. por línea |
|-----------------------|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
|                       | Año 2003                      | Año 2004 | Año 2005 | Año 2006 | Año 2007 | 2006 resp. 2005 |
| Motor Mitsubichi      | 7,246                         | 6,822    | 9,803    | 10,412   | 16,481   | 58%             |
| Motor Toyota          | 159,963                       | 171,124  | 216,402  | 261,179  | 363,806  | 39%             |
| Motor Hino            | 6,120                         | 8,520    | 8,279    | 13,004   | 13,919   | 7%              |
| Motor Suaro           | 20,633                        | 35,440   | 27,913   | 54,090   | 46,926   | -13%            |
| Motor Tico            | 7,638                         | 5,718    | 10,333   | 8,727    | 17,372   | 99%             |
| Mangueras Hidráulicas | 1,064                         | 2,678    | 1,440    | 4,088    | 2,421    | -41%            |
| Total                 | 202,665                       | 230,302  | 274,170  | 351,500  | 460,923  |                 |
| Crecimiento           |                               | 14%      | 19%      | 28%      | 31%      |                 |

### Ventas de la competencia

| Líneas de producto | Establo S.A | SOMEK  | Ampelo S.A | Reparadora Granma | Total   |
|--------------------|-------------|--------|------------|-------------------|---------|
| Motor Mitsubichi   | 8,423       | 4,395  | 7,325      | 16,481            | 36,623  |
| Motor Toyota       | 90,951      | 60,634 | 90,951     | 363,806           | 606,343 |
| Motor Hino         | 26,677      | 46,395 | 28,997     | 13,919            | 115,988 |
| Motor Suaro        | 93,852      | 73,322 | 79,188     | 46,926            | 293,288 |
| Motor Tico         | 13,029      | 43,429 | 13,029     | 17,372            | 86,858  |
| Mangueras          | 3,712       | 8,393  | 1,614      | 2,421             | 16,140  |

|             |         |         |         |         |           |
|-------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Hidráulicas |         |         |         |         |           |
| Total       | 236,645 | 236,567 | 221,103 | 460,923 | 1,155,238 |

Mercado de Motores en la región

| Líneas de producto    | 2007      | 2006      | Crecim. Merca. |
|-----------------------|-----------|-----------|----------------|
| Motor Mitsubichi      | 36,623    | 28,390    | 29%            |
| Motor Toyota          | 606,343   | 505,285   | 20%            |
| Motor Hino            | 115,988   | 109,422   | 6%             |
| Motor Suaro           | 293,288   | 279,321   | 5%             |
| Motor Tico            | 86,858    | 62,041    | 40%            |
| Mangueras Hidráulicas | 16,140    | 15,670    | 3%             |
| Total                 | 1,155,238 | 1,000,130 | 16%            |

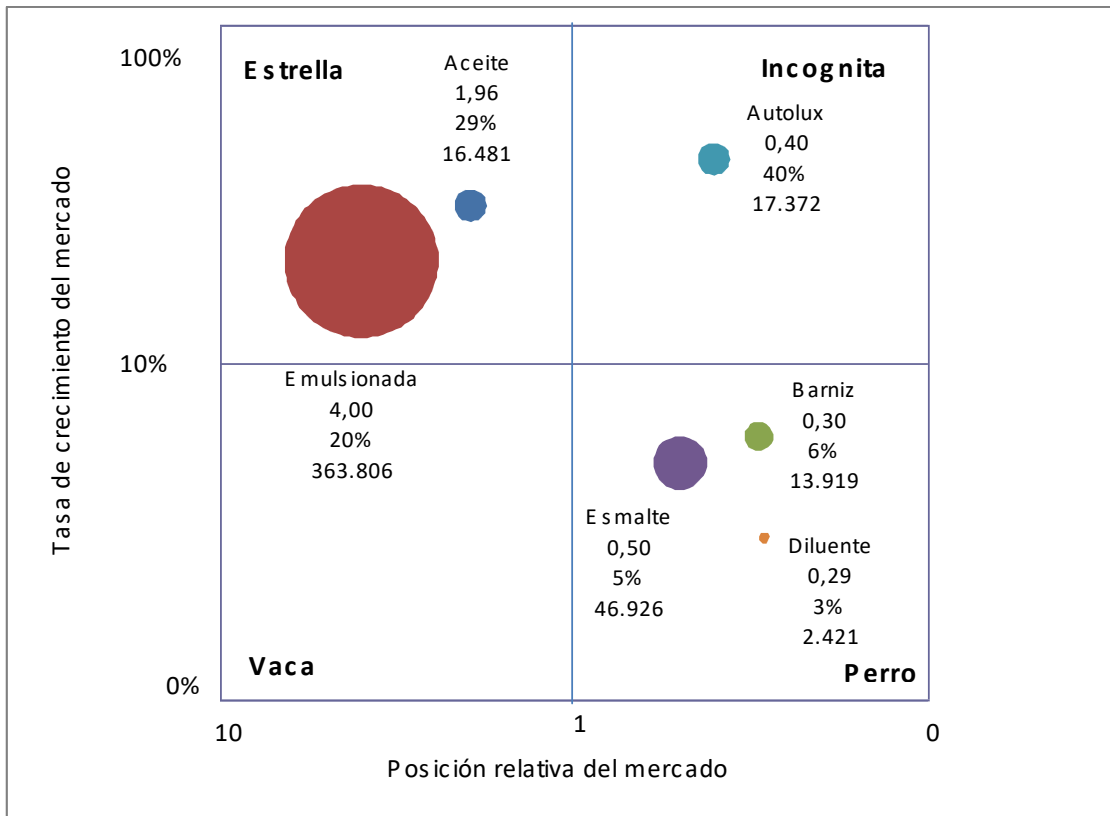
Datos para BCG

| Líneas de producto    | Competidores |        |            |                   |      |
|-----------------------|--------------|--------|------------|-------------------|------|
|                       | ESTABLO      | SOMECA | AMPELO S.A | Reparadora Granma | PRM  |
| Motor Mitsubichi      | 8,423        |        |            | 16,481            | 1.96 |
| Motor Toyota          |              |        | 90,951     | 363,806           | 4.00 |
| Motor Hino            |              | 46,395 |            | 13,919            | 0.30 |
| Motor Suaro           | 93,852       |        |            | 46,926            | 0.50 |
| Motor Tico            |              | 43,429 |            | 17,372            | 0.40 |
| Mangueras Hidráulicas |              | 8,393  |            | 2,421             | 0.29 |

A partir de los datos anteriores se determinan los siguientes parámetros necesarios para la elaboración de la matriz BCG

|                       | PRM  | TCM | Vol. Ventas |
|-----------------------|------|-----|-------------|
| Motor Mitsubichi      | 1.96 | 29% | 16,481      |
| Motor Toyota          | 4.00 | 20% | 363,806     |
| Motor Hino            | 0.30 | 6%  | 13,919      |
| Motor Suaro           | 0.50 | 5%  | 46,926      |
| Motor Tico            | 0.40 | 40% | 17,372      |
| Mangueras Hidráulicas | 0.29 | 3%  | 2,421       |

Matriz BCG de Período Actual



## 1-Balance interno de la cartera de productos

|           |                     |         |     |
|-----------|---------------------|---------|-----|
| Estrella  | Motor toyota        | 363.806 | 83% |
|           | Motor Mitsubichi    | 16.481  |     |
|           | Subtotal            | 380.286 |     |
| Incógnita | Motor Tico          | 17.372  | 4%  |
|           | Subtotal            | 17.372  |     |
| Perro     | Motor Suaro         | 46.926  | 14% |
|           | Motor Hino          | 13.919  |     |
|           | Manguera Hidráulica | 2.421   |     |
|           | Subtotal            | 63.266  |     |
| Total     |                     | 460.923 |     |

Según este análisis la cartera de productos es saludable porque presenta la mayoría de la venta en Productos Estrellas.

