

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EL MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE
DESARROLLO Y MANTENIMIENTO EN EL MERCADO OBJETIVO DE
UNA EMPRESA LITOGRAFICA GUATEMALTECA



TESIS

PRESENTA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GERMAN ALFONSO URRUTIA MEJIA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Canton Lee Villela
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.6, Punto Sexto del Acta 34-2006, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de septiembre de 2006.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Licda. Maricruz Samayoa Peláez
Secretario: Licda. Ana Carolina Mellado Eguizábal
Examinador: Licda. María del Carmen Mejía García



Guatemala, 8 de agosto de 2007

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

Señor Decano:

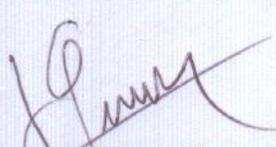
En atención a su designación como asesor de tesis profesional del estudiante **GERMAN ALFONSO URRUTIA MEJIA**, Carnet No. 2001-14766 en la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a asesoría con el tema: **“EL MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO EN EL MERCADO OBJETIVO DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA GUATEMALTECA”**.

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable en la implementación de estrategias de marketing de servicios de la empresa estudiada.

A respecto de lo anterior, presento a Su Despacho mi dictamen favorable a efecto de que el estudiante German Alfonso Urrutia Mejía, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Deferentemente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Luis Antonio García Tepeque
Administrador de Empresas
Nº. de Colegiado 1686



DIC. ADMON. 30 -2007

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

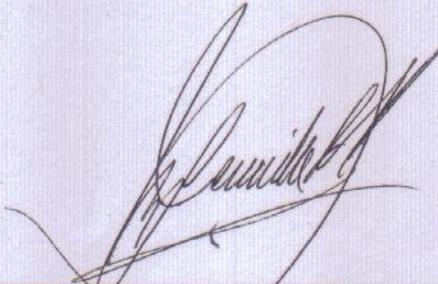
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA, NUEVE
DE MAYO DE DOS MIL SIETE.**

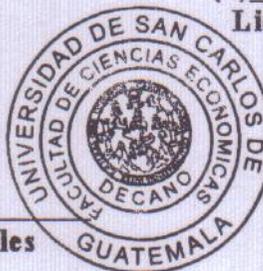
En vista del dictamen rendido por el Director de la Escuela de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, este Decanato señala a: GERMAN ALFONSO URRUTIA MEJÍA, como punto de tesis el estudio denominado: "EL MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO EN EL MERCADO OBJETIVO DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA GUATEMALTECA", el que deberá presentar previamente para poder someterse a Examen PRIVADO DE TESIS. Se designa como su Asesor al Licenciado Luis Antonio García Tepeque, quien deberá rendir el dictamen satisfactorio sobre el estudio realizado.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

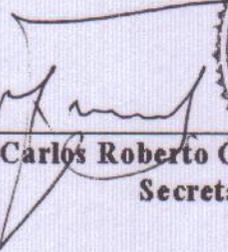
Vo. Bo

(f.)


Lic. José Rolando Secaida Morales
Decano



(f.)


Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Secretario



DEDICATORIA

A mis padres

Alfonso Urrutia Salguero y Dora Estela Mejía Morales, quienes con su amor y sacrificio siempre confiaron en mí, brindándome la fortaleza para concluir la carrera.

A mis tíos

German Urrutia Salguero y María Magdalena Aparicio Morales de Urrutia, por su apoyo, cariño y consejos a lo largo de mi vida.

A mi madrina

Dilian Bojorquez de Salguero, por inspirar en mí el deseo de superación.

AGRADECIMIENTO

Por su asesoría, instrucción y apoyo a:

Lic. Luis García Tepeque

Licda. María del Carmen Mejía García

Waleska Maribel Cuellar de León

Victor Manuel Cáceres Melgar

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Las artes gráficas	1
1.2 Reseña histórica de la litografía	2
1.3 Etapas de la impresión litográfica	3
1.4 Importancia de la litografía	5
1.5 Marketing	6
1.5.1 El mercado	8
1.5.2 Mezcla de marketing	10
1.5.3 El cliente	13
1.5.4 Importancia de la logística	13
1.5.5 La calidad en los productos	15
1.5.6 La mezcla promocional	17
1.6 El servicio	19
1.6.1 El servicio al cliente	21
1.7 Marketing de servicios	23
1.7.1 Triángulo de marketing de servicios	23
1.7.2 Mezcla aumentada del marketing de servicios	24
1.7.3 Modelo de brechas	25
1.7.4 Problemas característicos del marketing de servicios	28
1.7.5 Claves para el marketing de servicios eficaz	30
1.7.6 Niveles del servicio	33
1.8 Administración del recurso humano	35

1.8.1	Integración de personas	36
1.8.2	La cultura organizacional	36
1.8.3	La motivación	37
1.8.4	Higiene y seguridad	40
1.8.5	Evaluación del desempeño	40

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA
GUATEMALTECA

2.1	Procedimiento de la investigación	42
2.1.1	Diseño de la investigación	43
2.1.2	Muestreo	44
2.2	Situación actual de la empresa	46
2.2.1	Antecedentes de la empresa litográfica	46
2.2.2	Estructura organizacional	47
2.2.3	Estrategias que se desarrollan en la empresa litográfica	49
2.2.4	Diseño y logística del servicio en la empresa litográfica	59
2.2.5	Procedimientos de calidad aplicados por la empresa	62
2.3	Cultura organizacional de la empresa litográfica (cliente interno)	66
2.3.1	Identificación del recurso humano con la empresa	67
2.3.2	Políticas de integración de personal	69
2.3.3	Programas de motivación aplicados por la empresa	72
2.3.4	Comunicación interna en la empresa litográfica	81
2.4	Cliente externo	85
2.4.1	Mercado objetivo	86
2.4.2	Expectativas y percepciones del servicio en la empresa	90
2.5	Resultados del diagnóstico	95

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA
EMPRESA LITOGRAFICA

3.1	Objetivo de la estrategia de marketing de servicios	99
3.2	Estrategias de marketing de servicios	100
	3.2.1 Implementación al modelo de servicio	102
	3.2.2 Integración al servicio	104
3.3	Cultura organizacional orientada al servicio	105
	3.3.1 Programas de motivación	107
	3.3.2 Prácticas de integración de personal	115
	3.3.3 Capacitación en servicio	117
	3.3.4 Evaluación del desempeño	123
3.4	Servicio al cliente	126
	3.4.1 Monitoreo de la satisfacción del cliente	127
	3.4.2 Técnicas de recuperación del servicio	131
	3.4.3 Construcción de relaciones con el cliente	133
3.5	Administración de la fuerza de ventas	135
	3.5.1 Estructura de la fuerza de ventas	137
	3.5.2 Tamaño de la fuerza de ventas	138
	3.5.3 Supervisión de la fuerza de ventas	139
	3.5.4 Incentivos adicionales a la fuerza de ventas	141
	3.5.5 Capacitación de la fuerza de ventas	142
3.6	Costo de la propuesta de marketing de servicios	145
	Conclusiones	146
	Recomendaciones	148
	Bibliografía	150
	Anexos	152

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pag.
Figura 1	Funcionamiento básico de la impresión litográfica	3
Figura 2	Etapas de la impresión litográfica	5
Figura 3	Conceptos centrales del marketing	7
Figura 4	Mezcla de marketing	12
Figura 5	Administración de la cadena de abasto	14
Figura 6	Circuito de retroalimentación de control de calidad	17
Figura 7	Mezcla promocional	19
Figura 8	Diferencia entre servicios y productos	21
Figura 9	El triángulo del marketing de servicios	23
Figura 10	Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	27
Figura 11	Claves para el marketing de servicios	31
Figura 12	Niveles del servicio	34
Figura 13	Modelo de motivación del rendimiento laboral	38
Figura 14	Comparación de las teorías de Maslow y Herzberg	39
Figura 15	Proceso de evaluación del desempeño	41
Figura 16	Organigrama general de la empresa litográfica	48
Figura 17	Proceso de la orden de producción	60
Figura 18	Estrategia de marketing de servicios para la empresa	102
Figura 19	Estrategia de administración de personal	106
Figura 20	Monitoreo de la satisfacción del cliente	127
Figura 21	Propuesta de organigrama específico de ventas	138

ÍNDICE DE CUADROS

	Pag.	
Cuadro 1	Determinación del número de elementos de la muestra.	45
Cuadro 2	Misión y visión de la empresa litográfica.	50
Cuadro 3	Política de calidad de la empresa litográfica.	52
Cuadro 4	Relación entre ventas y clientes, año 2006.	89
Cuadro 5	Relación entre ventas y clientes, año 2005.	90
Cuadro 6	Comparación de competitividad con otras empresas.	95
Cuadro 7	Matriz FODA de la empresa litográfica.	96
Cuadro 8	Propuesta de Misión para la empresa litográfica.	99
Cuadro 9	Valores corporativos de servicio.	105
Cuadro 10	Plan de acción para el programa de motivación.	112
Cuadro 11	Programa de motivación para la empresa litográfica.	113
Cuadro 12	Programa de incentivos para la empresa litográfica.	114
Cuadro 13	Plan de acción para el programa de capacitación	120
Cuadro 14	Programa de capacitación para la empresa litográfica.	121
Cuadro 15	Plan de trabajo para la evaluación del desempeño.	125
Cuadro 16	Cuestionario de monitoreo de la satisfacción del cliente.	129
Cuadro 17	Plan de acción para cuestionario de monitoreo.	130
Cuadro 18	Plan de acción para manual de normas y procedimientos.	140
Cuadro 19	Plan de acción para programa de capacitación ventas.	143
Cuadro 20	Programa de capacitación para la fuerza de ventas.	144
Cuadro 21	Costo total de la propuesta de marketing de servicios.	145

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Pag.
Gráfica 1	Conocimientos de la Misión y Visión por parte de los trabajadores de la empresa.	51
Gráfica 2	Conocimientos de la política por parte de los trabajadores de la empresa.	53
Gráfica 3	Observancia de los objetivos de calidad en la empresa litográfica.	54
Gráfica 4	Cumplimiento de las metas en ventas durante el año 2006.	55
Gráfica 5	Calificación del personal de ventas acerca del incentivo por alcance de ventas.	56
Gráfica 6	Estrategias utilizadas por el personal de ventas.	57
Gráfica 7	Problemas en la logística del servicio.	62
Gráfica 8	Percepción de la aplicación de la política de calidad en los procesos.	63
Gráfica 9	Conocimiento de manuales, instructivos o guías de procedimiento de la empresa.	64

Gráfica 10	Disponibilidad del equipo y herramientas de trabajo	65
Gráfica 11	Percepción de los controles de la empresa.	66
Gráfica 12	Autopercepción del personal dentro de la empresa.	67
Gráfica 13	Fechas de ingreso del personal de la empresa litográfica.	68
Gráfica 14	Opinión del personal sobre ofertas de trabajo con la competencia en la cual mejorara alguna condición laboral.	69
Gráfica 15	Percepción de las funciones del departamento de RRHH de la empresa.	70
Gráfica 16	Medios de reclutamiento y selección de personal utilizados en la empresa.	71
Gráfica 17	Inducción del personal dentro de la empresa.	72
Gráfica 18	Oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.	73
Gráfica 19	Duplicidad de mando.	74
Gráfica 20	Personal que ha recibido capacitación dentro de la empresa.	75
Gráfica 21	Opinión del personal sobre las condiciones de higiene y seguridad de la empresa.	76

Gráfica 22	Relaciones de trabajo con compañeros.	77
Gráfica 23	Relaciones de trabajo con otros departamentos.	77
Gráfica 24	Aspectos que motivan la continuidad laboral en la empresa.	78
Gráfica 25	Razones por las cuales la empresa ha concebido aumentos salariales a su personal.	80
Gráfica 26	Reconocimiento del trabajo efectuado.	81
Gráfica 27	Comunicación de ordenes e instrucciones de trabajo	82
Gráfica 28	Percepción de las ordenes e instrucciones.	83
Gráfica 29	Accesibilidad de comunicación del personal con sus superiores.	84
Gráfica 30	Opiniones y sugerencias del personal.	85
Gráfica 31	Certeza de ventas.	86
Gráfica 32	Destino de las ventas.	87
Gráfica 33	Naturaleza de los clientes.	88
Gráfica 34	Naturaleza de la producción.	89

Gráfica 35	Factor principal de la decisión de compra.	91
Gráfica 36	Percepción del cliente acerca de los precios de la empresa.	91
Gráfica 37	Percepción de la calidad del material litográfico por el cliente.	92
Gráfica 38	Percepción del cliente acerca del tiempo de entrega.	93
Gráfica 39	Percepción del cliente acerca del servicio y atención.	94

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pag.
Anexo 1	Manual de Normas y Procedimientos	153
Anexo 2	Propuesta de diseño de anuncio de páginas amarillas	174
Anexo 3	Propuesta de organigrama general para la empresa	175
Anexo 4	Modelo de carta de agradecimiento a personal	176
Anexo 5	Modelo de carta de felicitación al personal de ventas	177
Anexo 6	Guía del empleado del mes	178
Anexo 7	Forma de control de cumplimiento de objetivos	187
Anexo 8	Boleta de evaluación del desempeño	188
Anexo 9	Boleta de encuesta dirigida al personal de la empresa	189
Anexo 10	Boleta de encuesta dirigida a los clientes de la empresa	190
Anexo 11	Boleta de entrevista dirigida al personal de ventas	191
Anexo 12	Boleta de entrevista dirigida a ejecutivos de la empresa	192

INTRODUCCIÓN

Las impresiones litográficas en las últimas décadas han aumentado su demanda progresivamente derivado a la creciente necesidad de publicidad de las organizaciones. En Guatemala se encuentran un número considerable de empresas oferentes de servicios litográficos, más que en el resto de los países de Centroamérica conjuntamente, por lo que existe una recia competitividad no sólo en el mercado interno, sino por la búsqueda de mercados internacionales.

El fenómeno de la globalización, junto con los recientes tratados de libre comercio firmados con varios países, crean una situación prometedora para la gran mayoría de empresas litográficas, logrando una expansión en la región y creando nuevos vínculos comerciales; por lo que, la utilización de estrategias relacionadas a este servicio hace indispensable la aplicación del Marketing de Servicios como el medio más efectivo para lograr un posicionamiento y desarrollo en un mercado concreto.

Para que una empresa oferente de servicios litográficos sea competitiva en el mercado, no debe limitarse a las características de calidad en sus impresos, sino que debe establecer las condiciones internas que permitan un desarrollo eficiente del servicio a lo largo del proceso, creando, de esta manera, una oferta irresistible para el cliente, en la cual se minimice la situación de incertidumbre, se respalde la entrega con una imagen corporativa orientada al servicio, se garantice la calidad y, finalmente, pueda alcanzarse satisfactoriamente la superación de expectativas.

El estudio de la presente tesis fue realizado en una empresa litográfica ubicada en la ciudad de Guatemala y centra su investigación desde enfoques mercadológicos y administrativos, con el título “El Marketing de Servicios como

estrategia de desarrollo y mantenimiento en el mercado objetivo de una empresa litográfica guatemalteca”, con el propósito de estudiar su situación en el mercado y proponer soluciones viables basadas en estrategias de Marketing de Servicios que la empresa pueda utilizar como una guía y estructurarlas de acuerdo a la naturaleza de sus necesidades.

La investigación se desarrolla en tres capítulos. El primer capítulo es un marco teórico, útil para abordar un diagnóstico y proponer soluciones, ya que se basa en conceptos y definiciones que apoyan la comprensión del estudio.

El segundo capítulo comprende el estudio realizado a la empresa litográfica, en el cual se encuestó al recurso humano y a sus clientes por medio de técnicas de muestreo, también se entrevistó a los ejecutivos de la empresa y personal de ventas; con el único propósito de tener información crucial para sustentar el diagnóstico de la organización, el cual concluye en una matriz FODA, que resume los hallazgos encontrados y sugiere cursos de acción idóneos a la problemática actual.

En el tercer capítulo se desarrollan las propuestas de solución, que proponen las estrategias de Marketing de Servicios que la empresa litográfica debe implementar para desarrollar una competitividad en el mercado que le permita un crecimiento constante. Los ejes principales en los cuales la propuesta se fundamenta son la creación de una cultura de servicio, la integración de la calidad al servicio, la utilización de tácticas de servicio al cliente, la administración eficaz de la fuerza de ventas y la utilización de niveles de marketing distintos de acuerdo al tipo de cliente que la empresa esté tratando en las negociaciones.

Por último, se encuentran las conclusiones de la investigación así como las recomendaciones apropiadas para cada una de ellas. También se incluye un

Manual de Normas y Procedimientos elaborado para atender algunos procedimientos del departamento de ventas relacionados con tácticas de servicio al cliente y las boletas y formas utilizadas para recabar la información en la que se apoyó la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Las artes gráficas

Las artes gráficas en un sentido amplio, son el proceso por el cual se plasma una imagen sobre un objeto, esto incluye la pintura, la fotografía, el dibujo y una serie de actividades similares. En sentido restringido, las artes gráficas se refieren a un proceso industrial en el cual, mediante técnicas de grabado, es posible lograr la reproducción en volumen de algún impreso determinado. Este proceso envuelve cada una de las facetas que van desde el diseño hasta los acabados, llevando una estricta correlación de pasos, teniendo como fin el objeto impreso.

