

# MEJORA DEL SERVICIO DE IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS EN DIVEP MATANZAS, MEDIANTE ANÁLISIS DEL PROCESO

## IMPROVEMENT OF THE VEHICLE IMPORT SERVICE IN DIVEP MATANZAS, THROUGH ANALYSIS OF THE PROCESS

Lic. Jorge Ruano Walwyn (0009-0003-9192-6705), UEB DIVEP Matanzas.

ruano@divep.cu

### Resumen

La captación de ingresos, fundamentalmente de divisas, se ha convertido en una de las metas principales de todas las entidades económicas en los momentos actuales por los que cursa la economía cubana. El objetivo del presente estudio es mediante la aplicación de las herramientas entrevistas, diagramas Causa-efecto y AS-IS, ciclo del servicio y modelo *Servqual*, analizar el proceso del servicio de importación de vehículos que brinda DIVEP Matanzas, para caracterizar el mismo, detectar y corregir posibles dificultades que atenten contra su calidad, a fin de lograr la mejora de su diseño. Los principales resultados obtenidos son la clasificación del servicio como de alto contacto con el cliente, definición de los momentos de la verdad y críticos de la verdad, insatisfacciones de los clientes externos e internos, y sus causas, así como recomendaciones para erradicar estas.

**Palabras claves:** *proceso de servicio, ciclo de servicio, momentos de la verdad*

### Summary

*The collection of income, mainly foreign currency, has become one of the main goals of all economic entities at the current times in which the Cuban economy is going through. The objective of this study is, through the application of interview tools, Cause-effect diagrams and AS-IS, service cycle and Servqual model, to analyze the process of the vehicle import service provided by DIVEP Matanzas, to characterize it, detect and correct possible difficulties that threaten its quality, in order to improve*



---

Monografías 2023  
Universidad de Matanzas © 2023  
ISBN: 978-959-16-5074-0

*its design. The main results obtained are the classification of the service as having high contact with the client, definition of the moments of truth and critical moments of truth, dissatisfaction of external and internal clients, and their causes, as well as recommendations to eradicate these.*

**Keywords:** *service process, service cycle, moments of truth*

---

La calidad es la meta de todas las organizaciones hoy en día, en el mundo globalizado, pues se supone que la búsqueda y logro de la satisfacción de los clientes, así como el enfoque de los procesos y actividades hacia estos, logra la fidelidad de cliente con la organización y maximiza de esa manera las ganancias de la misma.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) DIVEP Matanzas pertenece a la Empresa Comercializadora DIVEP, adscrita a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Grupo Empresarial de la Industria Sideromecánica (GESIME), subordinado este último al Ministerio de Industria (MINDUS); el objeto social de DIVEP y sus estructuras es comercializar partes, piezas, componentes, accesorios y equipos asociados a los sectores automotriz, industrial y bienes de consumo; así como ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la exportación e importación de bienes asociados a las producciones que venden.

Básicamente las definiciones clásicas referencian que la calidad es lograr que determinado bien o servicio cumpla con parámetros o características definidas, que generalmente sean las deseadas por el cliente; sin embargo, no todos los clientes desean estrictamente lo mismo o de igual manera, o al menos no lo percibe así; es por eso que la mayor parte de los sistemas de gestión de la calidad de las empresas se auxilian de encuestas, tanto a los clientes externos como internos, siendo esta una de las principales herramientas utilizadas para conocer las expectativas de los clientes.

A partir de la observación, se ha identificado por el Grupo Comercial de la UEB DIVEP Matanzas, que a la sede de la misma arriban varios representantes de formas de gestión no estatal, potenciales clientes, con el propósito de importar vehículos, los cuáles indagan por los datos a presentar para ejecutar el servicio de importación, acuerdan verbalmente iniciar el proceso, pero no regresan a la organización; algunos posteriormente brindan como razón que otras importadoras ejecutan el servicio en menos tiempo.

Mediante encuestas del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se conoce que una de las insatisfacciones de mayor peso para los clientes, vinculadas al proceso Comercial es la importación de vehículos, siendo la demora en la gestión una de las causas fundamentales que inciden en lo anterior.

Catalogamos la actividad antes descrita como un servicio, atendiendo a los conceptos que mostramos a continuación.

Según Alfonso (2019) la definición o conceptualización del término servicio ha sido abordada por varios autores como Marrero Latorre (2003) y Parra Ferrié (2005) en diferentes épocas, siendo las más identificadas con este estudio el concepto de que es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor, Funch (1968); la ejecución de dichas actividades debe generar satisfacción al cliente a partir de actos e interacciones, que son contactos sociales, Lehtinen (1983); es mucho más que algo intangible, es una interacción social entre el proveedor y el cliente, Norman (1984); es algo que se produce y consume a la par, solo se percibe el resultado final, Schroeder (1992); es un trabajo realizado para satisfacer determinadas necesidades de terceros (clientes), Juran y Gryna (1993).

Alfonso (2019) expresa que los servicios poseen características que los diferencian ampliamente de los productos: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero.

**Intangibilidad:** Por intangibilidad entendemos la cualidad de los servicios por la que no es fácil contarlos, medirlos, inventariarlos, y verificarlos o probarlos antes de entregarlos para asegurar su calidad.

