

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
QUE PERMITA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO  
EN LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIO  
DE SANEAMIENTO TACNA S.A.

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

JOSÉ FÉLIX SALAS RÍOS

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

2022

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
QUE PERMITA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO  
EN LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIO  
DE SANEAMIENTO TACNA S.A.**

Tesis sustentada y aprobada el 31 de julio del 2010; estando el jurado calificador integrado por:

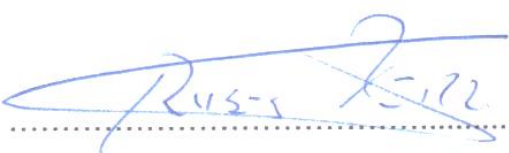
PRESIDENTE

  
.....  
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori


SECRETARIA

  
.....  
Dra. Rina María Álvarez Becerra

MIEMBRO

  
.....  
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

ASESOR

  
.....  
Dr. Segundo Manuel Alvarado Contreras

**DEDICATORIA:**

CUANDO SE ALCANZA UNA META PROPUESTA, SIEMPRE DEBE OFRECERSE EL PRODUCTO A ALGUIEN. YO SE LO OFREZCO A MIS PADRES QUIENES CON CARIÑO Y COMPRENSIÓN ME ENSEÑARON A CONFIAR EN MÍ MISMO.

A MI ESPOSA Y MIS HIJOS POR SU APOYO INCONDICIONAL Y POR SER EL MOTIVO DE MI LUCHA CONSTANTE.

**AGRADECIMIENTO:**

AGRADEZCO A LOS DOCENTES QUIENES CON SU DEDICACIÓN Y EXPERIENCIA ME BRINDARON EL CONOCIMIENTO NECESARIO PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO, ASÍ MISMO, AGRADEZCO A LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPARON EN EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACIÓN.

## **CONTENIDO**

<b>DEDICATORIA</b>	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iv
<b>RESUMEN</b>	xi
<b>ABSTRACT</b>	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	01

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	02
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	06
1.2.1	Problema general	06
1.2.2	Problemas específicos	07
1.3	Justificación E Importancia De La Investigación	07
1.3.1	Justificación de la investigación	07
1.3.2	Importancia de la investigación	09
1.4	ALCANCES Y LIMITACIONES	10
1.5	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.1	Objetivo general	11
1.5.2	Objetivos específicos	11
1.6	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	12

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 MARCO ANTROPOLÓGICO – FILOSÓFICO	13
2.1.1 Dirección por control	15
2.1.2 Dirección por extrapolación	15
2.1.3 Dirección por anticipación	15
2.1.4 Dirección a través de respuestas flexibles	16
2.2 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	17
2.3 BASE TEÓRICA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	21
2.3.1 Definición	21
2.3.2 Modelos de proceso estratégico	24
2.3.3 Etapas del proceso de dirección estratégica	33
2.4 BASE TEÓRICA DE CALIDAD DE SERVICIO	43
2.4.1 Evolución histórica de la calidad	43
2.4.2 Definición de calidad	48
2.4.3 Fundamentos de la calidad de servicio	53
2.4.4 Principios y normas de la calidad de servicio	58
2.4.5 Indicadores de la satisfacción del cliente	62

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1.1 Tipo de investigación	64
3.1.2 Diseño de investigación	64
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	65

3.2.1 Población	65
3.2.2 Muestra	65
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	66
3.3.1 Variable independiente	66
3.3.2 Variable dependiente	67
3.4 INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	67
3.5 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	68
3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	68

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1 ESCALA DE VALORIZACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	69
4.2 RESULTADOS SOBRE CALIDAD DE SERVICIO	71
4.2.1 Análisis por indicador de la variable	71
4.2.2 Análisis global de la calidad de servicio	81
4.3 PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	83
4.3.1 Análisis estratégico	83
4.3.2 Valores compartidos	86
4.3.3 Definición de los valores finales de la organización (objetivos)	87
4.3.4 Formulación y alineación de estrategias	89
4.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS	102
<b>CONCLUSIONES</b>	104
<b>RECOMENDACIONES</b>	106
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación indicador – ítems de la calidad de servicio	70
Tabla 2: Alpha de cronbach de la calidad de servicio	71
Tabla 3: Indicador de tangibilidad	71
Tabla 4: Indicador de fiabilidad	73
Tabla 5: Indicador de capacidad de respuesta	75
Tabla 6: Indicador de seguridad	77
Tabla 7: Indicador de empatía	79
Tabla 8: Calidad de servicio de la EPS Tacna s.a.	82
Tabla 9: Relación de los objetivos estratégicos y las metas	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dirección estratégica	04
Figura 2: Sistema de dirección estratégica	17
Figura 3: Modelo mecánico	28
Figura 4: Modelo orgánico	32
Figura 5: Etapas en el proceso estratégico	34
Figura 6: Etapas de la evolución de la calidad	48
Figura 7: Modelo de deficiencias	54
Figura 8: Indicador de tangibilidad (expectativas y percepciones)	74
Figura 9: Indicador de fiabilidad (expectativas y percepciones)	75
Figura 10: Indicador de capacidad de respuesta (expectativas y percepciones)	76
Figura 11: Indicador de seguridad (expectativas y percepciones)	78
Figura 12: Indicador de empatía (expectativas y percepciones)	80

## RESUMEN

La investigación que se presenta plantea como objetivo la proposición de un modelo de dirección estratégica para la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. luego de analizar la calidad de servicio que los caracteriza desde la perspectiva de sus usuarios.

**Palabras clave:** Modelo de dirección estratégica, calidad de servicio

## **ABSTRACT**

The research presented aims to propose a strategic management model for the Sanitation Services Provider Entity Tacna S.A. after analyzing the quality of service that characterizes them from the perspective of their users.

**Keywords:** Strategic management model, service quality

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación consta de cuatro capítulos, en el primero se estableció el problema que se buscó investigar, del cual, se derivan los objetivos que se siguen dentro del trabajo de tesis. En el segundo capítulo se ha desarrollado el marco teórico de la investigación, definiendo las variables calidad de servicio y dirección estratégica analizando, para ello, modelos, enfoques y teorías.

En el tercer capítulo ha sido desarrollado el aspecto metodológico, buscando explicar el tipo y diseño de estudio, la hipótesis que se contrató, los indicadores de las variables, la muestra, la población, procesamiento de datos y técnica para recolectarlos. Finalmente, en el capítulo cuatro se interpreta y analizan los hallazgos en campo que se obtuvieron con los instrumentos validados y el análisis de la existencia de la relación entre las variables, lo que permite establecer cada conclusión y recomendación que se presentan al concluir el trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Hoy en día, en casi la totalidad de las empresas realizan sus actividades sin planificarlas, empleando estrategias que no tienen ningún respaldo y que presentan un alto riesgo por la incertidumbre existente, por el hecho que no provienen de un proceso de planificación racional. Entonces, el problema para una empresa es la falta de un Modelo de Dirección Estratégica que le permita identificar las variables claves de éxito, para el logro de decisiones basadas en estrategias capaces de generar condiciones que otorguen a la empresa una mejor posición competitiva, anticipándose a todos los cambios de los factores externos que pueden afectar la condición de la misma.

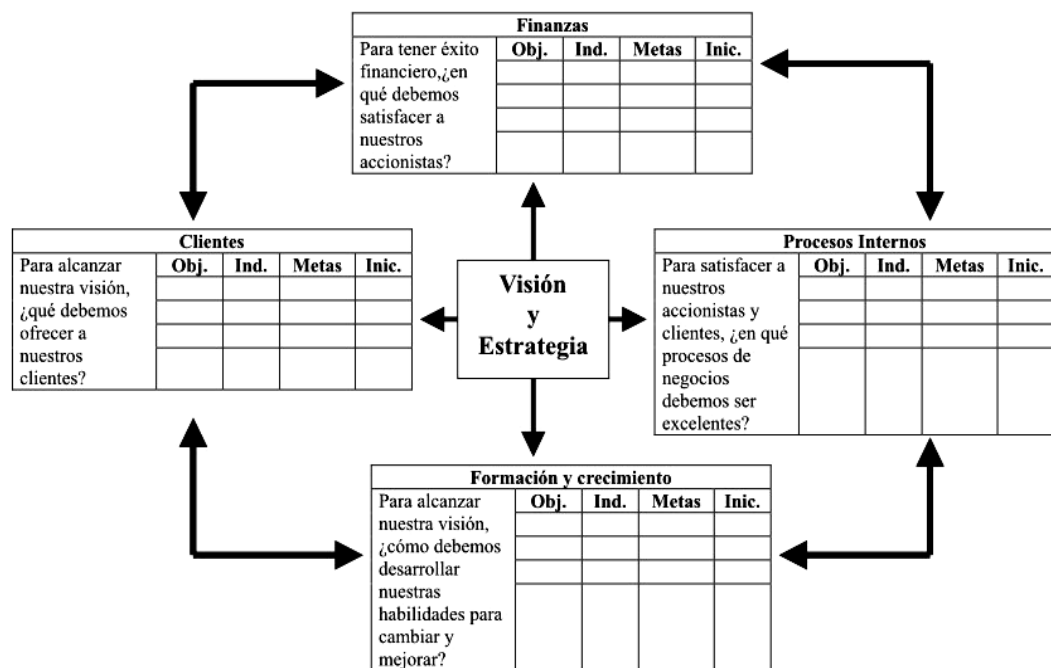
Es posible conceptualizar a la dirección estratégica como un sistema de tipo formal que tiene la capacidad de lograr los objetivos que se proponen bajo una meta analizada de manera previa. La herramienta está conformada por dos fases, las cuales son el planificar e implementar

estratégicamente. Al momento de planificar en tomarán decisiones en función de la filosofía y la misión organizacional, los objetivos que se buscan alcanzar y las estrategias y tácticas que se implementarán para ello. Para poner en marcha la dirección estratégica, se debe considerar a la estructura organizacional, la capacidad con la cuenta para el logro de los objetivos y que se cumplan las actividades que se diseñan estableciendo controles y una evaluación continua.

La dirección estratégica se centra en el estudio estratégico luego del análisis del entorno, recursos y capacidades, que permitirán establecer una adecuada implementación en las organizaciones. Cualquier proceso para dirigir estratégicamente una organización que las empresas no lucrativas y lucrativas implementen se determinará mediante distintas fases, las que van a necesitar un elemento que permita que se integren y cohesiones. Esta base del proceso estará constituida por tres aspectos: la intención estratégica, el pensamiento estratégico y la actitud estratégica.

**Figura 1**

*Dirección Estratégica*



Fuente: Tomado de Menguzato y Renau (1995, p. 427).

Las estrategias y políticas que buscan promocionar el servicio de saneamiento han presentado deficiencias en la política, en la Norma y un alto uso de fondos externos como son donaciones o préstamos, con los que se financia el sector. Desde una perspectiva empresarial, para conseguir las metas, no es sostenible en función de cantidad, continuidad, calidad y solidez institucional, por ello, es necesario que se busque una dirección

estratégica efectiva en el personal laboral para conseguir rentabilidad, competitividad, responsabilidad y eficiencia para lograr metas y objetivos. No se deben considerar la promoción de la eficacia y eficiencia de la gestión organizacional; por eso, dentro de la determinación del problema surge el cuestionamiento, si ¿La estrategia de dirección que se propone es constante con las metas profesionales y personales del capital humano? ¿Se puede traducir en programas de instrumentación efectiva?

Se sabe que la EPS Tacna S.A. tiene tres componentes implícitos en su organización que son el aspecto económico-financiero, el aspecto político dada su composición de la Junta de Accionistas y el Directorio, al estar formado por representantes de las diferentes municipalidades, Gobierno Regional y ahora el Colegio de Ingenieros y Cámara de Comercio y el tercer aspecto, que no se puede desligar, es el Social, ya que el recurso básico e insustituible es el agua.

Todo esto permite identificar y contar con un instrumentos de planificación de largo plazo; es decir, proponer un diseño de dirección estratégica en la organización, en la que se aprecie el aprendizaje y la mejora de calidad de desempeño, lo que llevará a tener una visión efectiva para examinar sus propias prioridades y su conducta, el ser capaz de

organización para aprender, innovar y diseñar una apropiada infraestructura y reaccionar rápidamente para que se satisfagan las necesidades y se ejerza un adecuado control, el respeto por los aportes individuales del personal, por los esfuerzos del equipo o grupo, tolerancia para los estilos diferentes.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo proponer un modelo de dirección estratégica que permita mejorar la calidad de servicio en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a)** ¿Cuáles son las características de las actividades de planificación dentro de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.?
- b)** ¿Cuáles son los indicadores que caracterizan la calidad de servicio proporcionada por la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.?

- c) ¿Cuál sería la propuesta de modelo de dirección estratégica para la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación de la investigación**

La propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica no se puede describir como un solo cambio, en realidad es un conjunto de cambios, a la vez separados pero interdependientes y que tienen que manejarse simultáneamente. Para tener éxito en el modelo de Dirección Estratégica, se requiere llevar a la organización a una modalidad en que se aprecien por igual el aprendizaje y la mejora de calidad de desempeño.

La investigación presenta una justificación debido a que la empresa tiene un sistema de operación de alto contacto con la población usuaria del servicio, por eso la calidad de servicio que se brinda debe ser analizada, cotejada, interpretada y comunicar los procedimientos a todos los niveles de la empresa. Se necesita hacer cambios en los diseños; se debe buscar la información de retroalimentación como guía para establecer estos cambios que dependen de lo que espera y necesita el usuario.

Para poder definir un modelo de dirección es fundamental efectuar un diagnóstico adecuado y desarrollar una visión clara del estado al que se aspira llegar. Es importante que la información financiera esté disponible en varios niveles simultáneamente, para eso hay que desarrollar redes. El éxito empresarial tiene mucho que ver con la adecuada asignación de los recursos y su manejo.

Cuando las organizaciones no tienen calificados recursos humanos, entonces tampoco tendrán adecuados recursos en otros ámbitos, debido a que las personas son aquellas que seleccionan los equipos para producir, creando o escogiendo la tecnología, así como son aquellos que seleccionan los materiales o innovan.

Desde esta perspectiva, no solo importa que las personas en las organizaciones sean excelentes, sino que el éxito dependerá de la manera, en la cual, interactúan con los demás trabajadores y cómo se relacionan con la organización. Por ese motivo, es fundamental que los trabajadores estén adecuadamente dirigidos. Para llevar adelante un proyecto de reingeniería y la aplicación de un sistema integrado de gestión que permita reestructurar los sistemas internos de la empresa, se busca crear conciencia y que se desarrolle un trabajo en equipo como una herramienta para resolver conflictos.

### 1.3.2 Importancia de la investigación

Es de suma importancia tener la visión que servirá de guía para determinar lo que se debe cambiar; la visión permite tener un cuadro futuro para la organización y lo que se quiere de la empresa dentro de algunos años. Junto a esa visión se debe tener consenso entre los órganos directrices para llevar a la empresa al estado final al que se pretende, y el personal humano debe sentirse comprometido con este proceso.

La investigación es importante pues resalta el significado que tiene la capacitación permanente de los trabajadores, puesto que contribuye a la eficiencia del trabajador y, como consecuencia, al logro de los objetivos empresariales.

De esta manera, se tiene como elementos importantes en ese trabajo lo siguiente::

- **Importancia científica - social**, debido a que permitió desarrollar una propuesta acorde con las necesidades de la organización que, de ser implementada, generaría cambios significativos; serviría de fundamento para que se tomen decisiones cuando se busca mejorar a futuro la institución.

- **Importancia académica**, pues el resultado que se obtenga permitirá que otros investigadores profundicen y complementen sus trabajos de investigación.
- **Importancia práctica - institucional**, debido a que la investigación permitió desarrollar una propuesta de mejora institucional que permitiría mejorar la calidad de servicio.

#### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

La investigación tiene un alcance centrado en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. Por ello, esta entidad se debe considerar como el objeto del estudio que esta entidad se gestione funcionalmente dentro de la dirección estratégica. Se considera como limitaciones al tiempo que la universidad otorga para realizar el trabajo de investigación.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar y proponer un modelo de dirección estratégica que permita mejorar la calidad de servicio en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar las características de las actividades de planificación dentro de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.
- b) Determinar algunos indicadores que permitan analizar la calidad de servicio proporcionada por la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.
- c) Desarrollar una propuesta de modelo de dirección estratégica para la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

## **1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

La propuesta de un modelo de dirección estratégica permite mejorar la calidad de servicio en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 MARCO ANTROPOLÓGICO – FILOSÓFICO**

En los últimos años se han desarrollado diversas investigaciones que se relacionan con la estrategia empresarial, con el objeto de que se estudié y evalúe la posición competitiva o el potencial estratégico de las organizaciones, considerando los complejos entornos que, actualmente, van sucediendo en los mercados empresariales.

