



## XI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### VIII CONFERENCIA SOBRE ECONOMÍA EMPRESARIAL

#### Diagnóstico de los servicios de refrigeración en la Corporación COPEXTEL División Territorial Villa Clara

#### *Diagnosis of refrigeration services in the COPEXTEL Corporation Territorial Division Villa Clara*

María Rosa García Machado<sup>1</sup>

1- María Rosa García Machado, Copextel. Cuba, mary@vc.copextel.com.cu

#### **Resumen:**

El presente trabajo se realizó en la Corporación COPEXTEL División Territorial Villa Clara, específicamente en la gerencia de Servicios Técnicos Integrales la cual presenta problemas de incumplimiento en los planes de ingresos. Este estudio tiene como objetivo diagnosticar el proceso de servicios técnicos, analizar las alternativas y proponer mejoras que garanticen el cumplimiento de los planes y por ende un aumento de la satisfacción de los clientes de la empresa Copextel. El diagnóstico en la empresa objeto de estudio permitió conocer el estado actual de la gestión de los servicios, fueron identificadas los centros de servicios técnicos (CSTI) con mayor afectación de los planes dentro del proceso objeto de estudio y las medidas propuestas contribuyen al mejoramiento de los servicios técnicos en Copextel División Territorial Villa Clara.

#### **Abstract:**

The present work was carried out in the COPEXTEL Corporation Villa Clara Territorial Division, specifically in the management of Integral Technical Services which presents problems of non-compliance in the income plans. This study aims to diagnose the process of technical services, analyze the alternatives and propose improvements that guarantee the fulfillment of the plans and therefore an increase of the satisfaction of the clients of the company Copextel. The diagnosis in the company under study allowed to know the current state of the management of the services, the technical service centers (CSTI) were identified with greater affectation of the plans within the process under study and the





proposed measures contribute to the improvement of the technical services in Copextel Villa Clara Territorial Division.

**Palabras Clave:** Servicios, satisfacción del cliente, calidad de los servicios

**Keywords:** Services, customer satisfaction, quality of services

## 1. Introducción

En el transcurso de los años la tecnología informática ha tenido un gran desarrollo posibilitando al hombre un mejor desempeño en todas las esferas de su vida. Esta tecnología ha alcanzado un gran avance lo que ha permitido logros en cuanto a eficacia, eficiencia y rapidez de la información. En Cuba existen entidades que se encargan de reparar los equipos tecnológicos que permitan alcanzar la eficacia, eficiencia y rapidez de la información requerida, una de ellas es la Corporación COPEXTEL División Territorial Villa Clara, que durante 26 años ha posibilitado el correcto funcionamiento de estos equipos en todos los lugares de la Isla, brindando una mayor atención a los programas de la Revolución y al turismo. La empresa comercializa para entidades estatales cubanas, equipamiento informático; como computadoras personales, portátiles y sus periféricos, incluido respaldo eléctrico, accesorios e insumos, se oferta una amplia gama de equipamiento para oficinas. Se brindan servicios técnicos, posventa y atención a programas priorizados de la Revolución. Dic ha empresa cuenta con cuatro gerencias, siendo Servicios Técnicos Integrales uno de los grupos gerenciales y objeto de estudio de esta investigación. Esta gerencia es la encargada de brindar servicios de mantenimiento y reparación tanto a las empresas enclavadas en la provincia, como a los programas priorizados de la Revolución, dígame MINED, MINSAP, JCC, MES, entre otros organismos. En el transcurso del último quinquenio los equipos informáticos que se han importado han sufrido un rápido deterioro. En pocas ocasiones se han reemplazado, por lo que el mantenimiento juega un rol importante para extender su vida útil. Sin embargo, hoy se presentan como elementos que permiten contextualizar la **situación problemática** de esta investigación los siguientes: inestabilidad de la disponibilidad de partes y piezas, pérdida de la fluidez del cumplimiento del plan de ingresos, incremento de roturas de equipos a los programas priorizados de la Revolución.