El líder del mercado se enfrenta a tres opciones estratégicas fundamentales: Expansión de la demanda total del mercado, defensa de la actual cuota de mercado y expansión de su participación en el mismo.

Para continuar siendo la empresa dominante se requiere actuar en tres frentes:

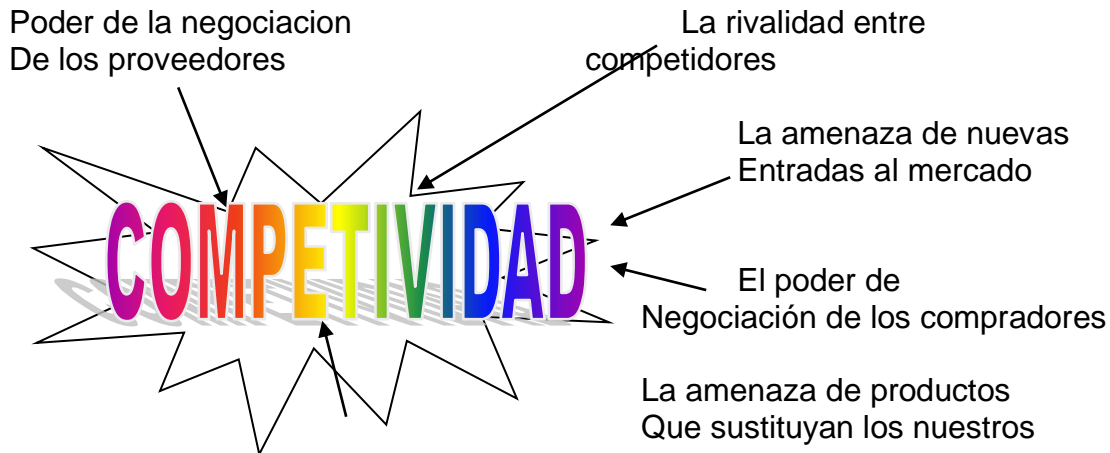
- 1- La Empresa debe encontrar formas de expandir la demanda total del mercado.
- 2- Debe proteger su actual cuota de mercado mediante acciones defensivas y ofensivas efectivas.
- 3- Puede intententear aumentar su cuota de mercado.

### 2.10- Análisis de las fuerzas de la competencia.

Toda empresa cuya misión consista en vender un producto o un servicio cualquiera, logrando de esta forma un beneficio, tiene la imperiosa necesidad de disponer de información veraz sobre lo que está ocurriendo en el mercado ( información sobre sus clientes reales y potenciales, sobre los comportamientos de estos, sobre la competencia directa e indirecta, etc., ) con la finalidad de llegar a determinar que es lo que puede resultar más conveniente producir, a quien debe ser ofrecido lo que se produce y cual es la mejor forma en que debe quedar estructurada tal oferta.



## FUERZAS DE PORTER



- Poder de la Negociación de los Proveedores:
- Rivalidad entre Competidores:
- Amenazas de Nuevas Entradas al Mercado:
- Poder de Negociación de los Compradores:
- Amenaza de Productos que Sustituyan los Nuestros:

Nuestro principal competidor es la firma El ESTABLO el mismo cuenta con una serie de ventajas competitivas que resultan de gran interés darle seguimiento por parte de nuestra Empresa:

1. Tiene talleres propios para prestar servicios de reparación ligera y profunda, siendo una favorable opción en los servicios que ofertan: Chapistería, electricidad y pintura.
2. Se encuentran situada geográficamente en la Capital de Cuba, que se encuentra en constante desarrollo.
3. Posibilidad de importaciones de materia prima y accesorios .Cuentan con un grupo de especialistas encargados de importar las materias primas necesarias para la producción y no a través de proveedores como en el caso de nuestra empresa.
4. Tienen certificado las mangueras hidráulicas y neumáticos de baja presión por la ISO 9000-2001 sistema de gestión de la calidad

Existen otros competidores como la firma Apelos , Somec, Randi y Guama.

### 2.11- Análisis de la satisfacción de los clientes.

El desarrollo de una empresa para que sea continuo, depende de su capacidad para identificar las necesidades y deseos de sus clientes y actuar en consecuencia, y no de las formidables características de un producto y su aparente longevidad.

Nuestra Empresa ni por un segundo ha perdido de vista a sus clientes y se han mantenido creando continuamente nuevos productos para satisfacer las necesidades crecientes y siempre cambiantes de los consumidores.

Por lo que declara que “La Calidad es SEGURIDAD “para nuestros clientes lo cual significa:

- Seguridad para la utilización del producto.
- Enfocada al cliente,
- Garantizando la eficacia de los procesos, con
- Unidad de propósitos
- Reafirmando una autentica ética profesional de los trabajadores, con
- Interés por la capacitación del persona,
- Disminuyendo los costos de producción y los rechazos,
- Asignando los recursos materiales, humanos, económicos para el desarrollo de SGC, alcanzando
- Disciplina tecnológica y laboral en la organización.

Análisis de la satisfacción de los clientes:

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer los requisitos de estos y esforzarse en exceder sus expectativas. Esto se recoge en el principio número 1: Enfoque al cliente, de gestión de la calidad que constituye la base del sistema de gestión de la Calidad de la familia de normas ISO 9000.

Identifica las necesidades y expectativas de los clientes:

- Mediante diferentes vías que se complementen, entre ellas: investigación de mercados que es uno de los pilares sobre los que se deberá fundamentarse la planificación del crecimiento de la empresa, búsqueda de información actualizada, información sobre las empresas de la competencia SOMEG, encuestas, entre otras vías que aporten información sobre el mercado actual o potencial. Resolver problemas del proceso comercial con la finalidad de mejorar la eficacia de éste.
- Reducir el coste del proceso comercial a través del desarrollo, selección y mejora de los productos y de los métodos propios del citado proceso comercial, este objetivos podrán realizarse mediante la obtención y el registro de datos sobre el mercado potencial y/o real, mediante la elección de las adecuadas técnicas para el análisis sistemático de los datos y finalmente, mediante la adecuada aplicación de estas técnicas específicas a los diferentes problemas analizar dentro del mercado en el que se incide o se pretende incidir.

Diseño y desarrollo de productos y servicios.

- La organización debe diseñar y desarrollar productos y servicios ajustados a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Organizar acciones a fin de garantizar que el mejoramiento de los productos y servicios y su ajuste a las necesidades de los clientes se realice de forma sistemática con el objetivo de retroalimentarnos con el cliente periódicamente se le propone la encuesta recogida en nuestro anexo No 1.