Debido a que las maneras de dirección convencionales son ineficaces para que las organizaciones se adapten a los entornos que se han vuelto más hostiles, es que va a surgir una alternativa para que las unidades económicas puedan incrementar su eficacia o sobrevivir. La forma de solucionar las necesidades de las unidades económicas es lo que se busca alcanzar mediante el planteamiento de las estrategias empresariales, las cuales, se tratan de lograr a través de la dirección estratégica en la empresa.

De esta manera, la estrategia empresarial se constituye en la forma en la que se responde a las necesidades continuas que las organizaciones deben tener para adaptarse a los cambios que surgen en sus ambientes. La velocidad e importancia de los cambios son elementos que van a definir los escenarios estratégicos, en los cuales, la organización se desenvuelve. Cada cambio simbolizará la expresión o amenaza de un factor negativo que dificultará la supervivencia de organización, su desarrollo eficiente y el aprovechamiento de oportunidades, a partir de las situaciones que se observan en el exterior de la organización. Frente a ello, las organizaciones deben utilizar las fortalezas y reducidas debilidades para adaptarse.

Respecto a la actitud estratégica, está buscará que la organización se adapte constantemente a los entornos inestables, considerando que el porvenir puede mejorarse mediante acciones estratégicas adecuadas. De esta forma, la alta dirección empresarial dirigirá una organización interna y un entorno fijando la forma en la que competirá en él. Las estrategias competitivas no solo responden a los ambientes, sino también, confrontan los ambientes para el mejoramiento de la organización.

Es posible la identificación de cuatro etapas en la evolución de la dirección estratégica:

### **2.1.1 Dirección por control**

Vienen a ser los sistemas para dirigir válidamente en un entorno estable, debido a que la atención estará centrada en la dirección a corto plazo como en otros aspectos organizacionales que brinda ineficiencia. El resultado de la organización dependerá de que se asignen adecuadamente los recursos, por ello, es necesario que se controle el presupuesto, siendo está una técnica importante en esta forma de dirigir.

### **2.1.2 Dirección por extrapolación**

También se le conoce con el nombre de planificación clásica. Cuando los entornos son estables es posible que el futuro puede ser predicho mediante una técnica de *extrapolación* de ocurrencias anteriores. De esta forma, se podrán establecer objetivos a largo plazo y que sea definida la forma en la que se seguirá el camino para lograrlos.

### **2.1.3 Dirección por anticipación**

Aparece conforme los entornos se vuelven inestables. A partir de ese momento, adquirirá su validez y significado en las definiciones respecto a

dirección estratégica y estrategia de las organizaciones. Cuando se tienen entornos dinámicos, pero no caóticos, es posible que las organizaciones se anticipen a los cambios del entorno y den respuesta a las amenazas y se aproveche cada oportunidad gracias a las fortalezas y debilidades internas. Por otro lado, al iniciar la fase de planificación o dirección estratégica, es necesario que la atención se centre en una fórmula estrategia vinculada al entorno, sin que se descuide la forma en cómo se implantará y los aspectos que no son estrictamente tecnológicos o económicos.

#### **2.1.4 Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas**

Cuando los ambientes externos presentan turbulencias frecuentes, no es posible una adecuada dirección organizacional, aun cuando existe una intención de anticiparse a los problemas. Por ese motivo, es fundamental que exista una actitud que detecte, de manera rápida, cualquier modificación en los entornos y que se dé una respuesta flexible y rápida según los retos que cada momento plantea.

**Figura 2**

*Sistema de Dirección Estratégica*



Fuente: Elaborado por Bueno (1998).

## 2.2 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

A partir de la revisión teórica fue posible la ubicación de los siguientes trabajos de investigación que permiten desarrollar el presente trabajo, se destacan los siguientes:

- Casate (2007) desarrolló un trabajo de investigación se relaciona con la era de la información, en la que se considera que cada institución requerirá distintas herramientas que puedan analizar y captar los cambios dinámicos, caracterizados en los tiempos modernos, y con ellos, se desarrolle una dirección estratégica eficiente. La dirección estratégica es estudiada a partir de su evolución, surgimiento y fundamentos, así como el conocimiento que sostiene a la economía. Dentro de las características que tiene la sociedad de conocimiento están los activos intangibles y el conocimiento como elementos fundamentales de la economía actual. Los conocimientos son recursos estratégicos que inciden en la gestión organizacional. Gestionar el conocimiento es importante para cualquier organización, por ello, junto al capital intelectual son elementos fundamentales para gestionar, estratégicamente, en la sociedad del conocimiento. Asimismo, es importante analizar las direcciones estratégicas, su insuficiencia, desafíos y propuestas económicas a partir de conocimiento, por ello, se debe considerar siempre el balance scorecard (Cuadro de Mando Integral) el que es un sistema estratégico para gestionar el capital intelectual, la dirección estratégica, la dirección por objetivos y las tendencias en el país cubano.

- Tarazona (2005) desarrollo una tesis sobre los estudios del recurso humano, en el que se consideró el papel estratégico que tiene la dirección institucional, así como analizó cómo se aplican realmente los modelos teóricos estudiados en organizaciones complejas estatales como es un ayuntamiento. Por ese motivo, inicialmente, se completó, actualizó y amplió las referencias teóricas para entender el modelo integrado y completo que siguen los procesos de dirección estratégica a nivel mundial y cómo se aplican específicamente en las organizaciones que son administradas y gestionan recursos humanos. Seguidamente, se estudió si el trabajo del área de recursos humanos, a partir del análisis estratégico, puede ser utilizado en las organizaciones públicas, como es el caso de los ayuntamientos. Por ello, se realizó una aproximación histórica de la manera en cómo se formaron los sistemas locales españoles y, asimismo, los modelos de dirección estratégica en base a recursos humanos y su aplicación administrativa, considerando el aspecto público y las especificaciones de los procesos estratégicos en cada situación. El modelo teórico establecido a partir del capital humano desde el punto de vista de la dirección estratégica, analizó los modelos reales obtenidos en estudios empíricos que se realizaron en ayuntamientos españoles.

Finalmente, se determinaron las conclusiones que se sustentan en el análisis cualitativo del trabajo de campo aplicado en las municipalidades sobre los recursos humanos, indicando también líneas de investigación que pueden seguirse para comprender esta realidad estudiada.

- Esteban, Cristina, Rubio, Luis y Oliva, Fernanda (2004), docentes de la Universidad Autónoma de Madrid (España) desarrollaron una investigación relacionada con la calidad de los servicios percibida por sus clientes, concluyendo que el asesoramiento proporcionado, la mejora en adecuación de las necesidades de los clientes y la fiabilidad a partir de la calidad de productos que se ofrecen son variables importantes para tomar decisiones y se valore el servicio que se recibe, pudiendo aumentar la satisfacción del cliente y que se perciban diferencias en la organización respecto a la competencia. Para conseguirlo, una agencia puede desarrollar cuatro direcciones, las cuales, no son excluyentes entre sí: que se conozcan las características de la demanda, que se mejore la formación de los trabajadores, que se asegure un servicio de calidad y que se adecuen productos diferenciados en los segmentos.

## **2.3 BASE TEÓRICA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.3.1 Definición**

Drucker (1996) define la estrategia como los planes o modelos que van a integrarse a las políticas, objetivos importantes y las acciones que una organización realizará de manera sucesiva y coherente. Cuando la estrategia se fórmula adecuadamente, permitirá que se asignen y ordenen los recursos organizacionales de una manera viable y singular. Se tiene:

- Objetivos y metas que se busca.
- Acciones y políticas a emprender.
- Acciones y objetivos relacionados de una manera coherente entre ellos.
- Capacitaciones y recursos organizacionales que establecerán la fortaleza frente a la competencia, al igual que las debilidades.
- Entorno que ejerce influencia en las organizaciones.
- La competencia, las cuales son otras organizaciones luchando por objetivos similares. La competencia nace cuando hay recursos limitados y los objetivos son compatibles en las organizaciones.

Mintzberg (1994) pudo identificar cinco facetas que debe abarcar cualquier definición que se haga sobre estrategia:

- Faceta de *estratagema*: Una estrategia es una maniobra específica, un plan determinado que busca que el competidor o adversario sea burlado.
- Faceta de *plan*: La estrategia establece una directriz, un curso de acción que se va a proyectar para que una situación sea abordada.
- Faceta de *posición*: La estrategia es una manera de colocar a las organizaciones en el entorno, es una fuerza que ajusta y media entre el entorno y la organización, entre los contextos externos e internos.
- Faceta de *pauta*: La estrategia es un patrón o una pauta para la toma de acciones y decisiones que las empresas realizarán.
- Faceta de *perspectiva*: La estrategia es una manera, en la cual, el mundo es observado, es la abstracción de un concepto que, únicamente, se presenta en la mente de las personas que están involucradas.

Ansoff (1993) establece que es el arte y la ciencia de administrar. Es, técnicamente, la formulación, implementación y evaluación de una decisión interfuncional, que va a permitir a las organizaciones el logro de sus metas. La administración estratégica busca que se integre la

mercadotecnia, la contabilidad, la administración, las finanzas, el desarrollo, la investigación, las operaciones, la producción y los sistemas computarizados para lograr el éxito organizacional.

Wesley (1999) explica que la dirección estratégica es una propuesta sistemática orientada a la gerencia general, quien tiene una responsabilidad importante y mayor, va a relacionar a las organizaciones con los entornos para que su posición se establezca, de esta manera, se garantizara su éxito de manera continua y sin sufrir sorpresas.

Certo (1994) sostiene que la estrategia permite que se den respuestas a tres problemas importantes: cuándo, cómo y qué. Inicialmente, debe ser respondido el *qué*, es decir: ¿qué es lo que se busca lograr?, ¿qué meta debe ser perseguida? Luego, debe darse respuesta al *cómo*, es decir: ¿Cuáles acciones o medios se implementarán para lograr la meta? Y, por último, se contestará el *cuándo*: ¿En qué período o momento se deben desarrollar las acciones?

Jonhson y Scholes (2004) va a definir que la dirección estratégica surge de los enfoques sistemáticos para dirigir cambios estratégicos que buscan el establecimiento funcional de las organizaciones, a través de una

planificación estratégica y luego de analizar las capacidades de las empresa, se busca responder estratégicamente a la dirección de un problema estratégico y que se proporcione sistemáticamente el manejo de problemas mientras la estrategia se implanta.

Ronda Pupo (2004) establece que la dirección estratégica viene a ser un procedimiento holístico e interactivo para formular, implantar, ejecutar y controlar una diversidad de maniobras, las cuales, garantizarán que las organizaciones interactúen proactivamente en su entorno, coadyuvando a la eficacia y eficiencia para cumplir el objeto social empresarial.

### **2.3.2 Modelos de proceso estratégico**

#### **1. El modelo racional o mecánico**

Es preocupación de la escuela racional la manera en la que una estrategia se va a formular y que cuente con contenidos adecuados en las estrategias, es decir, se busca establecer la conducta necesaria que lleva implícita, asumiendo que la alta dirección o el máximo dirigente cuentan con una considerable discrecionalidad para planificar de manera

comprensiva. Por ese motivo, se busca la instrucción de estrategias individuales para formular estrategias generales, proporcionando una alta rentabilidad organizacional, ello, a partir del análisis de posibilidades ambientales y la capacidad de la institución, considerando que no hay problemas cuando los planes se trazan en la línea jerárquica.

Así pues, se puede enunciar algunas premisas sobre sus cimientos:

- La alta dirección es el responsable del proceso, por consiguiente, este necesita ser controlado por un solo individuo y, por ello, debe mantenerse informal y simple.
- La formación de estrategias son asuntos deliberados del pensamiento consciente, por consiguiente, la estrategia no es definida como actitudes naturales o auditivas, sino como racionales.
- Las estrategias deben ser explícitas y comprensibles para los integrantes de la organización, por consiguiente, debe ser simples.
- Cuando se definen las estrategias, se busca conseguir ajustes fundamentales entre las capacidades internas y las condiciones externas, por ello, es un paso fundamental para que se conozcan aquellos elementos que debilitan o fortalecen las organizaciones y, con ello, se afronte cualquier amenaza u oportunidad del ambiente externo.

- El diseño es un proceso que no finaliza únicamente cuándo se formula completamente la estrategia, pues este es un aspecto conceptual, sino que debe ser implementado para finalizar, por consiguiente, se tienen pocas probabilidades para que surjan o se desarrollen estrategias mediante un proceso estratégico inflexible.
- El aspecto de formular e implementar es diferente en las tres escuelas que analizan la dirección estratégica, pero coinciden con el racionalismo en su noción clásica que es el análisis o diagnóstico antes de formular, prescribir, implementar o accionar la estrategia.).

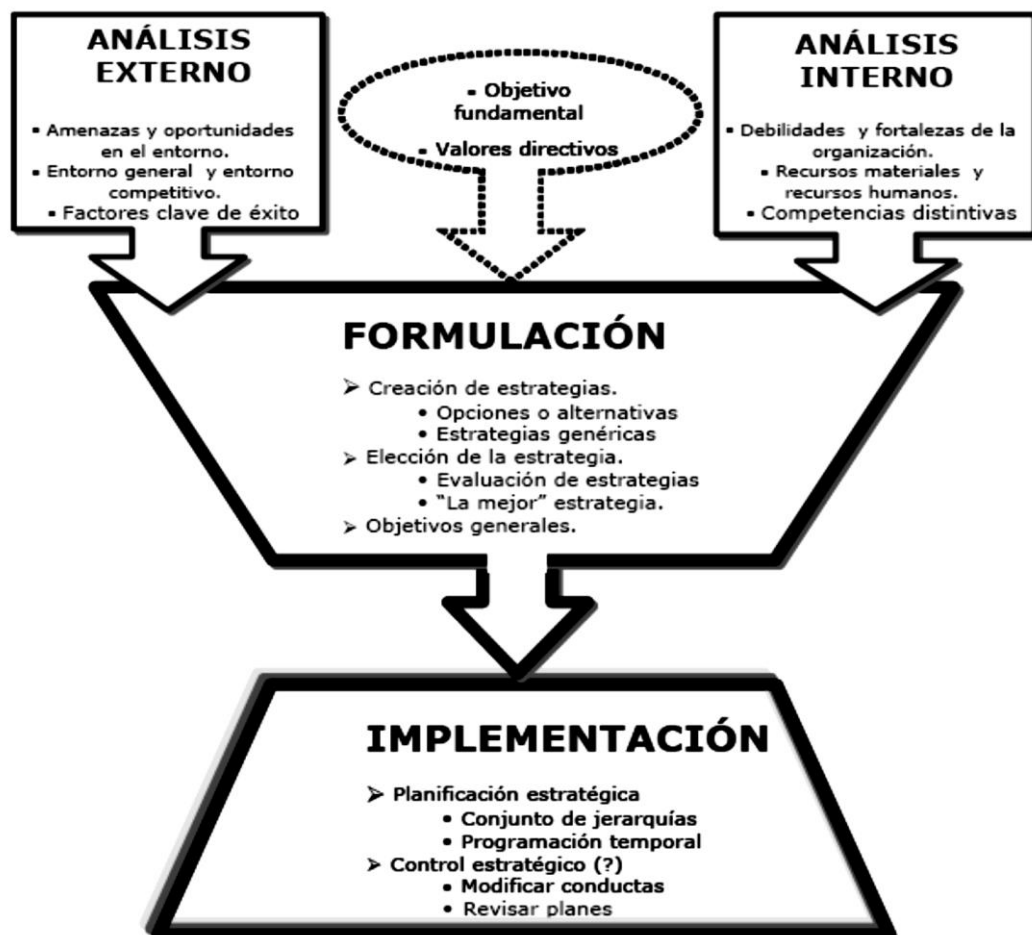
Para conseguir un proceso estratégico que involucra diagnosticar, formular e implementar, es necesario que se realicen aspectos prácticos, más aún, cuando se está en oficinas de planificación estatales, sin dejar de lado a las que están a nivel empresarial, en la que se implementa y reconocen los siguientes aportes:

- **Al diagnosticar:** Las personas que realizan los análisis brindan datos importantes y preguntas para que se inicie el proceso, entre ellas, saber cómo se mantiene o crean ventajas competitivas en el tiempo.

- **Al formular:** Las estrategias contienen conocimiento o información importante para que se diseñen estrategias pensadas a largo plazo y seleccionar, a través de evaluaciones, cuál es la mejor.
- **Al implementar:** Se van a desarrollar y codificar estrategias presupuestadas y programarlas para que se potencien las conductas estratégicas a través del control operativo y la comunicación.