El desarrollo de la ciencia y la tecnología ha permitido que las artes gráficas se desarrollen de acuerdo a las necesidades y demandas del mercado. Con la invención y perfeccionamiento de la imprenta se han mejorado las técnicas de impresión, desde la utilización de tipos de madera removibles, hasta la creación de planchas de metal litográficas. Actualmente son cuatro las ramas de mayor importancia en las artes gráficas:

- La impresión litográfica: se desarrolla sobre papel, ya sea en pliegos (offset) o en bobinas (rotativa).
- La impresión serigráfica: se desarrolla en sustratos como el poliestireno.
- La impresión digital: se desarrolla en materiales como el vinilo o adhesivos especiales.
- La impresión fotográfica: se desarrolla mediante técnicas de impresión láser.

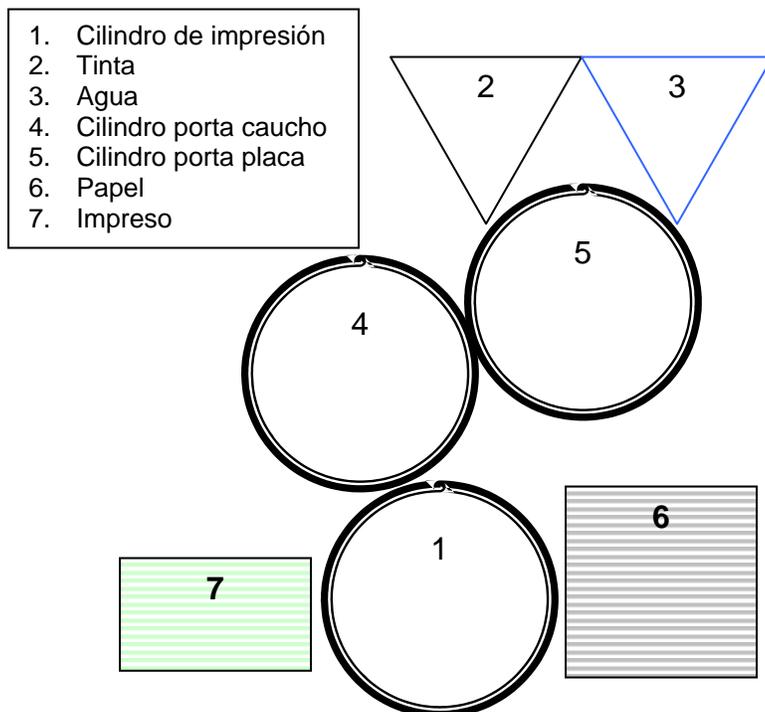
1.2 Reseña histórica de la litografía

“Es un proceso de impresión descubierto en 1796 por el inspector cartográfico alemán Aloys Senefelder. En la litografía se utiliza una superficie plana, ligera y planográfica en la que la zona de impresión no sobresale del resto; se basa en la repulsión mutua de la grasa y el agua. Senefelder descubrió que si se hacía un dibujo sobre una piedra caliza plana con un lápiz graso, los trazos atraían y conservaban la tinta aceitosa o grasa cuando la piedra estaba húmeda, mientras que las demás zonas no absorbían la tinta. A continuación el dibujo se podía reproducir sobre un trozo de papel enrollado en contacto con la piedra”^(1: ...).

De lo anterior se desprende el nombre dado a este descubrimiento: litografía. Etimológicamente proveniente del griego Litos: piedra; y Graphos: escritura.

“Con la implantación de la preparación fotográfica de las planchas nació la fotolitografía, igual que la litografía por offset, añadiendo un rodillo de caucho. Hoy en día, ambas modalidades están consideradas técnicas de impresión por offset. El cilindro de caucho se desliza en contacto con el cilindro de la placa de impresión, que ha venido a sustituir la piedra plana, y recibe la imagen entintada; esta imagen es la que se transfiere al papel. El cilindro de caucho se encarga de evitar que la delicada placa de impresión entre en contacto con el objeto impreso. Esto permite las grandes tiradas sin necesidad de cambiar las placas, manteniendo el grado de fidelidad de la reproducción y de las tonalidades característico de la litografía”^(2:19).

FIGURA 1
FUNCIONAMIENTO BÁSICO DE LA IMPRESIÓN LITOGRÁFICA



Fuente: Burden, J.W. La Fotoreproducción en las Artes Gráficas. Ediciones Don Bosco. Barcelona, España, 1978.

1.3 Etapas de la impresión litográfica

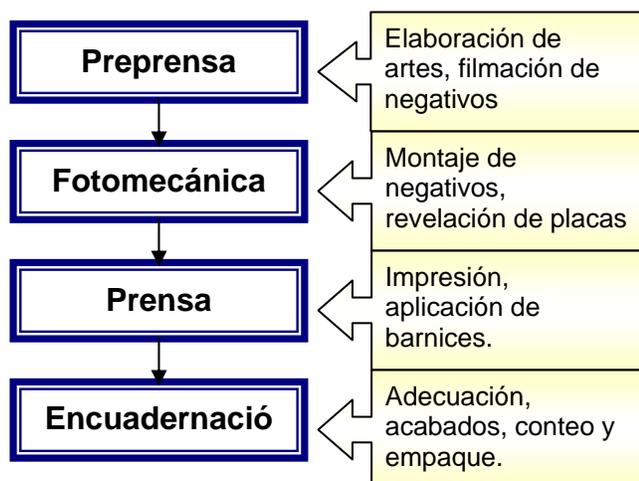
La litografía básicamente se divide en cuatro actividades principales:

- a. **Elaboración de textos y artes:** el fin de esta etapa es el diseño del objeto a imprimir; define las tonalidades exactas de color así como los tamaños y formas que deberá presentar. La mayoría de litografías prestan este servicio y también es llamado preprensa. El producto final es la preparación de negativos, necesarios para la siguiente etapa.
- b. **Fotomecánica:** en esta actividad se ajustan los negativos y se les hace una revisión minuciosa en un proceso llamado montaje; previo a revelarlos en

placas metálicas. En la actualidad los avances tecnológicos han desarrollado la tecnología Computer To Plate (abreviado CTP), en el cual se elimina la necesidad de negativos y el proceso de montaje enteramente, revelando las placas desde los diseños en computadora, como se haría en una impresora convencional. Dicha tecnología posee una inversión muy alta y en Guatemala aún no está generalizada; sin embargo, los beneficios de abreviar una etapa del proceso pueden observarse en el mediano plazo por la reducción de costos en mano de obra y materiales de montaje.

- c. Impresión:** En esta etapa se desarrolla el proceso de impresión propiamente dicho. Inicialmente las primeras máquinas de impresión, también llamadas prensas, tenían un formato reducido e imprimían un color a la vez, lo cual hacía el proceso demasiado extenso y absorbía gran cantidad de recursos. En la actualidad existen máquinas capaces de imprimir cuatro colores a la vez (*full color*) o más, graduar los niveles de tintas digitalmente y utilizar pliegos completos, además de poseer una velocidad de impresión mayor. Parte de la actividad de impresión offset es también la aplicación de barnices especiales, los cuales proporcionan una mejor protección o presentación al producto final.
- d. Encuadernación:** Esta etapa conlleva una serie de fases de acabados, las cuales están de acuerdo a las necesidades del impreso final. Alguna de las actividades demandan la utilización de maquinaria especial como: troquelado, pegue en caliente, costura metálica, corte, dobléz y aplicación relieves o estampados, dependiendo de la tecnificación de la empresa litográfica. Sin embargo, muchas actividades se realizan de manera manual como: compaginado, blockado, colocación de espiral, empastado, limpieza del impreso, conteo, revisión y empaque.

FIGURA 2
ETAPAS DE LA IMPRESIÓN LITOGRÁFICA



Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.4 Importancia de la litografía

Actualmente la litografía es el medio de impresión más versátil, especialmente en tirajes altos, ya que permite una resolución y calidad de imagen superior a la ofrecida por una imprenta. La tecnología utilizada para la litografía admite la impresión sobre una gran variedad de papeles, además es posible obtener opciones de aplicación en pliegos de diversas medidas y calibres.

La impresión litográfica se ha convertido en una herramienta de comunicación imprescindible, especialmente en lo referente a los materiales publicitarios. La calidad y nitidez, así como la variedad de formas, hace de este tipo de impresiones una herramienta de mercadeo efectiva.

1.5 Marketing

“El marketing es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” ^(6:5).

El marketing es el resultado de las interacciones de intercambio dadas en el mercado, con el objetivo de lograr la satisfacción de los consumidores, mediante la saciedad de sus necesidades, deseos y exigencias. La generación de ventas en consecuencia de un marketing eficaz y no la razón de su implementación.

El marketing se apoya en tres conceptos básicos: necesidades, deseos y demanda. El primero consiste en un estado de carencia, indiferentemente a la naturaleza de la afección, responde a “cosas básicas que la gente requiere para sobrevivir” ^(5:11); “los deseos son la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo; y el tercero, la demanda, es cuando los deseos pueden apoyarse en capacidad de compra” ^(6:5).

La satisfacción del cliente no depende de la cantidad de características que un bien pueda tener, ni en la exclusividad o privilegios que ofrece el mismo, sino en la medida que las funciones del bien se adapten a las necesidades, y además logre una superación de expectativas, considerando que “las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con otros productos y servicios” ^(14:32). La superación de las expectativas tendrá como resultado un valor adicional que el consumidor percibirá, retendrá y apreciará, ya que estaba por encima de su deseo. La satisfacción también está ligada a la calidad del bien, y ésta la determina el cliente al observar ausencia de defectos y correspondencia con sus deseos.

FIGURA 3
CONCEPTOS CENTRALES DEL MARKETING



Fuente: Elaboración propia, 2007.

Otros conceptos que deben ser considerados en el desarrollo del marketing, debido a que forman una parte sustancial para su correcta planificación son:

- a. **Estrategia:** "es la determinación de propósitos y objetivos básicos en un corto, mediano o largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas efectivamente" (8:130).
- b. **Planificación estratégica:** "es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la

organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planificación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento” (5:64).

- c. **Objetivos:** “son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole” (8:129). Sin embargo, en el establecimiento de los mismos debe observarse que cumpla con ciertas características fundamentales: deben ser específicos, mensurables, alcanzables, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

- d. **Tácticas:** “son los planes de acción para la ejecución de las estrategias” (8:164). Sin tácticas no es posible el alcance de ningún objetivo.

- e. **Política:** “consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones” (8:130). En no pocas ocasiones el término se confunden con “regla”; no obstante, la política tiene como propósito brindar parámetros de decisión y pueden ser aplicadas en cada una de las áreas organizacionales.

1.5.1 El mercado

“El mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (6:14); el resultado del mismo es la interacción de consumidores y oferentes de productos y/o servicios. El tamaño del mercado está determinado por la cantidad de personas dispuestas a satisfacer una necesidad y los recursos con que cuentan para realizar un intercambio. Dada la amplitud de estas características es posible segmentar un mercado en grupos de consumidores que podrían requerir estrategias de marketing distintas; por lo tanto, los oferentes de productos y/o servicios tienen dos estrategias claves, las cuales son:

- **Seleccionar un mercado objetivo:** “es un proceso por el cual se evalúa qué tan atractivo es cada segmento de mercado, para escoger el o los segmentos en los que se ingresará” ^(6:61). El mercado objetivo es precisamente el segmento de mercado al cual la empresa orientará cada una de sus estrategias mercadológicas, con el fin de obtener los mejores beneficios del mismo.
- **Posicionamiento en el mercado:** “hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” ^(6:62).

Un segmento de mercado es el grupo de clientes con una o varias características homogéneas; los cuales buscan constantemente la satisfacción de sus necesidades a través de la adquisición de productos y servicios. En la segmentación de mercados debe tomarse en cuenta el grado de certeza que éste pueda proporcionar al brindar la estimación de un número aproximado de personas demandantes, factor que incidirá en el establecimiento de planes de acción concretos con los cuales pueda lograrse un acercamiento con los consumidores y crear una relación comercial favorable.

Una vez que una empresa tenga un posicionamiento en el mercado, sus esfuerzos mercadológicos estarán orientados a satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, y, por lo tanto, buscar un mantenimiento de esa posición que le permita la continuidad de sus operaciones comerciales. No obstante, el mantenimiento en el mercado no es suficiente para una empresa, considerando las latentes amenazas externas, y por lo tanto es necesaria la utilización de estrategias de desarrollo y crecimiento, las cuales son:

- a. **Penetración en el mercado:** no es más que el aumento en ventas de los productos con que cuenta actualmente una empresa, sin hacer modificaciones importantes en ellos y dirigidos siempre al mismo segmento de mercado que atiende. El objetivo es lograr mayor participación.

- b. **Desarrollo de mercado:** “estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales” (6:56).

- c. **Desarrollo de producto:** esta estrategia busca un crecimiento a partir de la creación de nuevos productos o la modificación de los ya existentes; lanzándolos a su segmento de mercado bajo la imagen de marca que la empresa ha logrado posicionar.

- d. **Diversificación:** “es la búsqueda de buenas oportunidades fuera de los negocios actuales de la empresa y fuera de los segmentos de mercado que actualmente atiende” (5:75).

1.5.2 Mezcla de marketing

El marketing se apoya en una herramienta básica llamada: Mezcla de Marketing, la cual se define como “un conjunto de herramientas tácticas y controlables que la empresa combina para producir el resultado que desea en el mercado objetivo” (7:24). Está integrada por los siguientes elementos:

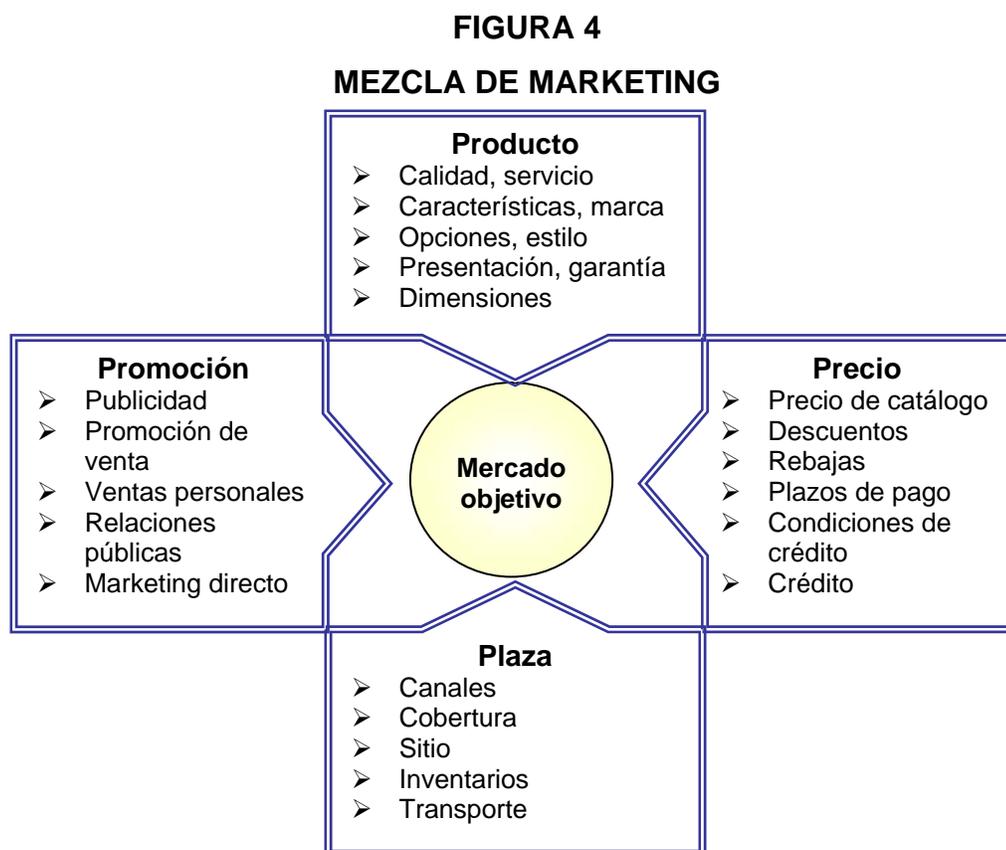
- a. **Producto:** “es un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisfacen una necesidad determinada; esto quiere decir que el producto es la integración de una serie de satisfactores visuales combinados con elementos de satisfacción que no son claramente perceptibles, pero en conjunto dan al consumidor la sensación de satisfacción a sus necesidades y/o deseos” (3:52).

Dado que los productos responden a la satisfacción de las necesidades por medio de la saciedad de los deseos, y debido a que estos tienen una relación recíproca con la cultura y otros aspectos circunstanciales que modifican en mayor o menor medida la actitud de compra de los individuos, se origina un fenómeno denominado: Ciclo de vida del producto, el cual es “el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia” ^(6:337). Para cada una de estas etapas pueden generarse estrategias congruentes, tratando de resaltar las características del producto en aspectos como marca, empaque, diseño y servicios de apoyo. Las empresas tienen que concentrar sus esfuerzos en mantener un producto en el mercado siempre que este sea rentable y exista la posibilidad de orientarlo a nuevos segmentos de mercado, es de considerar cada uno de los aspectos externos que inciden en el declive en ventas, para tener una percepción clara acerca de la tendencia de los deseos de los consumidores.

- b. Precio:** “consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto, junto con todos los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo, entre otros” ^(7:25). El precio generalmente está definido por las leyes de la oferta y la demanda, por lo que, una empresa, de forma individual, difícilmente puede manipular estos factores. Sin embargo, una empresa al momento de fijar un precio de venta debe considerar variables como: “costos, teniendo en cuenta si estos responden a una estacionalidad o procedimientos especiales; competencia, tanto en lo que se refiere al número de competidores como al tipo y su participación en el mercado; nivel de precio, respondiendo directamente al segmento de mercado que pretende alcanzar; características de la demanda, principalmente en lo que se refiere al grado de elasticidad de la misma; método para fijar precios, relacionado con políticas de la empresa o el ramo industrial en el cual se ubica; y, finalmente,

estrategia de precio, que transmitirá la imagen de marca que la empresa desea que sus clientes perciban” (3:75).