**Heterogeneidad:** La mayoría de los servicios, especialmente aquellos con gran contenido de trabajo humano, son heterogéneos, esto quiere decir que a menudo su desempeño varía de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de tiempo a tiempo. La consistencia del comportamiento de un servicio casi personal es difícil de asegurar porque lo que la empresa intenta entregar puede ser enteramente diferente a lo que el cliente recibe.

**Inseparabilidad:** La producción y el consumo de la mayoría de los servicios es inseparable, a consecuencia de lo anterior la calidad de los servicios no se hace en el departamento de ingeniería de una planta de manufactura (donde se podría controlar desde su concepción hasta su entrega), sino se entrega intacta al cliente. Más bien corresponde a la interacción del cliente y el personal de la empresa que hace contacto con este, aquí depende de qué tanto control tenga la empresa del servicio, de su personal y qué tanto está implicado el cliente en el servicio, ya que muchas veces este, indirectamente, afecta su calidad.

**Carácter perecedero.** Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.

Teniendo en cuenta las características del servicio, se infiere que la medición de la calidad del mismo es una tarea compleja, por lo que ha suscitado la atención de varios investigadores desde hace varios años, se expone seguidamente.

Haro et al. (2020) citando a Torres y Vásquez (2015), expresa que aunque los servicios tienen una historia tan antigua como la civilización misma, es aproximadamente a partir de la década de los 1960 cuando toman auge los estudios para evaluar y mejorar su calidad. Desde entonces han surgido propuestas reconocidas y diversos debates respecto a cómo definir y medir la calidad del servicio, sin llegar a un consenso.

Aunque la literatura asociada refiere un cúmulo de herramientas para la mejora de los procesos y medición de la calidad de los servicios, en este estudio se aplican los diagramas AS-IS, y Causa-efecto, así como el modelo Servqual, cuyos conceptos abordaremos antes de mostrar los resultados del empleo de dichas herramientas.

Hernández Nariño (2009) y otros autores refieren que se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas. Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes. Los mapas de proceso, además de incitar el nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes. Los diagramas *As-Is* se han ganado la popularidad en el mundo empresarial de hoy por su posibilidad de detallar las actividades que ocurren en un proceso. Son hoy prácticamente un requisito en la mayoría de los métodos para la mejora de los procesos.

Según Prieto et al. (2022) citando otros autores ordenar todas las interacciones que ocurren en el proceso de servicio en forma lineal en la secuencia en la cual ocurren. Para el caso de los procesos de servicio se recomienda la aplicación del diagrama *As-Is*.

Otros como Cuásquer-Viveros and Moreno-Cortés (2021) enuncian a través de Ramonet (2013) que los diagramas de flujo facilitan el modelado de las secuencias de operaciones a realizar, para la descripción completa de cualquier proceso.

El diseño y organización del proceso de servicio se define mediante el término *servucción*, el cual no es más que la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la

relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas. Es todo el engranaje detrás de la prestación de un buen servicio. Algo que el cliente no ve directamente pero que percibe su resultado en la prestación del servicio. Es el proceso en el cual el cliente es el protagonista principal, según refiere Sánchez (2023) citando a otros autores.

Sánchez (2023) expresa que la servucción implica el enfoque en sistema en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento para llegar a un servicio con calidad. El cliente es un integrante fundamental de este sistema, es decir, es a la vez productor y consumidor. El punto clave es entender la secuencia de los actos de participación en la servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido. La esencia está en definir, primero, el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente; y a partir de aquí se pueden establecer qué tipo de soportes físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente para que, finalmente, se pueda crear el sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método, todo ello considerando a la organización como un sistema de fabricación de un servicio.

En base a lo enunciado por Sánchez (2023), un sistema de servucción se compone de: el cliente, quien brinda información de qué, cómo, cuándo y de qué manera lo quiere; el soporte físico, elemento tangible en el cual se apoya el prestador para brindar el servicio; personal: empleado de la organización que ejecuta el proceso y el servicio: resultado final de la interacción de los elementos anteriores, constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

Un negocio de servicio puede dividirse en un *sistema de operaciones*: que consta del personal, las instalaciones y los equipos requeridos para dirigir el servicio y crear el *prod-servicio*, sólo una parte de este sistema es visible para el cliente "escenario". El *sistema de entrega*: incluye los elementos visibles de las operaciones ya los clientes que, en las operaciones de autoservicio pueden asumir un papel activo para ayudar a crear el prod-servicio en oposición a ser pasivos y esperar que lo atiendan. La línea de visibilidad es la línea divisoria entre ambos sistemas.

El proceso de servicio estudiado comienza cuando el cliente se presenta en la sede de la UEB DIVEP Matanzas y solicita la importación (compra en el exterior) de un vehículo, ante el especialista del Grupo Comercial; sí el cliente contactó previamente a un proveedor extranjero y realizó el pago, le informa de esto al especialista del Grupo Comercial, para que este plasme en la solicitud

tramitada los datos del proveedor extranjero con el cual la Dirección Import-Export de DIVEP Nacional tiene que contactar para negociar el envío de la mercancía (vehículo).

Seguidamente el especialista comercial remite la solicitud del cliente a la Dirección de Import-Export de DIVEP Nacional, la cual establece contacto con el proveedor extranjero, al cual el cliente efectuó el pago con anterioridad, para negociar los por menores del envío, sí el cliente acepta la oferta presentada por DIVEP Matanzas que abarca el 10 por ciento del valor de la mercancía y los servicios aduanales efectuados por DIVEP, se vuelve a comunicar con el suministrador extranjero para concertar contrato con el mismo.