Figura 3

Modelo Mecánico



Fuente: Elaborado por Mintzberg (1998)

## 2. Modelo natural u orgánico

El modelo mecánico se limita en la resolución de algunos problemas que se presentan en la realidad y, con los cuales, las organizaciones, se enfrentan continuamente, por ello, fue necesario que las premisas sean corregidas y se desarrolle un modelo propio de estrategia con el objeto de dar respuesta a complejas situaciones:

Las escuelas que buscan darle solución quieren analizar el *cómo* y *porqué* se desarrolla y nacen las estrategias en las instituciones, concretamente, buscan establecer los elementos que van a caracterizar el proceso de toma de decisiones no estructuradas y programados. Es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Es un proceso emergente, generalmente, que surge a través de las conductas que van a estimular el pensamiento reflexivo, dando sentido a la experiencia o a las acciones realizadas y pasadas, ya sea a través de la negociación entre grupos e individuos o coaliciones que se encuentran en conflicto, o por las interacciones de cooperación que los integrantes, con valores compartidos, poseen de una organización.

- De forma colectiva, normalmente, los individuos en las organizaciones contribuyen a los procesos estratégicos con su información y sus conocimientos. La iniciativa estratégica es desarrollada por cualquier grupo que tenga los recursos y capacidades necesarios para el aprendizaje, también por aquellos coaliciones o individuos que quieren lograr intereses de poder comunes y por aquellos directivos que quieren lograr que los valores compartidos en la organización lleguen a un consenso.
- Las estrategias surgen cuando los miembros de las organizaciones pueden aprender lo suficiente de situaciones específicas, de esta forma, hay una capacidad grupal para actuar. Una institución se adapta y cambia para tener los mismos requisitos que el entorno y al mismo tiempo lograr modificaciones ante entornos cambiantes a partir de sus capacidades.
- Una estrategia emergente es una idea que reconoce las capacidades de las organizaciones al momento de experimentar en la realidad, a esto se le conoce como aprendizaje estratégico y, en el cual, se toman decisiones o acciones, luego se tiene una realimentación y el proceso continúa hasta que existe un patrón en la organización que se vuelva estrategia.

- Para definir una verdadera estrategia se puede considerar un proceso de evolución constante en decisiones internas y elementos externos que van a influir en la creación de un consenso para actuar.
- A limitar los procesos de aprendizaje en periodos largos se genera dificultad para distinguir la formulación e implantación, es más, la integración constante de procesos que se mejoran, la aplicación y formulación de estrategias es una de las características principales para dirigir efectivamente las estrategias.

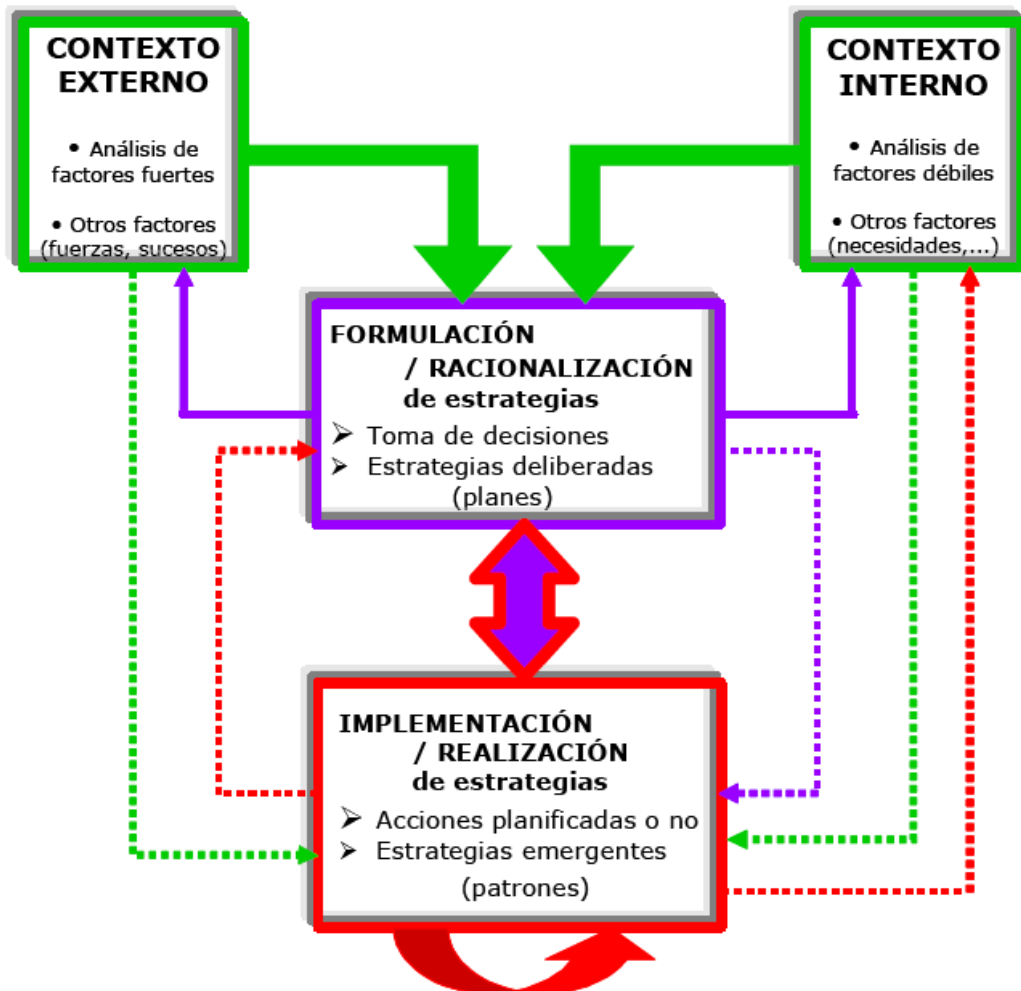
Sus aportaciones abarcan:

- Al analizar el entorno: los mercados se reemplazan por un aspecto más completo y amplio de fuerzas y participantes (acuerdos de cooperación redes etcétera), mientras que al analizar internamente se busca el desarrollo y mantenimiento de capacidades, así como los recursos de la organización.
- Al formular: las definiciones de las estrategias que pueden ser implementadas, se toman decisiones amplias, consensuadas, que incluyan la racionalización de aquellas estrategias que emerjan y que surgen de los actos no planificados.
- Al implementar: al igual que el aspecto ejecutivo, es posible realizar estrategias emergentes que resuelvan problemas y que se puedan

plantear como estrategia deliberada a implementar después de ser racionalizada.

**Figura 4**

*Modelo Orgánico*



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.3 Etapas del proceso de dirección estratégica

El desarrollo y aplicación de estrategias necesita que se elaboren procedimientos explícitos y flexibles. Cuando se propone el desarrollar un proceso estratégico, esto va a suponer que existe un conjunto de fases o etapas que van a ser desarrolladas en la estrategia de la organización. A partir de esta perspectiva, la dirección estratégica puede ser definida como el procedimiento iterativo, continuo y transfuncional que se orienta al logro de la adaptación de la organización al entorno en la cual se desarrolla.

- Es *continuo*, debido a que la organización nunca finalizará su conducta estratégica. Este es un elemento que lo va a diferenciar de la planificación estratégica, ya que esta supone que exista normalmente una planificación en ciclos.
- Es *iterativo*, ya que hay una serie de etapas, con las cuales, se va a avanzar y retroceder de acuerdo a las necesidades que tenga la organización.
- Es *transfuncional*, debido a que toda la organización está involucrada en la estrategia y, de manera colectiva, se realizará un esfuerzo para que los empleados y sus departamentos participen de ella.

Certo (1994) explica que la dirección estratégica son un conjunto de procesos que se divide en cuatro fases o etapas, las cuales son: analizar estratégicamente, elegir una estrategia, poner en práctica o implantarla y evaluarla o controlar la estrategia.

**Figura 5**

*Etapas en el Proceso Estratégico*



Fuente: Elaboración en base a CERTO (1994, p. 382).

1. **Análisis estratégico:** Una decisión estratégica se caracteriza por la enorme incertidumbre que ocasiona y que se derivará en una serie de elementos que deben ser considerados. Cuando se analiza, se busca tratar y obtener información para la reducción de esta incertidumbre y se ponga en práctica la estrategia planteada. Hay diferentes herramientas para analizar una estrategia, sin embargo, es necesario que se considere cuál es el fin del análisis que se está realizando. A diferencia de lo que se considera, cuando se hace un análisis estratégico no se van a brindar respuestas, por el contrario, se van a buscar que los problemas sean comprendidos. Esto permitirá clasificarlos e identificarlos en sus aspectos fundamentales y cómo afectan una decisión estratégica. Los elementos que van a influir en una decisión estratégica es posible agruparlos a partir de tres elementos: Los recursos, el entorno y las capacidades de la organización, así como de los grupos interesados en que la organización siga funcionando y se desarrolle. De esta manera, se podrá conocer el entorno de las organizaciones, para ver si es que se dificulta o facilita lograr las metas, también se conocerán los cambios que suceden en los entornos y su influencia en la organización. Igualmente, se conocerán las capacidades y recursos organizacionales y aquellos que pueden brindar ventajas frente a los

competidores, además, se conocerán los grupos que encuentra interés en la organización y sus expectativas e intereses.

El analizar el entorno es una tarea que se realiza concentrándose en los factores del ambiente que pueden influir en los resultados y funcionamiento organizacional. Algunos elementos son específicos mientras que otros son generales sobre la actividad de la organización. El análisis externo va a permitir establecer que amenaza y oportunidad puede tener la organización. Cuando se realiza un análisis interno se estudian las capacidades y recursos. Hoy en día, es considerada una ventaja organizacional respecto a los competidores. Asimismo, un análisis interno permitirá establecer cuáles son las debilidades y fortalezas que una organización tiene en relación a su competencia, es decir, se conocerá que actividades realiza adecuadamente la organización y cuáles los rivales hacen mejor. Finalmente, se deben examinar las capacidades y recursos organizacionales comparándolas con las capacidades y recursos de los competidores.

Cuando se realiza un análisis estratégico, también hay que investigar a los grupos de interés que la organización tiene, a los que se les denomina *stakeholders*, estos son los diferentes grupos que son parte del desarrollo y funcionamiento de la empresa como son

los proveedores, clientes, directivos, accionistas, trabajadores y la administración pública. De esta manera, la organización debe conocer que requieren, considerando el poder que cada grupo tiene en la organización y a quién se deben satisfacerse prioritariamente.

- 2. Elección de la estrategia:** En esta etapa se elige cuál estrategia va a ser desarrollada. Por ello, se necesita considerar tres aspectos importantes para la toma de decisiones: El desarrollo de una serie de estrategias, la evaluación de las diferentes alternativas y seleccionar la más conveniente. Generar una alternativa es un aspecto dividido en dos elementos. Uno surge del análisis interno y externo que es observado en las amenazas y oportunidades que se presentan, así como cualquier debilidades y fortalezas en la entidad. Un análisis sintetizará estos aspectos en la matriz FODA (oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades). Con esta matriz se puede conocer qué acciones estratégicamente puede ser realizada por la organización durante el desarrollo del plan estratégico a seguir.

Asimismo, las alternativas que sean analizadas se enmarcarán en la orientación y dirección que se establece en los objetivos organizacionales. La intención o propósito estratégico que se han

establecido en la misión son una guía a futuro de la organización. No solo puede haber una alternativa estratégica, sino que debe haber varias y podrían ser agrupadas en categorías distintas.

Una primera categoría está considerada por las opciones que se relacionan al logro de una ventaja competitiva en relación a las empresas competidoras. En esa perspectiva, la organización desarrolla iniciativas para mantener y lograr los atributos y cualidades que los competidores no tienen. Este es un elemento que se aprecia en la compra y le brinda a la organización un alto rendimiento en comparación con los competidores, pues hay una calidad superior, un precio bajo, una amplia distribución y una rapidez en la entrega.

La otra categoría son las que se vinculan al crecimiento y desarrollo organizacional. En esta línea, estarán establecida las opciones que se relacionan al ámbito y dimensión en el que la organización actúa, incluyen las decisiones respecto al ofrecimiento de productos, las fusiones, mercados emergentes o adquisiciones que la empresa realiza, así como invertir en instalaciones y equipos.

Actualmente, los entornos son cada vez más complejos y dinámicos, por tanto, las propuestas de una organización rápidamente dejan de ser válidas. Por ese motivo, es importante desarrollar estrategias

innovadoras y, por ello, el interés de las organizaciones para implementarlas al dirigir la organización. Un directivo eficaz recoge y propone distintas actuaciones de una serie de propuestas estratégicas a evaluar. Una vez que se genere una serie de alternativas estratégicas, debe evaluarlas, para ello, tiene que analizar tres aspectos:

- Inicialmente, necesito establecer cuáles son aquellas estrategias con coherencia relacionadas al resultado que surge de los análisis interno y externo. En esta etapa, se establecen las opciones con mayor aprovechamiento de las oportunidades, evitando alguna amenaza del ambiente, ya que mientras la fortaleza sea más utilizada, entonces, la debilidad será minimizada.
- Seguidamente, se tienen que evaluar si es posible desarrollar la estrategia con los recursos que la organización tiene o con los que pueda obtener a través de la financiación y si el personal está cualificado para que la estrategia se implemente.
- Finalmente, se analizará la aceptabilidad de la estrategia a partir de los grupos de interés de organización. Una estrategia aceptable dependerá de la satisfacción de los stakeholders en el logro de objetivos organizacionales.

Luego de que se evalúen las alternativas estratégicas se requiere adoptar una de ellas para poner en práctica. En los distintos procesos anteriores se han desarrollado dos diferentes análisis. El primer análisis tiene una naturaleza racional y económica que comprenderá el análisis interno y externo de organización. El otro análisis tiene características subjetivas, que se va a entrar en los exámenes de expectativa y valor que cada grupo de interés tiene. De acuerdo al análisis que predomine, es que se selecciona una estrategia distinta. De esta forma, si el aspecto político domina, entonces, se debe inclinar por aquellas orientadas al grupo de interés, aunque, económicamente no sea una alternativa adecuada. Cuando se buscan comportamiento futuro, únicamente, se consideran estrategias utilizadas, debido a que muchos grupos con influencia en las organizaciones prefieren mantener el *estatus quo*. En contraposición, cuando hay un predominio de análisis externo e interno, entonces, una estrategia fundada en las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas debe ser la que simplemente. Así no sea aceptable para los diferentes grupos de interés. Consecuentemente, es necesario tener una selección de equilibrio entre los diferentes factores a analizar.

**3. Implantación de la estrategia:** Cuando se pone en marcha una estrategia, es necesario considerar cuáles son los elementos que se necesitan para que está logré los objetivos establecidos. Es necesario que las organizaciones realicen ajustes en la manera en la cómo hacen las cosas y los recursos que se necesitan para implantar una estrategia. Cuando se analiza cómo se implanta las estrategias, es necesario que se examinen tres aspectos o cuestiones: Inicialmente, se debe ver la posibilidad de que la estructura organizacional permita poner en marcha la estrategia planteada. Luego, conocer cuáles son los recursos que se necesitan, para ello, es necesario que se elaboren programas, planes y presupuestos para establecer, de manera temporal, cómo se utilizarán los recursos y cuáles se necesitan. Por último, debe ser considerado el cambio estratégico. También se debe tener en cuenta si los directivos tienen la capacidad en la gestión del cambio y si es necesario que se evalúe si los trabajadores aceptan el cambio, lo cual, obliga que se realice un análisis de la cultura organizacional.

**4. Control estratégico:** En todo el proceso siempre estará inmerso el control. Este elemento no solamente buscará el control de los resultados que la estrategia implantada tenga, sino que, además,

debe formular o analizar la estrategia. Igualmente, permite la modificación de las estrategias o los objetivos debido al surgimiento de problemas cuando la estrategia se puso en práctica. Los cambios van a estar conectados con características permanentes de la dirección estratégica. En ese sentido, es necesario que el control no sea establecido como una etapa del proceso, sino que esté inherente a la estrategia misma. Por ese motivo, cuando se desarrollen estrategias, también deben ser diseñados sistemas para controlar el proceso estratégico. El control es un sistema de información que permitirá dirigir permanentemente la estrategia. Para ello, se requiere información cualitativa sobre la iniciativa de los competidores, la satisfacción del cliente o situación de los mercados, pero también se requiere información cuantitativa respecto a rendimientos, costos, ventas y otros.

En las organizaciones, el director general tiene que controlar distintos indicadores sobre estos aspectos, para ello, debe contar con un sistema de información diseñado para que estos valores se actualicen de la manera más rápida posible. Esta serie de indicadores es conocido como *cuadro de mando* en dirección. Este instrumento permite que un directivo controle la estrategia implantada.

## **2.4 BASE TEÓRICA DE CALIDAD DE SERVICIO**

### **2.4.1 Evolución histórica de la calidad**

Para analizar cómo ha ido la evolución de la calidad a partir del siglo XX, es que se ha desarrollado un análisis con los aspectos importantes dividido en cinco etapas:

- a) Revolución Industrial - 1930: Desde el aspecto productivo, la etapa de la Revolución Industrial permitió que el trabajo manual se transforme en trabajo mecanizado. En etapas anteriores, el trabajo únicamente era artesanal y el trabajador era responsable de que un producto se ha producido con la calidad que los consumidores requerían. Cuando se inició el siglo 20, se pusieron de moda los supervisores, los cuales, en muchas ocasiones era el mismo propietario quien verificaba que el trabajo sea de calidad. En la Primera Guerra Mundial la fabricación se hizo mediante sistemas complejos que dieron paso a que aparezca el inspector de calidad continuo, quién creó distintas áreas organizadas para inspeccionar, de forma separada, la cadena productiva.