Mejora de la comunicación con el cliente.

La organización debe planificar y gestionar la comunicación con el cliente para lograr retroalimentación y un ajuste efectivo del servicio. Entre otras debe:

- Realizar un seguimiento de los servicios ofrecidos con el fin de determinar los niveles de satisfacción.
- Utilizar procedimientos regulares para obtener datos sobre la satisfacción de los clientes. Encuesta anexada No1 y 2.
- Determinar y satisfacer las necesidades diarias de sus clientes.
- Deberá establecer un método claro y preciso para que el cliente pueda expresar sus quejas y opiniones.
- Utilizar la información sobre la satisfacción de los clientes para ajustar y mejorar el servicio.

## **2.12- Análisis de quejas y reclamaciones vs. Satisfacción de cliente.**

Se efectúan encuestas al 50% de los clientes que reciben el servicio de la empresa, por parte de los técnicos del área de Calidad, los auditores internos cuando así se requiera y otros técnicos designados por la dirección de la empresa, buscando con esto obtener información sobre:

- El grado de satisfacción sobre el servicio prestado.
- Cumplimiento de las expectativas del servicio que se ha prestado.
- Expectativas actuales

Estas encuestas se toman como referencia para la mejora continua en la calidad del servicio

En el caso que se produzca una queja del cliente, este se procesa como una no conformidad del servicio y se procede según lo establecido en las acciones correctivas y preventivas. Anexo No 4.

El jefe del proceso, los directores de UEB realizan la investigación de la causa de no conformidad o observaciones de conjunto con el personal técnico de su área y proponen las acciones correctivas efectivas para solucionar las mismas las cuales fueron proporcionales a la magnitud de los problemas detectados y a los riesgos que de ella puedan derivarse.

Se entiende por no conformidad el incumplimiento de un requisito especificado ya sea para el producto, servicio o proceso. Las no conformidades serán determinadas a través de auditorías internas al SGC implantado, revisión interna por la dirección, reclamaciones de los clientes que sean procedentes o detectadas por algún trabajador en estos casos serán registradas en el registro de no conformidad, las acciones se tomarán ante una no conformidad potencial o ante una situación que pueda ocasionar.

### **2.13 - Identificación y clasificación de los procesos de la Empresa.**

Soporte:

- Control de los documentos: Establecer un sistema documental estructurado acorde con los requerimientos de las normas de referencia.

Estratégico:

- Gestión de los recursos financieros: Establece como proporcionar, en función del trabajo a realizar, los recursos financieros necesarios para garantizar los procesos del SGC y su mejora continua.

Estratégico:

- Gestión de los Recursos Humanos: Establece como proporcionar, en función del trabajo a realizar, los Recursos Humanos y Materiales necesarios para garantizar los procesos del SGC y su mejora continua.

Clave:

- Realización del Producto: Establece como realizar la comunicación entre la Empresa y sus clientes, de forma tal que se garantice la información sobre el servicio, las consultas, contratos, atención a solicitudes, modificaciones y la retroalimentación del cliente, incluyendo las quejas. Establecer también el método para las solicitudes del producto, servicios y personal que cumpla con lo que se necesita para la realización del producto y plantea la evaluación, selección y reevaluación de proveedores.

Soporte:

- Medición y Análisis: Establecer el método de cómo realizar el control y la medición de los procesos del SGC y el análisis de los datos obtenidos de la medición.

Soporte:

- Mejora: Establece la toma de acciones para garantizar la eficacia y la mejora continua del SGC.
- 

Mapa de Proceso Anexo No 5

## **2.14 - Listar los problemas que dificulten la producción o prestación del servicio de la empresa.**

Problemas que dificultan la producción o prestación de del servicio de la Empresa y sus causas.

1. Insuficiente aprovechamiento de la jornada laboral, dado por:
  - Ausentismo e impuntualidad al trabajo.
  - Averías tecnológicas y del equipamiento por lo que en ocasiones se ha incumplido con las expectativas del servicio que se presta
  - Pérdidas de tiempo por indisciplina y otras causas.
2. Dificultades en el aseguramiento de materias primas y materiales.

- Ineficiente ejecución del programa de abastecimiento técnico material de los proveedores afectando la estabilidad de la producción.
  - Insuficiente la cifra de combustible.
  - Carencia de herramientas y dispositivos para llevar a cabo dicho trabajo.
3. La empresa aún no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, pero si están implantando los procesos establecidos, en el mes de Mayo recibiremos la Auditoria del CTEC y debemos certificar en el 2do Trimestre del 2008.
4. Aunque con la aplicación del Sistema de Gestión Empresarial se implementa un subsistema de atención al hombre con el objetivo de lograr una mayor motivación del capital humano subsisten los siguientes problemas:
- El presupuesto de gastos en CUC en el acápite de medios de protección al hombre es inferior a la oferta que se encuentra en el mercado, por lo que muchas veces no se puede comprar este producto, y cuando se logran adquirir es de muy mala calidad (botas de trabajo).
  - Deterioro de los techos de las naves, ya que los mismos se filtran.
  - Las instalaciones eléctricas se encuentran en mal estado.
  - No adecuadas condiciones de los puestos de trabajo fundamentalmente iluminación y ventilación.

Como no se ha concebido un plan de inversiones, los aspectos tratados en los puntos 2, 3, y 4 se están solucionando con el presupuesto de Mantenimiento Industrial

#### **2.15 - Determinar la relación de los problemas listados con los procesos claves.**

Los procesos claves están relacionados con los problemas que dificultan la producción o prestación o servicio de la empresa ya que estos procesos coexisten con la administración funcional, atañen a diferentes áreas, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que por tanto procura su satisfacción. Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora.

### 2.16 - Determinar las causas de estos problemas.

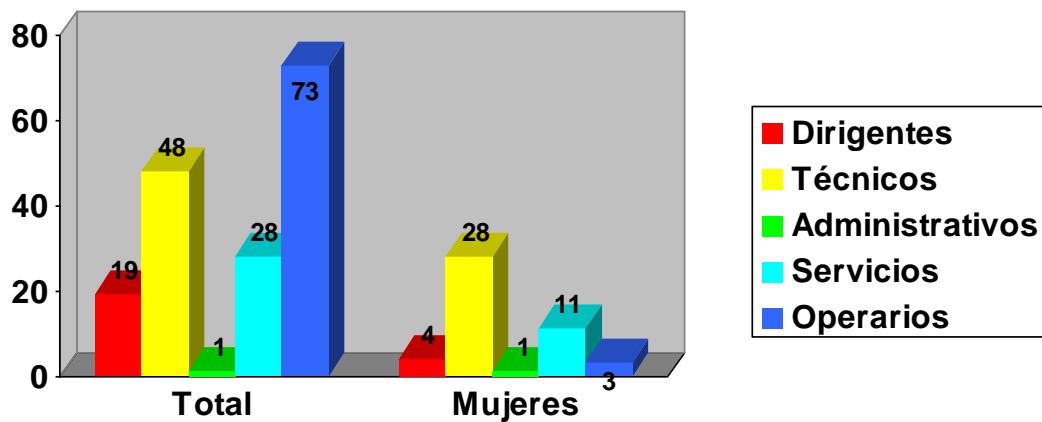
Las causas fundamentales de estos problemas son

Déficit financiero provocado por la cadena de impagos que afecto a la empresa en el primer trimestre del año 2008.