Sí el cliente optó por efectuar íntegramente la importación a través de DIVEP Matanzas, la Dirección de Import-Export de DIVEP Nacional se encarga de buscar primero en su cartera de proveedores y licitar y de no encontrar un suministrador que oferte la mercancía con los requerimientos deseados, se efectúa una licitación a nivel global. Una vez encontrado el producto y quien lo oferta, se le solicita el precio de la mercancía. Una vez obtenido el valor de la mercancía a importar con el proveedor licitado por la Dirección de Import-Export de DIVEP Nacional, se le adiciona un 10 por ciento del valor pactado y el costo de los servicios aduanales, confeccionándose una oferta que se le presenta al cliente. Sí el cliente acepta, se procede a rubricar contrato, y el mismo efectúa el pago por adelantado, una vez confirmado que el pago se acreditó en la cuenta de DIVEP Nacional, se contacta nuevamente al proveedor extranjero para firmar contrato con este y negociar las condiciones del envío de la mercancía a territorio cubano, la que al llegar a puerto cubano tarda su tramitación con las autoridades aduanales entre 10 y 15 días. Ya liberada la mercancía, se traslada a los almacenes de DIVEP La Habana y posteriormente se le informa al cliente para que se presente a recoger su vehículo, entregándole la factura del servicio prestado.

El servicio antes descrito fue graficado mediante un diagrama de flujo AS-IS que se muestra en la figura 1, en el cual se aprecia que, en un total de 18 acciones, en 9 de ellas para un 50 por ciento se interactúa con el cliente, por lo que se cataloga como un proceso de alto contacto con el cliente, por otra parte, las acciones claves de contacto con el proveedor extranjero se efectúan por personal que debe brindar ese mismo servicio de manera interna a todas las unidades empresariales de base distribuidas en las demás provincias del país, generando una carga de trabajo considerable sobre los especialistas de la Dirección Import-Export de DIVEP Nacional, mediante entrevista a dichos

trabajadores se pudo conocer lo anterior, siendo la causa principal el déficit de personal en su departamento, siendo ese es uno de los motivos principales de las demoras en las tramitaciones de las solicitudes, otro punto neurálgico que incide en la situación anterior, lo constituyen la tramitación ante Aduana, pues la misma solo atiende a DIVEP dos veces semanalmente y su sede se localiza a una distancia considerable, existiendo dificultades de transportación por el déficit de combustible.

Teniendo en cuenta las características del proceso de servicios enunciadas anteriormente, podemos decir que es crucial para la organización definir los momentos de contacto con el cliente y cómo actuar a fin de lograr la satisfacción con el servicio prestado.

Sánchez (2023) citando a otros autores enuncia un grupo de características de los servicios para su clasificación, a partir de los cuales se cataloga el servicio analizado:

Servicios brindados a bienes o personas: el servicio se brinda a personas jurídicas.

Efectos del servicio: en el caso objeto de estudio los efectos son permanentes e irreversibles.

En función de la naturaleza del servicio y de que o quien es el receptor directo del servicio: se clasifican como acciones intangibles sobre posesiones, pues el servicio solo propicia que el cliente adquiera un bien, no se efectúa modificación alguna sobre el mismo.

Duración de la entrega: la entrega del producto comprado puede tardar hasta 30 días, percibiéndose de igual manera los beneficios del servicio, la duración de los beneficios está en función del artículo comprado (vehículo) y su modo de consumo o empleo, por lo que se estima una duración de varios años, o sea, alta. El servicio está diseñado para que el tiempo máximo de atención a un cliente en cada uno de los momentos de contacto no exceda los 30 minutos, atendiendo a la complejidad de las acciones a desarrollar.

Interacción entre la organización y el cliente: el cliente para poder ejecutar la compra tiene que necesariamente presentarse en las sedes de DIVEP Matanzas y La Habana. Por lo que se cataloga que el grado de contacto es alto.