La inspección, en aquella época, se realizaba con el principal interés de detectar si un producto era defectuoso y separarlo de aquellos que iban a ser vendidos.

**b) 1930-1949:** Con los años, en los países capitalistas, se empezó a desarrollar con profundidad la tecnología, dando un valor indiscutible al progreso. Lamentablemente, esto se confrontó con una diversidad de problemas productivos en los centros de trabajo, el cual, no varió hasta la Segunda Guerra Mundial, en el que fue necesario producir en masa y verificar estadísticamente la calidad. En esta etapa, la contribución de mayor importancia dentro del control de calidad fue la realización de inspecciones de los productos utilizando la muestra poblacional y dejando la inspección del 100% de productos que era muy costosa por el tiempo que se requería llevarla a cabo.

En esta etapa, la preocupación principal era garantizar el control de toda la etapa productiva en las organizaciones de aquel entonces y, con ello, seleccionar y conocer aquellos productos con fallas o desperfectos, además de realizar acciones que corrijan los procesos productivos.

En esta época, el factor clave continuó siendo el inspector de calidad, los cuales ya no solamente inspeccionaban el producto final, sino que también analizaban e inspeccionaban todo el proceso

productivo. Podría decirse que en esta etapa se pasó a una calidad que es controlada.

**c) 1950 - 1979:** Luego de la Segunda Guerra Mundial se inició la búsqueda de la calidad en la producción mediante la inspección en el proceso, con ello, se logró la reducción importante de productos defectuosos producidos que no se sacaron a la venta. Seguidamente, se hizo un análisis de las causas de un producto defectuoso, llegando a la conclusión de que esto podía predecirse analizando las fases de los procesos y no únicamente eliminando aquellos productos que no cumplían los estándares de calidad.

Por ese motivo, es que la inspección pasó a realizarse mediante el control de todos los elementos que son partes del proceso productivo, que abarcaba desde el inicio hasta la puesta en venta de producto cumpliendo las expectativas y requisitos que requiere el consumidor. En este periodo fue considerado de interés principal el enfoque que requería que las áreas de la organización coordinen buscando la calidad final.

Sin embargo, aún permanecía el sentimiento de la organización de que se debe vender todo aquello que se produce, es decir, que en otras etapas se buscaba incrementar las ventas como objetivo final,

por ese motivo, es que nace la calidad para poder realizar mayores ventas a partir de lo que requiere el mercado y el consumidor.

De esta manera, surgen sistemas y programas de calidad en las diferentes áreas de las organizaciones en el que se van a incorporar y medir, de forma planeada, la calidad que se requiera, considerando el enfoque y orientación de que la calidad debe ser construida al interior de la empresa.

**d) Década del 80:** En esta etapa el elemento fundamental de la calidad se basó en la dirección estratégica, por ello, conseguir la calidad del producto no solamente era el resultado de un sistema o un programa de calidad, sino que este surgía de una estrategia que buscaba el personal perfeccionamiento continuo a nivel organizacional. En esta etapa, el mercado en general no fue la principal fuente de conocimiento para la calidad, sino que se profundizó más en las expectativas y necesidades particulares que cada cliente tenía, de tal manera, que se puedan construir organizaciones que produzcan un producto que satisfaga sus necesidades.

En este contexto, era la alta dirección quien tenía la responsabilidad de la calidad, por ello, lideraba y participaba con los integrantes de la organización, pues la calidad era percibida como una oportunidad

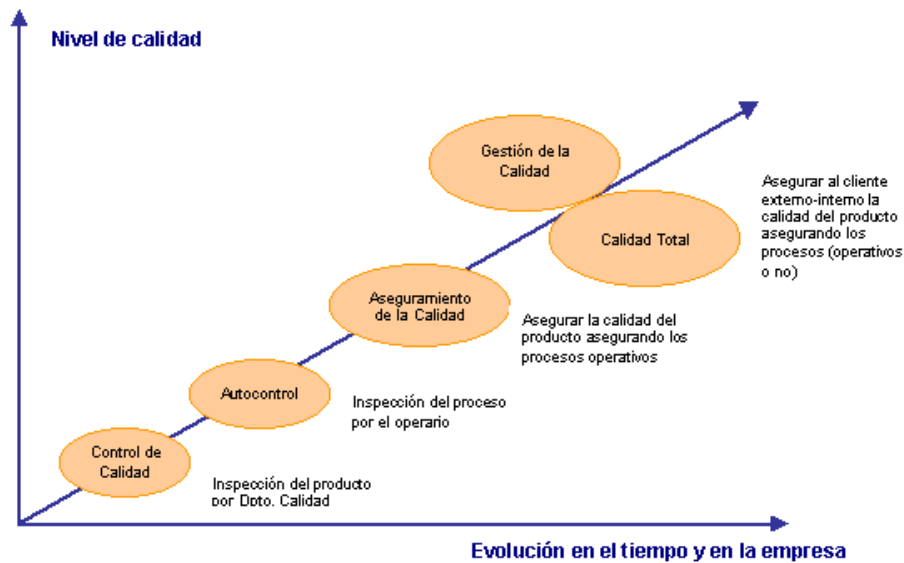
que permitía competir bajo un enfoque y orientación de que la calidad se administraba.

- e) **A partir de 1990:** Como característica importante de este periodo es que se deja de lado la diferencia entre servicio y producto y pasa a ser importante lo que el cliente considera como *valor total*, por ello, es que la etapa es conocida como el servicio de *calidad total*.

En los años noventa, los clientes tienen la capacidad de pago, ya no por el producto sino por lo que éste significa, por ese motivo, la calidad va a ser percibida a partir de dos perspectivas: La calidad factual y la calidad perceptible. La calidad perceptible es la base para que el mercado compre y la calidad factual permite que el cliente sea leal con organización y la marca. De esta manera, los servicios de calidad total basan su enfoque en las organizaciones que permite una calidad de servicio de acuerdo a lo que el cliente percibe y esta se convierte en la principal fuerza que promueve el trabajo de las organizaciones.

**Figura 6**

*Etapas de la Evolución de la Calidad*



Fuente: Certo (1994, p. 382).

### 2.4.2 Definición de calidad

La definición de calidad ha tenido una evolución significativa en los años anteriores, pasando a concebirse mundialmente como los valores que se refieren a las características físicas que tienen un bien material, a una ampliación en su contenido para incorporar aspectos relacionados con las expectativas y percepciones en función de cualquier prestación.

Actualmente, la calidad ya no se define a partir de la perspectiva del prestador, sino que se define por la perspectiva del destinatario, por ello,

es consistente y pleno con la teoría de satisfacción. Esto se aplica a cualquier nivel en el que se establezcan relaciones de prestatarios o prestadores, de manera general se conoce como clientes - proveedores. Esta relación puede observarse en los bienes o servicios, pero, igualmente, es válida en las relaciones empleadores - empleados

Al igual que la evolución de la definición de calidad, también ha evolucionado el método para conseguirla. Pues, de pasar de ser funciones de control que se aplican a los procesos que originan servicios o bienes, se ha convertido en instrumentos de prevención que se aplican en toda la cadena productiva ,llegando hacer una herramienta para gestión..

Desde la perspectiva etimológica, la calidad tiene una raíz latina en la palabra QUALITIS, la cual, se refiere a las cualidades que van a establecer la manera de ser de las personas o cosas. Por otro lado, el término calidad hace referencia a su sinónimo cualidad, actitud, clase categoría, excelencia o superioridad entre otras (Ardón, N; 2003).

Garvin (2005) considera que la calidad se define en 5 grupos:

- a) Calidad y trascendencia:** Para estas definiciones la calidad es percibida como innata, es decir, es un elemento universal y que se

reconoce fácilmente. Un trabajo de alta calidad es aquel que supera las modas, y cuya imagen va a perdurar en el tiempo de manera inamovible. Aquellos que siguen esta visión de la calidad trascendente consideran que no es posible que la calidad tenga una definición precisa pues los seres humanos la reconocen debido a su experiencia.

**b) Calidad y producto:** En estas definiciones la calidad puede ser una característica que puede ser medida. Cuando se dice que una calidad es diferente se hace mención a una cualidad o ingrediente del producto está en cantidades distintas. Esto permitirá rehacer jerarquías de calidad y atributos que desee sean y que los productos contengan pudiendo ordenarlos de mayor a menor.

**c) Calidad y usuarios:** Estas definiciones consideran que la calidad, únicamente, se mide a partir de la perspectiva del usuario. Son definiciones que consideran que los consumidores poseen gustos distintos, asimismo, un producto de alta calidad es aquel que satisface mejor las necesidades de los clientes. Como es el caso de los desfiles de modas, el producto de alta calidad es aquel que más le gustó al público, por lo que, cuando se menciona el término calidad, únicamente se está refiriendo a términos subjetivos.

**d) Calidad y producción:** Estas definiciones se basan en la oferta. La definición de la calidad está relacionada a que se cumplan ciertas especificaciones productivas. De acuerdo a estas definiciones, cuando se hace referencia a la calidad es necesario poner parámetros, por ejemplo, los tornillos deberían medir 5 mm con una tolerancia de  $\pm 0,05$  mm, de tal manera, que cualquier tornillo que no satisface a esta tolerancia no será de calidad desde la perspectiva de estas definiciones.

**e) Calidad y valor:** Estas definiciones consideran a la calidad a partir de los precios y los costos, de esta forma, los productos de calidad son los que satisfacen las necesidades a un precio justo.

De acuerdo a lo que define Juran J. M. (1990), la calidad es la aptitud o idoneidad para la su utilización. Por otro lado. Ishikawa considera que la calidad permite conocer si se han satisfechos los requisitos de los clientes que consumen un servicio o producto

Juran define la calidad como ***“idoneidad o aptitud para el uso”*** (Juran J. M. 1990); en tanto, que para Ishikawa es la ***“satisfacción de los requisitos de los consumidores de ese producto o servicio”*** (Ishikawa, K. 1985).

La calidad es un atributo que se da de un modo operante de hacer las cosas bien y que los clientes externos e internos se sientan satisfechos con lo que quieren obtener, sea este un producto o un servicio. La calidad se debe medir para comprender y verificar que tan bien se está aplicando, ya que los beneficiarios son los clientes; y estos, se sentirán cada vez más satisfechos con su entorno y con su organización. Comprenderla es formar parte del desarrollo del servicio de calidad dando un buen trato, amabilidad y cortesía como requerimiento de la satisfacción del usuario.

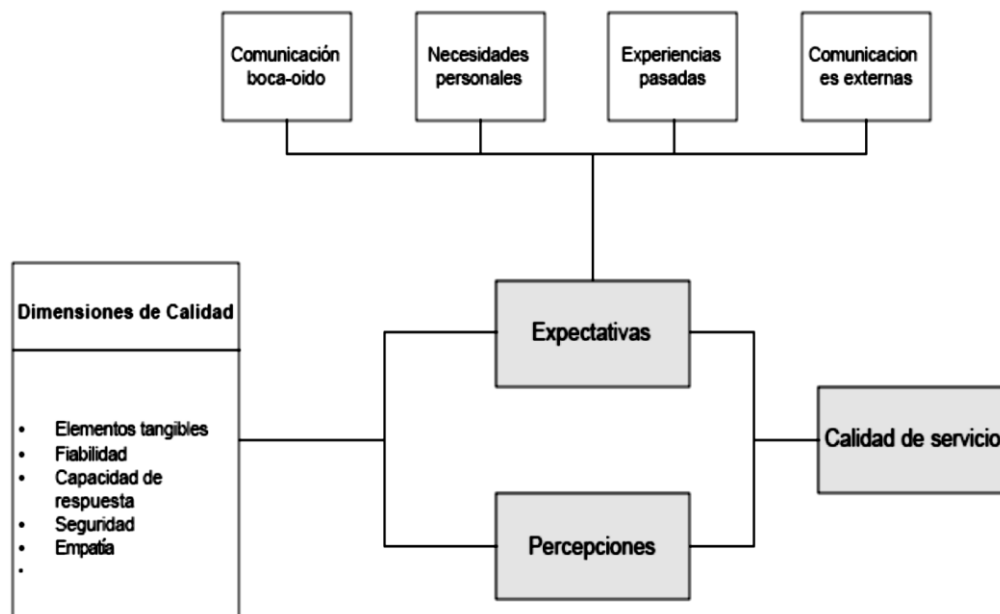
Calidad equivale a la satisfacción de expectativas y necesidades razonables de un cliente por un costo inferior o igual al que se asigna al servicio producto a partir del valor que perciben y han recibido. La calidad abarca todo lo que la organización realiza o deja de hacer con el objeto y lograr la satisfacción de un cliente a partir de este contexto en tres dimensiones: Calidad de servicio, de gestión, de atención al cliente y de producto.

### **2.4.3 Fundamentos de la calidad de servicio**

Establecer cómo se mide y define la calidad es una acción compleja, más aún, en el ámbito del servicio. Muchos investigadores han propuesto distintas definiciones y modelos para poder entenderla. A nivel teórico es posible que el modelo que más ácidodifundido es el que se denomina “Modelo de las Deficiencias” (PARUSARAMAN, ZEITHAML y BERRY, 1985, 1988) en este, la calidad de servicio se ha definido como un elemento discrepante entre la expectativa que tiene un consumidor sobre el servicio que recibirá y la percepción del servicio que, de manera efectiva, la empresa le prestó. Los teóricos consideran que la eliminación o reducción de las diferencias, a las que le dominan GAP 5, está relacionada con la eficiente gestión de la institución, al igual que otras cuatro discrepancias o deficiencias.

**Figura7**

*Modelo de Deficiencias*



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

A continuación se analiza los cinco GAP propuestos:

- GAP 1: Discrepancia entre la expectativa que tiene el cliente y la percepción de organización a partir de las expectativas. De esta manera, las principales causas de que una calidad de servicio se perciba deficientemente, es que no se sabe que desena los clientes de la empresa. Si se analiza el Gap de información de marketing (GAP 1) se puede observar que es el único que va a estar presente, tanto a nivel de clientes como de los que proveen el servicio, y va a

iniciarse cuando una organización que brinda servicios no llega a conocer previamente cuáles son los indicadores que tiene el cliente sobre la alta calidad y cuáles son fundamentales en la satisfacción de las necesidades, así como que nivel de prestación requiere el ofrecimiento de servicio de calidad.

- GAP 2: Viene a ser la forma en que discrepa la percepción que tiene el director sobre la expectativa del cliente y la especificación de la calidad. Existen momentos en los que, inclusive, con información precisa y suficiente respecto a lo esperado por cada cliente, la empresa que brinda un servicio no han podido satisfacer las expectativas de sus consumidores. La causa puede estar específicamente ocasionada porque no son las percepciones respecto a las expectativas del cliente lo que determina la calidad de servicio, de esta manera, las percepciones no son traducidas como un estándar que el cliente mantiene, pues, el hecho de saber que quieren los clientes no debe convertirse en una directriz concisa respecto al servicio que se va a brindar, ello, debido a distintas razones: Que aquellos que fijan los estándares de calidad tengan conciencia de que la expectativa de un cliente, generalmente, es no razonable, poco realista, difícil de satisfacer, además, se debe asumir que es complicado proveer este tipo de demandas y que la

variabilidad propia de los servicios evita que estos sean estándares, que no se tengan procesos formales para lograr los objetivos.

- GAP 3: Son las discrepancias surgidas entre la especificación de la calidad y lo que realmente se ofreció. El que se conozca la expectativa de un cliente y poseer directivas para las expectativas no es una garantía de que se brindará un servicio de alta calidad. Por ello, las organizaciones deben incentivar y exigir que se cumplan procesos productivos y despacho de servicios de calidad. De esta manera, para que sean efectiva una especificación de calidad, está debe respaldarse con recursos humanos y materiales adecuados. Por ese motivo, cada trabajador tiene que ser evaluado y recompensado por su cumplimiento al momento de realizar el servicio. La causa de la deficiencia puede ser observada a partir de los siguientes: Se tienen especificaciones muy rígidas o complicadas que generan una perturbación entre los empleados y las funciones, existe establecimiento de funciones a desempeñar ambiguas en la organización, incoherencia en especificación de la cultura de los trabajadores o de la organización, lo que ocasiona conflictos de función; el sistema para supervisar y controlar es inadecuado, es inadecuado sistema de recompensa en la organización, la propia tecnología que genera dificultades en el desarrollo de acciones

según las especificaciones, falta de conocimiento de los trabajadores y sincronización entre la demanda y la oferta en la organización.