Por lo que este estudio tiene como **objetivos** realizar un diagnóstico, analizar las alternativas y proponer mejoras al proceso servicios técnicos en la empresa Copextel.





## 2. Metodología

En el transcurso de la investigación se utilizan métodos teóricos y empíricos integrados a las diferentes etapas de trabajo. Los métodos teóricos están relacionados con el análisis de los supuestos teóricos derivados del examen de la literatura nacional e internacional referida a la temática objeto de estudio; el hipotético-deductivo para dar respuesta a la problemática planteada en la investigación y para proponer las medidas a adoptar en la toma de decisiones proactivas en el desempeño de la Empresa Copextel División Territorial Villa Clara y el sistémico para alcanzar el funcionamiento armónico y coordinado durante el diagnóstico.

## 3. Resultados y discusión

La División Territorial Villa Clara es una de las células que integran la Corporación COPEXTEL, perteneciente al Ministerio de Comunicaciones. Fue creada el 1 de octubre de 1991 según consta en la Escritura Notarial No. 2309 del propio año y cuenta con 5 gerencias. Ostenta la Condición de Vanguardia Nacional en los años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2006 y 2007, obtuvo además la Bandera de Proeza Laboral y el Premio de Calidad de la Corporación COPEXTEL en el año 2005, manteniendo un papel de vanguardia en el Programa Audiovisual y los demás programas priorizados de la Revolución. La Corporación COPEXTEL División Territorial Villa Clara con domicilio social en Carretera Central # 536 esq. Tirso Díaz, Santa Clara.

Misión: Comercializar productos, servicios y soluciones integrales con tecnología de avanzada, en informática, telecomunicaciones, electromecánica y energía, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes en Cuba y el Exterior, con profesionalidad, efectividad, responsabilidad social y comprometida con el medio ambiente.

Visión: Ser líder en el mercado nacional en las líneas de productos, servicios y soluciones que ofertamos, insertándonos en las nuevas formas de gestión estatal y no estatal, así como en nuevos mercados, distinguiéndonos por la capacidad de integración de las tecnologías y un personal competitivo, comprometido con nuestros clientes.

### Diagnóstico. Situación actual.

Entre las fortalezas que hoy presenta la Corporación para asumir los servicios técnicos de montaje, instalación, puesta en marcha, reparación y mantenimiento de equipos de clima y la reparación y mantenimiento de equipos de ofimática a la población, hay que mencionar en primer lugar la capacidad legal que nos otorga el Objeto Social aprobado con fecha 11 de diciembre de 2015 por





Marino A Murillo Jorge, Ministro de Economía y Planificación. En él se detalla que Copextel puede asumir operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes, lo que posibilita la adquisición en el mercado internacional de las partes, piezas y los útiles y herramientas necesarios para la actividad que ahora analizamos.

En el numeral 3 del Objeto Social, se autoriza a “brindar servicios de diseño, proyectos, integración y técnicos a equipos y sistemas tecnológicos” lo que de hecho nos permite incursionar en los servicios técnicos de cualquier marca y modelo.

Para ratificar la voluntad expresada en el Objeto Social, la Visión y la Misión aprobadas por la Corporación, reflejan la intención de comercializar servicios de informática y de electromecánica cumpliendo los compromisos contraídos con los clientes.

Un elemento a tener en cuenta para aprobar a la Corporación Copextel SA como comercializadora mayorista de dieciocho líneas de negocios fue que durante el año 2014 la Empresa cumplió con responsabilidad ese encargo en las líneas de negocios que abordamos en este trabajo: Clima e Informática y que el Ministerio de Economía y Planificación seleccionó a Copextel como una de las empresas más representativas para realizar y desarrollar con eficiencia el proceso de Concentración de Compras y Comercio Mayorista.