- c. Plaza:** “todo lo que la organización hace para facilitar el acceso del cliente a sus productos o servicios” (7:25). Estos esfuerzos incluyen los canales de distribución, cobertura, emplazamientos, logística, transporte y administración de inventarios; todo lo anterior tiene una repercusión directa tanto en la imagen del producto, como en el precio de mercado.
- d. Promoción:** son el conjunto de estrategias utilizadas para destacar las características del producto y hacer que el consumidor lo conozca, adquiera, prefiera y consuma.



Fuente: Adaptado de Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, Barcelona España 2004.

1.5.3 Cliente

Se entiende por cliente la persona o grupo de personas que obtienen los productos y servicios ofertados en el mercado, actuando como consumidores finales o intermedios. Sin embargo, derivado de un enfoque de calidad y cultura empresarial, existen dos grupos de clientes:

- a. **Externos:** “son todas las personas o negocios que compran bienes y servicios a un oferente” ^(14:93). Son la razón por la cual la organización se esfuerza y lucha por llegar a ocupar un posicionamiento en el mercado.

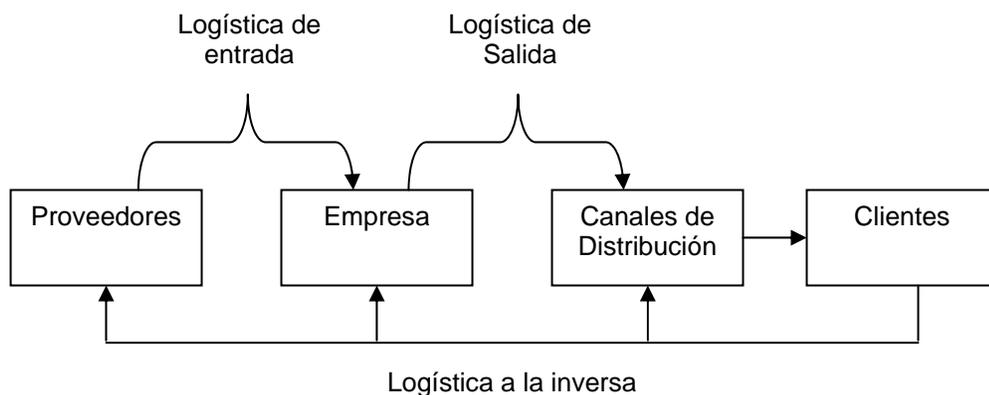
- b. **Internos:** “son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios” ^(14:93). En otras palabras, es el personal de la empresa en función de las interrelaciones y dependencias laborales que se dan para obtener la fluidez de los procesos. Cada persona dentro de la organización es responsable de brindar un servicio a cada uno de sus compañeros y de acuerdo a la calidad de éste servicio, depende la eficiencia de cada una de los eslabones dentro de los procedimientos.

1.5.4 Importancia de la logística

La logística, también llamada distribución física, es un término utilizado para designar al conjunto de “tareas necesarias para planear, implementar y controlar el flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada de los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes de manera rentable y eficiente” ^(6:419).

La logística implica la administración de la cadena de abasto que es el “manejo de los flujos de valor agregado de materiales, de productos finales y de información relacionada, entre los proveedores, la empresa, los revendedores y los usuarios finales” (6:420). Existen tres fases en la logística: la logística de entrada, que es donde se desarrolla el abasto de materiales o consumibles con proveedores; la logística de salida, que es donde se transporta los productos de la empresa a sus intermediarios y si estos no existieran, directamente al consumidor final; y la logística a la inversa, que es la fluidez de los productos o materiales descompuestos en su carácter de devolución (véase figura 5).

FIGURA 5
ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTO



Fuente: Kotler, Philip & Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Pearson Prentice Hall. México, 2003.

El flujo de materiales de una organización es de primordial importancia, ya que la interrupción en el abastecimiento genera un colapso en la producción, así como un atraso en la distribución incide negativamente en la percepción de responsabilidad y calidad de la empresa. Las organizaciones deben tomar decisiones acerca de la cadena que integran y la necesidad de utilizar intermediarios para llegar al consumidor final.

La logística también incluye el almacenamiento y manejo de los productos. Las tareas relacionadas con el control de inventario son básicas para satisfacer la demanda y prever cualquier posible atraso o inconveniente. Los sistemas de transporte pueden ser manejados por la empresa de manera eficiente dentro de los contextos nacionales, no obstante, en cargas mayores que trascienden fronteras territoriales, es necesaria la intervención de compañías especializadas en ello para obtener mejores resultados. Dichas decisiones afectan el precio del producto final, y entre mayor sea el número de personas por las cuales la empresa debe servirse para llegar a sus clientes, mayor será el precio en el mercado del producto, lo que resultaría en una debilidad para la organización, que arriesgaría su competitividad en costos.

1.5.5 La calidad en los productos

“La calidad es la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, y otros atributos valiosos” (7:287).

En relación al proceso productivo “la calidad es la medición de la frecuencia con la cual el producto o servicio cumple con las especificaciones de diseño, ya que los clientes desean productos o servicios que satisfagan sistemáticamente las especificaciones que han contratado, que han llegado a esperar o que han visto en la publicidad” (9:34).

La calidad tiene como eje principal la satisfacción del cliente, por lo cual todas las etapas del proceso productivo deben estar orientadas a éste postulado, desde el diseño del producto hasta la cadena de distribución. Muchas empresas establecen la calidad como una filosofía organizacional conforme a la cual se esfuerzan en cumplir con las especificaciones que los clientes demandan, el

valor de los productos, la garantía, conveniencia y superación de las expectativas; hasta convertir ésta característica en un arma competitiva.

Para que una empresa logre la eficiencia en los controles de calidad debe promover un cambio en el empleado, mediante un enfoque de cultura organizacional orientada al servicio; esto presupone un mejor desempeño del personal al tomar conciencia de su importancia en el papel como cliente y proveedor interno. La participación del recurso humano es crucial para la administración de la calidad, el cambio de los valores organizacionales, el fomento del desarrollo individual, los premios e incentivos, y el trabajo en equipo son los factores básicos que promueven la colaboración del recurso humano.

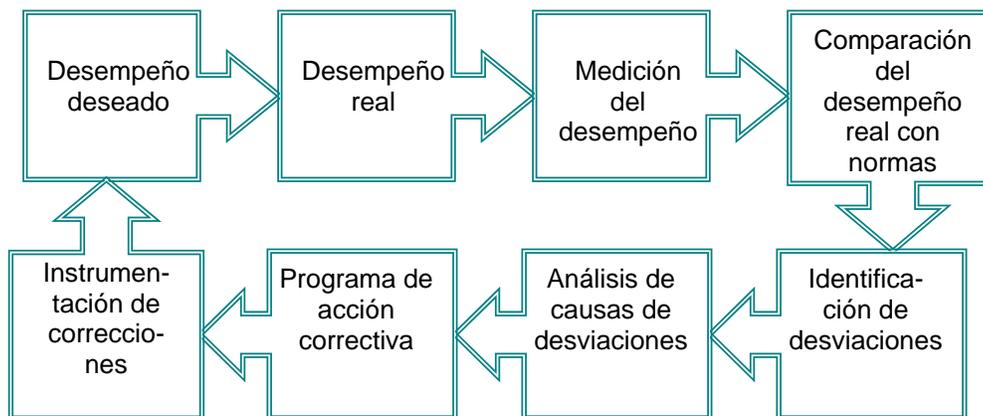
Con relación a los controles que buscan la calidad en los procesos, estos se dividen en:

- Controles preventivos: desarrollados con el objetivo de disminuir las fallas en los procesos productivos, mediante la anticipación de respuesta a situaciones críticas, constante mantenimiento del sistema de producción y flujo de información permanente.
- Controles correctivos: por lo general es utilizado en forma conjunta con el anterior y mide la capacidad de acción para solucionar desperfectos en los procedimientos, así como los medios para efectuarlos.
- Controles evaluativos: mide la cantidad de errores en cada etapa y período del proceso con el objetivo de hacer relaciones específicas, de tal forma pueda obtenerse información de retroalimentación en un flujo constante. Este tipo de controles están especialmente diseñados para empresas cuyos procesos de producción no pueden interrumpirse una vez puesto en marcha;

por lo cual el uso de estadísticas es la mejor herramienta para medir la calidad de la producción.

Algunas empresas optan por reflejar la calidad en sus procesos y productos al orientar sus esfuerzos de mejoramiento continuo para obtener certificaciones externas como las normas ISO; el costo de las cuales es compensado al tener una percepción de calidad mucho mayor en clientes actuales y potenciales.

FIGURA 6
CIRCUITO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD



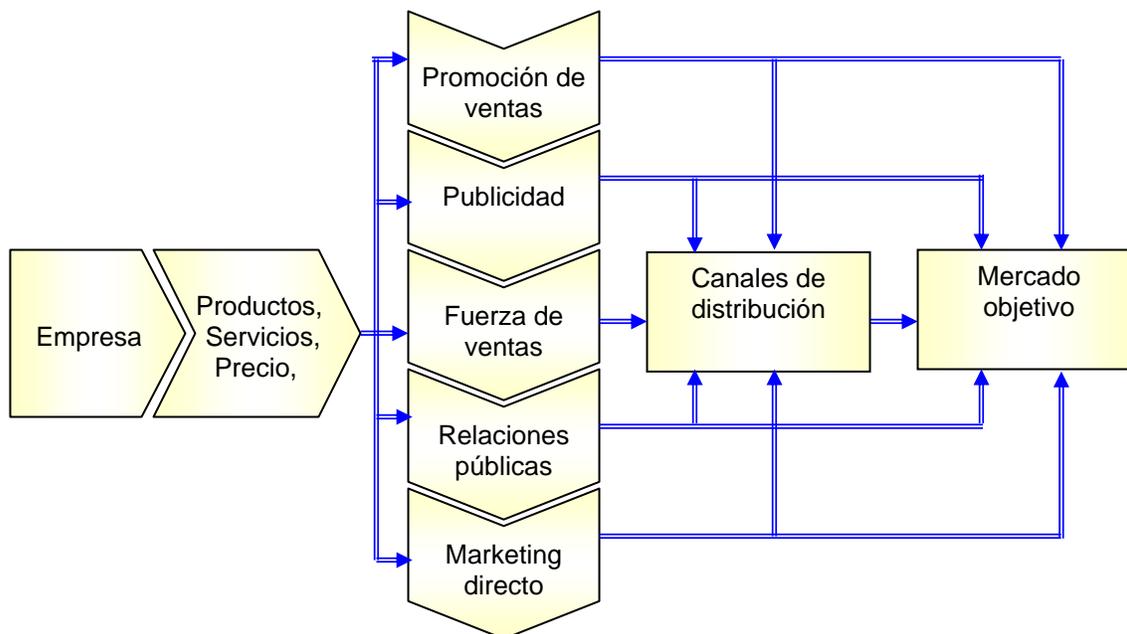
Fuente: Koontz, Harold & Heinz Wehrich. Administración, Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México 1998.

1.5.6. La mezcla promocional

El propósito de la promoción en el marketing es llevar información acerca del producto o servicio al mercado objetivo, para que el consumidor tenga en cuenta sus opciones de compra y cuente con más elementos de decisión. La anterior afirmación convierte a la promoción como una herramienta imprescindible del marketing dado que es su aspecto visible al mercado. La promoción posee cinco actividades fundamentales que comúnmente se les atribuye el calificativo de mezcla promocional:

- a. **Publicidad:** herramienta que informa, persuade y/o recuerda los atributos de un producto valiéndose de los distintos medios de comunicación, generalmente masivos.
- b. **Venta personal:** esta actividad es una de las más antiguas, consiste en establecer un nexo comercial entre un vendedor y un comprador. El desarrollo tecnológico ha hecho que el contacto personal sea prescindible, consiguiéndose manejar negociaciones a través de teléfono o internet. Sin embargo la planificación, la administración y la capacitación de la fuerza de ventas, hacen de esta herramienta una de las más importantes, especialmente en empresas de servicios.
- c. **Promoción de ventas:** esta es una actividad que trata de convencer al consumidor en la decisión de compra directamente en el punto de venta. En el marketing existe el término merchandising para referirse a estas tácticas.
- d. **Relaciones públicas:** todas las actividades mencionadas anteriormente versan en el producto o servicio a comercializar; sin embargo las relaciones públicas tienen un objetivo indirecto, tratan de apoyar los productos mediante acciones corporativas cuyo fin es promover una imagen favorable para la organización ante terceras personas. El apoyar eventos caritativos, patrocinar equipos deportivos, participar en campañas humanitarias, etc., suelen ser algunas prácticas utilizadas en este concepto.
- e. **Marketing directo:** es una actividad que busca un contacto con el consumidor final de un producto como una estrategia dirigida, forma parte del marketing de relaciones y tiene como objetivo tener una respuesta inmediata. “Aunque hay muchas formas de marketing directo –telemarketing, correo directo, marketing en línea y otras– todas comparten cuatro características distintivas: no es público, es inmediato, personalizado e interactivo” (6:477).

FIGURA 7
LA MEZCLA PROMOCIONAL



Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Pearson Prentice Hall, México, 2001

1.6 El servicio

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo” (9: 7).

Existe una amplia variedad de servicios ofrecidos en el mercado: logística, investigación, banca, telefonía, alimenticios, etc., que tienen como denominador común que son procesos y ejecuciones cuyo resultado es intangible, sin embargo, son capaces de sufragar una necesidad o deseo, por lo cual son susceptibles a las leyes de la oferta y la demanda, al igual que los productos; sin embargo, existen seis características básicas que los diferencian:

- a. Los servicios son intangibles:** “los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se puede percibir los bienes tangibles” ^(14:15). un producto es un objeto, puede percibirse y la mente lo asocia con facilidad con alguna descripción, mientras los servicios aunque utilizan medios tangibles para producirse, el resultado no es palpable.
- b. Producción y consumo simultáneo:** el servicio en el momento que se produce, se consume y en forma total, mientras el lapso entre la producción y consumo de un producto puede ser cualquier cantidad de tiempo, y el uso del producto no necesariamente conlleva a su agotamiento y desecho.
- c. Heterogeneidad:** la producción en masa de productos lleva a la homogeneidad, los usuarios se adaptan al producto; mientras que el servicio debido a que se consume en el momento de producirse no permite una producción masiva y además está condicionado al comportamiento humano, tanto del prestador del servicio como del cliente demandante.
- d. Los servicios no pueden ser almacenados:** es decir, un servicio es perecedero, se consume totalmente y no hay forma de guardarse o devolverse; en contraste con los productos que son objeto de almacenamiento. “El proveedor del servicio está vendiendo un desempeño y por lo tanto la fluctuación de la demanda tiene un impacto en la capacidad de la producción de un servicio, en contraste con los productos, donde dichas situaciones pueden preverse y atenderse coherentemente” ^(7:29).
- e. En general no pueden ser protegidos por patentes:** fácilmente pueden ser copiados por los competidores, depende de una fuerte imagen de marca para prevalecer en el mercado.

- f. **Es difícil establecer su precio:** el servicio se apoya en la condición humana, de lo cual existe subjetividad por quien lo produce y, por lo tanto, el precio tiende a especularse.

FIGURA 8
DIFERENCIAS ENTRE SERVICIO Y PRODUCTO

Servicios	Productos
Intangibles	Tangibles
Heterogéneos	Estandarizados
Producción y consumo simultáneo	Producción separada del consumo
Perecederos	Susceptibles a almacenamiento
No aplica patentes	Son protegidos con patentes
Precio apoyado en la condición humana	Precio apoyado en costos

Fuente: Adaptado de Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002.

1.6.1 Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas” (14:4).