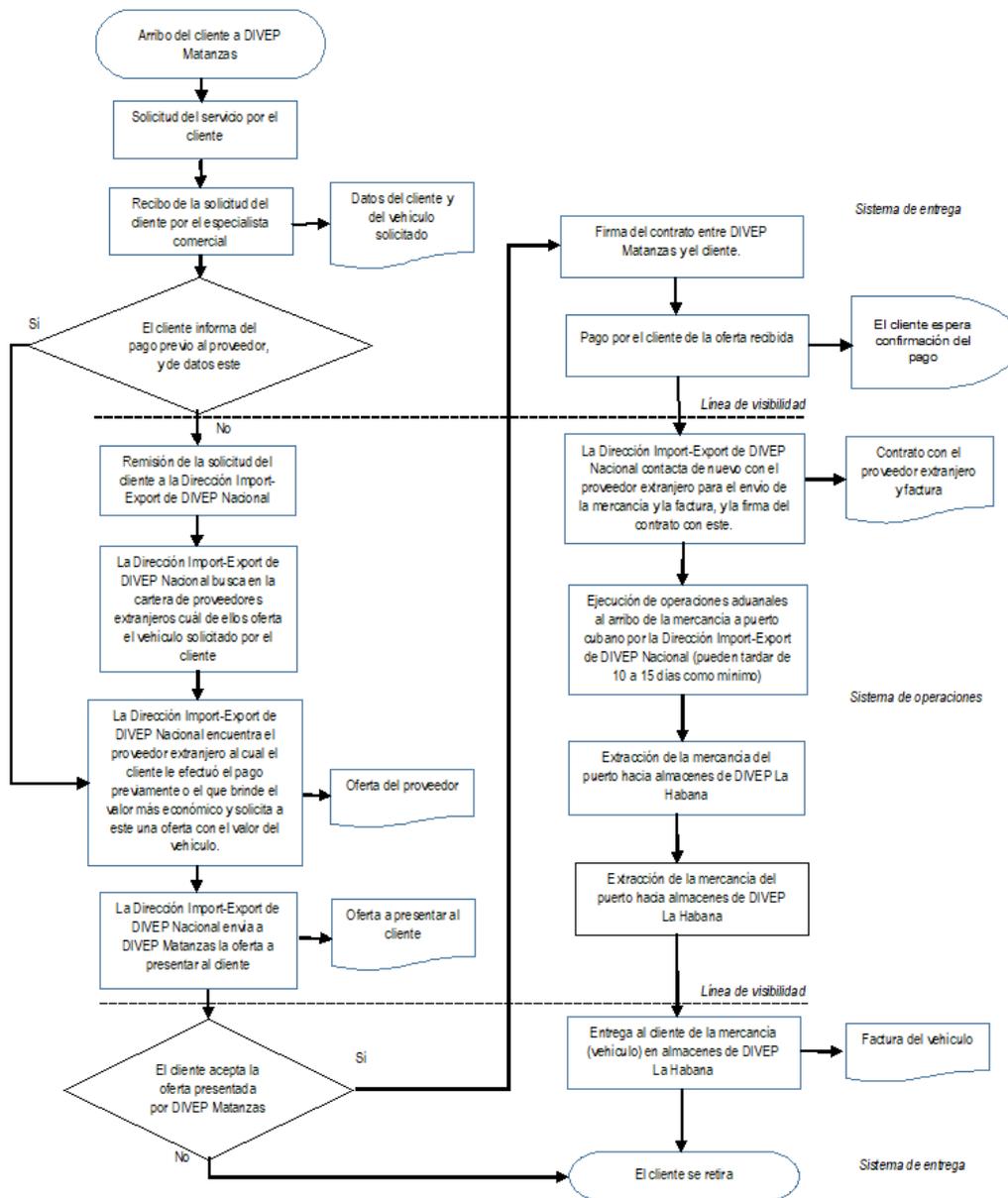
Relación con el motivo de compra y presencia o no del cliente: en el establecimiento objeto de análisis, el servicio va dirigido únicamente a las personas jurídicas, pues solo se comercializa de forma mayorista.

Basamento de servicio: característica muy ligada a la anterior, pues se basa en las personas.

Relación con el motivo de compra: servicio dirigido a entidades.

Figura 1

Diagrama AS-IS del servicio de importación de vehículos



Complejidad del servicio: el servicio se compone por otros específicos, que de conjunto generan el resultado final.

Existe relación entre las características descritas anteriormente y el diseño del proceso de servicio en cuanto a los efectos irreversibles, razón por la cual se le solicita al cliente todas las especificaciones posibles del vehículo que demanda: marca, modelo, datos del motor y la carrocería, así como todos los datos necesarios a especificar en la factura para la posterior inscripción del vehículo en los registros del Ministerio del Interior, pues un error u omisión de los datos requeridos podría dilatar o invalidar la inscripción ante dicha institución. Debido al nivel alto de interacción con el cliente, previsto en los procesos de comercialización, el especialista del Grupo Comercial cuenta con un equipamiento que le permita brindar un servicio con rapidez y el mayor confort posible tanto para él como para el cliente: computadora con acceso a internet, impresora de inyección de tinta, muebles confortables para atender a los clientes, teléfono celular y oficina climatizada. El mismo está instruido de brindar información y atención en todo momento al cliente del comportamiento del proceso hasta su culminación.

El o los momentos de la verdad<sup>1</sup> o *moment of truth* son esos instantes en los que el cliente entra en contacto con una empresa u organización y se forma una idea, positiva o negativa, sobre la misma. Otra forma de denominarlo es punto de contacto o touch point.

Sánchez Ruíz (2010) refiere que es el preciso instante en el que el usuario se pone en contacto con la empresa y, en base a ello, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio.

Lo anterior denota que los momentos de la verdad y momentos críticos de la verdad son decisivos para la fidelización de clientes y la captación de clientes potenciales, en especial el último, en el cual el cliente recibe el servicio y emite una evaluación de sí satisizo o no sus necesidades y/o expectativas; y si tenemos como principio que la razón de ser de un producto o servicio es el cliente, estos son esos instantes a los que la organización debe prestar mayor atención y perfeccionar progresivamente los procesos que intervienen en los mismos.