Es una realidad que los servicios técnicos de ofimática y clima son temas históricos, muy consolidados y con un reconocido prestigio por parte de los clientes del sector estatal. Sin lugar a dudas la empresa ocupa un lugar cimero en el mercado y se prestigia por los servicios en estas temáticas.

Por tanto, resulta un factor positivo en este análisis, el hecho de que la Corporación Copextel ostente el monopolio estatal de estos servicios, por lo que hacer un estudio de mercado, dentro de las empresas estatales, para medir la competencia de brindar estos servicios a la población resulta por mandato prácticamente innecesario.

A estos aspectos de orden formal se le suma positivamente una infraestructura ya habilitada. La Corporación cuenta con locales destinados a los servicios técnicos, que dispersos a todo lo largo y ancho del país, posibilitan una atención al cliente oportuna, precisa y particularizada. Para solo citar un ejemplo, la provincia de Villa Clara cuenta con talleres de servicios técnicos en ocho de los trece municipios.

Durante el 2016 se evidenció la intención de mejorar las condiciones de trabajo y confort de las instalaciones, estas habían sufrido afectaciones por los años de período especial, las limitaciones propias de la economía cubana y otras vicisitudes. Para ello en el 2016 se destinó a Villa Clara un





presupuesto ascendente a \$ 28,085.00 moneda total. Para el 2017 se destinó 63 000, acciones que se extienden a todo el país.

Si todo esto fuera insuficiente para justificar las fortalezas con que cuenta Copextel para acometer la labor de que hablamos, queda por mencionar la mayor de ellas: sus recursos humanos, como referente volvemos a citar a la División Copextel Villa Clara.

La División Copextel Villa Clara cuenta con una plantilla aprobada de 261 trabajadores, de ella están cubiertas 251 plazas predominando la categoría ocupacional de técnicos (212). En cuanto a la composición por nivel educacional, 144 son de nivel superior (13 con título de máster en ciencia), 83 son técnico medio, 16 nivel medio superior y 8 nivel medio.

Si bien es cierto que en los últimos años ha existido un incremento en la fluctuación de técnicos, incluso de los más capacitados, es importante comprender que solo incrementando las ofertas de trabajo se podrá lograr que los resultados de la empresa sean favorables, que se incremente el salario y que sea una motivación mayor trabajar en la Corporación. Cuando esa realidad se consolide se fortalecerán los valores que hoy compartimos.

Los valores expresan la meta deseada pero solo podrán hacerse realidad, si los trabajadores están estimulados y si el salario es un acicate para trabajar con profesionalidad, en equipo y defendiendo los intereses de la Corporación con sentido de pertenencia a través de una superación continua. Esta problemática, no por reiterada deja de ser exigible.

Adentrando en el análisis afloran, las oportunidades que hoy pueden asegurar la incursión de los servicios técnicos de montaje, instalación, puesta en marcha, reparación y mantenimiento de equipos de clima, y la reparación y mantenimiento de equipos de ofimática en el mercado de clientes naturales.

En el Censo de Población y Viviendas realizado en el año 2012 se conoció que la población de Villa Clara declaró poseer 25 197 computadoras y 23 745 equipos de clima, esta es una cifra conservadora pues son el resultado de un ejercicio en que prima la declaratoria del encuestado. Si partimos de la hipótesis de que en estos momentos esas cantidades puede que se hayan duplicado o triplicado, teniendo en cuenta el incremento de habitaciones de los arrendatarios por cuenta propia, estaríamos hablando de más de 97 884 equipos a servir. Pudiera ahondarse y llegar a conocer, por declaraciones de la Aduana General de la Republica, el número de estos equipos que han entrado al país en el último quinquenio, pero ese análisis pudiera ser objeto de un trabajo más riguroso y autorizado, este se limita a afirmar que la cifra es considerable.