La diferencia principal entre “servicio” y “servicio al cliente” es que el primero es una actividad económica, la empresa depende de la venta de este para su subsistencia; mientras el segundo es un valor agregado que puede aplicarse tanto a un producto como a un servicio y generalmente no tiene un coste adicional para el consumidor. También es llamado “atención al cliente” para evitar connotaciones confusas de servilismo. Algunas actividades relacionadas con el servicio al cliente es la asesoría pre y postventa, orientación, manejo de reclamos, recepción de sugerencias, monitoreo de rendimiento, etc. Puede ser brindada dentro de las instalaciones de la empresa, por teléfono, internet o alguna combinación de las anteriores. Entre las principales características del servicio al cliente se pueden citar las siguientes:

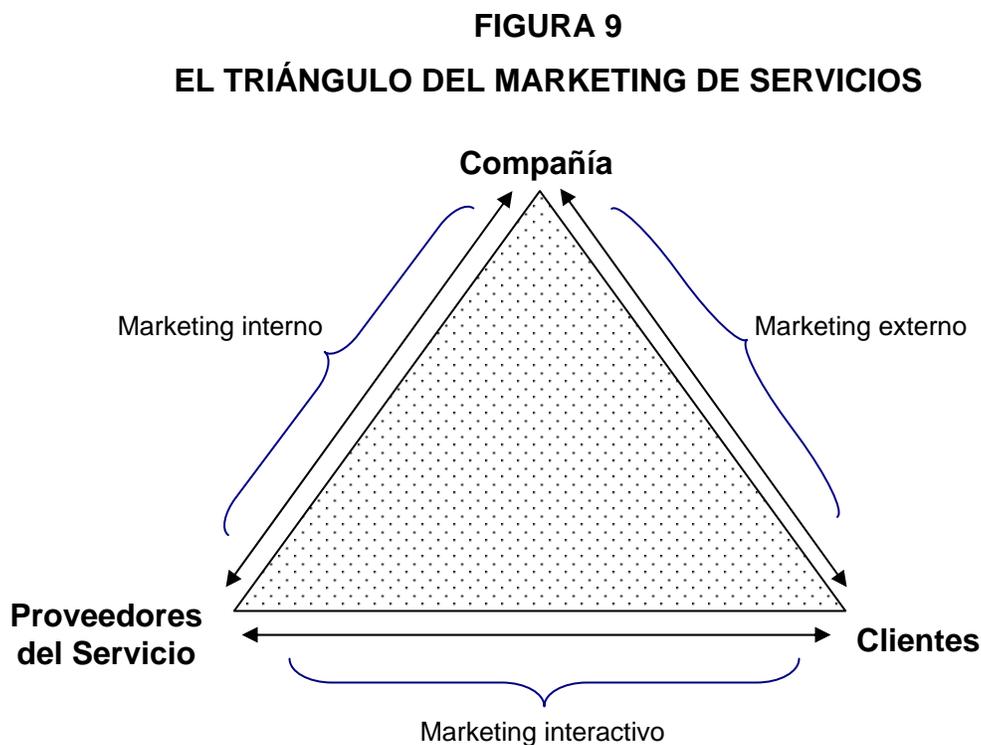
- a. Propiedad:** el consumo de un bien tiene como objetivo la satisfacción de una necesidad o deseo. El servicio al cliente debe apoyar el objetivo anterior por medio de la disponibilidad de información para el consumidor en relación al desempeño, utilidad, disponibilidad y garantía de la adquisición; no debe crear un efecto repetitivo de las propiedades y características del producto o servicio, porque dicha información el cliente ya la conoce y utilizó en la compra.
- b. Contacto directo:** el servicio al cliente promueve el trato y contacto humano con el consumidor; una persona cuando hace una llamada lo último que desea es que una máquina le conteste.
- c. Participación activa del cliente:** la capacidad de evaluar el servicio en el momento en que se proporciona la posee el cliente, y el grado de satisfacción es objeto para calificar la prestación como de baja o alta calidad.

1.7 Marketing de servicios

Es una fase del marketing orientada exclusivamente al mercadeo de los servicios como medio de la satisfacción de las necesidades y deseos. Derivado de las diferencias entre productos y servicios, este requiere de ciertos elementos propios para lograr dicho fin, para lo cual se establecen modelos efectivos para desarrollarse.

1.7.1 Triángulo de marketing de servicios

Es un modelo en el cual se muestran los tres grupos elementales interrelacionados en la realización del servicio y cómo estas relaciones originan una estrategia de marketing orientada a la efectividad del desempeño.



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002.

Las relaciones entre los vértices observadas son:

- a. **Marketing externo:** “son los esfuerzos de la compañía en formular promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará” ^(14:19). En otras palabras, es la relación dada entre la compañía y el cliente, en el cual se formula la promesa a través de los medios promocionales y las instalaciones físicas o equipo disponible.
- b. **Marketing interactivo:** esta variable se observa cuando los proveedores del servicio (recurso humano de la empresa) interactúa con el cliente, cumpliéndose o rompiéndose la promesa de satisfacción propuesta.
- c. **Marketing interno:** “para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio, es decir, la empresa debe hacer posible la promesa” ^(14:21).

1.7.2 Mezcla aumentada del marketing de servicios

Además de los elementos tradicionales en la mezcla de marketing para productos (precio, plaza, producto y promoción), se adicionan:

- a. **Las personas:** en la mayoría de los servicios existe un contacto humano y directo entre el cliente y el recurso humano de la compañía, porque las personas son el medio por el cual los servicios son ejecutados. La percepción del cliente hacia la persona es determinante para la evaluación del servicio, y en algunos casos suele incluir a otros consumidores que estén recibiendo simultáneamente dicha prestación, en el caso de las barberías, los restaurantes, el transporte público, etc. Todas estas personas transmiten un mensaje de la naturaleza y calidad del servicio.

- b. Prueba física:** aunque los servicios son intangibles, utilizan medios físicos para ejecutarse y son susceptibles a evaluación por el consumidor, tal es el caso de las instalaciones donde el servicio se preste, los equipos utilizados, el vestuario del personal; así también algunas formas de apoyo como folletos, tarjetas de presentación, garantías, etc.

- c. Procesos:** son todos los pasos observados de manera coordinada y constante para que un servicio sea producido de manera correcta; en algunos casos, cuando los pasos son complejos y extensos, existe una participación activa del cliente para desarrollarlos.

1.7.3 Modelo de brechas

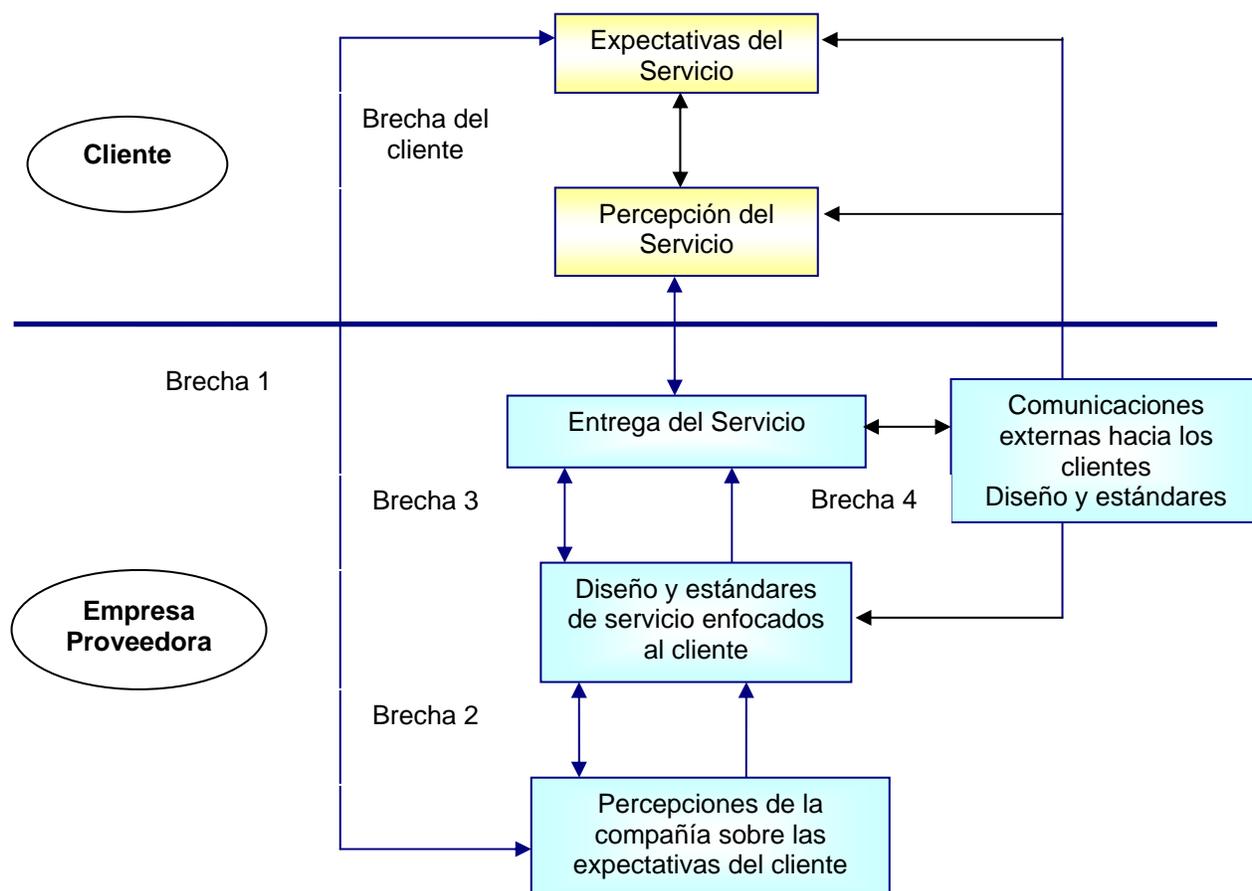
Está orientado a lograr la excelencia en el servicio y centra su atención en la percepción de calidad para formular estrategias de acuerdo a cada aspecto dado. “El foco central del modelo es la brecha del cliente, que es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, en donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios” ^(14:32). El objetivo de la empresa para alcanzar la calidad en el servicio, por lo tanto, está en cerrar la brecha del cliente; sin embargo, únicamente es posible hacerlo mediante el cierre de cuatro brechas que pertenecen a la empresa y que son la causa de la brecha del cliente (Véase figura 10).

- a. Brecha 1:** no saber lo que el cliente espera: “es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente acerca del servicio y la comprensión de la compañía respecto de dichas expectativas” ^(14:130). Existen muchas causas para tal resultado como defectos en los canales de comunicación, orientación inadecuada, un enfoque relacional escaso.

- b. Brecha 2:** no tener los estándares de calidad correctos: “es la diferencia entre la percepción de las expectativas del cliente que tiene la compañía y el desarrollo de diseños y estándares orientados al cliente” ^(14:238). para que la compañía pueda evaluar el servicio que presta necesita de la implementación de controles, los cuales están basados en estándares; si se obvia este aspecto es imposible medir el servicio. También es necesario contar con un eficiente diseño del servicio, para que el proceso se produzca con fluidez. Adicional contar con evidencia física adecuada para cumplir con los estándares.
- c. Brecha 3:** no entregar el servicio con los estándares del servicio: “consiste en la discrepancia que existe entre el desarrollo de los estándares de servicio dirigidos al cliente y la entrega real del servicio” ^(14:344). Pueden existir varios factores que inciden en dicha situación como un recurso humano no calificado y poco capaz de cumplir con las demandas del servicio cuando la demanda excede a la oferta, por lo cual es necesario modificar los procedimientos para cumplir con los requerimientos, o castigar las políticas de precio para nivelar sus condiciones de capacidad. Otro efecto observable es cuando se requiere la participación del cliente en uno o varios pasos del proceso y éste por falta de orientación no cumple efectivamente o a totalidad su papel. Los conflictos entre los canales del servicio también generan que los estándares sean incumplidos.
- d. Brecha 4:** no igualar el desempeño con las promesas: “es la diferencia entre la entrega del servicio y la comunicación externa del proveedor de servicios. Las promesas hechas por una compañía de servicios a través de sus medios publicitarios, su fuerza de ventas y otras comunicaciones podrían elevar potencialmente las expectativas del cliente, que funcionan como el estándar para evaluar la calidad en el servicio; en otras palabras es la diferencia entre

el servicio real y el prometido lo que amplía la brecha del cliente” (14:486). Las compañías en ciertas ocasiones caen en el error de concentrarse excesivamente en el marketing externo, obviando los elementos del marketing interno necesarios para cumplir las promesas hechas a los clientes. En cualquier caso evaluado, el problema en esencia es una comunicación ineficaz que tiende a sobrevalorar la promesa.

FIGURA 10
MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO



Fuente: Zeithaml, Valerie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002.

1.7.4 Problemas característicos del marketing de servicios

“Así como el marketing de los servicios es diferente del usado con los bienes físicos, el proveedor de servicios no puede suponer que los criterios y técnicas del marketing que surten efecto en otras industrias producirán los mismos resultados en su empresa” ^(7:30). Por lo tanto los oferentes no deberían imitar o emular estrategias propias del marketing convencional; no obstante sucede y entre los problemas más frecuentes se puede observar los siguientes:

- a. **La responsabilidad de terceras partes:** el fin del marketing es lograr la plena satisfacción del cliente; sin embargo, en los servicios pueden darse excepciones en los casos en que la participación del cliente en el desarrollo del mismo sea tal que afecte su propia satisfacción; “ceder a las presiones de un tipo de cliente podría conducir a una pérdida de confianza de las terceras partes involucradas” ^(7:31). El proveedor de servicio debe tomar en cuenta que ante las presiones del cliente también puede afectar su propia imagen comercial y social, cuando el resultado negativo del servicio involucre o llegue a terceras personas.

- b. **La incertidumbre del cliente:** toda persona experimenta un grado de incertidumbre en la compra de un bien, lo compara entre sus similares, analiza sus características y crea una percepción de la satisfacción que podrá obtener al adquirirlo; sin embargo cuando se trata de los servicios, la incertidumbre lleva a un “estado de ansiedad, conocido como desconcierto cognoscitivo, el cual no sólo se presenta en el momento previo al consumo, sino durante el desarrollo del servicio y posterior a él inclusive” ^(7:31). Razón por la cual las empresas de servicios deben proveerse de las herramientas necesarias que puedan aplacar esa inseguridad. La implementación de tácticas como: la educación del cliente, el seguimiento posterior a la compra y la facilitación de garantías, son eficaces para la solución de este problema.

- c. **La experiencia es esencial:** dada la circunstancia anteriormente expuesta, los clientes tienden a buscar proveedores de servicio con experiencia en el mercado, principalmente se enfocan en aquellos en los cuales pueda verificar la realización de un servicio bajo situaciones similares a las que demanda.

- d. **La diferenciación limitada:** es el resultado cuando un servicio es tan generalizado que es difícil que la empresa pueda encontrar una característica única y poco susceptible de ser copiada. “La táctica más usual para resolver este conflicto es la persuasión por medio de la comunicación publicitaria y la venta personalizada” ^(7:32); se trata de convencer de que el servicio ofrecido es superior y mejor al que pueda proporcionar los competidores, garantizar la satisfacción a través de la imagen corporativa.

- e. **El control de la calidad:** a diferencia de los productos, que es posible estandarizarlos y organizarlos en líneas de producción controlables, verificarlos previo al llevarlos al mercado para asegurarse de que todas las características de calidad se cumplan para la plena satisfacción del cliente. El control de la calidad en los servicios es un desafío, debido a las características intrínsecas del mismo, no es posible aplicar una verificación homogénea. Contar con el personal capacitado y una filosofía orientada al servicio, puede eliminar o aligerar las imperfecciones del mismo.

- f. **La presión para reaccionar en lugar de prever:** muchas personas ignoran la necesidad hasta cuando se convierte en una urgencia; dicha situación coloca a las empresas de servicio en una posición muy difícil, ya que bajo condiciones normales tiende a hacer cierta planificación para la realización de las actividades; sin embargo, la aparición de este tipo de clientes genera una disyuntiva entre la atención prevista y promesa dada a sus anteriores clientes,

y la satisfacción de un cliente apremiado, que puede ser más reditual, voluminoso o constante, actual o posteriormente.

- g. La decisión de la publicidad:** cuando el servicio es profesional o especializado, donde la publicidad es poco usada o mal vista en el microentorno del marketing, puede crearse un ambiente de polémica entorno a los medios a utilizar para comunicarse con los clientes. Dicha situación, y tomando en cuenta la naturaleza del servicio a prestar, debe analizarse y estudiarse para obtener resultados favorables con la implementación.
- h. Conocimiento limitado del marketing:** los productos poseen ciertas características que los hacen factibles a un plan de mercadeo similar entre sí. No obstante los servicios pueden ser tan diversos que muchas veces los profesionales del marketing se enfrentan a verdaderos desafíos al crear una relación comercial con nuevos clientes. Los servicios médicos son muy distintos a los servicios bancarios, los restaurantes posee mayor variedad de elementos tangibles, no así un abogado, psicólogo u oficina contable.

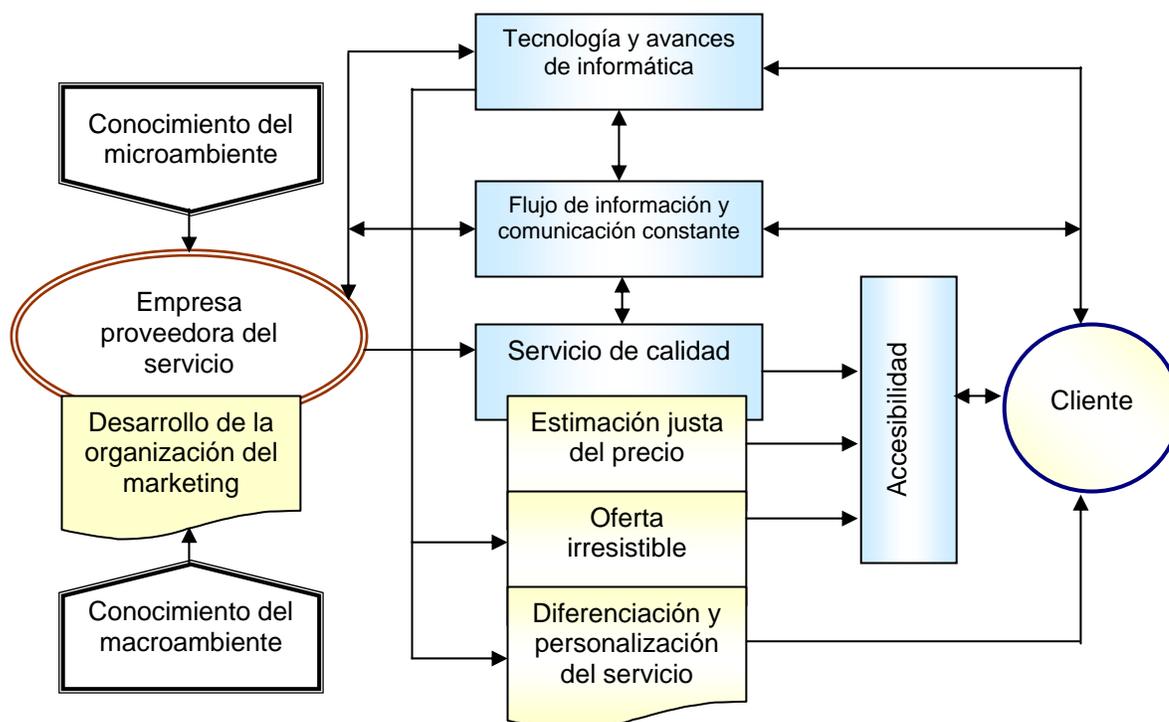
1.7.5 Claves para el marketing de servicios eficaz

El marketing de servicios cuenta con una serie de elementos claves que, utilizados correcta y estratégicamente, generan éxito en las operaciones comerciales. Algunas claves para lograr la eficacia son:

- a. La calidad es de capital importancia:** es importante conocer los elementos que un cliente considerará primordiales y en los cuales basará su evaluación de calidad durante la prestación de un servicio. Si el proveedor de servicio dedicara su atención a corresponder únicamente las expectativas del cliente, se colocaría en una categoría de “servicio aceptable”, pero no calificaría como “servicio de calidad”; es necesario superar las expectativas del cliente y en

un límite que se retribuya en el costo del servicio. “Existen cinco indicadores de la calidad del servicio a través de la perspectiva del cliente: la fiabilidad, la sensibilidad, el compromiso, la empatía y los factores tangibles; si en alguno de estos indicadores se percibe una insatisfacción en el cliente, de nada servirá el esfuerzo y empeño puesto en los otros” (7:40).