- GAP 4: Discrepancias surgidas entre el servicio real y lo que es comunicados al cliente. A partir de este GAP se analiza si el servicio que se suministra es consecuente con las promesas que se realizaron mediante el marketing de comunicación. La publicidad es la principal fuente para que se transmita información a los clientes, asimismo, también lo hace el personal que se encarga de hacer las ventas, pues incrementa las expectativas, por ello, es muy difícil superarlas. El modelo permite observar cómo nace la calidad en los servicios y qué pasos deben considerarse para que se planifiquen o alcancen. Al inicio, es posible concebir aspectos que se relacionan a los usuarios o clientes, en los cuales, se analizan sus necesidades individuales, la información recibida en las experiencias previas con la que formaron expectativa respecto al servicio que recibieron. En la parte inferior es posible establecer el servicio recibido y, en la cual, van a estar incluidas la expectativas que se relacionan a los proveedores de servicios, de manera concreta, van a ser expuestos las percepciones de las expectativas del cliente que tienen los directivos y que van a guiar la toma de decisiones en la organización

sobre los fundamentos sobre la calidad del servicio durante la manera de comunicar y entregar. Asimismo, es necesario considerar que la calidad que se percibe deficientemente podría originarse por las distintas discrepancias por separado o combinadas. Un aspecto fundamental para cerrar la brecha GAP 5, que analiza la diferencia de la derecha entre lo que se percibe y lo que se espera el servicio, es el desarrollo de las otras GAPS, es decir, la suma de las cuatro anteriores).

#### **2.4.4 Principios y normas de la calidad de servicio**

En términos generales, los principios fundamentales sobre los que la calidad de servicio se fundamenta, son los siguientes:

- a)** La calidad y servicio únicamente es juzgado por el cliente
- b)** El nivel que determina si un servicio es excelente es establecido por el cliente, quien siempre pedirá más.
- c)** Las promesas que la organización haga deben lograr que se cumplan los objetivos, se distinga de los competidores y se gane dinero.
- d)** Es necesario que las organizaciones reduzcan la brecha entre el servicio real que se brinda y la expectativa que tiene un cliente.

- e) Debe haber un esfuerzo constante y una disciplina estricta para la eliminación de errores, ello involucra que a nivel de servicios no hay términos medios. Te debe Buscar ser excelente, no tener ningún defecto a partir de la perspectiva del cliente.

En lo que respecta a las normas, es prioritario establece estándares respecto a la calidad, de manera que se mantiene un control y se mide el desempeño. Los estándares deben ser operativos a partir de la perspectiva de los clientes, deben servir a la organización y ser ponderables.

- a. **Expresiones desde la perspectiva del cliente:** Con ello se logra que las organizaciones conozcan las acciones que se deben realizar, especialmente, aquellas que son prioritarias. Los estándares varían según los servicios. Si la información clara, se va a definir que trabajos, indispensablemente, se debe satisfacer.
- b. **La responsabilidad:** Existen dificultades para analizar aspectos humanos como la acogida, atención o amabilidad, lo cual, no quiere decir que no pueda ser medido, por consiguiente, esto debe ser expresado cuantitativamente. Las sonrisas no se miden por el tiempo de su duración, sino porque se realizan en momento preciso; la frecuencia rapidez cuando se brinda el servicio varia según los distintos servicios, las urgencias requieren rapidez; los

servicios médicos se dan en minutos y para prevenir riesgos en meses o semanas, según lo que el cliente requiere. La cortesía también debe ser medida, al igual que la amabilidad y acogida, las cuales, se deben brindar oportunamente, se deben analizar si se saluda a los clientes y la forma en cómo se comunican. Por otro lado, la acogida analiza la insatisfacción o satisfacción del cliente en ciertos servicios importantes.

Finalmente, la amabilidad, la acogida y la cortesía son definiciones que los clientes no valoran y establecen de manera clara. Para descomponerlas a partir de normas es necesario que se garantice su ejecución y, así, se logre la satisfacción del cliente. Todos los trabajadores deben conocer como su trabajo contribuye a ello.

- c. **Sentido de servicio:** Está cualidad no es innata sino adquirida. Generalmente se busca confiar en la capacidad de las personas, sin embargo, la calidad también es aprendida. Cuando se establecen normas de calidad, es más sencillo que se apliquen aspectos importantes para prestar los servicios. Deben considerar cinco elementos en ello:
- Las maquinarias o equipos que vienen con el servicio.
  - Las personas que brindan el servicio.
  - Los métodos y procedimientos que se ponen al servicio.

- Los materiales que se utilizan en los servicios.
- Los ambientes en el que servicio se efectúa.
- A partir de estos indicadores se relaciona íntimamente la calidad y no se separa del servicio. Las sonrisas, los materiales de gran calidad, los equipos de última tecnología, una adecuada infraestructura y buenos ambientes no garantizan competitividad, sino que permiten la relación armónica entre los elementos explicados. Es necesario concebir y pensar que toda empresa funciona intentando lograr el mejor servicio. Controlar la calidad, cuando se presta un servicio, debe ser preciso por lo que es necesario considerar etapas que el cliente pasará cuando la adquiere. En las etapas van a definirse las expectativas y van a ser reproducidas en una norma de calidad, en ella, se va a analizar lo que puede salir mal en cada etapa y, de esta manera, que se apliquen los mecanismos y recursos que garanticen la entrega del servicio prometido.

#### **2.4.5 Indicadores de la satisfacción del cliente**

Se destacan los siguientes:

- a) Aspectos visuales:** Las instalaciones, apariencia de la persona, comunicaciones materiales con los clientes. Es decir, todo aquello que rodea y complementa el servicio brindado, tales como: el ambiente físico, los muebles y equipos de oficina que se designan para atender al público.
- b) Cumplir expectativas:** Entregar lo que se ofreció, ya sea un servicio o un producto, de forma oportuna y correcta. Hace referencia a la atención realizada en un momento oportuno, con el profesional idóneo y el lugar adecuado.
- c) Actitud de los trabajadores:** Es la manera en la que los trabajadores se disponen en escuchar y resolver los problemas y dudas de los clientes, así como las ganas de brindar un ágil servicio.
- d) Habilidades personales:** Los clientes tienden a evaluar a las personas a partir de tres elementos importantes:
- Honestidad: Los clientes buscan honestidad en las recomendaciones sugerencias y precios que brinda quién atiende.
  - Competencia: Los trabajadores deben conocer los servicios y productos que brindan, así como las políticas y procedimientos, pues, cuando no lo saben se genera un mal servicio por la desconfianza.
  - Cortesía: Es el buen trato y la amabilidad que se brinda.

- e) **Empatía:** Al ofrecer los servicios se debe poner en el lugar del cliente, lo cual, genera un valor agregado.
- f) **Costo:** El costo del servicio determina mayormente la calidad del mismo, es Por ese motivo que es de suma importancia considerar al costo como un elemento decisivo cuando se mide si la tensión es de calidad.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

En esta investigación el tipo es ***exploratorio y descriptivo***; puesto que su finalidad principal es profundizar en la comprensión del problema que se enfrenta, buscando proponer alternativas de mejora, que para este caso específico se pretende hacer en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

La investigación presenta un diseño no experimental, de esta manera, la recolección de datos siguió un corte transversal.

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 Población**

Se considera en el estudio una población constituida por trabajadores de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. que tiene un total de 196 trabajadores y cuenta con 61800 usuarios.

### **3.2.2 Muestra**

Para el análisis de la calidad de servicio se ha considerado solamente a los usuarios (clientes externos), cuyo diagnóstico es un insumo importante para la determinación del modelos de dirección estratégica. Para la determinación de la muestra, se ha considerado los siguientes datos a usar en la fórmula:

- Margen de error  $\pm 10,00\%$  (e).
- Nivel de confiabilidad 95% (Z = 1.96).
- Tamaño de la población de 61800 (N).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% (P).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Luego de realizar los reemplazos en la fórmula se pudo conocer que la muestra es de 96 usuarios; los cuales fueron elegidos de manera proporcional y aleatoria.

### **3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

La variable independiente es la Dirección Estratégica y la variable dependiente es la Calidad de Servicio que caracteriza a la EPS Tacna S.A. Los indicadores considerados para el análisis son los siguientes:

#### **3.3.1 Variable independiente: Dirección estratégica**

##### **Indicadores**

- Análisis estratégico.
- Valores compartidos.
- Definición de los valores finales de la organización.
- Formulación y alineación de las estrategias.

- Implementación de la estrategia.
- Control estratégico y proactivo.

### **3.3.2 Variable dependiente: Calidad de servicio**

#### **Indicadores**

- Elementos tangibles.
- Fiabilidad.
- Capacidad de respuesta.
- Seguridad.
- Empatía.

### **3.4 INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se ha considerado los siguientes instrumentos:

- Encuesta diagnóstica sobre la percepción de la calidad de servicio que proporcionada al EPS Tacna S.A.
- Modelo de dirección estratégica de autores emblemáticos.

### **3.5 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En la investigación se ha considerado como fuente de información primaria a la información proporcionada por los usuarios de la EPS Tacna S.A.; como secundaria (revisión de textos sobre dirección estratégica que permitieron fortalecer la propuesta). Los instrumentos para levantar datos fueron elaborados a partir de la revisión teórica y la ayuda del asesor; la confiabilidad del instrumento para analizar la calidad de servicio fue validada en base al Método del Alpha de Cronbach.

### **3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Para procesar datos se desarrolló una base de datos en Microsoft Excel, así también, se utilizó el paquete estadístico SPSS V15. Prende alisar los datos se consideraron lo siguiente:

- Se desarrollaron tablas de frecuencia con sus respectivas figuras y diagramas de caja.
- El desarrollo de la estadística descriptiva se utilizó considerando la desviación estándar y la media aritmética.
- Prueba de significancia “t” de Student.
- Tabla de Análisis de Varianza (ANOVA).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 ESCALA DE VALORIZACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad de los instrumentos fue determinada a utilizando la prueba de Alfa de Cronbach, la cual, arroja valores entre 0 y 1, siendo que si el valor se acerca al uno, se tiene un instrumento de mayor confiabilidad (dispersión de las respuestas pequeñas), siendo su fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Para analizar globalmente la calidad de servicio, se determinó la siguiente Escala de Valorización, a partir de una escala de Likert en la que se tienen 5 niveles, siendo 1= un valor muy en desacuerdo con el reactivo presentado y 5= un valor muy de acuerdo con el reactivo analizado).

El cuestionario utilizado se basó en la determinación de las expectativas y percepciones de los usuarios externos sobre el servicio

proporcionado por la entidad, para lo cual se contextualizó el modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry). Se establece una relación de los ítems con su indicador:

**Tabla 1**

*Relación indicador – ítems de la calidad de servicio*

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>N° ÍTEM</b>
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	Tangibilidad	01, 02, 03, 04
	Fiabilidad	05, 06, 07, 08, 09
	Capacidad de respuesta	10, 11, 12, 13
	Seguridad	14, 15, 16, 17
	Empatía	18, 19, 20, 21, 22

Fuente: Elaboración propia

El reporte del SPSS 15.0 sobre la confiabilidad del instrumento “Calidad de Servicio” es:

**Tabla 2***Alpha de cronbach de la calidad de servicio***Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de cronbach	N° de elementos
0,832	44

Fuente: Datos analizados en SPSS.0

El p-valor que muestra la prueba es de 0,832 que indica una confiabilidad BUENA del instrumento que se aplicó.

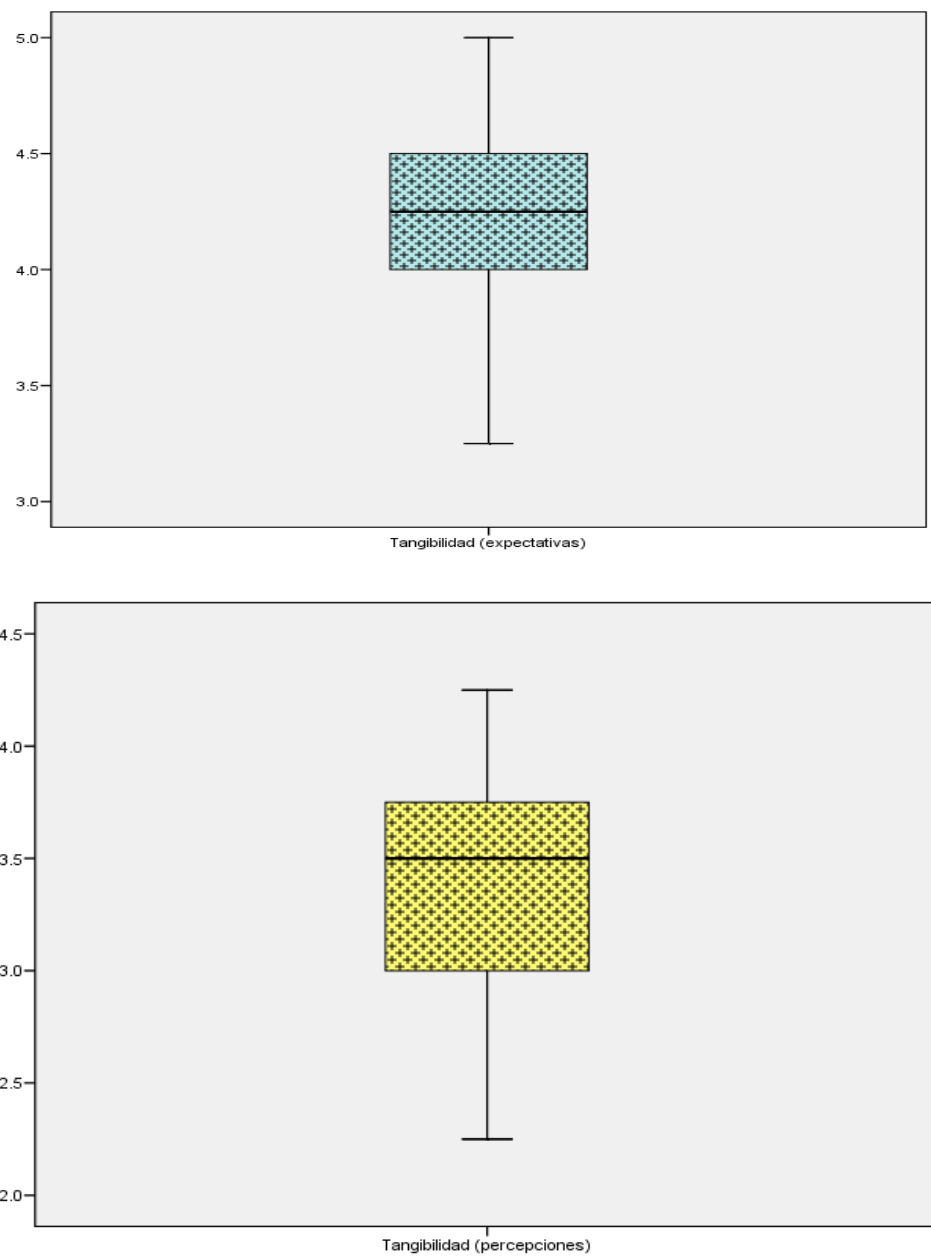
**4.2 RESULTADOS SOBRE CALIDAD DE SERVICIO****4.2.1 Análisis por indicador de la variable****Tabla 3***Indicador de tangibilidad*

		Expectativas	Percepciones	
Tangibilidad	Media	4,1875	3,3724	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior	4,2561	3,4726
		Límite inferior	4,1189	3,2722
	Mediana	4,2500	3,5000	
	Media recortada al 5%	4,1892	3,3860	
	Desv. típ.	0,33834	0,49470	
	Varianza	0,114	0,245	
	Máximo	5,00	4,25	
	Mínimo	3,25	2,25	
	Amplitud intercuartil	0,50	0,75	
	Rango	1,75	2,00	
	Curtosis	-0,208	-0,450	
	Asimetría	0,078	-0,518	

Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"

**Figura 8**

*Indicador de tangibilidad (Expectativas y percepciones)*



**Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"**

## ANÁLISIS

El resultado hallado está relacionado con el indicador TANGIBILIDAD, donde la media aritmética de las expectativas fue de 4,19 y la media aritmética de las percepciones fue de 3,37; por consiguiente, existe un nivel de insatisfacción leve (-0,82) centrado principalmente en que la apariencia de la infraestructura de la entidad no está en consonancia con los servicios ofrecidos.