En la práctica los clientes suministran los kits de instalación o cualquier otro aditamento o dispositivo necesario para el óptimo funcionamiento de los equipos. El cliente está adaptado a





comprar todo lo necesario para la instalación. Estos clientes que hoy no atendemos con la necesaria prioridad, tienen la ventaja de que pagan con inmediatez, garantizándole a la Corporación obtener una liquidez instantánea y mayor rentabilidad, aunque este aspecto lo abordaremos más adelante, desde otra perspectiva. En conversaciones sostenidas con esos clientes potenciales, refieren la preferencia por los servicios que oferta el sector estatal, por considerarlo serviciadores más confiables y seguros.

La voluntad política por recuperar la economía cubana augura que estas demandas irán en incremento e incentiva al sector estatal a que asuma un rol protagónico. Las Resoluciones 134 y 135 de 2016 del Ministerio de Finanzas y Precios, abren aún más las puertas de nuestra economía a los trabajadores del sector no estatal, mercado que sin lugar a dudas incrementará muy considerablemente las demandas de servicios técnicos de montaje, instalación, puesta en marcha, reparación y mantenimiento de equipos de clima, y la reparación y mantenimiento de equipos de ofimática.

También el Manual actualizado de Gestión de Ventas de la Corporación amplía el alcance de nuestras ofertas a los trabajadores por cuenta propia en locales arrendados , *“Los TCP en locales arrendados del Estado podrán concertar con Copextel cualquier modalidad de contratos...”*

En entrevista realizada a la licenciada Yunia Abreu Torres, especialista que atiende la Actividad por Cuenta Propia en la Dirección Provincial de Trabajo de Villa Clara refirió que hay en el territorio 1454 viviendas, habitaciones y espacios arrendados, los que generalmente cuentan con equipos de climatización por lo que solo en esa línea del mercado puede que exista un número similar de equipos a servir. Por otra parte, la propia especialista refirió que ejerciendo la actividad por cuenta propia existen en el territorio 85 mecánicos de clima y refrigeración y 334 reparadores de equipos eléctricos y electrónicos. Hoy, es este grupo de trabajadores por cuenta propia, nuestra principal y muy poderosa competencia, situación que no debemos ver como perjudicial o negativa, simplemente hay un escenario diferente y a él hay que enfrentarse con profesionalidad. En el Anexo 3, adjuntamos las tarifas aprobadas por la Corporación. Las oportunidades de ellos se convierten en nuestras peores amenazas. Aplican tarifas de precios flexibles, que de ser necesario pueden modificar con rapidez sin importar el tipo de moneda que reciben; utilizan, aun sin conocimiento de causa, un contrato verbal, preciso y claro, donde con rapidez quedan perfectamente establecidos los principales derechos y deberes de las partes; hay una notoria flexibilidad en los horarios de atención, acomodándolos a las posibilidades del cliente; logran convenir ciclos de mantenimientos ventajosos para ambas partes; sin muchas trabas utilizan





los terceros que necesitan; no olvidan el valor agregado que aporta un servicio de eficiencia realizado con amabilidad y buen trato y fundamentalmente tienen un mercado seguro sin competencia alguna. Con lo anterior logran calidad en el trabajo, buenos rendimientos y provechosos dividendos.

Un análisis pesimista llevaría a considerar que las debilidades que hoy presenta la empresa cubana son superables solo a largo plazo, un análisis de ese tipo llevaría a considerar que Copextel tiene demasiadas dificultades para acometer los servicios técnicos de montaje, instalación, puesta en marcha, reparación y mantenimiento de equipos de clima y la reparación y mantenimiento de equipos de ofimática a los clientes naturales.