FIGURA 11
CLAVES PARA EL MARKETING DE SERVICIOS



Fuente: Elaboración propia, 2007. En base a Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, Barcelona España 2004.

b. Desarrollar la organización de marketing: esto involucra la aplicación del proceso de marketing como una actividad formal dentro de la empresa. No es posible tomar elementos sueltos del marketing y tratar de acoplarlo eventualmente de acuerdo a la intuición de los ejecutivos de la empresa, o delegarla al personal de ventas. Se trata de implementar una planificación

estratégica, esto incluye la creación de misión, visión, objetivos, tácticas y estrategias, controles y programas.

- c. **Conocer al cliente:** “la información es la base para desarrollar un buen programa de marketing, por lo tanto las empresas deben proveerse y actualizar constantemente la información procedentes de sus clientes” ^(7:42). También es importante mantener una comunicación antes, durante y después de la entrega del servicio.

- d. **La empresa no puede ofrecer lo mismo a todas las personas:** Cada cliente, aunque pertenezcan al mismo nicho de mercado, posee ciertas características y se encuentra en circunstancias que hacen difícil la aceptación de un servicio idéntico al de otra persona. La empresa deberá evaluar y clasificar a sus clientes en relación a la importancia e impacto en sus ventas. En la mayoría de las empresas el 20% de los clientes generan el 80% de las ventas, ese pequeño número de clientes deberá tener un marketing especial.

- e. **Hacer una oferta irresistible para los clientes:** “si el cliente él considera que el servicio ofrecido tiene mayores ventajas que el proporcionado por la competencia, tomará una decisión inmediata” ^(7:44). La superación de las expectativas garantizaría la satisfacción y el retorno del cliente posteriormente.

- f. **La estimación justa del precio:** los servicios generalmente poseen un precio subjetivo; es deber del proveedor de servicios que el costo del mismo se corresponde al valor percibido por el cliente.

- g. **La accesibilidad:** el tiempo del cliente es valioso, no se tomará horas buscando todas las opciones posibles; lo más probable es que busque entre

las primeras tres más accesibles; por lo cual, la empresa proveedora de servicios deberá procurar estar en las primeras opciones del cliente.

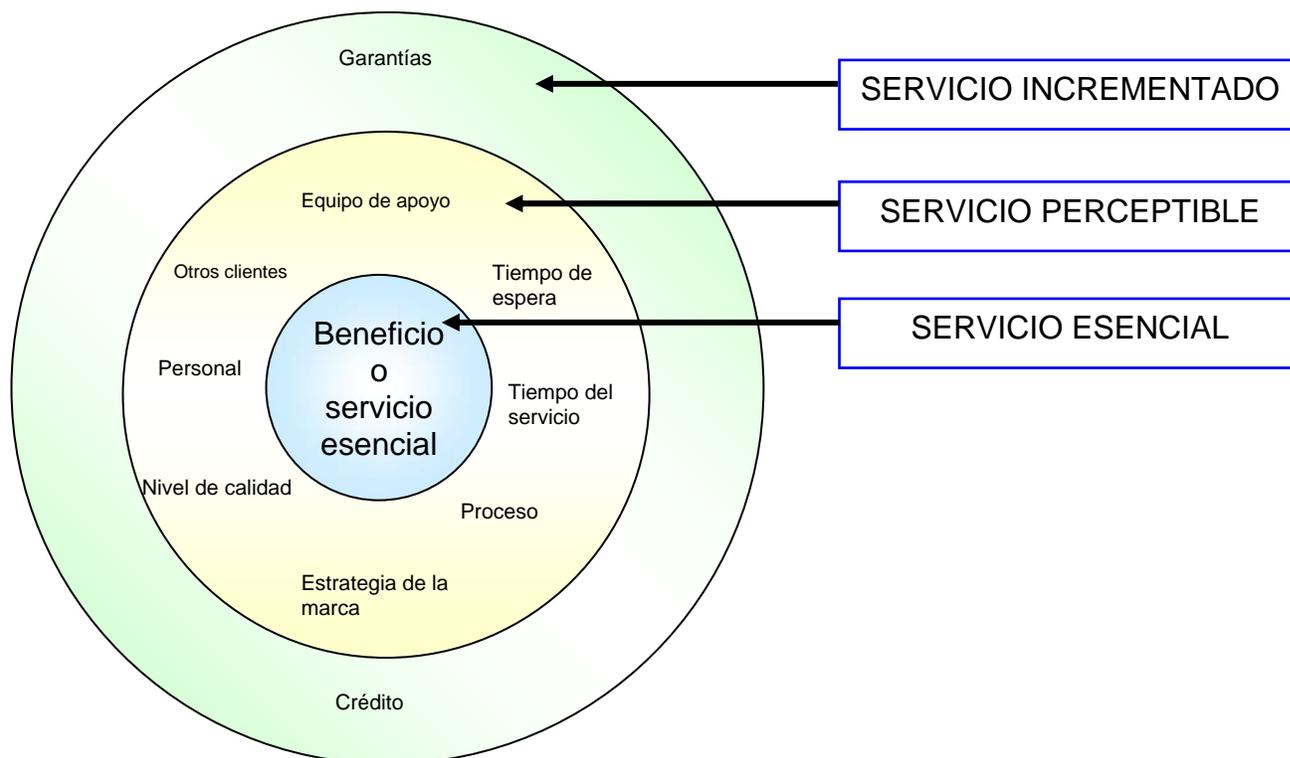
- h. Avanzar al ritmo de la tecnología:** contar con tecnología de punta hace sobresalir a empresas unas de las otras, y la preferencia del cliente suele orientarse a la modernización.
- i. Conocer el entorno es vital:** el marketing tiene un microambiente (la empresa, los proveedores, la competencia, los clientes, el público) y un macroambiente (la economía, la política, la tecnología, la cultura); la empresa previo a trazar estrategias debe tomar en cuenta cada uno de los estos factores.

1.7.6 Niveles del servicio

Al igual que en los productos, los servicios al ofrecerlos a un mercado objetivo poseen tres niveles claramente observables:

- a. Servicio esencial:** es el nivel más básico del servicio y responde directamente a la necesidad que el cliente desea satisfacer; es el eje en torno al cual se desarrollará la prestación de la empresa. Es de vital importancia conocer claramente la necesidad a satisfacer; un cliente que acude a una agencia publicitaria no desea afiches, vallas, pautas en radio, o cualquier otra cosa similar, lo que desea es un medio eficaz para informar acerca de su producto o servicio a sus propios clientes y que responda positivamente.

FIGURA 12
NIVELES DEL SERVICIO



Fuente: Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales. Editorial Paidós, Barcelona, España 2004.

b. Servicio perceptible: es el conjunto de atributos que el cliente percibe como medios que contribuyen a la satisfacción de su necesidad. “Los proveedores de servicios profesionales pueden intentar configurar los ocho atributos básicos de un servicio que aparecen a continuación:

- **Personal:** las personas que realizan el servicio.
- **Nivel de calidad:** seguridad y profesionalismo con el cual se desarrolla el servicio.
- **Estrategia de marca:** son los conceptos que se asocian con la prestación del servicio, como la imagen de la empresa y sus marcas proveedoras.

- Proceso: el conjunto de actividades sincronizadas.
- Tiempo del servicio: el período o lapso que la empresa necesita para la realización del servicio.
- Tiempo de espera: el período o lapso que el cliente demanda para la realización del servicio.
- Equipo de apoyo: son todos los elementos tangibles utilizados en el proceso del servicio.
- Otros clientes: los otros usuarios con quienes el cliente puede interactuar durante el servicio” (7:241).

c. **Servicio incrementado:** son beneficios adicionales ofrecidos por la empresa proveedora, y van más allá del servicio perceptible, dando al cliente una sensación de calidad y superación de sus expectativas.

1.8 Administración del recurso humano

El recurso humano son todas las personas que conforman la empresa, cada una de ellas atendiendo funciones específicas y de importancia relativa para lograr la efectividad de los procesos.

Ninguna organización puede funcionar sin personal; cada fase del proceso productivo, sin importar el grado de automatización que posea, depende del criterio de una persona o grupo de personas que intervengan de manera directa o indirecta. El contar con un equipo de trabajo eficiente es para las empresas una fortaleza que aumenta su competitividad en el mercado y le beneficia en la ejecución y seguimiento de nuevas estrategias.

1.8.1 La integración de personas

“La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas” (8:378).

Previos a la contratación es necesario el reclutamiento y la selección de personas, observando inicialmente la calidad de las fuentes internas; sin embargo, cuando estas no ofrecen un inventario de personal satisfactorio las alternativas de las fuentes externas deben ser evaluadas cuidadosamente, a fin de contratar la persona correcta para el puesto correcto.

Es primordial contar con un programa de medición del rendimiento y evaluación del desempeño del personal. Es de vital importancia la correcta introducción a la empresa, la socialización y la demostración de sus funciones; de esto depende la eficiencia que el trabajador pueda desarrollar en la ejecución de sus labores. Los sistemas de capacitación son un apoyo para obtener un mejor rendimiento del personal, por lo cual, aplicados de manera estratégica, benefician a la organización.

1.8.2 La cultura organizacional

“Son el conjunto de valores y creencias compartidos, subyacentes a la identidad de una organización” (3:30)

La cultura organizacional es un aspecto inexorable en el funcionamiento de las organizaciones, porque las prácticas que se tomen afectan positiva o negativamente la calidad de los procesos, y por lo tanto, la percepción de calidad de los productos o servicios finales.

Cada empresa posee un conjunto de valores que adopta como preferidos; sin embargo, los valores manifestados por los empleados pueden ser contradictorios a los intereses de la empresa, esto responde principalmente a la percepción del entorno que recibe el trabajador, el proceso de socialización y la influencia de la conducta de nuevos empleados.

Los valores son los que definen el tipo de cultura organizacional imperante en una empresa; muchos de ellos no son observables abiertamente, aunque subyacen profundamente en dicha cultura, son permanentes y resistentes al cambio.

1.8.3 La motivación

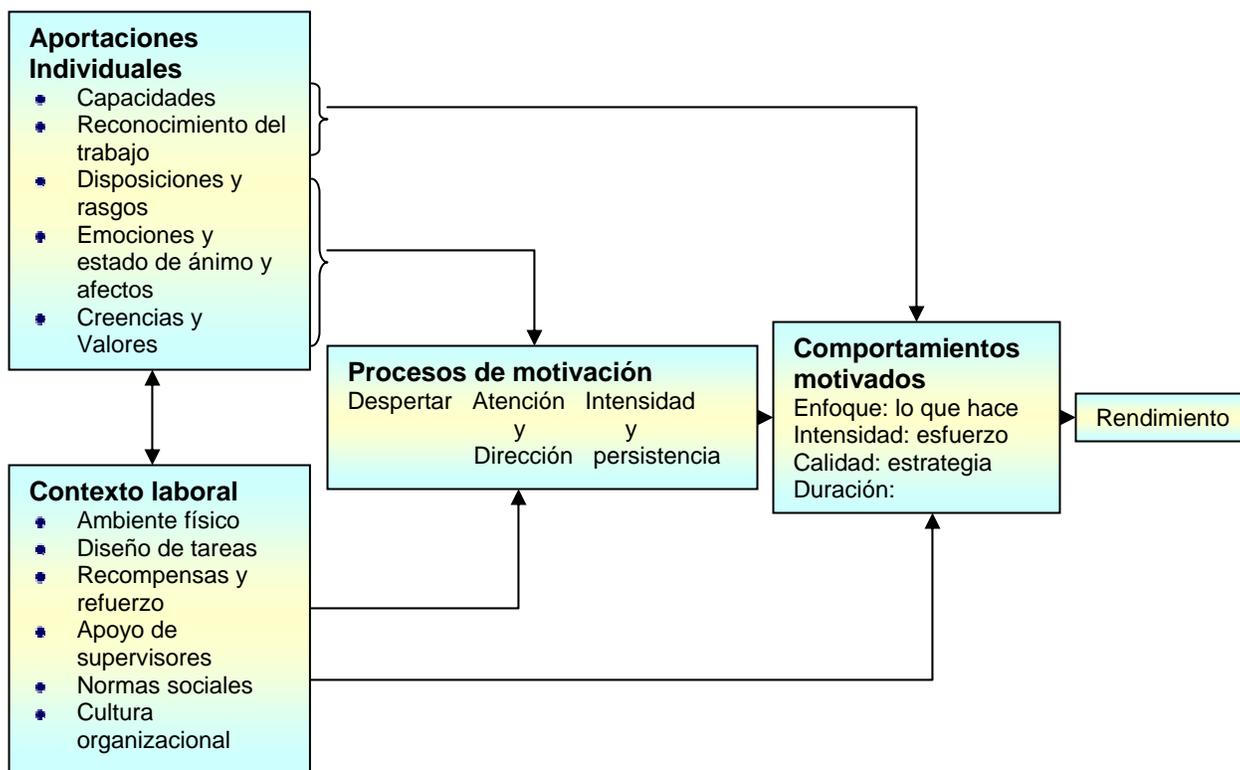
“La motivación son procesos psicológicos que generan y dirigen el comportamiento orientado a objetivos” (4:142).

Administrativamente la motivación es un proceso cuyo objetivo es lograr la acción positiva y voluntaria de los trabajadores dentro de su ambiente de trabajo, con el propósito de aumentar la productividad y calidad.

La motivación es un proceso porque involucra un conjunto de pasos correlacionados para lograr la efectividad en el personal; debe despertar la atención en el empleado, promover el cambio de actitud y conciliar los intereses de la organización con los de su recurso humano.

La psicología juega un papel importante en este proceso, porque los programas deben estar adecuados a la personalidad, temperamento, nivel académico, sexo, estatus social, creencias y valores del personal en cuestión. La cultura organizacional define el tipo motivación en una empresa, ya que si los valores manifestados tienden a ser pasivos, la motivación es nula, contrario a que si los valores fuesen visionarios, la motivación tendería a ser progresiva y dinámica.

FIGURA 13
MODELO DE MOTIVACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

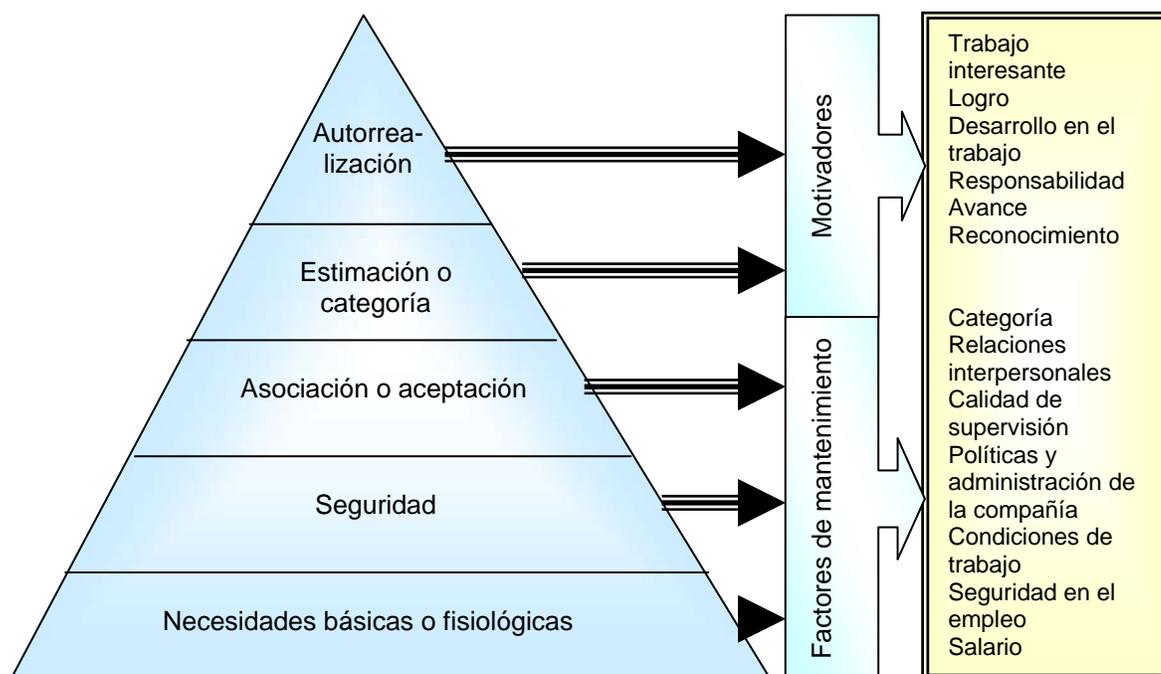


Fuente: Kinicki, Angelo & Robert Kreitner. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill, México, 2003.