Reducción de la asignación del combustible por directiva del Ministerio del SIME.

### 2.17 - Identificar los indicadores económicos y no económicos que se lleven en la empresa.

#### Categoría Ocupacional

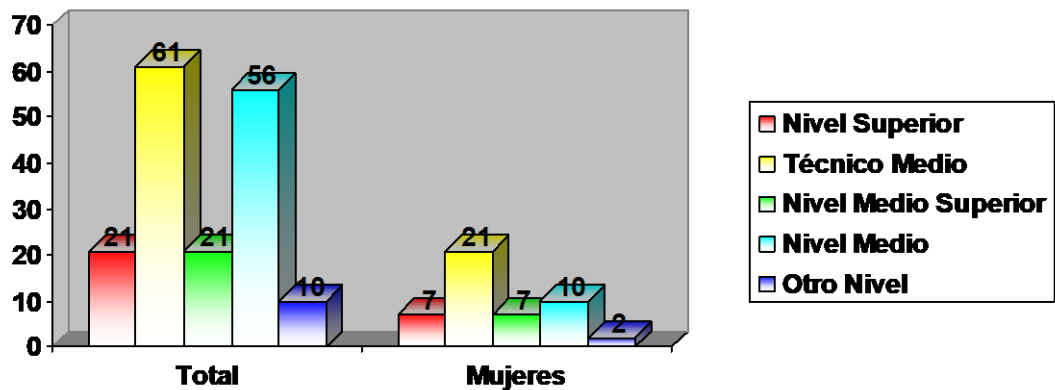


Nuestra Empresa contaba con un total de 169 trabajadores al cierre del año 2007 representado como se muestra a continuación:

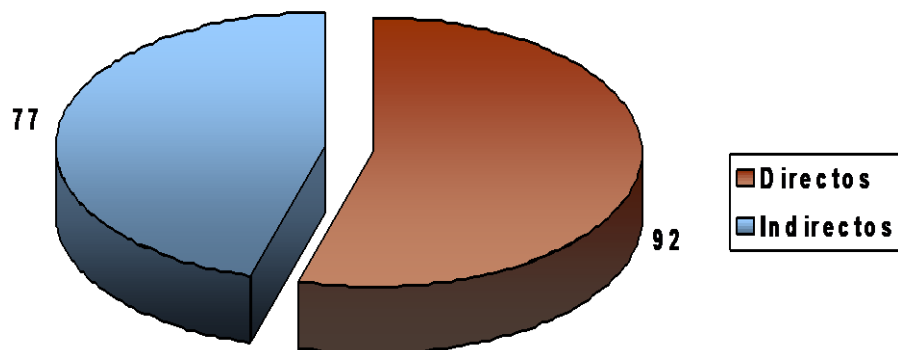
### Resumen de la plantilla de la empresa

| Categoría Ocupacional | Plantilla |          | %     | Peso Especifico con respecto al total % |          |
|-----------------------|-----------|----------|-------|---|----------|
|                       | Aprobada  | Cubierta |       | Aprobada                                | Cubierta |
| 1                     | 2         | 3        | 4=3/2 | 5                                       | 6        |
| Dirigentes            | 20        | 19       | 95    | 11.11                                   | 11.24    |
| Técnicos              | 52        | 48       | 92.3  | 28.89                                   | 28.41    |
| Obreros               | 75        | 73       | 97.3  | 41.67                                   | 43.19    |
| Servicios             | 32        | 28       | 87.5  | 17.78                                   | 16.57    |
| Administrativo        | 1         | 1        | 100   | 0.55                                    | 0.59     |
| Total                 | 180       | 169      | 93.8  | 100.0                                   | 100.0    |

### Nivel de Escolaridad



### Directos - Indirectos



### Comportamiento del Ausentismo

| No | Conceptos | Plan 2007 | Real 2007 | % |
|----|-----------|-----------|-----------|---|
|----|-----------|-----------|-----------|---|



|    |                                   |       |       |     |
|----|-----------------------------------|-------|-------|-----|
| 1  | Fondo de tiempo calendario        | 61685 | 61685 | 100 |
| 2  | Fondo de Tiempo no laborable      | 18441 | 18174 | 98  |
| 3  | Días festivos y feriados          | 14385 | 14385 | 100 |
| 4  | Vacaciones                        | 4056  | 3809  | 94  |
| 5  | Fondo de tiempo máximo utilizable | 43244 | 43511 | 101 |
| 6  | Fondo de Tiempo Utilizable        | 43244 | 40092 | 93  |
| 7  | Fondo de Tiempo no Utilizable     |       | 3419  |     |
| 8  | Accidentes de trabajo             |       | 46    |     |
| 9  | Accidentes de trayecto            |       | 0     |     |
| 10 | Enfermedad                        |       | 931   |     |
| 11 | Autorizado                        |       | 81    |     |
| 12 | Autorizado por Ley Vigente        |       | 954   |     |
| 13 | De ello: Licencia de Maternidad   |       | 624   |     |
| 14 | Injustificable                    |       | 59    |     |
| 15 | Obligaciones Estatales y Sociales |       | 1348  |     |
| 16 | Ausentismo Puro                   |       | 2.46  |     |
| 17 | Ausentismo Total                  |       | 7.8   |     |
| 18 | Interrupciones                    |       |       |     |

Análisis comparativo del ausentismo con respecto al año anterior.

| Indicadores      | Acumulado hasta diciembre/2006 | Acumulado hasta diciembre/2007 |
|------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Ausentismo Puro  | 1.99                           | 2.46                           |
| Ausentismo Total | 7.2                            | 7.8                            |

En análisis realizado en el mes de diciembre la empresa obtuvo resultados favorables con respecto al año anterior en los indicadores: plan de ventas, el cual crece en un 29 %, valor agregado bruto, crece en un 2 %, la relación gastos/ ingresos, se comporta de manera satisfactoria, arrojando una utilidad en el período de 9.3 MP. No sucediendo lo mismo con la Productividad la cual decrece en un 1 % por lo que hubo deterioro en este indicador, el salario medio aumentó en un 9% con respecto al año anterior.

Lo mismo sucede con respecto al plan en los indicadores: plan de ventas, el cual crece en un 16 %, el salario medio disminuyó en un 2% con respecto al plan. Sin embargo los indicadores: valor agregado bruto, decrece en un 3 %

debido a un sobregiro en el consumo productivo de un 6% que representa \$480.0 MP que provoca que el valor agregado planificado no se cumpla, la relación gastos/ ingresos no se cumple con relación a lo planificado debido a un sobregiro en el consumo productivo de un 6% que representa \$480.0 MP y un incremento de los gastos financieros de \$ 60.0 MP arrojando una utilidad en el período de 9.3 MP inferior a lo planificada y la Productividad decrece en un 3 % debido al incumplimiento del valor agregado.

