

Procedimiento para realizar el diagnóstico en empresas de la red transportista del sistema turístico cubano

Procedure for diagnose making in transportation network enterprises of the cuban tourist system

*Dr.C. Cecilia Parra Ferié, Dr.C. Olga Gómez Figueroa. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
Dr. C. Ana Julia Urquiaga Rodriguez. CUJAE. Departamento de Ingeniería Industrial.*

Los procesos y operaciones relacionados con la transportación, poseen una jerarquía cardinal en el éxito y competitividad de los destinos turísticos. El transporte está considerado como parte del producto turístico que se le oferta al cliente. En el contexto cubano, donde la economía se desarrolla en un entorno turbulento, con la presencia además del bloqueo norteamericano, este servicio se ve sensiblemente afectado, con limitaciones de recursos que inciden de forma directa en los resultados a los que se quiere llegar. En este sentido, las prioridades de los clientes están centradas en la capacidad de respuesta del servicio de transportación, por lo que la tangibilidad y la fiabilidad tienen una significación especial en la satisfacción del cliente. La aplicación de un procedimiento de diagnóstico permitirá identificar y estudiar los elementos primordiales para el logro de resultados superiores.

Palabras Clave: *Diagnóstico, transportes, turismo.*

El diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual, y de la dinámica de su posible desarrollo, donde se reflejan los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas, y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento. Este constituye un punto de partida hacia el objetivo superior, que es el perfeccionamiento empresarial en el desempeño de la prestación del servicio permitiendo proyectar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama la economía nacional.

Según Hernández Torres y Acevedo Suárez (2001), el diagnóstico debe ser aprovechado para actuar por adelantado sobre los procesos, antes de que ocurran

Considering transport as a component of the tourist product that is offered to clients, processes and operations related to transportation possess a cardinal importance in the success and competitiveness of tourist destinations. In the Cuban context, where not only the economy is developed in a turbulent environment but also under US blockade conditions, this service is greatly affected, due to resources limitations that impact directly in the pursued goals. Since client priorities are centered in the response capacity of the transportation service, in which tangibility and reliability have special signification in its satisfaction, it is possible to apply a diagnose procedure that allows to identify and to study primordial elements for the achievement of superior results.

Key words: *Diagnose, transportation, tourism.*

las desviaciones, indica los posibles obstáculos que se opondrán al rumbo estratégico fijado, creándose las condiciones para que los resultados coincidan con los objetivos, conforme a la característica del control de gestión moderno, referida a que este se oriente más al futuro como control de gestión prospectivo.

En la Fig.1, se presenta el procedimiento para la realización del diagnóstico en entidades de la red transportista del sistema turístico cubano.

El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la organización y se propone la realización de un diagnóstico del estado actual a partir de un análisis externo e interno.

Para la implicación de la alta gerencia se forma el equipo ejecutivo de mejora (EEM) según Harrington (1998), el cual liderará este proceso de diagnóstico y análisis, teniendo la responsabilidad del establecimiento de las prioridades para los procesos de la empresa. Estará integrado en su mayoría por miembros del Consejo de Dirección que posean un vasto conocimiento de la empresa y experiencia en la actividad que se desarrolla. Es aconsejable la participación de un consultor externo que posea conocimientos sobre la gestión por procesos y el Balanced Scorecard (BSC).

Para realizar el diagnóstico externo se tendrán en cuenta los factores claves de éxito (FCE) – término acuñado por Chuck Hofer y Dan Schendel [(1977), referido en Strategic Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, West Publishings, p.77], quienes definen los FCE como “[...] aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar de manera significativa a la posición competitiva general de las empresas en un sector [...]” – identificados en el ejercicio estratégico de la organización, los cuales estarán presen-

tes en todos los niveles de la organización actuando como soporte de la dirección estratégica de la empresa (Hernández Torres, 1998), así como las amenazas y oportunidades del entorno.

Determinar la posición ocupada por la entidad transportista con respecto a la competencia a partir de un conjunto de indicadores relacionados con su gestión, también se considera necesario, debido a la importancia de obtener información referente al servicio de transporte brindado por las diferentes entidades transportistas del polo turístico, con el objetivo de estudiar los aspectos que son evaluados por el cliente final (turista) y que permitan llegar a conclusiones de la situación actual de cada una de las entidades comparadas.