No compartimos este criterio pero es importante proyectarse por garantizar la existencia de útiles y herramientas indispensables como hidro limpiadoras, equipos de medición o manometrías, equipos de oxicortes, taladros, maleta de herramientas (destornillador, martillo, alicates, cautín) hookong, viruleros y cortatubos, llaves ajustables y de chicharra; se requieren insumos como pinturas, aceites, gases para soldar y lijas. Una situación muy desfavorable presenta el parque automotriz y la asignación de recursos energéticos, entiéndase combustibles como gasolina y petróleo. Las tarifas aprobadas, por inflexibles, elevadas y en ambas monedas, no son comparables con las de la competencia (Anexo 4) y existen cláusulas legales que se convierten en ataduras rígidas y dogmáticas. El mercado está ocupado, por lo que hay que comenzar superando a la competencia posesionada. Atenta además, la existencia de funcionarios y trabajadores que no estimulan el hacer, quizás por la costumbre de solo servir lo que se comercializa, quizás por temor a un público diferente y más exigente.

#### Desafíos y perspectivas

Los clientes dueños de equipos de cómputo y de climatización que están demandando los servicios técnicos de montaje, instalación, puesta en marcha, reparación y mantenimiento exigen de Copextel, una verdadera protección al consumidor sobre la base de la satisfacción final y si no lo reciben acudirán al cuenta propia como proveedor alternativo.

Es decir que ahora tenemos que trabajar frente a una competencia diferente y posesionada y por tanto tenemos que superarla. Para esto hay que *Hacer más con la calidad requerida*, entendiendo por calidad la suma del buen trabajo y el buen trato.

El buen trabajo requiere de la pericia de los técnicos, tema que debe ser abordado en otro contexto, en este profundizaremos en lo indispensable para lograr buen trato. Para ello es necesario elevar la cultura de atención a clientes por parte del personal técnico especializado, con el fin de fortalecer la imagen de la Corporación y garantizar la satisfacción plena de los clientes.





La atención al cliente es la actitud que adoptamos al establecer una comunicación en la cual la otra parte, o sea el cliente, espera lo mejor de nosotros, por lo que es indispensable conocer cómo lograr correctamente una buena comunicación con ellos. Está establecido que una comunicación adecuada debe centrarse en: iniciar el encuentro con un saludo cordial, brindar el nombre y el cargo, tratar siempre al cliente de Usted y llamarlo por su nombre, mostrar amabilidad y cortesía en todo momento, prestar atención a las solicitudes y nunca interrumpirlo, tener una clara disposición para resolver el problema o la necesidad, dedicar el tiempo necesario para la solución del servicio, evacuar las dudas, brindar las explicaciones pertinentes e informar si el daño ha sido causado por mala manipulación o agentes externos, entre otros. Nunca deben utilizarse frases como “no lo sé”, “no puedo”, “no es mi trabajo”, “no puedo ayudarle”. Jamás discutir con el cliente aun cuando este se muestre agresivo. No mostrarse apurado, ni mostrar una imagen irritada utilizando expresiones incorrectas. Conductas como estas hay que erradicarlas del contexto actual.

Otro factor importante es la imagen y la proyección. Hay que pensar siempre que se trabaja para el cliente y para ofrecer un buen servicio, es esencial vestir adecuadamente y saber conducirse, y sobre todo tener la suficiente información de la empresa y de su nivel de gestión, todo lo cual brinda una imagen integral e idónea. De esta forma si el consumidor queda satisfecho se convierte de inmediato en un comunicador de las ventajas de los servicios recibidos. Si se es capaz de efectuar un buen servicio y mantener un comportamiento adecuado la empresa se fortalece y por tanto los servicios adquieren confianza en el entorno de los consumidores y al final, se vende más. Es importante conocer que no todos los clientes necesitan el mismo tratamiento, este depende de las características de cada cual. A continuación algunos ejemplos: Los ancianos y los discapacitados requieren más atención y afecto y es importante que se sientan seguros del servicio que reciben. Ante el cliente que todo lo quiere saber y pregunta sin cesar es importante la capacidad para escuchar y satisfacer sus curiosidades. Para el agresivo, amenazador y mal educado hay que tener el arma de la persuasión, utilizando una voz más baja, tonos moderados y paciencia. También existe el cliente autosuficiente a este hay que aplicarle una escucha pasiva, tratando siempre de respetar sus puntos de vista para eliminar la posibilidad de una discusión. Es muy importante lograr desde un inicio, una idea de la personalidad del cliente, así el trabajo se hará más confortable y satisfactorio.