**Tabla 4**

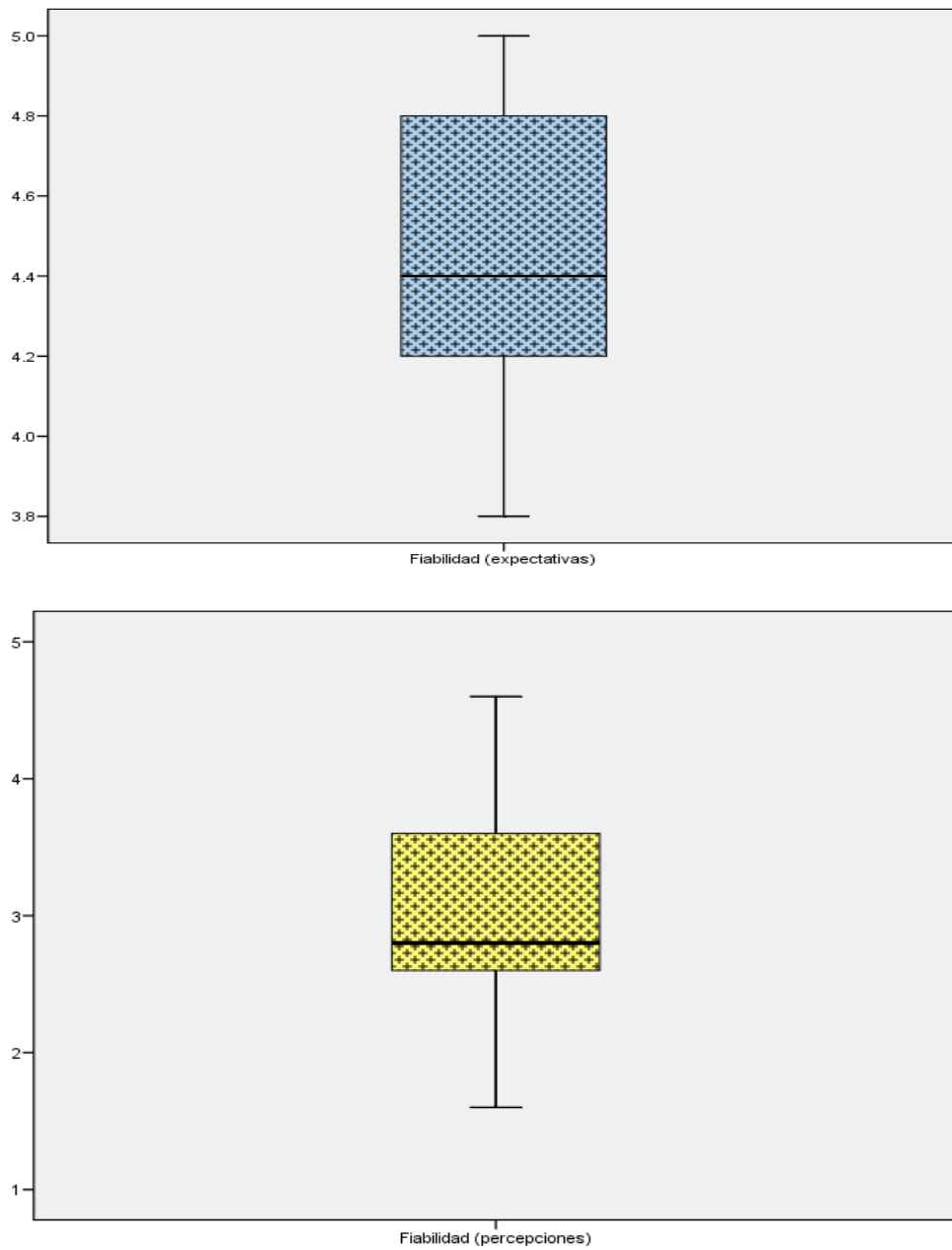
### ***Indicador de fiabilidad***

		Expectativas	Percepciones	
Fiabilidad	Media	4,4938	3,0208	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior	4,5522	3,1476
		Límite inferior	4,4353	2,8941
	Mediana	4,4000	2,8000	
	Media recortada al 5%	4,4954	2,9986	
	Desv. típ.	0,28867	0,62541	
	Varianza	0,083	0,391	
	Máximo	5,00	4,60	
	Mínimo	3,80	1,60	
	Amplitud intercuartil	0,60	1,00	
	Rango	1,20	3,00	
	Curtosis	-0,650	-0,463	
	Asimetría	0,096	0,429	

**Fuente: Cuestionario sobre “Calidad de Servicio”**

**Figura 9**

*Indicador de Fiabilidad (Expectativas y percepciones)*



**Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"**

## ANÁLISIS

El resultado hallado está relacionado con el indicador FIABILIDAD, donde la media aritmética de las expectativas salió 4,49 y la media aritmética de las percepciones fue de 3,02; por lo tanto, existe un nivel de insatisfacción significativo (-1,47) centrado principalmente en que el usuario considera que la EPS Tacna S.A. no provee sus servicios en el tiempo en que prometen hacerlo y que cuando el usuario tiene problemas no reciben un apoyo adecuado.

**Tabla 5**

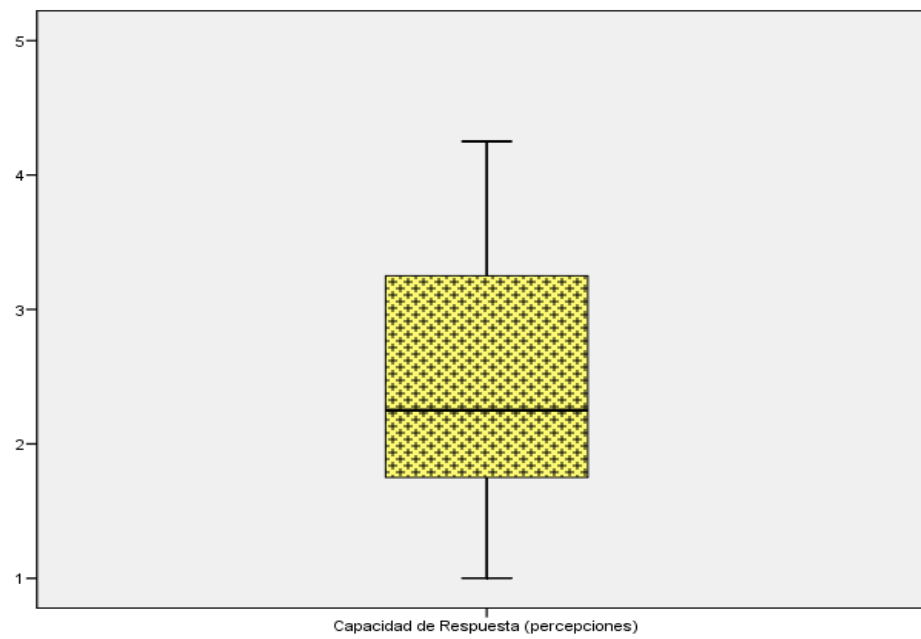
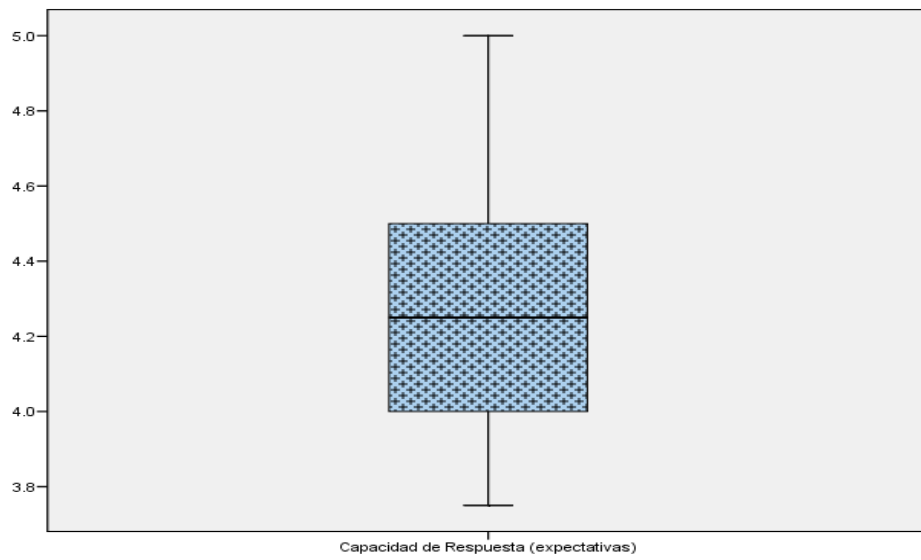
*Indicador de capacidad de respuesta*

			Expectativas	Percepciones
Capacidad de Respuesta	Media		4,3229	2,4063
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior	4 3890	2,5916
		Límite inferior	4,2568	2,2209
	Mediana		4,2500	2,2500
	Media recortada al 5%		4,3061	2,3929
	Desv. típ.		0,32630	0,91497
	Varianza		0,106	0,837
	Máximo		5,00	4,25
	Mínimo		3,75	1,00
	Amplitud intercuartil		0,50	1,50
	Rango		1,25	3,25
	Curtosis		-0,180	-0,931
	Asimetría		0,861	0,172

Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"

**Figura 10**

*Indicador de capacidad de respuesta (Expectativas y Percepciones)*



**Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"**

## ANÁLISIS

La investigación halló resultados que tienen relación con el indicador CAPACIDAD DE RESPUESTA, donde la media aritmética de las expectativas fue de 4,32 y el valor medio de las percepciones fue de 2,31; por lo tanto, existe un nivel de insatisfacción significativo (-2,01) centrado principalmente en que los usuarios consideran que el personal de la entidad no está siempre dispuesto a ayudar a sus usuarios y el personal de la entidad no responde rápidamente a las demandas de sus usuarios.

**Tabla 6**

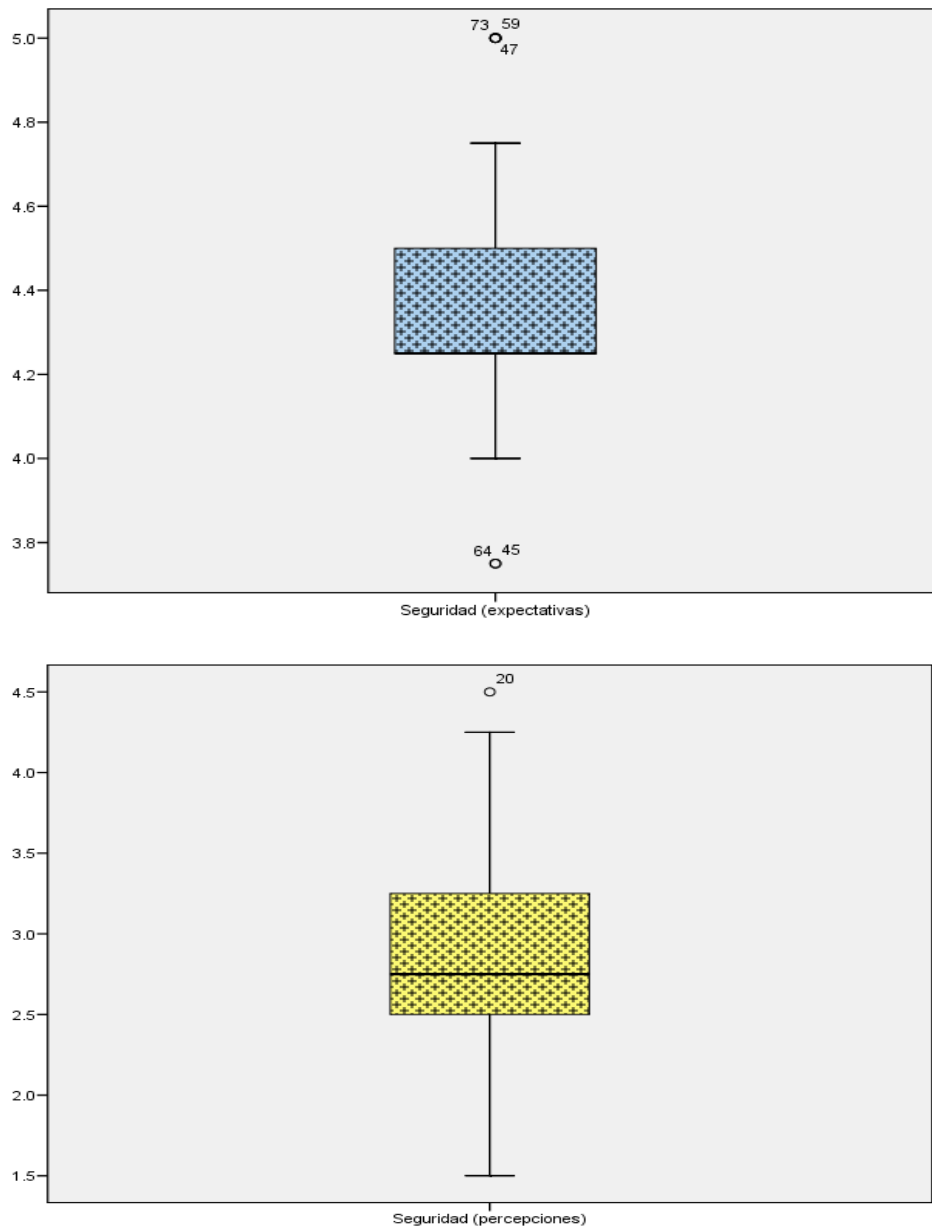
***Indicador de seguridad***

		Expectativas	Percepciones
Seguridad	Media	4,3307	2,9193
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior 4,3865 Límite inferior 4,2750	3,0588 2,7797
	Mediana	4,2500	2,7500
	Media recortada al 5%	4,3177	2,9103
	Desv. típ.	0,27505	0,68872
	Varianza	0,076	0,474
	Máximo	5,00	4,50
	Mínimo	3,75	1,50
	Amplitud intercuartil	0,25	0,75
	Rango	1,25	3,00
	Curtosis	0,227	-0,321
	Asimetría	0,536	0,478

Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"

**Figura 11**

*Indicador de Seguridad (Expectativas y Percepciones)*



**Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"**

## ANÁLISIS

El resultado hallado está relacionado con el indicador SEGURIDAD, donde la media aritmética de las expectativas fue de 4,33 y la media aritmética de las percepciones fue de 2,92; por lo tanto, existe un nivel de insatisfacción significativo (-1,41) centrado principalmente en que los usuarios consideran que el personal de la entidad no demuestra un conocimiento adecuado para absolver sus dudas y que la entidad no proporciona un trato individualizado.

**Tabla 7**

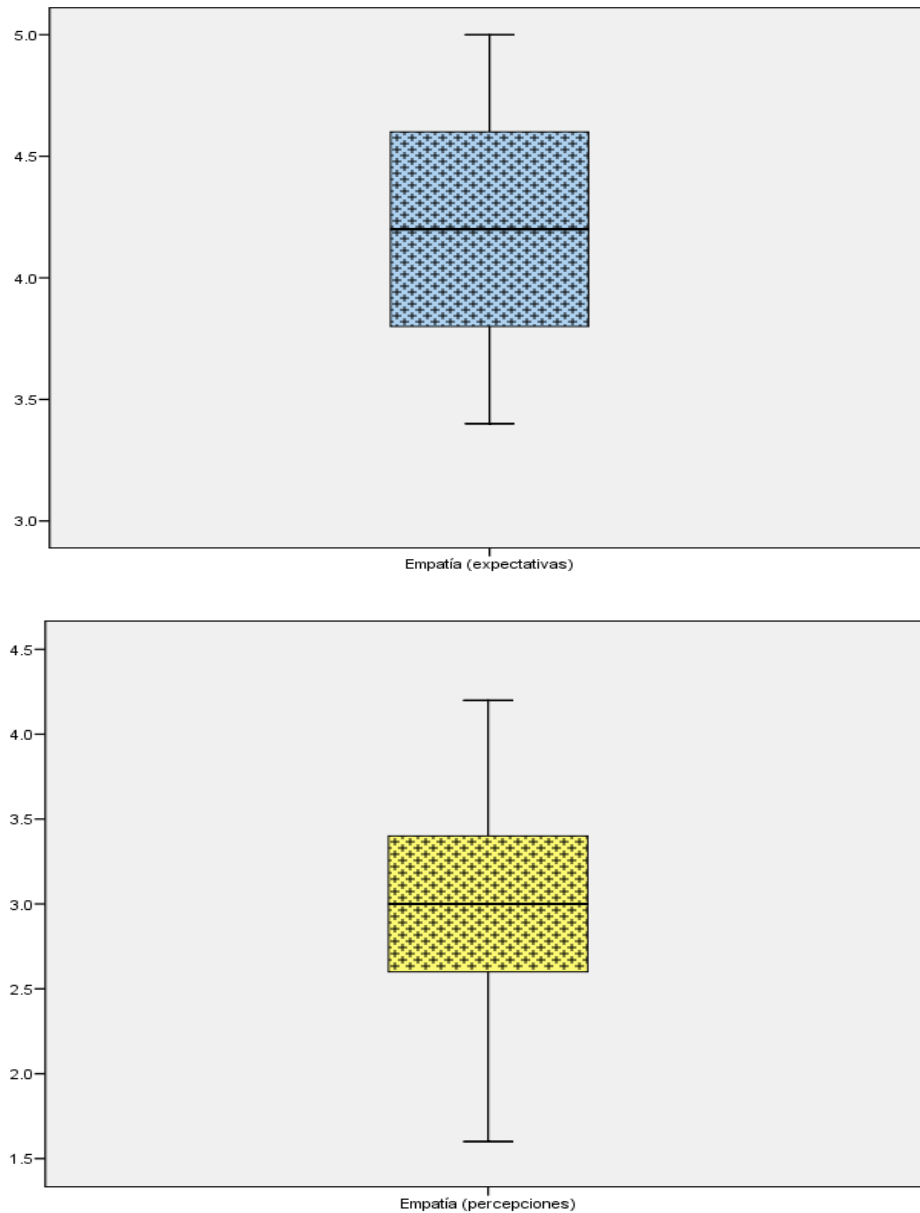
*Indicador de empatía*

		Expectativas	Percepciones	
Empatía	Media	4,1958	2,9438	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	4,1102	2,8184
		Límite superior	4,2814	3,0691
	Media recortada al 5%	4,1931	2,9486	
	Mediana	4,2000	3,0000	
	Varianza	0,179	0,383	
	Desv. típ.	0,42250	0,61880	
	Mínimo	3,40	1,60	
	Máximo	5,00	4,20	
	Rango	1,60	2,60	
	Amplitud intercuartil	0,80	0,80	
	Asimetría	0,069	-0,192	
	Curtosis	-0,897	-0,600	

**Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"**

**Figura 12**

*Indicador de Empatía (Expectativas y Percepciones)*



**Fuente: Cuestionario sobre "Calidad de Servicio"**

## **ANÁLISIS**

El resultado hallado está relacionado con el indicador EMPATÍA, donde la media aritmética de las expectativas fue de 4,20 y la media aritmética de las percepciones fue de 2,94; por lo tanto, existe un nivel de insatisfacción significativo (-1,26) centrado principalmente en que los usuarios consideran que la entidad no prioriza los intereses del usuario y que sus demandas no son comprendidas adecuadamente.