Para determinar los momentos de la verdad y momentos críticos de la verdad, se graficó el ciclo del proceso del servicio objeto de estudio en la figura 2, en el cual se puede observar que el ciclo recoge 9 momentos, de ellos 3 momentos de la verdad en los cuáles se hace contacto directo con el cliente, representando un 33 por ciento, y dos momentos críticos de la verdad en los cuales el cliente conoce el costo final del servicio que está demandando, a través de la oferta hecha por DIVEP Matanzas y

<sup>1</sup> ¿Qué son los momentos de la verdad? <https://www.google.com/search?q=momento+de+la+verdad+en+diagrama+de+flujo>

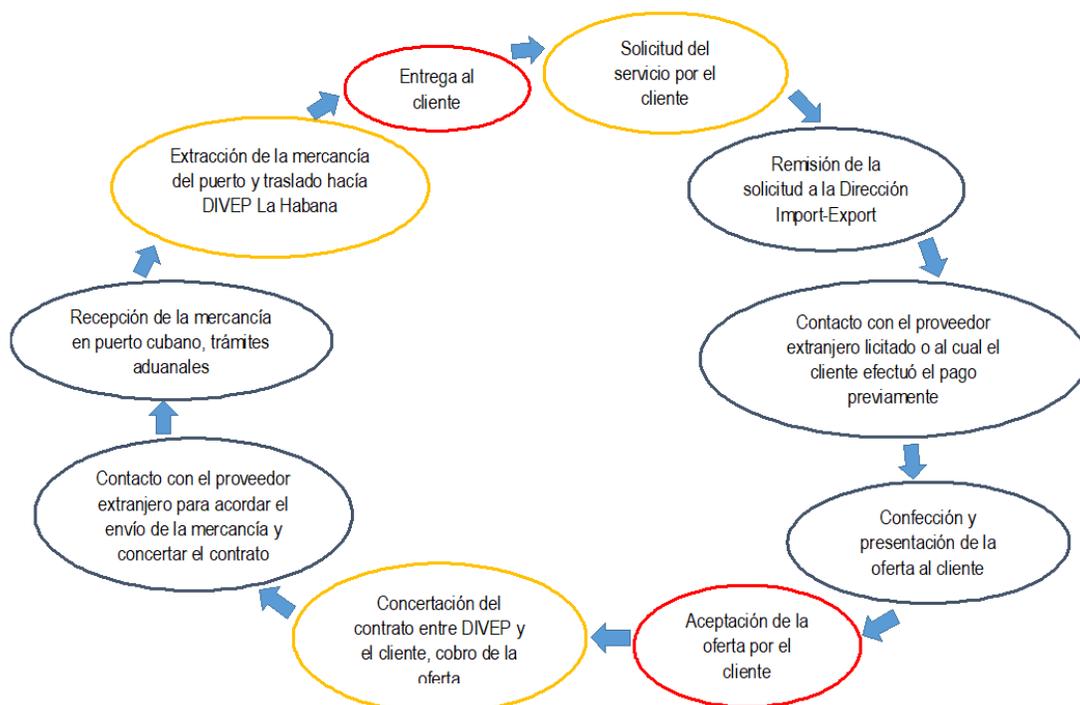
tiene la opción de abandonar la organización si no está de acuerdo con el valor presentado, y la obtención del vehículo importado, instante en el cual evalúa si la gestión de la organización cumplió o no con sus expectativas, formándose una imagen final de la calidad percibida por este del servicio recibido, de lo cual depende que brinde una buena referencia o no a otros clientes potenciales.

Una vez analizadas las características del servicio de importación de vehículos, se aborda la calidad del mismo a través del modelo *Servqual*.

Matsumoto Nishizawa (2014) refiere que el modelo *Servqual* se publicó por primera vez en el año

Figura 2

Representación del ciclo del proceso de solicitud de importación de vehículos.



Nota. Se señalan en amarillo los momentos críticos de la verdad y en rojo los momentos críticos de la verdad

1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces.

Es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

El modelo *Servqual* agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio, según Matsumoto Nishizawa citando a (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009):

**Fiabilidad:** Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

**Sensibilidad:** Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.

**Seguridad:** Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

**Empatía:** Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.

**Elementos tangibles:** Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

La estructura del cuestionario del modelo Servqual que se muestra en la Tabla 1, está basado en 5 dimensiones, y de éstas surgen 22 ítems, según Matsumoto Nishizawa citando a (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 2004).

Para determinar la importancia de cada ítem, se maneja una escala de Likert 3 de 1 al 7, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está en total desacuerdo, y 7 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está muy de acuerdo con la pregunta.

Las brechas que proponen los autores del Servqual como Parasuraman, Zeithaml, y Berry; indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

Las brechas identifican cinco distancias que causan problemas en la entrega del servicio y que influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio. Las mismas son:

**Brecha 1:** Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.

Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.

Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.

Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el Servqual, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectaran a las expectativas.

Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

El modelo Servqual implica el cálculo de alfa de Cronbach, que es el valor que demuestra que las encuestas se encuentran libres de errores aleatorios. El Alpha de Cronbach permite cuantificar el nivel de Habilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las  $n$  variables observadas. Para valores inferiores a 0,6 se considera que los ítems tienen baja fiabilidad, y para valores de 0,6 a 1 se considera que los ítems tienen alta fiabilidad.

En el Modelo Servqual también se deben calcular la media y la desviación típica. La media se calcula para conocer las posibles coincidencias en actitudes que presentan los clientes ante el servicio. La desviación típica se calcula para conocer las variaciones que existen entre los clientes respecto a la percepción que cada uno tiene sobre el servicio (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 2004).