### **Indicadores económicos**

Plan de ventas

Valor agregado bruto

Salario

Relación Gasto Ingreso

Costo por peso

Productividad

Utilidad

Ingresos

### **Indicadores no económicos**

Porcentaje de ausentismo

Promedio de trabajadores

Tiempo para producir el producto

Utilización de la capacidad de almacenamiento

Porcentaje de satisfacción del Cliente Interno

Porcentaje de satisfacción del Cliente Externo

Imagen

Capacitación del personal

Evaluación del desempeño

### **2.19 - Clasificar los indicadores a partir de los siguientes criterios:**

- Indicadores de proceso/ resultado.
- Indicadores que permiten medir eficacia/ eficiencia.

| Indicador              | Proceso | Resultado | Eficacia | Eficiencia | Efectividad |
|------------------------|---------|-----------|----------|------------|-------------|
| Plan de ventas         |         | X         |          | X          |             |
| Valor agregado bruto   |         | X         |          | X          |             |
| Salario                |         | X         |          | X          |             |
| Relación Gasto Ingreso |         | X         |          | X          |             |
| Costo por peso         |         | X         |          | X          |             |

|  |  |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
| Productividad                                  |  |   | X |   | X |   |
| Utilidad                                       |  |   | X |   | X |   |
| Ingresos                                       |  |   | X |   | X |   |
| Evaluación del desempeño                       |  |   | X |   |   | X |
| Porcentaje de ausentismo                       |  | X |   | X |   |   |
| Promedio de trabajadores                       |  |   |   |   |   |   |
| Porcentaje de satisfacción del Cliente Interno |  | X |   | X |   |   |
| Porcentaje de satisfacción del Cliente Externo |  | X |   | X |   |   |
| Imagen   |  |   | X |   |   | X |
| Capacitación personal                          |  |   | X |   |   | X |
| Tiempo para producir el producto               |  | X |   | X |   |   |
| Utilización de la capacidad de almacenamiento  |  | X |   | X |   |   |

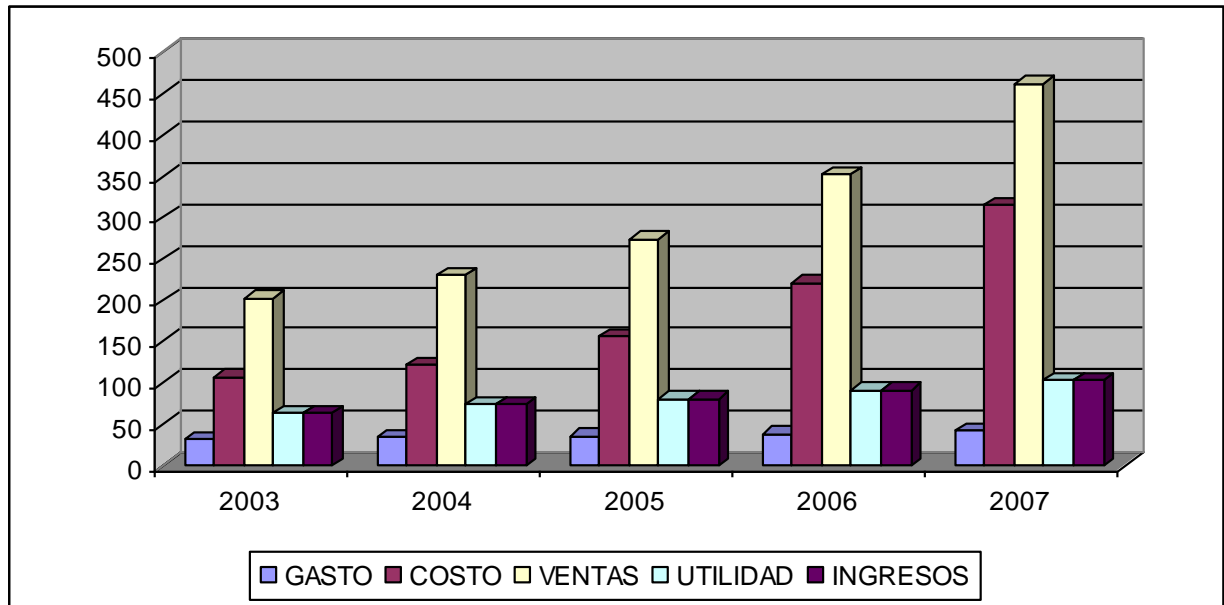
**2.20 - Analizar la dinámica de variación de estos indicadores tomando 5 años para el estudio. (Ciclo de vida del producto).**

Ciclo de vida del producto.

La evolución de los productos en el mercado sigue un ciclo que atraviesa una serie de etapas, de forma similar a las fases de los seres vivos, cada una con sus peculiaridades. La duración de la vida de los productos no siempre tiene las mismas pautas de comportamiento. Se acepta la forma generalizada que existen

cambios en el mercado, tanto en los consumidores como en las condiciones del desarrollo del negocio, obligando a las organizaciones a adecuar constantemente sus marcas a las expectativas del mercado.

El ciclo de vida del producto se describe a través de la evolución de las ventas y los beneficios desde el lanzamiento del producto hasta su retirada. En cada etapa varían los resultados y actuaciones de la competencia, por lo que deben emplearse estrategias de marketing distintas.



|          | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007   |
|----------|-------|-------|-------|-------|--------|
| GASTO    | 32    | 34.7  | 36    | 39.2  | 42.9   |
| COSTO    | 106.8 | 121.6 | 156.7 | 220.3 | 315    |
| VENTAS   | 202.7 | 230.3 | 274.2 | 351.5 | 460.9  |
| UTILIDAD | 63.9  | 74    | 81.5  | 92    | 103    |
| INGRESOS | 63.9  | 74    | 81.5  | 92    | 103    |
| TOTAL    | 469.3 | 534.6 | 629.9 | 795   | 1024.8 |

Tasa de variación Año actual-Año Base

Año Base

| Año 2004           | Año 2005             | Año 2006               | Año 2007              |
|--------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| $534 - 469 = 14\%$ | $629.9 - 534 = 18\%$ | $795 - 629.9 = 26.2\%$ | $1024.8 - 795 = 30\%$ |
| 469                | 534                  | 629.9                  | 795                   |

Al analizar la dinámica de variación en estos cinco años podemos observar que se ha incrementado paulatinamente de forma ascendente en cada año como se muestra anteriormente lo cual está motivado por un crecimiento en las ventas debido a la alta demanda en el mercado incrementándose cada año

**2.21 - Determinar a partir de los pasos anteriores, el tipo de orientación de la gestión de la empresa: hacia la eficacia; eficiencia.**

- A partir de los pasos anteriores la empresa orienta la gestión hacia la eficacia y eficiencia trazando las siguientes estrategias.
- La empresa aún no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, pero si están implantando los procesos establecidos, en el mes de Mayo recibiremos la Auditoria del CTEC y debemos certificar en el 2do Trimestre del 2008
- Aumentar la diversificación de los servicios que actualmente presta la empresa dando prioridad aquellos programas de la Revolución.
- Disminuir los Costos de Producción de manera que seamos más competitivos, aumentando el ahorro.
- Aumentar la productividad con relación al Salario Medio.
- Mantener un Sistema de Seguridad y Salud y atención a los recursos humanos, en cuanto a: Capacitación, Salario, estimulación y participación en la toma de decisiones.
- Mantener alto sentido de pertenencia para evitar que se produzcan actos de indisciplinas, ilegalidades, delitos o corrupción, con mayor rigor y exigencia en la disciplina laboral.