### **4.2.2 Análisis global de la calidad de servicio**

En base a los resultados medios globales se obtuvo el siguiente cuadro:

**Tabla 8***Calidad de servicio de la EPS Tacna S.A.*

			Estadístico
Tangibilidad (satisfacción)	Media		-0,8151
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior	-0,7041
		Límite inferior	-0,9261
Habilidad (satisfacción)	Desv. típ.		0,54802
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior	-1,4729
		Límite inferior	-1,3278
Capacidad de respuesta (satisfacción)	Desv. típ.		0,71620
	Media		-1,9167
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior	-1,7353
Límite inferior		-2,0980	
Seguridad (satisfacción)	Desv. típ.		0,89492
	Media		-1,4115
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior	-1,2520
Límite inferior		-1,5710	
Empatía (satisfacción)	Desv. típ.		0,78722
	Media		-1,2521
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite superior	-1,0879
Límite inferior		-1,4162	
	Desv. típ.		0,81007

**Fuente: Cuestionario sobre “Calidad de Servicio”**

## ANÁLISIS

Los resultados globales indican que existe un nivel de insatisfacción por la calidad de servicio proporcionado por la empresa EPS Tacna S.A., siendo más crítico en lo referido a la “Capacidad de Respuesta” (-1,92), seguido por la “Fiabilidad” (-1,47), por la “Seguridad” (-1,41), por la “Empatía” (-1,25) y por la “Tangibilidad” (-0,82). Por lo tanto, el aspecto a priorizar es la mejora de la calidad de servicio centrado en la capacidad de respuesta.

## 4.3 PROPUESTA DEL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 4.3.1 Análisis estratégico

En base a nuestra experiencia laboral en la empresa EPS Tacna S.A. y a la revisión de los documentos de gestión de dicha entidad, se ha identificado el siguiente análisis FODA:



**a) Fortalezas**

- Personal identificado con los Objetivos de la EPS.
- Autonomía Económica - Financiera y sujeto de crédito con capacidad de endeudamiento.
- Tiene mercado asegurado para su producto – Monopolio.
- Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.
- Resultados económicos favorables en los últimos 3 años.
- Atención oportuna de reclamos operativos.
- Buen control de la calidad del agua.

**b) Oportunidades**

- Educación sanitaria con participación ciudadana.
- Brindar los servicios de saneamiento, de interés social de buena calidad.
- Nueva reglamentación sobre los servicios de saneamiento.
- Posibilidad de expandir los servicios de saneamiento por el crecimiento poblacional.
- Explotar la ubicación de zona de frontera, debido al acceso tecnológico externo.

### **c) Debilidades**

- Falta mejorar la tecnología de información en la empresa.
- Falta de evaluación de los instrumentos de gestión: Directivas y procedimientos.
- Sectores de la población con continuidad menor a 6 horas.
- Estructura tarifaria no actualizada.
- Personal desmotivado.
- Insuficiente capacidad de plantas de tratamiento y reservorios.
- Baja continuidad del servicio de agua potable.
- Catastro de clientes no actualizado.
- Bajo índice de cobranza.
- Alto índice de conexiones inactivas.

### **d) Amenazas**

- Robo y clandestinaje del servicio de agua potable.
- Usuarios que no aceptan pagar la tarifa real.
- Falta de normatividad apropiada, así como de Disposiciones y normas de la SUNASS que entorpecen las decisiones empresariales: No se permite modificar el reglamento de prestación de servicios acorde con la realidad de la empresa.
- Disminución del poder adquisitivo de la población.

- Un desordenado crecimiento de zonas urbanas que dan dificultades para aplicar un servicio adecuado al saneamiento, sin que se respete el Plan Director en la ciudad.
- Insuficiente cultura sanitaria de los usuarios.

#### **4.3.2 Valores compartidos**

##### **a) Visión**

“Ser una empresa competitiva de servicios de saneamiento líder en el País”.

##### **b) Misión**

“Brindar calidad en los servicios de saneamiento en forma eficiente y eficaz, estableciendo nuevos procesos de mejoramiento continuo para satisfacer a la población”.

##### **c) Cultura organizacional**

- Trabajar en equipo.
- Respetar.
- Ser honesto.
- Justicia equitativa.
- Voluntad de servicio.
- Responsabilidad.

- En todos los niveles una mejora continua.

#### **4.3.3 Definición de los valores finales de la organización (objetivos)**

Se han priorizado los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejoramiento de la prestación del servicio en nivel de eficiencia.
- Proporcionar un adecuado producto potable.
- Avalar el recurso hídrico.
- Mejora de resultados en la gestión comercial.
- Optimización de los resultados en la gestión administrativa – financiera.

En base a ello, se han identificado las siguientes metas anuales:

**Tabla 9**

**Relación de los objetivos estratégicos y las metas**

N°	Objetivos	Metas	Unidad de Medida	Metas Anuales					
				Alcanzados			Programados		
				2006	2007	2008	2009	2010	2011
01	Mejorar el nivel de eficiencia en la prestación del servicio	Cobertura de Agua Potable	%	98	98	96	96	96	96
		Cobertura de Alcantarillado	%	95	94	92	93	93	93
		Continuidad del Servicio	Hrs/día	19.07	16.6	17.39	17.5	17.5	17.5
		Nivel de Micromedición	%	57	57	58	59	60	60
02	Proporcionar un buen producto potable	Calidad del agua: cloro residual	%	99	99	99	99	99	99
		Calidad del agua: turbiedad	%	0	0	0	0	0	0
03	Garantizar el recurso	Producción Per cápita	L/Hab/d	198.2	202.64	202.39	203	203	203
		Presión máxima redes de distribución	m.c.a.	50	40	40	40	40	40
		Presión mínima redes de distribución	m.c.a.	15	15	15	15	15	15
		Agua no Contabilizada	%	30	32	31	32	32	32
04	Mejorar los resultados de la gestión comercial	Conexiones Activas	%	80.8	80.38	80.47	80.8	80.8	80.8
		Eficiencia de la Cobranza	%	74.66	76.27	76.71	77	77	78
05	Optimizar los resultados de la gestión administrativa financiera	Relación de trabajo	Índice	0.64	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68
		Inversiones/Ingresos operacionales	Índice	0.16	0.16	0.04	0.05	0.06	0.07
		Trabajadores directos por 1000 conexiones	tr./1000/conex	3.59	3.34	3.10	3.15	3.16	3.20

Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.4 Formulación y alineación de las estrategias**

Se proponen las siguientes estrategias que permitirían alcanzar los objetivos estratégicos planteados:

##### **a) Objetivo estratégico n° 01: Mejorar el nivel de eficiencia en la prestación del servicio**

- Operar eficientemente los sistemas de producción y distribución.
- Mantener actualizado el catastro técnico.
- Mejorar el nivel de macromedición.
- Renovar parcialmente equipos obsoletos y redes deterioradas.
- Realizar inversiones para la ampliación de redes de agua potable y alcantarillado.
- Realizar inversiones para un adecuado tratamiento de las aguas servidas, mediante ampliación de Planta Magollo.
- Implementar adecuadamente el área operacional.
- Supervisar de manera eficiente la ejecución de estudios y obras.

##### **b) Objetivo estratégico n° 02: Proporcionar un buen producto potable**

- Realizar un tratamiento adecuado del recurso hídrico captado de las fuentes.
- Realizar un control de calidad permanente del agua distribuida.

- Implementación y mantenimiento del laboratorio de la empresa.
- Garantizar un stock mínimo de insumos para el tratamiento del agua cruda.
- Garantizar la calidad del agua producida.

**c) Objetivo estratégico n° 03: Garantizar el recurso**

- Realizar inversiones para incrementar la producción.
- Realizar inversiones para contar con nuevos reservorios.
- Mantener la continuidad de distribución del agua potable.
- Reducir las pérdidas de agua en captación, producción, en redes y reservorios.
- Sistematizar los sistemas de producción y distribución.
- Renovar e innovar la tecnología operacional.
- Realizar programas de capacitación integral al personal de plantas.

**d) Objetivo estratégico n° 04: Mejorar los resultados de la gestión comercial**

- Mantener actualizado el catastro de clientes.
- Aumentar el nivel de micromedición.
- Reducir el claudestinaje.
- Mejorar el sistema de medición y facturación.
- Ejecutar eficientemente la política tarifaria.

- Mejorar el sistema de cobranza y la recuperación de la cartera morosa.
- Mantenimiento preventivo y reposición de medidores.
- Reforzar las acciones de cortes y reconexiones.
- Brindar una adecuada atención al cliente.
- Mejorar el sistema comercial – software.

**e) Objetivo estratégico n° 05: Optimizar los resultados de la gestión administrativa-financiera**

- Incorporar técnicas modernas de gestión empresarial.
- Actualización de procedimientos y aspectos normativos para ejecutar diversas actividades administrativas.
- Establecer un programa de reducción de costos de operación y funcionamiento empresarial.
- Repotenciar paulatinamente los equipos de cómputo y/o renovarlos.
- Realizar acciones integrales de capacitación del personal.
- Establecer un adecuado sistema de evaluación del personal.
- Implementar la contabilidad de costos ABC.
- Racionalizar costos, mediante una buena asignación de los mismos.
- Implementar el mejoramiento de los sistemas informáticos con la formulación de proyectos de acuerdo al SNIP.

Se proponen los siguientes programas que permitirían alcanzar los objetivos estratégicos planteados:

**a) Objetivo estratégico n° 01: Mejorar el nivel de eficiencia en la prestación del servicio**

- *Programa de operación y control operacional:* Consiste en la captación del recurso hídrico y su adecuado tratamiento antes de su almacenamiento y distribución, se refiere también al control operacional y de calidad del agua potable y el tratamiento de las aguas servidas.
- *Programa de mantenimiento de sistemas:* Consiste en la realización de trabajos de adecuación, mantenimiento y/o reparación de las instalaciones productivas, reservorios, redes y conexiones.
- *Programa de distribución de agua potable y recolección:* Se refiere a la distribución de agua potable, a través de redes y conexiones domiciliarias, incluye la actualización de la información sobre la disponibilidad y el estado de instalaciones, equipos, redes, macro y micromedición, así mismo se considera la recolección de aguas servidas.
- *Programa de mejoramiento operacional:* Mantener la inversión destinada a la renovación de redes y equipos existentes y mejorar el funcionamiento de los sistemas operativos.

- *Programa de supervisión técnica:* Destinado a la supervisión de la calidad y requisitos técnicos de los estudios y obras que la empresa ejecute para mejorar y/o ampliar su capacidad instalada.
- *Programa de ampliación de redes:* Destinado a la ampliación de redes de agua potable y alcantarillado.

**b) Objetivo estratégico n° 02: Proporcionar un buen producto potable**

- *Programa de tratamiento del agua captado:* Consiste en contar con los insumos, materiales y otros para el buen tratamiento del agua superficial y subterráneo captado y así poder distribuirla a la población.
- Programa de calidad del agua distribuida: Se refiere a la implementación y modernización del laboratorio, así como contar con un programa permanente de toma de muestras verificando la calidad del agua distribuida.

**c) Objetivo estratégico n° 03: Garantizar el recurso**

- *Programa de inversiones sanitarias:* Orientado a la realización de estudios de pre - inversión y posterior ejecución de obras destinadas al incremento de la producción y almacenamiento de agua potable, y al tratamiento de aguas servidas.
- *Programa de equipamiento operacional:* Adquisición de equipos destinados al desarrollo adecuado de las actividades de producción y distribución de agua potable y mantenimiento de sistemas.

**d) Objetivo estratégico n° 04: Mejorar los resultados de la gestión comercial**

- *Programa de actualización catastral:* Dirigido a sistematizar información sobre las características de las conexiones y datos básicos del cliente, para fines de medición de consumos, facturación y cobranza.
- *Programa de facturación y medición de consumos:* Se refiere a la medición de los consumos domiciliarios y aplicación de la normatividad tarifaria, a través de una adecuada facturación, y su oportuna y efectiva distribución.
- *Programa de cobranza y recuperación de cartera pesada:* Destinado a la aplicación y mejora de los procedimientos de cobranza y la

recuperación de la cartera pesada, a través de mecanismos adecuados, incluye acciones de corte y reconexión.

- *Programa de promoción y atención al cliente:* Destinado a informar y orientar adecuadamente al cliente y la atención oportuna de los reclamos presentados.
- *Programa de educación sanitaria:* Comprende la difusión por diversos medios de la necesidad de hacer uso racional del agua potable, evitando el desperdicio domiciliario y el correcto uso de los servicios higiénicos.

**e) Objetivo estratégico n° 05: Optimizar los resultados de la gestión administrativa-financiera**

- *Programa de política y control empresarial:* Destinado a la definición de la política empresarial e institucional, buscando fuentes cooperantes y financiamiento para la ampliación del servicio de saneamiento, incluyendo acciones de control de la gestión empresarial.
- *Programa de gestión empresarial:* Referido a las acciones de gerencia destinadas a una gestión adecuada y basada en técnicas empresariales modernas (KAYZEN), incluye soporte legal de planeamiento e informático y actividades de administración de los recursos empresariales.

- *Programa de capacitación y entrenamiento:* Destinado a mejorar la productividad del personal y propiciar su desarrollo humano.
- Programa de racionalización y actualización de los procedimientos y software.

Se proponen las siguientes actividades que permitirían alcanzar los programas planteados en cada uno de los objetivos estratégicos:

**a) Objetivo estratégico n° 01: Mejorar el nivel de eficiencia en la prestación del servicio**

- Programa de operación y control operacional
  - ✓ Operación y control de sistemas.
  - ✓ Control de calidad
- Programa de mantenimiento de sistemas
  - ✓ Mantenimiento de Sistemas Operativos
- Programa de distribución de agua potable y recolección
  - ✓ Distribución de agua potable
  - ✓ Recolección de aguas servidas
  - ✓ Catastro técnico
  - ✓ Control y detección de fugas
- Programa de mejoramiento operacional
  - ✓ Renovación de redes de agua potable

- ✓ Renovación de redes de alcantarillado
  - Programa de supervisión técnica
- ✓ Supervisión de estudios de Ingeniería
- ✓ Supervisión de obras
  - Programa de ampliación de redes
- ✓ Línea de impulsión Pampas de Viñani.
- ✓ Línea de impulsión Cono Norte 1A.
- ✓ Línea de conducción Cono Norte 1A.
- ✓ Línea de conducción Cono Sur Oeste R-13 Ciudad Perdida.
- ✓ Línea de conducción Pampas de Viñani.
- ✓ Línea de aducción Pampas de Viñani.
- ✓ Línea de aducción Cono Sur Pampas de Viñani.
- ✓ Línea de aducción Cono Sur Oeste 1.
- ✓ Colector Pampas Viñani.
- ✓ Ampliación redes de alcantarillado.
- ✓ Ampliación colector Tarata.
- ✓ Ampliación colector Emancipación.
- ✓ Ampliación colector Av. Industrial.
- ✓ Ampliación redes de agua potable.
- ✓ Ampliación redes primarias y secundarias (Pachía).
- ✓ Ampliación redes de alcantarillado (Pachía).