Se aplicaron encuestas a partir de 18 ítems seleccionados según las características del objeto de estudio, para medir los niveles de percepciones y expectativas a la población de 5 clientes externos, que hasta la fecha han recibido el servicio; se utilizó una escala Likert de 1 a 7, validándose la fiabilidad de los resultados a partir del índice Alpha de Cronbach, el cual alcanzó en las percepciones valores

de 0.740 y en las expectativas de 0.727; las medias alcanzaron cifras de 1.81 y 5.34, mientras que la desviación típica arrojó valores de 1.03 y 1.64.

Se apreció que las 5 dimensiones de la calidad del servicio de importación de vehículos en DIVEP Matanzas muestran brechas entre percepciones y expectativas de los clientes (Tabla 1),

**Tabla 1**  
*Puntuación del modelo Servqual. Encuesta al cliente externo. Diferencia entre Percepciones y expectativas.*

ITEMS	Dif	
<b>Fiabilidad</b>	<b>-90</b>	<b>18%</b>
1 Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir	-14	16%
2 Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en solucionarlo	-16	18%
3 La empresa debe desempeñar el servicio bien por primera vez	-19	22%
4 La empresa debe proporcionar su servicio en el tiempo que promete hacerlo	-22	25%
5 La empresa debe insistir en registros libres de error	-19	22%
<b>Sensibilidad</b>	<b>-79</b>	<b>16%</b>
6 La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuando se ejecutarán los servicios.	-14	16%
7 Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido	-17	20%
8 Los empleados deben estar dispuestos a ayudarles	-21	24%
9 Los empleados nunca deben estar demasiado ocupados para ayudarles	-27	31%
<b>Seguridad</b>	<b>-87</b>	<b>18%</b>
10 El comportamiento de los empleados debe infundir confianza en ud.	-29	33%
11 El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa	-36	41%
12 Los empleados deben ser corteses de manera constante con ud.	-22	25%
<b>Empatía</b>	<b>-114</b>	<b>23%</b>
13 La empresa debe dar atención individualizada a los clientes	-37	32%
14 La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses	-36	32%
15 Los empleados deben entender las necesidades específicas de ud.	-41	36%
<b>Tangibilidad</b>	<b>-119</b>	<b>24%</b>
16 La empresa debe tener equipos de aspecto moderno	-35	29%
17 Las instalaciones físicas de la empresa deben ser atractivas	-44	37%
18 Los empleados de la empresa deben verse pulcros	-40	34%
<b>Total</b>	<b>-489</b>	

fundamentalmente en Tangibilidad, por lo que se recomienda que la organización debe mejorar la imagen de su inmueble, mediante remozamiento, pintura y señaléticas de las oficinas, modernizar su mobiliario o recuperar y arreglar el existente, proporcionar módulos de vestuario o uniforme a los trabajadores, principalmente a los que interactúan directamente con los clientes.

La segunda dimensión más afectada es la Empatía, lo cual significa que se le debe brindar capacitación a los trabajadores sobre inteligencia emocional u otros conocimientos que los ayuden a perfeccionar la comunicación e interacción con los clientes, de manera que se potencie la identificación de las necesidades de los mismos.

Las encuestas del Servqual, muestran que seguido de la Empatía se ubican la Fiabilidad y la Seguridad, en este caso se recomienda evitar por todos los medios brindar información incierta a los

clientes, hay que estar seguro de la veracidad de la información que se le comunique al cliente; y lograr confirmar con mayor rapidez los pagos electrónicos que ejecute el cliente.

Al aplicar las encuestas a los clientes internos (trabajadores) que realizan el servicio, el coeficiente de confiabilidad del cuestionario (Alpha de Cronbach) alcanzó un valor de 0.738, los resultados de dichas encuestas (Tabla 2) arrojaron que la principal fuente de desmotivación de los trabajadores es el salario, seguida de las condiciones de trabajo y por último que sus opiniones no son tenidas en cuenta para la toma de decisiones en la organización.

**Tabla 2**  
*Puntuación del modelo Servqual. Encuesta al cliente interno.*

ITEM	Puntuación	
<b>Su trabajo</b>	94	41%
1 Usted está satisfecho con su trabajo	15	16%
2 El trabajo que usted realiza es interesante	16	17%
3 Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación	18	19%
4 Su trabajo lo obliga a superarse	14	15%
5 Usted se siente orgulloso con el trabajo que realiza	14	15%
6 Usted está preparado para hacer su trabajo	17	18%
<b>Condiciones laborales</b>	23	10%
7 Las condiciones de su área de trabajo son las adecuadas	13	57%
8 Usted tiene los equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo	6	26%
9 Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo	4	17%
<b>Salario</b>	21	9%
10 Su salario está acorde con el trabajo que realiza	5	24%
11 Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares	4	19%
12 Usted considera su salario justo comparado con el de los demás	12	57%
<b>Trato y relaciones personales en su colectivo</b>	33	15%
13 Cuando usted realiza una labor destacada, es reconocido en su colectivo o individualmente	15	45%
14 Cuando usted tiene problemas en su trabajo se le ha ayudado y se han interesado por usted	11	33%
15 Su jefe lo trata con respeto y las relaciones con usted son buenas	7	21%
<b>Participación en la toma de decisiones</b>	25	11%
16 A usted se le motiva para que de sus criterios y opiniones	4	16%
17 Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección	5	20%
18 Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones	10	40%
19 Usted se siente parte activa de los resultados de su empresa	6	24%
<b>Liderazgo</b>	31	14%
20 Usted tiene buenas relaciones con su jefe	6	19%
21 Considera a su jefe como un ejemplo a seguir	12	39%
22 Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo	6	19%
23 Fuera del horario laboral usted haría algún trabajo por su jefe	7	23%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	

Al respecto, se recomienda que la dirección de DIVEP se proyecte en aplicar sistemas de pago que eleven los salarios en correspondencia con el cumplimiento de los indicadores del organismo, así como las condiciones de trabajo en cuanto a la asignación de medios de transporte eléctrico a los

especialistas encargados de las gestiones con la Aduana y modernización de medios informáticos que optimicen la navegación en internet.