**2.22 - Diagnosticar el estado del sistema de calidad de la empresa a partir de los 8 principios de la gestión de Calidad con el siguiente formato:**

| Principio | Posibles Herramientas a | Comentarios de la |
|-----------|-------------------------|-------------------|
|-----------|-------------------------|-------------------|

|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
|                    | utilizar   | evaluación del principio en la Empresa  |
| Enfoque al cliente | Encuesta al cliente externo e interno para conocer las necesidades Actuales y futuras para cumplir con sus expectativas.<br>Anexo No 1,2 y 3 | Se efectúan encuestas( véase anexo No 1 y 2) al 50% de los clientes que reciban el servicio de la Empresa, por parte de los técnicos del área de Calidad, los Auditores internos así se requiera y otros técnicos designados por la dirección de la Empresa, buscando obtener información sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El grado de satisfacción del servicio prestado.</li> <li>- Expectativas actuales.</li> </ul> Estas encuestas se toman como referencia para la mejora continua en la calidad del servicio. |
| Liderazgo          | Crear un ambiente adecuado en la organización y capacitar a la alta dirección para entender lo que sus subordinados están                    | El líder de la organización crea métodos que permiten que los empleados se involucren y pongan todas sus energías en  |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | <p>haciendo.</p>   | <p>lograr los objetivos de la Empresa. Establece una clara visión del futuro de la entidad.</p> <p>El líder debe inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal y proporcionarle los recursos necesarios y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.</p>   |
| <p>Compromiso del personal</p> | <p>Encuesta al cliente interno que, el trabajador entienda la importancia de su contribución y el papel dentro de la organización.</p> <p>Anexo No 3</p> | <p>Los miembros de la organización deben identificar los frenos a u rendimiento, problemas que reducen el mismo, deben aceptar su parte en el problema y su responsabilidad en aceptarlo.</p> <p>Los trabajadores deben estar motivados y ser reconocidos al realizar sus tareas. Conocer con claridad el ámbito de su nivel, lugar y medida de actuación y estar motivados para ejecutar por iniciativas propias</p> |



|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
|                      |   | <p>las funciones de sus tareas han de intercambiar libremente conocimientos y experiencias y trasmitírselo al resto de la organización.</p>   |
| Enfoque a proceso    | <p>Mapa de proceso (Anexo No 5) y Diagrama de los procesos.(Anexos No 6,7,8,9,10 y 11)</p>          | <p>Nos ayuda a definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener los resultados deseados. Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas. Establece claras responsabilidades para el manejo de las actividades claves. Identificar los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización.</p> |
| Enfoque a la gestión | <p>Integrar y alinear los procesos que alcanzan los resultados deseados y centrar los esfuerzos</p> | <p>Estructura un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de forma</p>  |

|                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
|                                      | en los procesos claves.   | mas eficiente y eficaz.<br>Estructura los enfoques que amortizan e integran los procesos.<br>Define y establece como objetivo como deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema.                                 |
| Mejora Continua                      | Encuesta al cliente externo e interno y Diagrama de mejora.<br>Anexo No 11                            | Suministrar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de mejora continua.<br>Hacer que la mejora continua de productos, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la organización. |
| Toma de decisiones basadas en Hechos | Indicadores económicos y no económicos.<br>Encuesta al cliente externo e interno.<br>Anexo No 1,2 y 3 | Se debe asegurar que los datos y la información sean suficientemente precisos y fiables utilizando métodos validos en la toma de decisiones teniendo en cuenta la   |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | intuición y la experiencia.   |
| Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores | Incrementar la capacidad de crear valores para ambas partes.<br>Optimizar los costos y recursos. | Se identifican y seleccionan los proveedores claves creando comunicaciones claras y abiertas, compartiendo informaciones y planes futuros y a su vez se establecen actividades conjuntas de mejora. |

### **2.23 Propuestas de soluciones a los problemas encontrados en la organización.**

Disminuir en un 1% el índice de ausentismo de la Empresa, lo que implica un incremento de la productividad del trabajo en 112.4 MP con una disminución de 2 trabajadores.

Reducir el costo del salario por peso del valor agregado bruto en 2 %.

Eliminar pérdidas de tiempo por indisciplina y otras causas, lo que me incrementaría la productividad en un 20%

Con la correcta implementación del combustible se disminuiría los gastos de servicios comprados en 10.7 MP.

Desarrollar la reunión de trabajo con los grupos previamente seleccionados por áreas, para trabajar conjuntamente con los Directores de las UEB y Direcciones Funcionales en la realización del diagnóstico, como paso previo a las asambleas que se efectuaran. Las técnicas que se utilizaran para el diagnóstico serán:

- Entrevistas.

- Revisión documental.
- Supervisión directa.
  
- Hacer estudios de nuevos mercados.

Incidir de manera más eficiente en el proceso de contratación de estas materias primas, exigiendo que nuestros proveedores garanticen los abastecimientos oportunamente.

Implementar los procesos establecidos para poder certificar el Sistema de Gestión de la Calidad.

## **2.24 Conclusiones**

## **2.25 Recomendaciones**

Por lo antes expuesto consideramos que la empresa debe mejorar su sistema de gestión de la calidad a partir de las acciones tomadas por los directivos de la misma teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores para que todos se sientan participes en la toma de decisiones, por lo que podemos recomendar continuar trabajando en la mejora y perfeccionamiento del sistema de gestión a través de:

Agilizar las reparaciones de las máquinas de Herramientas y adquisición de insumos.

Efectuar sistemáticamente las revisiones técnicas al equipamiento.

Exigir el correcto cumplimiento de los horarios de Entrada y Salida del personal y las pausas dentro de la Jornada Laboral

Lograr un aumento de combustible de acuerdo a las necesidades reales del crecimiento del Plan Anual.

Estimado Cliente:

A fin de poder servirle mejor, nos gustaría conocer la opinión que tiene Ud., de la calidad del servicio en Empresa Reparadora Granma. Por favor, indique (marcando con una X) hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados con respecto al servicio que recibió del personal. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa que nos indique con precisión la percepción que Ud. tiene del servicio en Reparadora Granma.