Aún la conciencia de proteger a los consumidores no se ha adentrado en el ámbito de todos los trabajadores que no siempre se esfuerzan por respetar los derechos de los clientes, por eso es importante insistir en las reglas que harán de los servicios el sello de los triunfadores.





En este contexto, la cultura de protección al cliente, puede asumirse como parte del proceso de perfeccionamiento pues consumidores satisfechos son la carta de triunfo de cualquier empresa que desea no vender o servir una vez, sino garantizar la fidelidad de sus clientes y con ello, la permanencia en el mercado. Esa debe ser nuestra perspectiva.

#### 4. Conclusiones

1. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la empresa estatal es la forma principal de la economía nacional, aunque se reconoce y se promueven otras modalidades como las cooperativas no agropecuarias y los trabajadores por cuenta propia.
2. La Corporación Copextel SA es una entidad posesionada en el mercado nacional con reconocido prestigio por parte de clientes y proveedores.
3. Hace más de quince años los servicios a clientes naturales son una modalidad de la Corporación Copextel SA, mercado que ha contribuido a consolidar la estructura, los objetivos, la misión, la visión y los valores de la Empresa.
4. Los servicios técnicos de montaje, instalación, puesta en marcha, reparación y mantenimiento de equipos de clima, y la reparación y mantenimiento de equipos de ofimática a la población son oportunidades que la Corporación Copextel SA no debe desestimar.
5. Conocer las actuales brechas, estudiarlas y profundizar en ellas ayudan a perfilar las futuras metas de la Empresa.
6. La adecuada atención a los clientes es un aspecto imprescindible para el logro de los resultados deseados por la Corporación Copextel SA.

#### 5. Referencias bibliográficas

1. Amozarrain, M. (1999). La Gestión por procesos. In M. C. Cooperativa (Ed.). España.
2. Anónimo, A. (2005). Gestión por Procesos. Consultado 22/2/2009 Disponible en: [http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=35](http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=35)
3. Aragón González, Neida. (2005). "Gestión de la calidad. Los gurúes de la calidad". Material de estudio de la Red de la UCLV
4. Aragón González, Neida. (2009). Monografía sobre Mejoramiento de la calidad.
5. Arce, M. (2007). Gestión basada en procesos. [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_3\\_06/aci05306.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci05306.htm)





6. Chase, R. B.; Aquilano, N.J. & Jacobs, F.R. (2002). Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios (8va Ed.). Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Santa Fe de Bogotá, Colombia.
7. Dembowski, K (2000). Hardware: información sobre la totalidad del hardware, de rápido acceso. Barcelona, pp. 956 p il. ISBN 84-267-1263-0.
8. Funch, V. (1968). Estrategias de Servicio. México. Editorial Trillas.
9. Grönroos, C (1994). Marketing y gestión de servicios. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España.
10. García Azcanio, A. M. L., A; Nogueira Rivera, D; Quintana Tápanes, L. (2006). Tendencias de la Gestión Empresarial relacionadas con procesos (pp. 5-8).
11. Gestipolis. (2002). Gestión por Procesos [Electronic Version]. Consultado 22/2/2009 Disponible en:  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>
12. Lovelock, C. (2002). Mercadotecnia de los servicios. 3era edición. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 9.
13. Kotler, P. (1992). Dirección de marketing, análisis, planificación, gestión y control. Editorial Prentice Hall, Madrid, España.
14. Harrington, H.J. (1998). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc Graw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
15. Lehtinen, J. (1983). Compañía de servicios orientados al cliente. Espoo, Finlandia.
16. Schroeder, R G. (2006). "Administración de operaciones". Editorial McGraw- Hill.
17. Schmenner, Roger W. (1986). *How can service business survive and prosper?*. Sloan Management. Review.
18. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.