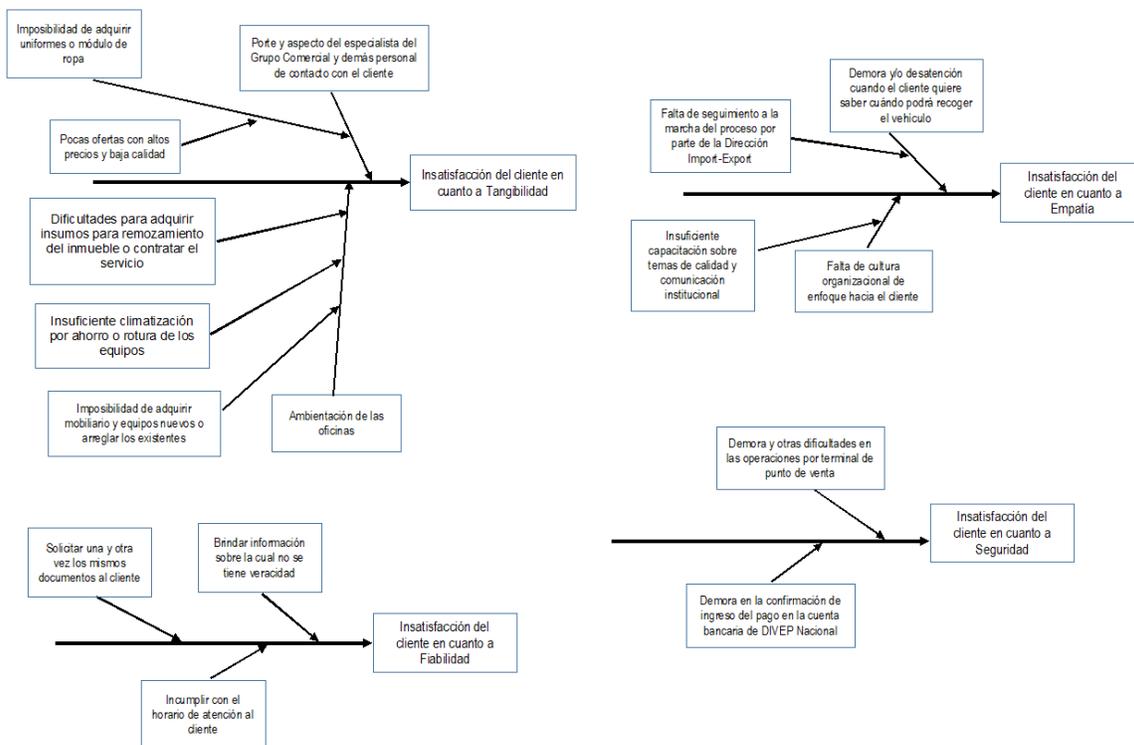
Para analizar las causas de los problemas que inciden en la extensión del proceso de servicio se utilizó el diagrama Causa-efecto.

También conocido por Espina de pescado o diagrama de Ishikawa. Es una herramienta surgida a lo largo del siglo XX para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en las esferas industrial y de

servicios, muy ligada a la calidad de los productos, servicios y sus procesos. Concebida por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en 1943. Es una herramienta que ayuda a vislumbrar las causas que producen un problema, mediante un esquema gráfico. (Valenzuela, 2000).

En la figura 3 se muestra el análisis de las causas de las insatisfacciones de los clientes externos