Las personas dentro de la organización poseen afecciones tanto fisiológicas como psicológicas; esto da origen a la teoría de la “Jerarquía de las Necesidades” de Maslow, en la que sostiene que en la medida que cada escalón

es satisfecho, el nivel de motivación se incrementa; pero el investigador Herzberg, sugirió que las necesidades fisiológicas son factores de mantenimiento, los cuales no generan ninguna motivación en la persona, mientras las necesidades de tipo psicológica son los verdaderos motores de la motivación. No obstante, existen teorías y modelos que aportan nuevos enfoques acerca de la motivación, como la basada en la necesidad de logros propuesta por David McClelland. El campo de la mente humana es vasto, amplio, complejo y en constante desarrollo, y es en ella donde se origina la motivación, lo que obliga a las empresas a hacer de este factor organizacional una columna importante para el correcto funcionamiento de la organización y un constante mejoramiento en los procesos.

FIGURA 14
COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE MASLOW Y
HERZBERG



Fuente: Koontz, Harold & Heinz Wehrich. Administración, Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México 1998.

1.8.4 Higiene y seguridad

“Higiene es el conjunto de conocimientos dedicados al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores de riesgos ambientales o tensiones provocadas por o con motivo del trabajo y que pueden ocasionar enfermedades, afectar la salud y el bienestar, o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de la comunidad” (9:199).

La empresa deberá considerar cada una de las situaciones en las que su recurso humano es sometido durante el desarrollo de los procesos, analizar que factores pueden incidir negativamente en su salud, ya sea de manera inmediata o crónica. También debe evaluarse los procesos de repetición que puedan dar lugar a un estado patológico en el empleado.

“Existe una relación muy estrecha entre los términos higiene y seguridad, debido a que ambos están representados por un conjunto de principios, leyes, criterios y normas formuladas con el objetivo de prevenir acciones que puedan ocasionar daños a los trabajadores” (9:201). Sin embargo, la seguridad se orienta a evitar factores de riesgos, principalmente aquellos relacionados con accidentes, de tal forma que el trabajador se encuentre en un ambiente de trabajo confiable y se sienta cubierto ante cualquier imprevisto.

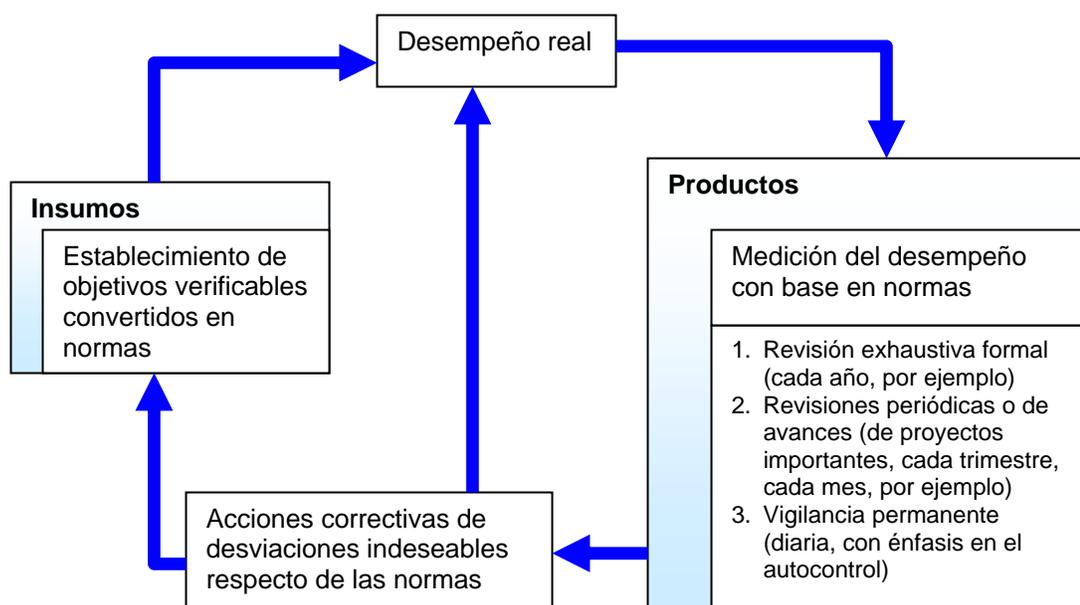
1.8.5 Evaluación del desempeño

“Por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de objetivos y planes” (8:419). No es posible verificar los avances o alcances de una compañía sin un estricto control de cada una de las actividades a realizad, y, considerando que en lo que se refiere a empresas proveedoras de servicio el recurso humano forma parte integral de sus estrategias, es necesaria la aplicación de sistemas en base a criterios, donde no sólo se verifique el

cumplimiento de sus funciones, sino la manera en que son realizadas y si estas se corresponden a la normativa de los estándares del servicio.

Es importante para la empresa la implementación de objetivos verificables y que puedan ser susceptibles a evaluaciones, las cuales pueden ser exhaustivas (anuales), periódicas (mensuales, trimestrales) y permanente (diarias). También la comparación de criterios como trabajo en equipo, iniciativa, logros personales y relaciones en su ambiente laboral, son factores importantes a considerar. El propósito de todo ello es la búsqueda de la excelencia en los procesos, también es un sistema que apoya métodos de recompensa y aplicado correctamente puede mitigar las tensiones y presiones de los empleados al momento de su utilización.

FIGURA 15
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Koontz, Harold & Heinz Wehrich. Administración, Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México 1998.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA GUATEMALTECA

En éste capítulo se muestran los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado a la empresa litográfica, mediante técnicas de investigación y muestro, cuyo principal objetivo es proporcionar datos precisos de la situación actual de la organización y la relación que mantiene con su entorno, teniendo como orientación principal el marketing de servicios.

También se utilizó el análisis FODA que proporcionó la información necesaria para formular los cursos de acción idóneos al escenario que enfrenta la organización.

Con el diagnóstico de la unidad en estudio se espera resolver la problemática que presenta, aplicando estrategias de servicios congruentes.

2.1 Procedimiento de la investigación

Se utilizó la inferencia estadística como técnica para recabar información, tanto en lo que se refiere al personal de la organización como a los clientes activos de la misma, que en su mayoría son entidades empresariales. Los datos obtenidos son representativos a las poblaciones citadas (personal y clientes) y por lo tanto son suficientes para sustentar un estudio de la situación de la organización.

A continuación se describe el diseño que se siguió en la investigación, así como las técnicas de muestro empleadas.

2.1.1 Diseño de la investigación

La investigación desde un enfoque mercadológico puede optar por dos técnicas para su realización: descriptiva y causal. Ambas capaces de proporcionar información provechosa para la toma de decisiones. Sin embargo, en el caso del estudio realizado a la empresa litográfica, la selección del diseño se realizó en base a dos factores:

- Costo: involucra los recursos disponibles, los cuales son escasos, de tal manera que la técnica seleccionada debió ajustarse en primera instancia a ese factor.
- Tiempo: es el siguiente parámetro de decisión, y tiene una especial importancia debido a que el estudio posee esa limitación, con lo cual ciertos diseños o procesos no podrían aplicarse porque requieren un período de análisis y aplicación mayor al programado.

De tales aspectos enunciados anteriormente se determinó que la investigación descriptiva cumple con los requerimientos deseados, además es importante señalar que por ser la técnica más utilizada, ofrece mayor confiabilidad.

El diseño descriptivo posee dos técnicas: encuesta y observación. Con relación a la primera, se aplicó al cliente interno, con el fin de obtener información de la cultura organizacional de la empresa; y al cliente externo, con el objetivo de recabar datos acerca de la percepción del servicio y el cumplimiento de expectativas. La observación, mediante guías preelaboradas, apoyó y complementó información del análisis realizado.

También se realizaron entrevista a ejecutivos de la empresa y departamento de ventas; la información obtenida se utilizó para dar respuesta a ciertos índices

arrojados por las encuestas aplicadas y también para el establecimiento y puntualización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

En referencia a los instrumentos utilizados para apoyar las técnicas seleccionadas; el cuestionario aplicado al cliente interno responde a las características de encuesta personal, no así el cuestionario del cliente externo que en su mayoría fue solventado telefónicamente y en una mínima parte por medio de correo electrónico. Con el fin de evitar sesgos en la información recabada, se utilizó un sistema de respuesta cerrada; salvo en preguntas cuya naturaleza requería una respuesta amplia de parte del encuestado.

2.1.2 Muestro

Se utilizó el muestro simple porque únicamente se seleccionó una muestra por cada factor de análisis; dicha muestra se diseñó de tal forma que los resultados obtenidos a partir de ella fueran suficientes para emitir juicio con relación a la unidad en estudio. En correspondencia a la manera de seleccionar los elementos de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico con la variable de selección aleatoria simple, el cual es caracterizado por no existir juicio u opinión del investigador y cada elemento de la población tiene las mismas probabilidades de ser seleccionado. Estas técnicas estadísticas fueron aplicadas tanto al cliente interno como al externo de la organización.

a. Determinación del número de elementos de la muestra:

En relación al cliente interno; se tomó como tamaño de la población la cantidad de personas que laboraban para la empresa al 31 de diciembre de 2006, cuyo número ascendía a 152. El tamaño de la población del cliente externo fue definido a partir de lo reportado por la cartera de clientes activos de la empresa

en la misma fecha citada anteriormente, con un total de 139 entidades. En ambos se desconoce la desviación estándar, por lo cual se incurre a la utilización de proporciones para solventar dicha situación. El nivel de confianza del muestreo es del 95% y el error máximo de estimación esperado es del 10%.

CUADRO 1
DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE ELEMENTOS DE LA MUESTRA

Cliente Interno	Cliente Externo
$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$	
$n = \frac{1.65^2 (0.5 * 0.5) 152}{0.1^2 (152 - 1) + 1.65^2 (0.5 * 0.5)}$	$n = \frac{1.65^2 (0.5 * 0.5) 139}{0.1^2 (139 - 1) + 1.65^2 (0.5 * 0.5)}$
n = 47	n = 46
Muestra = 47 Personas	Muestra = 46 Empresas

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2007

b. Selección de elementos:

En ambas poblaciones se elaboró una base de datos que mediante aplicación de fórmulas se obtuvo un ordenamiento aleatorio. Posterior a ello se seleccionó sistemáticamente la muestra de los elementos.

c. Tasa de respuesta:

La tasa de respuesta es el número de elementos encuestados con éxito; en relación a la encuesta aplicada al personal de la empresa se obtuvo el 98% de los casos. La encuesta aplicada a los clientes externos proporcionó una tasa del 87%.

2.2 Situación actual de la empresa

A continuación se presenta en detalle los hallazgos encontrados en la empresa litográfica, tanto en lo que se refiere a aspectos administrativos como mercadológicos.

2.2.1 Antecedentes de la empresa litográfica

La empresa litográfica fue fundada en noviembre de 1996, pero no fue hasta los primeros meses de 1997 que comienza sus funciones comerciales. Fue constituida como sociedad anónima y el capital utilizado es de origen nacional. Las instalaciones se localizan en un sector industrial de la ciudad capital; aunque a lo largo de su historia ha sufrido dos traslados, sus emplazamientos han respondido a una ubicación en el mismo sector; la razón de dichos cambios fue debido a las condiciones de espacio: la empresa se desarrolló y creció, invirtiendo en más y mejor maquinaria para satisfacer la demanda de sus servicios.

El actual emplazamiento se encuentra en funciones desde el año 2002, y en el mismo se encuentran tanto las oficinas administrativas como el taller de producción. Las condiciones de espacio son óptimas para ambas unidades de la organización, existiendo libre locomoción entre áreas. La capacidad física del edificio puede soportar modificaciones futuras como ampliaciones o nuevas instalaciones de equipo y maquinaria.

La empresa cuenta con maquinaria de impresión depreciada en una buena parte; sin embargo, en los últimos años ha invertido en tecnologías modernas que le permiten competir en el mercado y lograr una imagen de calidad en sus

productos. No obstante, el mayor tiempo de su producción lo consume el trabajo manual del área de acabados o encuadernación.

La empresa presta una variada gama de servicios de impresión como: afiches, bifolios, volantes, libros, cartonaje, material POP, folletos, tarjetas, entre otros; también es capaz de satisfacer requerimientos distintos a la litografía como la serigrafía o la impresión digital, mediante la utilización del outsourcing. La mayor parte de las impresiones de la empresa es material médico (literatura o cartonaje) y material publicitario, como se apreciará más adelante.

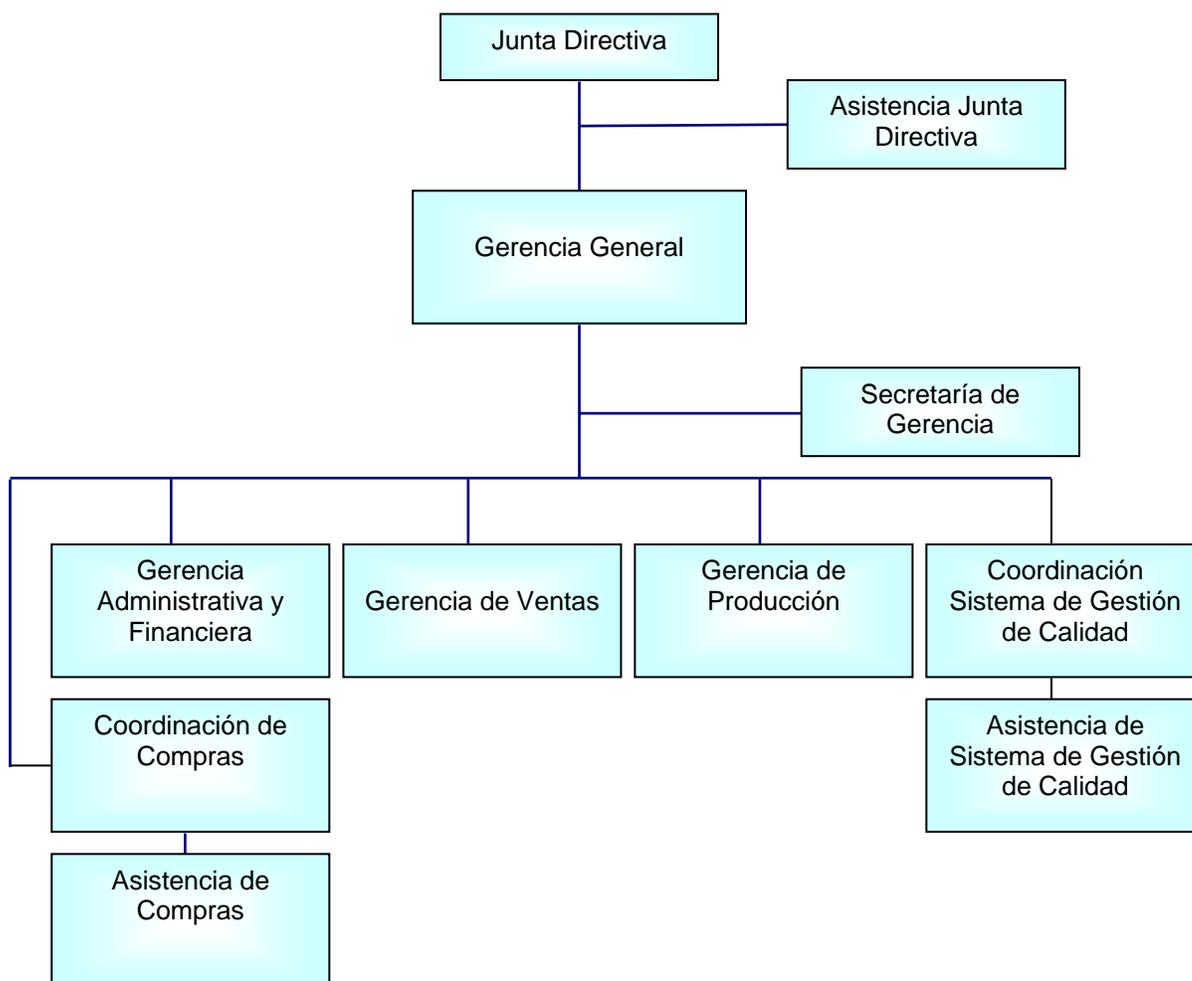
2.2.2 Estructura organizacional

La entidad presenta una estructura organizacional formal, agrupando cada área de la empresa de acuerdo a las atribuciones específicas en el proceso de producción y comercialización del servicio. La organización es funcional, se basa en la división de los departamentos de acuerdo a la naturaleza de sus funciones, y se encuentra estructurada de la siguiente manera: Junta Directiva, Gerencia General, Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Ventas, Gerencia de Producción, Coordinación de Compras y Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad. (Véase figura 16)

Durante la investigación se observó la existencia del departamento de recursos humanos e Informática y mantenimiento de sistemas digitales; sin embargo, no se encuentran formalmente reflejados en organigrama de la empresa; tampoco se constató la existencia de organigramas específicos para cada departamento en los cuales pueda precisarse la cantidad de puestos de trabajo necesarios en un periodo determinado. Es de indicar que la Gerencia General absorbe las funciones de la Gerencia Administrativa y Financiera, dicho puesto fue abierto debido a las necesidades de división departamental de la empresa, pero la

ocupación del mismo no ha sido priorizada debido principalmente a cuestiones económicas (se desconoce fecha en el cual empezará a funcionar plenamente).

FIGURA 16
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA LITOGRAFICA



Fuente: Guía Sistema de Gestión de Calidad, Gerencia General de la empresa litográfica.