El método de ordenamiento integral o taxonómico (Cuétara Sánchez; 2000) resulta de gran utilidad, puesto que es un método matemático de base estadística que generalmente se emplea para el estudio de un conjunto de elementos o indicadores funcionalmente heterogéneos con los cuales se necesita identificar determinada característica que facilite una clasificación u ordenamiento específico.



Fig. 1 Procedimiento para realizar el diagnóstico en empresas de la red transportista del sistema turístico cubano. Fuente: Elaboración propia.

Este método facilita la homogenización de las diversas características al reducir el conjunto de variables a un número a través del cual se establecerán las correlaciones ineludibles para la clasificación de indicadores contemplados en el análisis.

En el caso de que los indicadores seleccionados se expresen en diferentes unidades de medida, se hará difícil establecer comparaciones adecuadas entre ellos. Por lo que se hace obligatorio homogenizar esas características, para lo que se siguen los pasos siguientes:

Primero: Para cada indicador seleccionado se calculará el valor medio y su desviación estándar correspondiente como se muestra en las expresiones 1 y 2:

$$\bar{X}_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m X_{ij} \quad (1)$$

$$S_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X}_i)^2}{m-1}} \quad (2)$$

Donde:

i = indicador

j = entidad transportista

X_i = Valor medio del indicador i (media aritmética de los valores X_{ij})

S_i = desviación estándar del indicador i

m = cantidad de entidades

X_{ij} = valor del indicador i en la entidad j

Con estos resultados se estará en condiciones de obtener un índice o valor normalizado que constituye en esencia el elemento de homogenización de las diferentes variables consideradas en el estudio, a partir de la expresión 3:

$$t_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_i}{S_i} \quad (3)$$

Donde:

t_{ij} = Valor normalizado del indicador i en la entidad j.

Una vez llegado este momento, en el cual se han sustituido las características funcionales correspondientes a cada indicador por un índice homogenizador (t_{ij}), se estará en condiciones de clasificar las entidades sobre la base de esos índices. Para ello bastará calcular el valor medio de los t_{ij} obtenidos para cada entidad, mediante la expresión 4:

$$W_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n t_{ij} \quad (4)$$

Donde:

W_j = Índice sintético de la unidad espacial j (coeficiente de clasificación).

n = cantidad de indicadores.

Los valores obtenidos se utilizarán para posicionar a las entidades. El mayor valor indicará la posición más favorable dentro del conjunto de entidades, respecto a los indicadores considerados para el análisis.

Consecuentemente, el menor valor destacará la entidad con peores condiciones; o sea, aquella que ocupa el "último lugar en relación con la competencia".

Los índices sintéticos de cada entidad, calculados a partir de las expresiones anteriores (1, 2, 3 y 4) se identificarán como se muestra en el Cuadro 1

Cuadro 1. Índices sintéticos de cada entidad transportista. Fuente: En aproximación a Cuétara Sánchez (2000).

Índice sintético	Transportista A	Transportista B	Transportista C
W _j	W _a	W _b	W _c

La identificación y evaluación de los parámetros del servicio brindado, constituye un elemento indispensable dentro del diagnóstico, lo cual permite la determinación del nivel de calidad percibido del servicio que actualmente se brinda, teniendo en cuenta las expectativas y percepciones de los clientes, cuestión básica para un correcto diseño del servicio al cliente, considerándose de gran utilidad el modelo SERVQUAL -propuesto por los autores Parasuraman, A; Zeithaml, V.A & Berry, L.L (1991)- el cual deviene una herramienta potente de diagnóstico a partir de identificar Gaps o diferencias.

Para la aplicación posterior de las encuestas Servqual, se realiza una adecuación de las encuestas originales a las características específicas del objeto de estudio, introduciendo además las preguntas de control necesarias e indicadas para ayudar a comprender los efectos que se obtienen del procesamiento estadístico. De un total de 22 ítems, fueron seleccionados 17 ítems, los cuales, a juicio de la autora, eran los suficientes para el estudio a realizar en el taller.