**Figura 3.**  
Diagrama Causa-efecto aplicado a los problemas definidos en la encuesta a los clientes externos

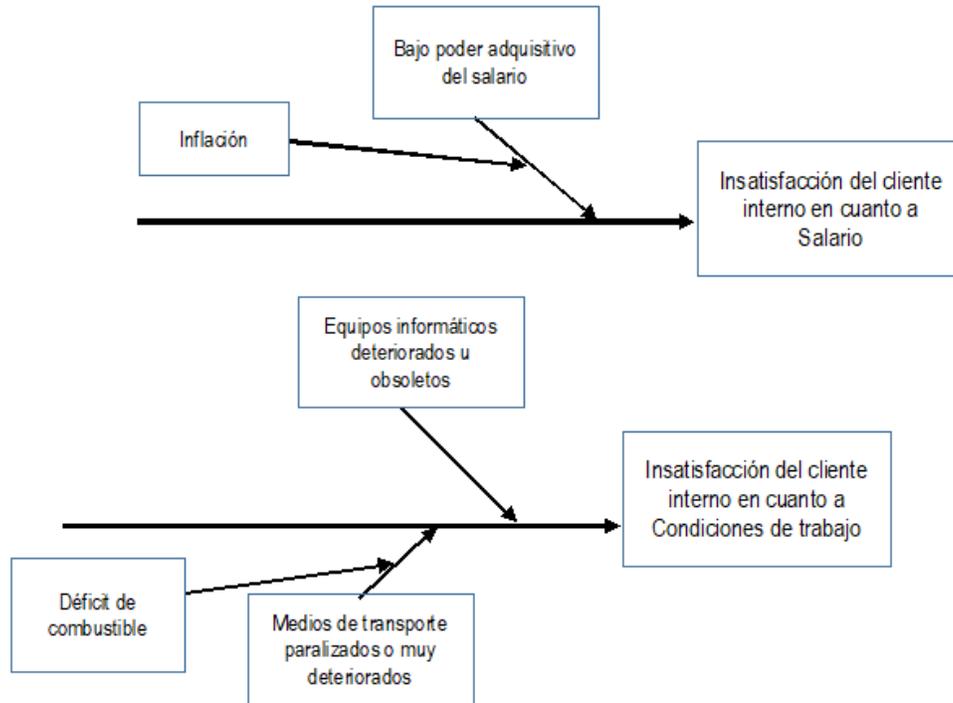


A través del empleo de las herramientas de análisis: diagrama AS-IS, ciclo de vida del proceso y modelo Servqual, podemos concluir que el proceso del servicio de importación de vehículos

brindado por DIVEP Matanzas se cataloga como un proceso de alto contacto con el cliente, las acciones claves que propician resultados se ejecutan por personal no perteneciente a la estructura analizada, Dirección Import-Export de DIVEP Nacional en La Habana; el proceso presenta 3 momentos de la verdad y 2

**Figura 4.**

*Diagrama Causa-efecto aplicado a los problemas definidos en la encuesta a los clientes internos*



momentos críticos de la verdad: aceptación de la oferta, donde se materializa la decisión del cliente de recibir el servicio y la entrega del vehículo, donde decide si la gestión de la organización satisfizo sus expectativas, y si por ende brindará buenas referencias al respecto a otros clientes potenciales. Se aseveró que las principales dificultades que atentan contra la calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente están asociadas a la Tangibilidad: imagen que brinda la organización y sus empleados a través de las condiciones y ambientación del lugar, y el porte y aspecto de los empleados que ofrecen el servicio. Empatía: el grado de identificación del personal que percibe el cliente con sus demandas, jugando un papel fundamental la comunicación e información oportunas. Fiabilidad: lograr que el cliente este convencido de la veracidad de la información que se le brinda

y/o del actuar conforme a lo declarado por el prestador. Seguridad: que el cliente tenga plena confianza de que no será objeto de perjuicio por estafa o error del prestador.

Los elementos que generan desmotivación y apatía entre los trabajadores, según la percepción de estos son la insatisfacción respecto al salario, las condiciones de trabajo y que la administración no tiene en cuenta sus criterios para la toma de decisiones.

Se recomienda a la administración que debe mejorar la ambientación del inmueble y proporcionar vestuario que identifique con la imagen de la organización. Capacitar a los trabajadores sobre conocimientos que potencien la comunicación e interacción con los clientes. Brindar información veraz y oportuna a los clientes. Confirmar con mayor rapidez los pagos electrónicos que ejecute el cliente. Que la dirección de DIVEP se proyecte en aplicar sistemas de pago que eleven los salarios en correspondencia con el cumplimiento de los indicadores del organismo, así como las condiciones de trabajo.

Los resultados de este estudio fueron dados a conocer a la administración y los trabajadores a fin de generar acciones para mitigar los problemas enunciados.

## Referencias bibliográficas

- Alfonso, Y. (2019, junio 5). *Servicio: qué es, características, clasificación y tipos*. <https://www.gestiopolis.com/servicio-que-es-caracteristicas-clasificacion-y-tipos/>
- Cuásquer-Viveros, M., & Moreno-Cortés, A. L. (2021). Estudio sobre los diagramas de flujo en la resolución de problemas matemáticos. *Revista Unimar*, 39(1), 45-55.
- Haro, M. J. A., Condo, J. N. C., & Cachiguango, V. E. A. (2020). Gestión de la calidad en empresas de servicios: evaluación de la empresa inmobiliaria Crea en la provincia de Pastaza. *Revista investigación operacional*, 425.
- Hernández Nariño, A. M. L., Alberto; Nogueira Rivera, Dianelys. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para Los servicios hospitalarios. *Ingeniería Industrial*, XXX(2), 1-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569002>
- Prieto, J. L. A., Alfaro, Y. M., González, S. C., & Reyes, A. T. (2022). Análisis del ciclo de servicio en el proceso de venta de excursiones de una agencia de viajes. *Retos Turísticos*, 21(1).
- Sánchez, S. Y. (2023). *Gestión de los servicios*. [Diapositiva PowerPoint]. Conferencia 1 Gestión de los servicios, Universidad de Matanzas.
- Sánchez Ruíz, E. A. (2010). Momentos de la verdad en un servicio. *Diario El Tiempo*. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=concepto+momento+de+la+verdad&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=concepto+momento+de+la+verdad&btnG=)
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, 181-209. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&nrm=iso)
- Valenzuela, L. (2000). Diagrama de ishikawa. Santiago de Chile, Chile: UNAB.