2.2.3 Estrategias que se desarrollan en la empresa litográfica

La empresa posee como slogan una frase que se circunscribe exclusivamente a la calidad: "Calidad en impresión"; con lo cual sus esfuerzos en el mercado se han concentrado en mostrar sus impresiones litográficas como productos de alta calidad, obviando la inclinación al servicio.

A pesar que la litografía por naturaleza es un servicio de impresión, la empresa ha mantenido el concepto de que el resultado final de sus procesos son productos, fundamentando su enfoque en los aspectos tangibles del servicio.

A continuación se muestran las estrategias documentadas que la empresa considera dentro de su planificación; tomando como eje fundamental la orientación mercadológica.

a. Misión y visión

La empresa posee una misión que se centra en tres aspectos básicos (Véase cuadro 2):

- Compromiso con el cliente: garantizando la satisfacción, calidad y precios competitivos.
- Responsabilidad con los trabajadores: brindándoles estabilidad laboral.
- Rentabilidad de los accionistas: trabajando para crear una situación financiera que permita el retorno de la inversión y la seguridad de los capitales.

CUADRO 2
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA LITOGRAFICA

MISIÓN

“Somos un equipo de personas altamente calificadas, que conformamos una organización dedicada a las artes gráficas y comprometida con la satisfacción total de nuestros clientes nacionales e internacionales.

La garantía de calidad y precio de nuestros productos y servicios, se basan en una productiva estructura administrativa, de producción y ventas; así como un estricto control de nuestros procesos. Trabajamos para garantizar la rentabilidad de nuestros accionistas, la estabilidad laboral de sus trabajadores y el cumplimiento de las obligaciones con nuestros proveedores.”

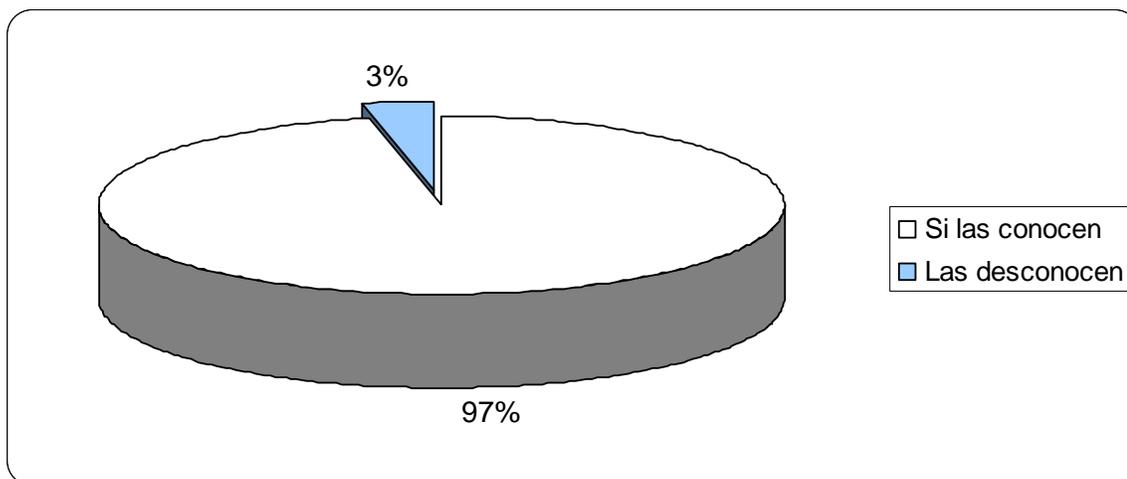
VISIÓN

“Ser un grupo gráfico consolidado, responsable y de crecimiento sostenido en los mercados nacionales e internacionales, sirviendo y cuidando a nuestros clientes a través de un liderazgo basado en el servicio y en la elaboración de nuestros productos”

La visión de la organización se concentra en crear las condiciones de desarrollo dentro del mercado objetivo para convertirse en empresa líder e innovadora en litografía de alta calidad.

Sin embargo, la divulgación de la misión y la visión no ha sido prioridad para la empresa, tampoco se observa una integración al servicio; según encuesta dirigida al personal de la organización, incluyendo mandos medios, se determinó que el 97% de los entrevistados desconocen la existencia de dichos planes dentro de la institución (véase gráfica 1); esto afecta a la empresa en relación a que si se desconoce cual es la razón principal de su funcionamiento es difícil coordinar los procedimientos y esfuerzos por el cumplimiento y vinculación de los objetivos para el alcance de su visión.

GRÁFICA 1
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN POR PARTE DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

b. Política de calidad

La empresa ha dirigido sus esfuerzos exclusivamente en la divulgación de la política de calidad (véase cuadro 3), la cual en importancia organizacional persigue sustituir la misión y visión de la empresa. La política de calidad se enfoca en la satisfacción de los clientes mediante la participación activa y positiva de todo el personal de la organización, concentrando en la búsqueda del liderazgo en el mercado, mejoramiento del sistema de gestión de calidad e impulsando los valores corporativos.

CUADRO 3 POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA LITOGRAFICA

“En la empresa litográfica tenemos como principal objetivo satisfacer la calidad requerida por nuestros clientes suministrando a precios competitivos productos y servicios que respondan a sus necesidades y expectativas.

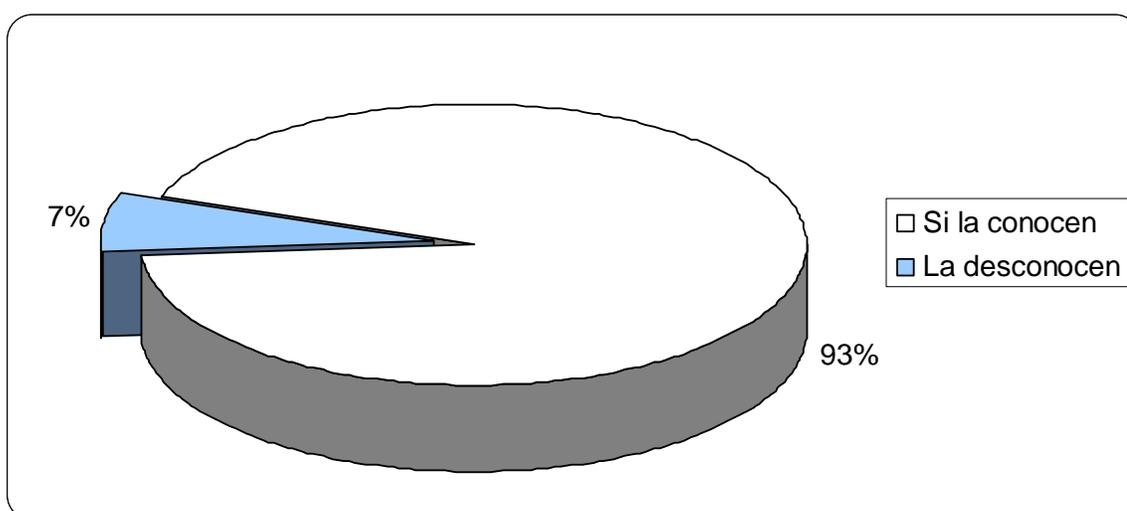
Con la participación activa y actitud positiva de todos buscamos el liderazgo y la excelencia empresarial. Nos proponemos mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de calidad y ser una empresa altamente competitiva que trabaja con base a nuestros valores corporativos.”

Fuente: Guía Sistema de Gestión de Calidad, Gerencia General de la empresa litográfica.

La política de calidad incluye objetivos afines al sistema de gestión de calidad, alcance en la producción y adopción de valores corporativos. Se encuestó al personal acerca del conocimiento que tenía acerca de este tema y el 93% manifestó estar informado (véase gráfica 2); se constató que la mayoría de los trabajadores recibieron una capacitación cuando se publicó la política de calidad; la cual se encuentra impresa en una manta vinílica que se extiende visiblemente en el edificio, en el interior de la planta de producción, dicha política de calidad

data del tercer trimestre del año 2005, las personas que respondieron negativamente poseían menos de dos meses de antigüedad laboral en la organización, quienes no recibieron ninguna inducción al respecto, tampoco han dedicado empeño en inquirir acerca esta política, pese a que la ven en todo momento.

GRÁFICA 2
CONOCIMIENTO DE LA POLÍTICA DE CALIDAD POR PARTE DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

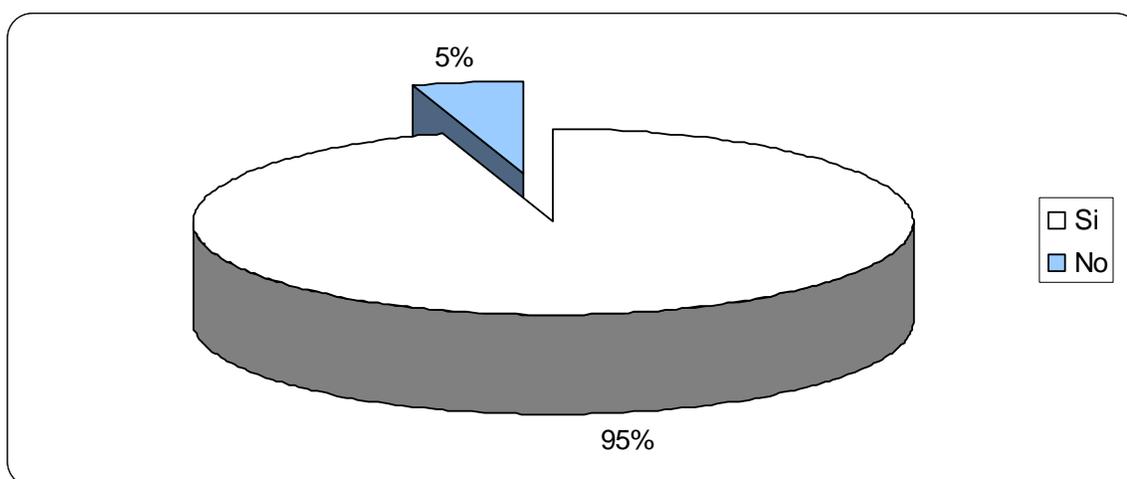
c. Objetivos

La empresa trabaja bajo dos tipos de objetivos:

- **Objetivos de calidad:** se concentran en el alcance del sistema de gestión de calidad, involucrando a todo el personal de la empresa, derivado a que cada persona es un engranaje importante en el proceso; sin embargo según, se constató al realizar entrevistas, las personas del área administrativas se consideran ajenas a los objetivos de calidad. También se comprobó que pese

a su existencia, no hay ningún medio de control aplicado plenamente con el cual se verifique su cumplimiento; los controles observados responden a las condiciones básicas de los procesos productivos y no constituyen fuente importante para la medición de la calidad. El 95% de los empleados encuestados manifestó que en la ejecución de sus labores no involucran la observancia de los objetivos (véase gráfica 3); reflejo de la falta de precisión en los controles y carencia de conocimientos en el personal necesarios para la aplicación de los objetivos de calidad.

GRÁFICA 3
OBSERVANCIA DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD EN LA EMPRESA
LITOGRÁFICA

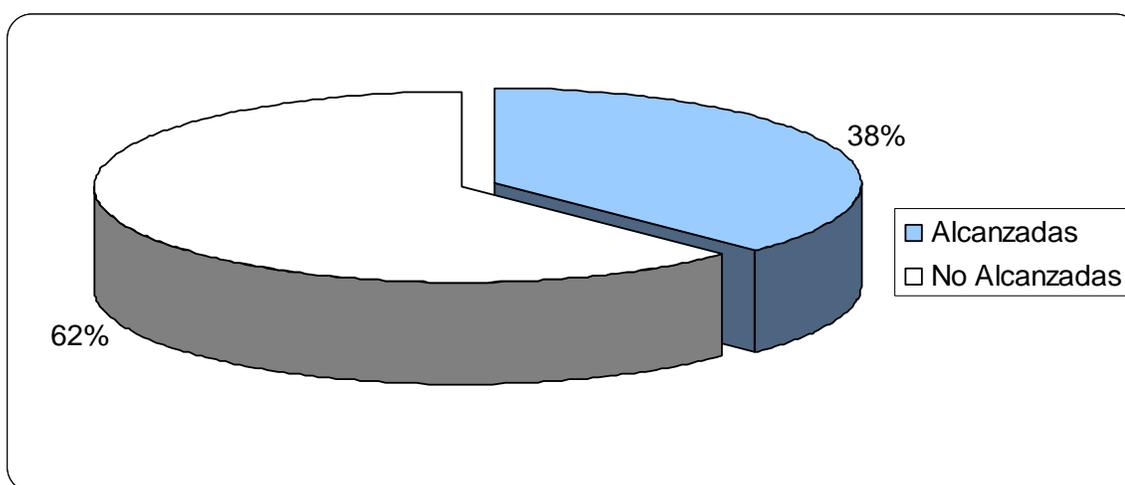


Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

- **Objetivos de ventas:** buscan un determinado nivel y volumen de ventas, la empresa los proyecta anualmente, centrandose su atención en determinados clientes y tratando de especializar su producción en servicios que les son más rentables comercializar y producir. En ocasiones el alcance de los objetivos involucra la inversión en nuevo equipo o tecnología, cuya decisión de compra es exclusivamente de la Junta Directiva. Los objetivos de ventas se fragmentan en metas mensuales y se distribuye por cada vendedor según su

record de ventas, de esa forma se mide y controla los logros alcanzados. Conforme a los reportes de facturación obtenidos y comparados con las metas de ventas para el año 2006, pudo constarse que el 62% de las metas no fueron conseguidas. (Véase gráfica 4)

GRÁFICA 4
CUMPLIMIENTO DE METAS EN VENTAS DURANTE EL AÑO 2006

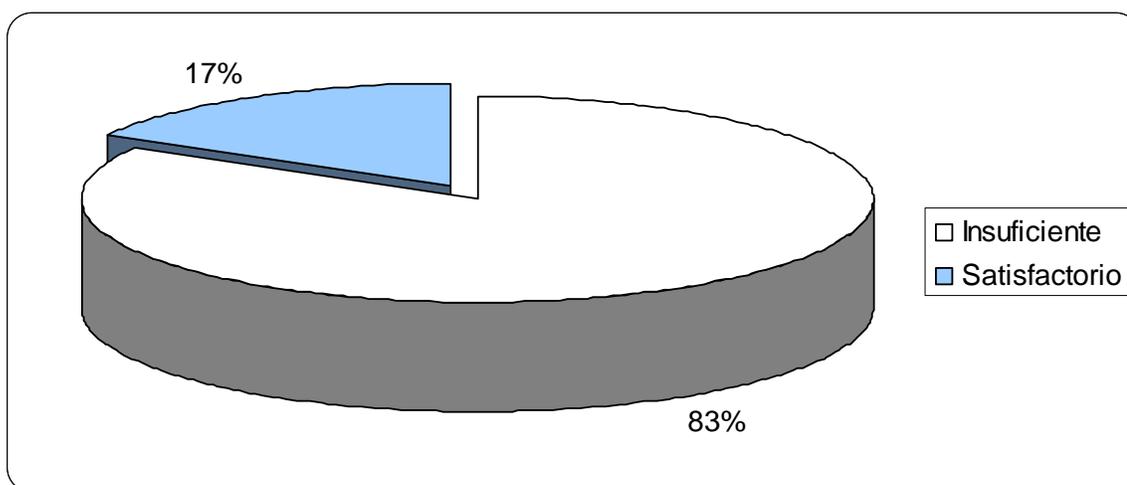


Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

El personal de ventas es el responsable del cumplimiento de estos objetivos y el alcance de los mismos involucra una bonificación monetaria adicional a las prestaciones y comisiones devengadas; siendo el único incentivo concedido. Según entrevista realizada a la fuerza de venta, se observó que el 83% de los vendedores califica de insuficiente el incentivo otorgado por el alcance de sus metas de ventas, por lo cual el cumplimiento de las mismas no resulta prioritario para el personal (véase gráfica 5). Es de indicar que pese a la importancia que representa para la empresa la prestación del servicio, no existe ninguna relación entre los objetivos de la organización.

Con relación a los objetivos de ventas, su enfoque cuantitativo basado en un alcance de volumen de ventas, sin proporcionar las estrategias, tácticas y medios necesarias para alcanzarlos limita su cumplimiento; por lo que existen una cantidad pobre de objetivos en general, lo cual reduce y complica las probabilidades de alcanzar la visión empresarial.

GRÁFICA 5
CALIFICACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS ACERCA DEL INCENTIVO
POR ALCANCE DE METAS



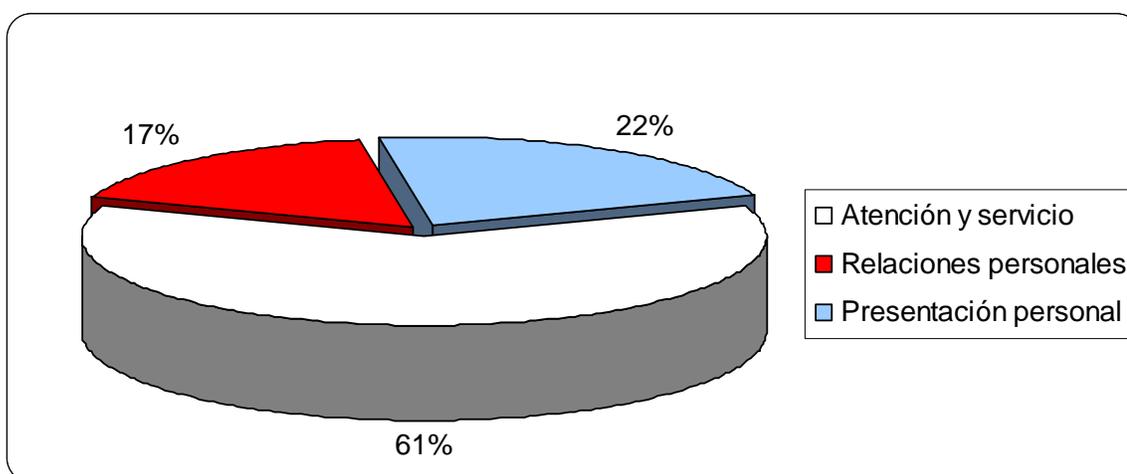
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

d. Estrategias de venta

La empresa tiene claro que para alcanzar un objetivo debe observar cursos de acción congruentes. Sin embargo, al realizar observación se constató que no existe ninguna estrategia documentada, los vendedores de la empresa trabajan de acuerdo a su experiencia personal para tratar con los clientes. Según la encuesta el 61% del personal de ventas contestó que la atención y servicio que prestan a sus clientes es su estrategia principal; 22% respondió que la presentación personal era lo más importante, y el resto estuvo de acuerdo que

las relaciones personales son las que aportan la mayor certeza en la venta (véase gráfica 6). No contar con estrategias de ventas claras es una desventaja que coloca a la empresa en un difícil escenario competitivo; lo anterior fundamenta y apoya el incumplimiento de metas en ventas y además obstaculiza el alcance de cualquier otro objetivo.