| N<br>o. | DECLARACIONES  | Estoy<br>Muy<br>en<br>Desa<br>cuerd<br>o | Estoy<br>en<br>Desac<br>uerdo | No<br>estoy<br>de<br>Acuerd<br>o, ni<br>en<br>Desac<br>uerdo | Estoy<br>de<br>Acue<br>rdo | Esto<br>y<br>Muy<br>de<br>Acu<br>erdo |
|---------|--|--|-------------------------------|--|----------------------------|---------------------------------------|
| 1       | El equipamiento que se utiliza es el adecuado  |  |                               |  |                            |                                       |
| 2       | Las instalaciones físicas son visualmente atractivas                                   |  |                               |  |                            |                                       |
| 3       | El personal tiene presencia física y está identificado.                                |  |                               |  |                            |                                       |
| 4       | Los medios de comunicaciones con los clientes son eficaces.                            |  |                               |  |                            |                                       |
| 5       | Cuando prometen hacer algo en un determinado tiempo lo hacen                           |  |                               |  |                            |                                       |
| 6       | Cuando Ud. tiene un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo              |  |                               |  |                            |                                       |
| 7       | Realizan bien el servicio la primera vez   |  |                               |  |                            |                                       |
| 8       | Terminan el servicio en tiempo y forma   |  |                               |  |                            |                                       |
| 9       | Insisten en mantener registros exentos de errores                                      |  |                               |  |                            |                                       |
| 10      | Los empleados informan con precisión a los clientes de cuando concluirá cada servicio. |  |                               |  |                            |                                       |
| 11      | Los empleados le sirven con rapidez  |  |                               |  |                            |                                       |
| 12      | Los empleados siempre se muestran dispuesto a ayudarle                                 |  |                               |  |                            |                                       |
| 1       | Los empleados nunca están demasiado  |  |                               |  |                            |                                       |

|        |  |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|--|
| 3      | ocupados para responder a sus preguntas  |  |  |  |  |  |
| 1<br>4 | El comportamiento de los empleados le transmite confianza                            |  |  |  |  |  |
| 1<br>5 | Me siento seguro con los trabajos que me realizan.                                   |  |  |  |  |  |
| 1<br>6 | Los empleados son siempre amables con Ud.  |  |  |  |  |  |
| 1<br>7 | Los empleados tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que hace |  |  |  |  |  |
| 1<br>8 | Percibo que se me brinda atención individualizada.                                   |  |  |  |  |  |
| 1<br>9 | Tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes                      |  |  |  |  |  |
| 2<br>0 | Los empleados le dan una atención personalizada                                      |  |  |  |  |  |
| 2<br>1 | Se preocupan por sus mejores intereses   |  |  |  |  |  |
| 2<br>2 | Los empleados comprenden sus necesidades específicas                                 |  |  |  |  |  |

Nos gustaría conocer que nivel de importancia le atribuye Ud. a cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa. Por favor distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene Ud. para cada característica, asegúrese de que los puntos que asigne sumen 100.

1.-Apariencia de las instalaciones, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa. \_\_\_\_\_ Puntos

2.-Habilidad de una empresa para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa \_\_\_\_\_ puntos

3.-Disposición de una empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. \_\_\_\_\_ Puntos

4.-Conocimiento, trato amable y habilidad de los empleados para transmitir un sentimiento de confianza \_\_\_\_\_ puntos

5.-Cuidado, atención individualizada que una empresa les da a sus clientes. \_\_\_\_\_ Puntos

TOTAL de puntos asignados 100  
puntos

De las cinco características señaladas previamente, indique el número de la característica:



¿Cuál es la más importante para Ud.? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la segunda más importante para Ud.? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la menos importante para Ud.? \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva como cliente de la Empresa Reparadora Granma: \_\_\_\_\_

menos de 3 años \_\_\_\_\_ entre 4 y 6 años \_\_\_\_\_ más de 7 años

Estaría dispuesto a recomendar los servicios de la Empresa Reparadora Granma a un colega \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

Muchas gracias por su amable colaboración.

**REPARADORA GRANMA**  
GRUPO UNECAMOTO



Anexo No 3

Estimado compañero:

La presente encuesta está dirigida a conocer sus percepciones como directivo de lo que esperan sus clientes. La precisión y veracidad de sus respuestas serán de gran utilidad en el mejoramiento de las actividades de la empresa y tributarán a una mayor satisfacción de sus necesidades. Le agradecemos de antemano por su colaboración y le aseguramos que toda la información recogida tendrá un carácter global y anónimo. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa que nos indique con precisión la percepción que Ud. tiene de sus clientes en Reparadora Granma.

| N o. | Enunciados   | Esto y Muy en Desacuerdo | Esto y en Desacuerdo | No estoy de Acuerdo, ni en Desacuerdo | Estoy de Acuerdo | Estoy Muy de Acuerdo |
|------|--|--------------------------|----------------------|---------------------------------------|------------------|----------------------|
| 1    | Regularmente recopilamos información sobre las necesidades de nuestros clientes  |                          |                      |                                       |                  |                      |
| 2    | Raramente utilizamos las investigaciones de mercado que realizamos entre nuestros clientes                                     |                          |                      |                                       |                  |                      |
| 3    | Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tiene nuestros clientes sobre la calidad de nuestros servicios |                          |                      |                                       |                  |                      |
| 4    | Los directivos de nuestra empresa raras veces  |                          |                      |                                       |                  |                      |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
|    | interactúan con los clientes   |  |  |  |  |  |
| 5  | El personal de contacto con los clientes se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección   |  |  |  |  |  |
| 6  | Los directivos raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes  |  |  |  |  |  |
| 7  | Los directivos interactúan frecuentemente cara a cara con el personal de contacto con los clientes   |  |  |  |  |  |
| 8  | En nuestra empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce fundamentalmente por medio de memorandos |  |  |  |  |  |
| 9  | Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la alta dirección   |  |  |  |  |  |
| 10 | Nuestra empresa no asigna los recursos que se requiere para ofrecer un servicio de calidad   |  |  |  |  |  |
| 11 | Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a nuestros clientes  |  |  |  |  |  |
| 12 | En nuestra empresa, a los directivos que mejoran la calidad del servicio se les recompensa mas que a los otros directivos                        |  |  |  |  |  |
| 13 | Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela  |  |  |  |  |  |
| 14 | Nuestra empresa tiene un proceso formal para ofrecer a los empleados objetivos de calidad del servicio   |  |  |  |  |  |
| 15 | En nuestra empresa, tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio   |  |  |  |  |  |
| 16 | Nuestra empresa utiliza con eficacia la automatización para lograr consistencia en el servicio a los clientes                                    |  |  |  |  |  |
| 17 | En nuestra empresa se aplican programas tanto para mejorar los procedimientos operativos como para lograr regularidad en el servicio             |  |  |  |  |  |
| 18 | Nuestra empresa tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos de servicios de los clientes                                    |  |  |  |  |  |
| 19 | Si ofreciéramos a nuestros clientes el nivel de servicio que realmente quieren iríamos a la quiebra  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 20 | Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|

Muchas gracias por su amable colaboración

Anexo 1

ENCUESTAS A CLIENTES

Marque con una cruz según la respuesta seleccionada:

| No<br>(1) | Aspectos (2)  | Escala de<br>Ponderación (3) |   |   |   |   |
|-----------|---|------------------------------|---|---|---|---|
|           |   | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1         | Trato recibido desde la primera comunicación con la Empresa, hasta la obtención del producto. |                              |   |   |   |   |
| 2         | Cómo usted evalúa la agilidad del servicio.   |                              |   |   |   |   |
| 3         | Evalúe la calidad del producto.   |                              |   |   |   |   |
| 4         | Está usted satisfecho con el servicio recibido.   |                              |   |   |   |   |

Observaciones: (4)

Criterios de Evaluación: (5)

Evaluación Final: (6)

Fecha: (7)

Modelo de No Conformidad

Proceso o Área :(1) \_\_\_\_\_ Nombre y Apellidos: (2)

\_\_\_\_\_

Procedimiento: (3) \_\_\_\_\_ Requisitos: (4)