- ✓ Emisor principal de 8" (Pachía).
- ✓ Línea de Impulsión (200.00 ml y 6"- Locumba).
- ✓ Línea de Aducción (200.00 ml y 6"- Locumba).
- ✓ Ampliación de Redes secundarias de Agua Potable (Locumba).
- ✓ Ampliación de Redes Agua Potable (Locumba).
- ✓ Emisor Principal de 8" (Locumba).

**b) Objetivo estratégico n° 02: Proporcionar un buen producto potable**

- Programa de tratamiento del agua captado
- ✓ Análisis de muestras y reportes
- Programa de calidad del agua distribuida
- ✓ Implementación laboratorio para control de calidad

**c) Objetivo estratégico n° 03: Garantizar el recurso**

- Programa de inversiones sanitarias
- ✓ Pozos Ciudad de Tacna (estudios Hidrogeológicos y Pozos Explotación), casco urbano (01) Pozos Sobraya (01) y 02 en Viñani.
- ✓ Perforación e implementación Pozo Sobraya.
- ✓ Ampliación de desarenador Cerro Blanco.
- ✓ Mejoramiento partidior Cerro Blanco-Junta de Usuarios.
- ✓ Mejoramiento-Ampliación conducción Agua Cruda Embalse Cerro Blanco-Desarenador Uchusuma.

- ✓ Ampliación línea de conducción de desarenador Uchusuma-Cámara de Reunión Calana.
- ✓ Mejoramiento y ampliación de captación Caplina.
- ✓ Cisterna Pampas de Viñani ( $V=3,000 \text{ m}^3$ ).
- ✓ Sistema de desinfección de agua de Pozos Viñani.
- ✓ Construcción del Reservoirio R-4. ( $V=4,000 \text{ m}^3$ ) Alto Lima.
- ✓ Construcción del Reservoirio R-12 ( $V=4,000 \text{ m}^3$ ) Pampas Viñani.
- ✓ Construcción del Reservoirio R-6 ( $V=2,000 \text{ m}^3$ ) APPITAC.
- ✓ Sub-estación Cono Norte 1A.
- ✓ Construcción de Reservoirio Cono Sur Oeste R-13 ( $V=2,500\text{m}^3$ ) Ciudad Perdida.
- ✓ Mejoramiento de Planta Alto Lima.
- ✓ Línea de Conducción Cámara de reunión Calana-Alto Lima
- ✓ Estudio y construcción de la ampliación de la Planta Calana.
- ✓ Ampliación de la Planta de tratamiento de Magollo.
- ✓ Mantenimiento de la Planta de tratamiento de Magollo.
- ✓ Construcción Interceptor Pampas de Viñani.
- ✓ Renovación de Colector Av. 2 de Mayo.
- ✓ Reubicación de la Planta de Desagües Copare.
- ✓ Mejoramiento reubicación del Emisor Planta Magollo.
- ✓ Ampliación Colector Planta de Tratamiento de Desague Intiorko.

- ✓ Mejoramiento de Laguna Arunta.
- ✓ Renovación de Redes de Agua Potable.
- ✓ Techado del Reserovio R-8.
- ✓ Cerco Perimétrico del PV2.
- ✓ Cerco Perimétrico de Copare.
- ✓ Construcción de 02 filtros y decantador en planta Pachía.
- ✓ Construcción reservorio R2 ( $V=300\text{m}^3$ ) en Pachía.
- ✓ Estudio de Perforación de Pozo en Pachía.
- ✓ Instalación de medidores.
- ✓ Construcción de Planta de Tratamiento de aguas servidas (4 lps) en Pachía.
- ✓ Perforación y Equipamiento y caseta Pozo N° 02 Locumba.
- ✓ Construcción de Reservorio R-2 ( $V=3000\text{ m}^3$ ) en Locumba.
- ✓ Construcción de Planta de Tratamiento de aguas servidas (4 lps) en Locumba.
- Programa de equipamiento operacional
- ✓ Adquisición de equipos operacionales de última generación.

**d) Objetivo estratégico n° 04: Mejorar los resultados de la gestión comercial**

- Programa de actualización catastral
- ✓ Mantenimiento y actualización catastral comercial.

- Programa de facturación y medición de consumos
- ✓ Medición de consumos.
- ✓ Procesos de facturación.
- Programa de cobranza y recuperación de cartera pesada
- ✓ Cobranza.
- ✓ Cortes y reconexiones.
- Programa de promoción y atención al cliente
- ✓ Contratos e Información al cliente.
- ✓ Atención de reclamos.
- Programa de educación sanitaria
- ✓ Educación sanitaria.

**e) Objetivo estratégico n° 05: Optimizar los resultados de la  
gestión administrativa-financiera**

- Programa de política y control empresarial
- ✓ Política empresarial.
- ✓ Control empresarial.
- Programa de gestión empresarial
- ✓ Gestión empresarial.
- ✓ Asesoría legal.
- ✓ Planeamiento e informática.
- ✓ Administración de recursos empresariales.

- Programa de capacitación y entrenamiento
- ✓ Capacitación del personal.
- Programa de racionalización y actualización de los procedimientos y software
- ✓ Innovación tecnológica.
- ✓ Equipos diversos de computación.
- ✓ Renovación tecnológica.
- ✓ Línea de fibra óptica Central-Alto Lima-Planta de Tratamiento.
- ✓ Sistema de integración gerencial.

#### **4.4 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS**

El desarrollo del presente trabajo de investigación se basó en la propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica para la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; lo cual, nos permitió establecer la siguiente hipótesis de trabajo:

***“La propuesta de un modelo de dirección estratégica permite mejorar la calidad de servicio en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.”.***

Es por ello, que en base al desarrollo de los ítems del presente capítulo, se ha planteado de forma metodológica, una propuesta basada en las opiniones de los usuarios y en la experiencia laboral como ex –

trabajador de dicha entidad, que indica en base a un análisis estratégico, una visión, una misión, los lineamientos estratégicos, los objetivos estratégicos, las estrategias, programas y acciones; que han sido desarrollados de forma detallada.

Es por ello, que se procede a **aceptar la hipótesis de investigación** planteada.

## CONCLUSIONES

1. El trabajo tuvo como ámbito de investigación a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., siendo el objetivo principal, el de proponer un modelo de dirección estratégica que recoja las opiniones de los usuarios, para lo cual se determinó una muestra de 96 personas, a cuales se les aplicó un cuestionario sobre calidad de servicio, y se concluyó, principalmente, que existe un nivel de insatisfacción significativo, siendo el aspecto más crítico lo referido a la “Capacidad de Respuesta”, luego la “Fiabilidad”, la “Seguridad”, la “Empatía” (-1,25) y la “Tangibilidad”.
2. En base al análisis efectuado se planteó una visión organizacional que implica “ser una empresa competitiva de servicios de saneamiento líder en el país”; para lo cual se han identificado los siguientes objetivos estratégicos: La mejora en la eficiencia al prestar servicio, la garantía de recurso hídrico, proporcionando un adecuado producto potable, la optimización de resultados de gestión administrativa-financiera y la mejora en el resultado de la gestión comercial.

**3.** Se ha planteado un alineamiento estratégico que implica que para cada objetivo estratégico, se ha propuesto un conjunto de estrategias, programas y actividades, que su implementación tiende a la consecución de la visión organizacional.

## RECOMENDACIONES

1. Es prioritario que la propuesta elaborada sobre un Modelo de Dirección Estratégica sea socializada en el Directorio de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; para que sean ellos, los que tomen conocimiento y en base a sus observaciones, se empiece de manera formal su implementación, para lo cual, deben asignarse responsabilidades, plazos y presupuesto.
2. El proceso será exitoso por dos factores: El factor humano y los sistemas que la entidad tenga para que se conduzca adecuadamente. A nivel del factor humano, como en toda organización es fundamental, por ello, es necesario estudiarlo y considerarlo desde una misma perspectiva, es decir, como un elemento productivo cuya conducta se condiciona a la remuneración. Actualmente es la forma en la que el factor humano se ha concedido en la organización y se lo valora como un componente principal..

Es por ello que se recomienda fortalecer el compromiso organizacional, para lo cual:

- Es fundamental que los gerentes y el personal administrativo de la entidad, sepan intercambiar juicios críticos sobre su propio desempeño, ya que al aprender de los errores tiende a mejorar el desempeño. Además, ello incide en la emocionalidad del personal y, fundamentalmente, en la motivación y disposición para la acción.
- Fortalecer las relaciones interpersonales y la confianza entre los miembros de la entidad.
- Impulsar la posibilidad de procesos continuos de aprendizaje e innovación.
- Otra manera de lograr compromiso y motivación en el personal es promover una colaboración generativa, lo cual implica que los grupos tengan la misma perspectiva múltiple, visión y olvida de apoyarse, lo cual, produce campos relacionales, la finalidad es producir una inteligencia y creatividad colectiva que no se da sin la presencia de todos. Los trabajadores desarrollan actividades en conjunto, creando algo sorprendente, nuevo, que supera las capacidades individuales y las expectativas de cualquier integrante del grupo. El interés, la individualidad y la pasión de los trabajadores son el fundamento para que se genere esta manera de colaboración.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, Igor. (1993). *El planeamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*. Editorial Trillas. México.

Ardón, N. (2003). *Sistema para el monitoreo de la calidad de la atención en salud por indicadores en los hospitales de I, II y III nivel de atención*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultades Ciencia Económicas y Administrativas. Bogotá (Colombia). p. 11.

Beaufre, A. (1997). *Introducción a la estrategia*. Editorial Biblioteca militar, Oficial no 43. Lima, Perú. pp. 57 – 65.

Bueno, E. (1998). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*. Boletín de Estudios Económicos.

Casate, R. (2007). *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento*. Instituto de Documentación e Información Científica y Tecnológica. Cuba.

Case, K. (1999). *Estrategia corporativa*. Cuadernos Cinco Días Madrid (España). pp. 311- 316.

Certo, S. et al. (1994). *Dirección estratégica*. Editorial Irwin, Madrid (España). p. 382.

Drucker, P. (1996). *Administración y futuro*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires (Argentina). p. 250.

Esteban, C., Rubio, L. y Oliva, F. (2004). *Estudio sobre la calidad percibida por el cliente en una agencia de viajes. Propuesta de estrategias basadas en la utilización de las nuevas tecnologías*. Universidad Autónoma de Madrid (España).

García, S. (1997). *La dirección por valores*. Salvador García y Shimon Dollan. SPI, p. 307.

Gárciga, R. (1999). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. Editorial "Félix Varela". La Habana (Cuba). p. 270.

Garvin, A. (2005). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Harvard Business School. USA.

Gimber, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*. Editorial Deusto S.A., Madrid (España). p. 193.

Gómez, J. (1997). *Estrategia para la competitividad de las PYME*. Editorial McGraw-Hill, México. p. 193.

González, H. (1998). *Planeación estratégica de GET a nivel corporativo en el periodo 1998 - 2000*. Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Tutor. M. Sc. Diamelys Nogueira Piñera. CETDIR. ISPJAE, p. 109.

Guerrero, D. (1998). La dirección por objetivos: realidades y perspectivas. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp. 237 – 244.

Guns, B. (1999). *Aprendizaje organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Johnson, G. y Scholes, K. (2004). *Dirección estratégica; análisis de la estrategia de las organizaciones*, p. 2.

León, J. (2004); *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo de Moreletii*. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Menguzato y Renau. (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. S.P.I, p. 427.

- Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la planeación estratégica. Harvard Business Review, Canadá, pp. 4- 18.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. p. 119.
- Parasaraman, Z. y Berry, (1988). *SERVQUAL, a multiple item scales for measuring customer perceptions of service quality*. Journal of retailing, spring; pp 12 – 40.
- Porter, M. (1995). *Ventajas competitivas*. Editorial Free Press. New York (EEUU).
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial CECSA. México, p. 389.
- Rodríguez, J. (1999). *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Editorial contables, administradores y fiscales, SA. México. p. 235.

Ronda, P. y Guillermo A. (2000). *Diferencias de la dirección estratégica en empresas lucrativas con la dirección estratégica en empresas no lucrativas*.

Ronda, G. (2004). *Modelo de integración estratégica. ¿Cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?* Cuba.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico*. España.

Schein, E. (1994). *Cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Plaza & Jones. Barcelona (España). pp 10 – 250.

Steiner, G. (1996). *Planeación estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. Editorial Compañía Continental S.A., México. p. 360.

Tarazona, F. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos en la Administración Local Española: Contraste y propuesta de un modelo integrado*. España.

Wesley, A. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Editorial Pearson. México. II Edición

## DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/evolucion-de-los-sistemas-de-direccion.html> (2007)

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/indata/v01\\_n2/premios.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/indata/v01_n2/premios.htm) (2004)

[http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=33&Id\\_Sec=13](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=33&Id_Sec=13) (2002)

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/direstdifsal.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/lirest>

<http://www.geocities.com/rdsoto/management.html>

# **ANEXO**

## CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO

### INSTRUMENTO – SERVQUAL

Ante las expectativas que haya tenido con respecto al servicio proporcionado por la EPS TACNA S.A., indique su concordancia o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Escriba el número elegido; siendo:

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>= 1</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>= 2</b>
<b>Indiferente</b>	<b>= 3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>= 4</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>= 5</b>

### EXPECTATIVAS

1. Deben tener infraestructura asegurada e idónea.  
( )
2. Sus instalaciones físicas deben ser visualmente atractivos.  
( )
3. Las personas que me brindarán el servicio deben tener una apariencia pulcra.  
( )
4. La apariencia de la infraestructura de la entidad debe estar en consonancia con los servicios ofrecidos.  
( )
5. Cuando la entidad promete hacer algo para un determinado momento, debe hacerlo.  
( )
6. Cuando los clientes tienen problemas, el personal de la EPS Tacna S.A. debe ser empática.  
( )
7. Esta entidad seguramente debe ser segura / fiable.  
( )

8. Deben proveer sus servicios en el tiempo en que prometen hacerlo.  
( )
9. Deben tener una relación de los servicios a brindar actualizados.  
( )
10. Se espera que la entidad informe al cliente, cuándo exactamente brindarán los servicios.  
( )
11. Los usuarios deben esperar un servicio rápido de los empleados de la entidad.  
( )
12. El personal siempre estará dispuesto a ayudar a sus usuarios.  
( )
13. El personal nunca estará demasiado ocupado para responder a las preguntas de sus usuarios.  
( )
14. Los usuarios deberían confiar en el personal de esta empresa.  
( )
15. Los usuarios deberían sentirse seguros en sus transacciones con esta entidad.  
( )
16. El personal debería ser educado y amable.  
( )
17. El personal debería tener los conocimientos necesarios para responder a las preguntas de sus usuarios.  
( )
18. Se espera que la entidad de un trato individualizado al usuario.  
( )
19. Los horarios de trabajo de la entidad deben estar definidos en base a los intereses de sus usuarios.  
( )
20. La atención dada por cada trabajador en la entidad, se centrará en la atención personalizada.  
( )
21. Se espera que la entidad priorice los intereses del usuario.  
( )
22. El personal comprende las necesidades específicas de sus usuarios.  
( )

Después de percibir el servicio brindado por la EPS TACNA S.A., indique la concordancia o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Escriba el número elegido; siendo:

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>= 1</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>= 2</b>
<b>Indiferente</b>	<b>= 3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>= 4</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>= 5</b>

## PERCEPCIONES

1. La entidad cuenta con una infraestructura segura e idónea.  
( )
2. Las instalaciones físicas de la entidad son visualmente atractivos.  
( )
3. Las personas que brindan el servicio tienen una apariencia pulcra.  
( )
4. La apariencia de la infraestructura de la entidad está en consonancia con los servicios ofrecidos.  
( )
5. En la entidad se comprometieron a algo en un momento, y lo hicieron.  
( )
6. Cuando el usuario tuvo problemas, la entidad fue empática.  
( )
7. La entidad fue segura / confiable.  
( )

8. La entidad provee sus servicios en el tiempo en que promete hacerlo.  
( )
9. La entidad tiene una relación de los servicios actualizados.  
( )
10. La entidad informó al usuario cuándo exactamente proveerá el servicio.  
( )
11. El personal de la entidad prestó un servicio rápido a sus usuarios.  
( )
12. El personal de la entidad estuvo siempre dispuestos a ayudar a sus usuarios.  
( )
13. El personal de la entidad estuvo atento para responder rápidamente a las demandas de sus usuarios.  
( )
14. El personal de la entidad inspiró confianza a sus usuarios.  
( )
15. La entidad proporcionó la seguridad necesaria en las transacciones con sus usuarios.  
( )
16. El personal de la entidad fue educado y amable.  
( )
17. El personal de la entidad mostró conocimiento adecuado para absolver las dudas de los usuarios.  
( )
18. La entidad proporcionó un trato individualizado.  
( )
19. Los horarios de la entidad se adecuaron a las necesidades de sus usuarios.  
( )
20. El personal de la entidad le dio un trato personalizado.  
( )

21. La entidad priorizó los intereses del usuario.

( )

22. El personal de la entidad comprendió adecuadamente las necesidades de sus usuarios.

( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**