El Gap # 5 se manifiesta por la discrepancia a la que aluden los clientes, constituyendo la diferencia entre el servicio recibido y esperado, donde se llegó a la conclusión de que la misma es función o consecuencia de las restantes diferencias. Estas son derivación de los problemas de la organización y a su vez dan lugar a las deficiencias que percibe el cliente.

Así, se tiene que el Gap #1 es la discrepancia entre lo que los directivos piensan acerca de lo que quiere el cliente y lo que realmente éste quiere. El Gap # 2 se refiere a la diferencia entre la percepción del directivo y los estándares del servicio. El Gap # 3 es la diferencia entre los estándares del servicio (especificaciones) y realmente cómo se entrega. El Gap # 4 es la diferencia entre lo que se oferta o promete y lo que se entrega, es decir, se refiere a la comunicación del servicio.

En este análisis externo se aplicarán y analizarán específicamente las diferencias #5 , # 1 y # 2.

El diagnóstico interno refleja la realidad que está presente dentro de la organización, determinándose

las fortalezas y debilidades de la misma, así como el comportamiento de la salud financiera y el análisis de tendencias. De igual manera la herramienta Servqual resulta de gran utilidad, analizándose las diferencias #3, #4, #6 y #7. En el caso de las diferencias 6 y 7, estas se contemplan en el SERVQUAL modificado -por Valls Figueroa, Vigil Corral y Quiza Sardiñas (2001) con vista a solucionar las deficiencias del SERVQUAL propuesto por Zeithalm, Parasuraman, y Berry (1990).

También se realizará la identificación de los procesos internos y selección de los procesos claves.

Para ello se listarán los procesos internos y las actividades que se desarrollan en la empresa mediante sesiones de trabajo grupal. El nombre asignado a cada proceso será representativo y los mismos incluirán las actividades que se desarrollan. Se recomienda además utilizar listas afines al sector en que se encuentra la empresa.

Para la selección de los procesos claves, es inexcusable identificar primeramente los procesos relevantes mediante la votación de los integrantes del equipo ejecutivo de mejora (EEM) y el cálculo del coeficiente de Kendall, para lo cual se reflexionará en la importancia de cada proceso y su impacto en la satisfacción del cliente (Nogueira Rivera, 2002; Medina León, 1992; Negrín Sosa, 2003). Se tendrán en cuenta además en esta ponderación la misión de la empresa, los FCE, así como la estrategia definida en la planificación estratégica.

La selección de los procesos claves -ver procedimiento de mejora de proceso con enfoque de competencia propuesto por Parra Ferié (2005)- se realizará tomando en consideración la incidencia significativa de cada uno de ellos en los objetivos estratégicos y el impacto en la satisfacción del cliente a partir del valor aportado con la consiguiente utilización de los recursos (tangibles e intangibles) y la disminución de las inseguridades y riesgos del cliente al procurar el servicio.

Harrington (1998), plantea cinco aspectos a considerar en esta selección, con los cuales la autora coincide, ya que sirven de base o guía para este análisis:

- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es para el cliente?
- Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?

Conclusiones

El procedimiento para consumir el diagnóstico en empresas transportistas que prestan servicios técnicos automotrices permite caracterizar la situación actual de la entidad teniendo en cuenta, en primer lugar, los factores externos que ejercen influencia en el desempeño de estas entidades, y en segundo lugar, los factores internos relacionados con los procesos de la empresa, la determinación del nivel de satisfacción del cliente interno, así como las debilidades y fortalezas de la organización.

Bibliografía

- Cuévara Sánchez, L. 2000. Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad de La Habana. 100 h. Universidad de La Habana.
- Harrington, H.J. 1998. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill. 95 p.
- Hernández Torres, M. 1998. Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. Ciudad de La Habana. 100 h. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE.
- Hernández Torres, M. ; Acevedo Suárez, J.A. 2001. Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. [Consulta: Febrero 2005]. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/diagnos2>.
- Negrín Sosa, E. 2003. El Mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Matanzas. 100 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas.
- Nogueira Rivera, D. 2002. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Ciudad de La Habana. 100 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE.
- Parra Ferié, C. 2005. Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. Ciudad de La Habana. 100 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE.
- Parasuraman, A; Zeithaml, V.A & Berry, L.L 1991. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of Rentailing, Vol. 67.No. 4. Winter p. 420-450.

Recibido: 26-12-08
Aceptado: 30-03-09