\_\_\_\_\_

Marcar con una Cruz y poner número consecutivo: (5)

\_\_\_\_\_ No Conformidad. No. \_\_\_\_\_ Observación.  
No. \_\_\_\_\_

Descripción de la Nota: (6)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma (7)  
Proceso (8)

Firma del Jefe de

Investigación de la causa: (9)

Acción propuesta: (10)

Fecha de cumplimiento: (11) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y

Apellidos y Firma (12)  
Verificación de la acción correctora. (13)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Auditor (14)  
Fecha (16)

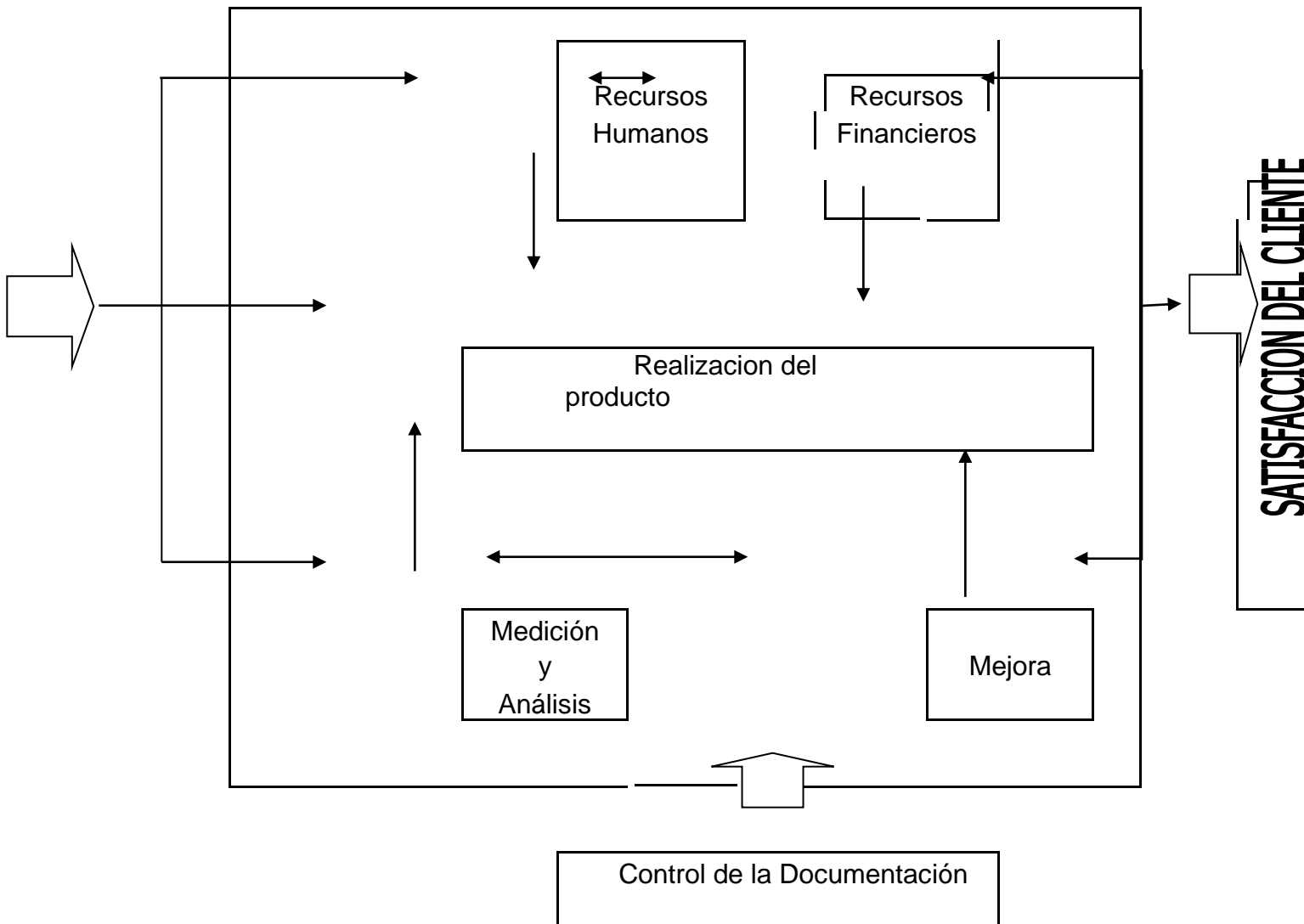
\_\_\_\_\_

Firma del Representante (15)

Mapa de Proceso Anexo No 5



Mapa de Proceso



## BIBLIOGRAFIA

1. (200?). *Calidad total en gestión de los servicios SERVQUAL*. Matanzas. Departamento de Ingeniería Industrial UMCC. [CD-ROM]. [Consulta: 17 de Mayo de 2007].
2. (2005). *Modelos para implantar la mejora continúa en la gestión de empresas de transporte por carretera. Capítulo 4 La gestión por proceso*. Madrid. [CD-ROM]. [Consulta: 16 de Mayo de 2007].
3. Artola Pimentel M. Macias Mesa J. y Expósito P. (200?). *Enfoque multicriterio al problema de selección de procesos claves*. Matanzas. [CD-ROM]. [Consulta: 20 de Mayo de 2007].
4. Baujin P.P. Vega Falcón V., Armenteros M.D. (200?). *Diseño y aplicación de un sistema de costo basado en actividades en instalaciones hoteleras*. [CD-ROM]. [Consulta: 20 de Mayo de 2007].
5. Cesar. Pérez López (1999). *Control estadístico de la calidad. Teoría, práctica y aplicaciones informáticas*. México: Editorial Alfaomega.
6. Empresa Reparadora Granma. (2004). *Expediente del perfeccionamiento empresarial*. Matanzas.
7. Frías Jiménez R. Cuétara Sánchez L. Y González Arias M. (2006). *Curso de HASPNET*. Matanzas. Centro de estudios del turismo UMCC. [CD-ROM]. [Consulta: 16 de Mayo de 2007].
8. Hernández Sampieri R. Fernando Collado C. Y Baptista Lucio P. (1998). *Metodología de la investigación*. Segunda ed. México: Editorial McGRAW-HILL.
9. Lindsay James R. Evans Y William M. (2000). *La administración y el control de la calidad*. México: Editorial International Thomson editores.
10. Nogueira Rivera D. Medina León A. Y Nogueira Rivera C. (2002). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*.
11. Valls Figueroa W. Ramírez Betancourt F. Y Segura Domínguez A. (2007). *Evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad*. Matanzas. Departamento de Ingeniería Industrial UMCC. [CD-ROM]. [Consulta: 17 de Mayo].
12. Valls Figueroa W. Ramírez Betancourt F. y Segura Domínguez A. (2007). *¿Gestión de la calidad o calidad de la gestión?*. Matanzas. Departamento de Ingeniería Industrial UMCC. [CD-ROM]. [Consulta: 17 de Mayo].
13. Valls Figueroa W. Yera Vidal K., Segura Domínguez a y Romero Fernández A. (200?). *Curso de gestión de la calidad para la implementación de las normas ISO 9000*. Matanzas. Departamento de ingeniería industrial UMCC. [CD-ROM]. [Consulta: 20 de Mayo].