GRÁFICA 6
ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR PERSONAL DE VENTAS



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

Con respecto a la publicidad utilizada por la empresa, ésta es escasa y no responde a ningún plan específico, tampoco posee elementos de control con los cuales se pueda verificar su eficacia. Los medios utilizados son:

- Páginas amarillas: es colocado un anuncio de características moderadas y reservadas. En los años que se ha publicado prácticamente no ha tenido modificación relevante: logotipo y slogan de la empresa, teléfono y página Web. En comparación con los anuncios de la competencia, no hay manera de sobresalir, y tomando en cuenta que no hay información adicional, es de esperar un gasto y no un costo en esta publicación.

- Patrocinio de eventos de Unión Guatemalteca Agencias de Publicidad (UGAP): La empresa colabora con algunos eventos de esta institución al proporcionar impresos litográficos como volantes, invitaciones, sobres, afiches y similares. También la organización tiene derecho a aparecer en el directorio que publica anualmente esta entidad; sin embargo, se constató que la empresa no cuenta con ningún sistema de evaluación de este patrocinio, no posee ninguna información que apoye un retorno de la inversión y tampoco le es posible cuantificar económicamente, en una cifra anual, los recursos destinados a éste propósito. Por lo cual es un costo que la empresa absorbe al no existir un claro motivo de financiamiento de dichas actividades.

e. Tácticas de venta

Las tácticas de la empresa se reflejan en la utilización de herramientas de ventas para presentarse ante nuevos clientes, mostrando una imagen corporativa óptima y una serie de impresos versátiles que la organización es capaz de producir; también utiliza esas herramientas para desarrollar los clientes que ya posee, por ejemplo, si un cliente solicitaba exclusivamente material impreso publicitario, también podría trabajar cartonaje de empaque o documentación institucional con muy buenos resultados.

Las herramientas de ventas utilizadas actualmente por la empresa son:

- CD de presentación: contiene una exposición en formato flash, con un carácter más institucional que mercadológico, muestra la trascendencia internacional de la empresa, países a los cuales exporta, materiales que trabaja, ventajas adicionales que ofrece y su énfasis en un sistema de gestión de calidad.

- **Página Web:** la empresa litográfica cuenta con una página Web en la cual muestra la presentación en formato flash comentada anteriormente, sin embargo debido a problemas de cambios de proveedor de Internet, en constantes ocasiones no es posible acceder a dicha página.
- **Muestrarios:** la organización elabora muestrarios de los trabajos elaborados, en especial aquellos cuyos acabados son sobresalientes y la calidad de impresión es claramente visible. El objetivo de los mismos es hacer ver al cliente la capacidad de la empresa para producir dichos impresos.

Por lo indicado se reafirma que la empresa da mayor importancia a los aspectos tangibles del servicio más que al servicio propiamente dicho. Para la utilización eficaz de las herramientas es necesario una guía o manual, del cual se carece, siendo un aspecto de vital importancia, no sólo para promocionar los servicios, sino también para garantizar la seguridad y confianza del cliente.

2.2.4 Diseño y logística del servicio de la empresa litográfica

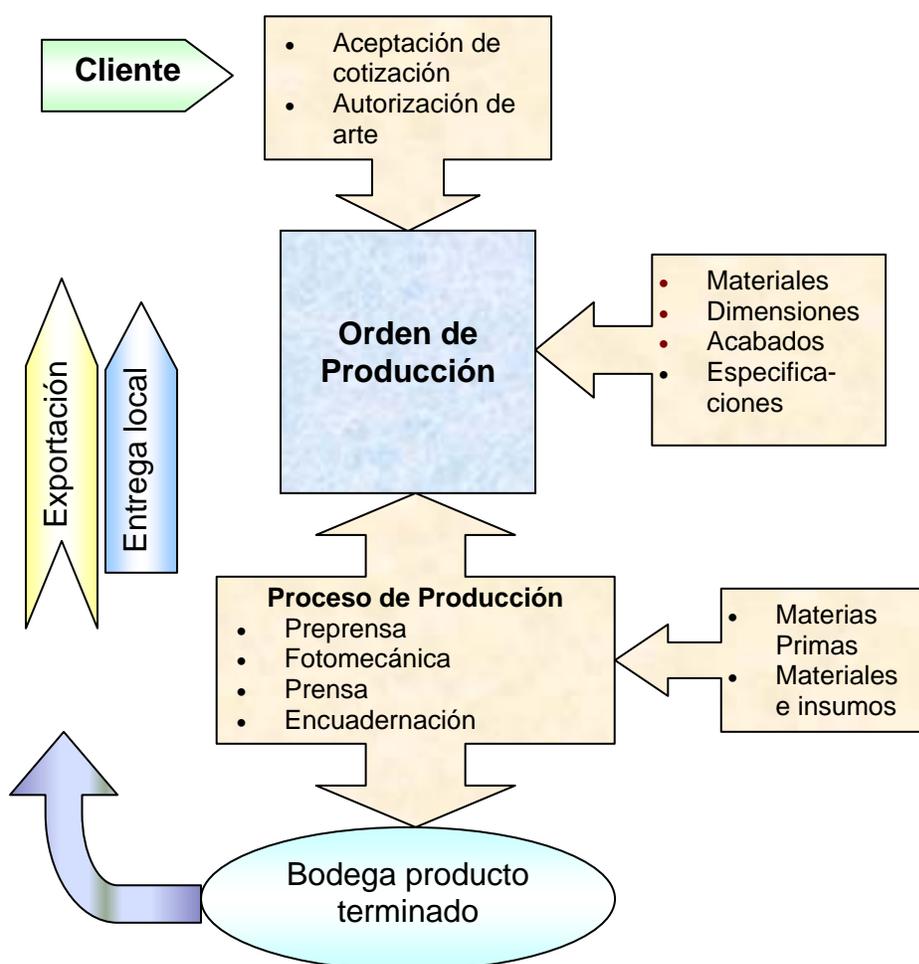
En la empresa el diseño del servicio se concentra en el seguimiento exclusivo de la orden de producción, documento que se elabora al estar concertado con el cliente un pedido. La información proviene de la cotización autorizada e incluye:

- Materiales a utilizar
- Dimensiones de la impresión
- Acabados
- Especificaciones adicionales

Abierta la orden de producción, resta contar con el arte autorizado por el cliente. En la litografía el color es la prueba más importante de calidad, tratar de conseguir las tonalidades aprobadas por el cliente es primordial. Una vez

teniendo todos los elementos necesarios para la impresión, la orden de producción recorre cada uno de los procesos con los cuales tenga relación hasta llegar a la bodega de producto terminado que se encargara de su despacho. (Véase figura 17)

FIGURA 17
PROCESO DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

El tiempo para la obtención del producto final impreso depende de la cantidad de acabados y el volumen del tiraje. En las cotizaciones se ofrece que el tiempo de entrega son cinco días hábiles tras la entrega de los artes por parte del cliente,

sin embargo, en la mayoría de los casos no se trabaja de esa forma debido a las variables mencionadas. Es de señalar que en la empresa no existen estudios documentados de medición de tiempo estándar, por lo cual es difícil saber con exactitud el tiempo que una orden de producción demanda, las aproximaciones son de días y no de horas según algunas observaciones recabadas.

En la bodega de producto terminado la impresión puede tener dos destinos: entrega local y exportación; para la primera existe una persona responsable de programar las rutas de los vehículos de la empresa y la contratación de fletes si el caso lo justificara, para cumplir con el envío del material. Para los productos cuya entrega es fuera del territorio nacional, básicamente en la región Centroamericana y Caribe, existe un departamento de exportaciones capacitado, encargado de coordinar la logística de entrega con empresas de transportes y agentes aduanales. La empresa garantiza un servicio puerta a puerta, por lo cual la coordinación precisa en la exportación es fundamental para el envío de los materiales hasta el punto que el cliente señale como lugar de recepción.

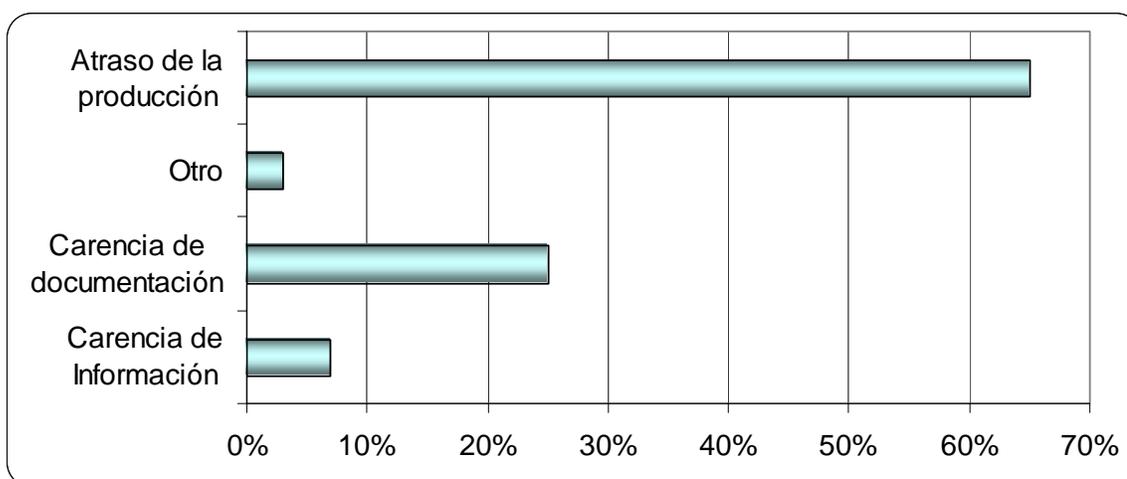
Según entrevista realizada a las personas encargadas de dirigir la logística de la empresa y muestreo de algunas órdenes de producción, se encontró que existen problemas para cumplimiento de las entregas en el tiempo establecido por el cliente; entre los más comunes se encuentran: (Véase gráfica 7)

- Atraso de la producción (65%): la mayoría de los procesos que tiene la empresa se encuentran documentados; sin embargo, no existe una planificación periódica de la producción; la atención dada a las órdenes de producción carece de patrón.
- Carencia de documentación (25%): algunos clientes exigen la presentación de orden de compra para la recepción de la mercadería, sea local o internacionalmente. Por lo cual la carencia de este documento, cuya emisión es responsabilidad directa del cliente, puede ocasionar un retraso en la

entrega. Sin embargo, la obligación de solicitar y facilitar este documento, recae sobre las personas que tienen contacto directo con el cliente, vendedores y secretarías de ventas, por lo que se aprecia una falta de atención en lo que se refiere a esta incumbencia.

- Carencia de información (7%): en menor medida puede darse este problema cuando un material es terminado y no existe dirección de entrega y/o persona autorizada para recibirlo; esto reafirma el problema mencionado anteriormente, en el cual las personas responsables de solventar dicha situación, no cumplen con su obligación eficientemente.

GRÁFICA 7
PROBLEMAS EN LA LOGÍSTICA DEL SERVICIO



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

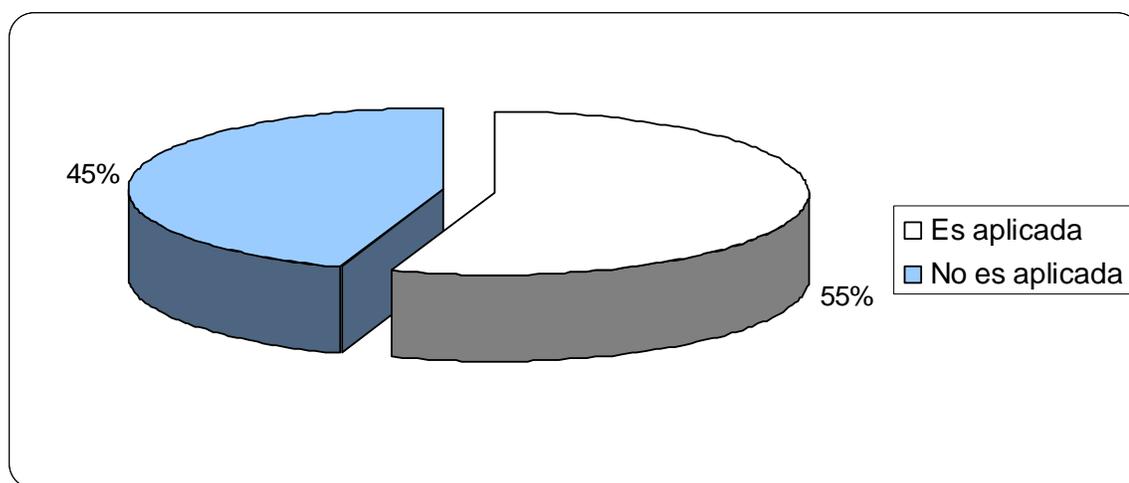
2.2.5 Procedimientos de calidad aplicados por la empresa litográfica

Anteriormente se refirió a la política de calidad como una de las estrategias que posee la empresa litográfica para alcanzar un mejor nivel de servicio ante los competidores; parte de la implementación de dicha política es la utilización de instructivos, manuales, guías, formatos y registros con los cuales pueda gestionarse la calidad de los productos impresos.

Los procesos más importantes del área productiva de la empresa se encuentran documentados; el formato utilizado para la elaboración de los mismos es similar a los utilizados en las certificaciones ISO, pero con la adaptación a los requerimientos de la empresa litográfica; debe señalarse que la certificación mencionada anteriormente no se encuentra dentro de los planes de la organización.

Se procedió a encuestar al personal con relación a los aspectos concernientes al sistema de gestión de calidad. Como primer dato se obtuvo que 55% del personal percibe que la política de calidad no es aplicada en los procesos (véase gráfica 8), un antecedente alarmante tomando en cuenta que el 93% del personal conoce la política de calidad (véase gráfica 2) y ha recibido capacitación al respecto.

GRÁFICA 8
PERCEPCIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD EN LOS PROCESOS

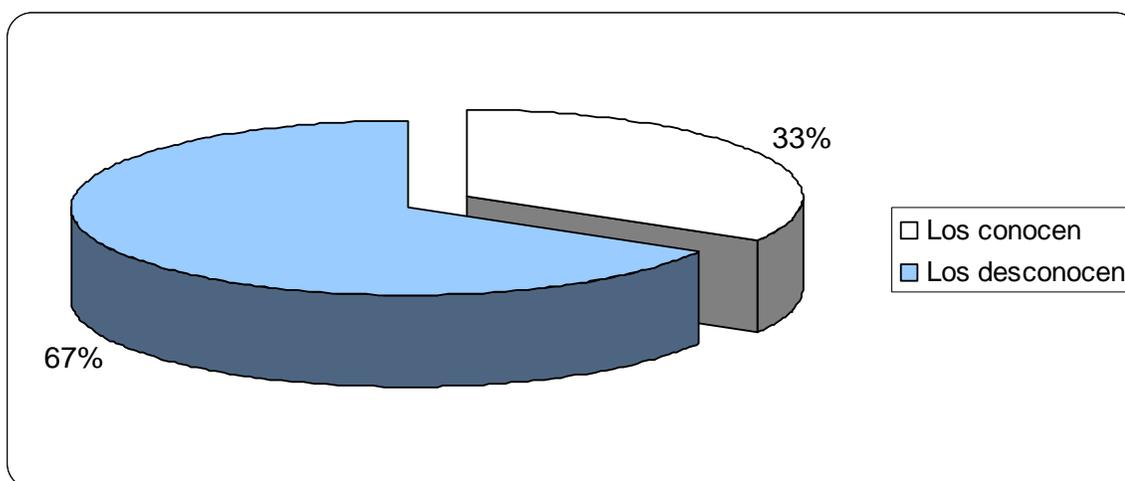


Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

Con relación al conocimiento de algún tipo de manual en los procedimientos productivos, el 67% del personal respondió que no tiene conocimiento de ellos;

es de indicar que estos documentos básicamente se encuentran en poder de la alta gerencia y mandos medios, y debido a estos últimos se obtuvo un dato del 33% de personas que lo conocen; sin embargo, la utilización de los mismos se hace de manera parcial o nula. La razón por la cual no son divulgados y aplicados plenamente es porque la empresa no les confiere la importancia debida para la continuidad de los procesos, son de reciente elaboración y no constituyen una práctica en la organización la utilización de los mismos, además que se apoya en que ponerlos en funcionamiento requiere invertir nuevamente recursos en capacitación, documentación adicional y tiempo. No obstante, el costo de no utilizar los manuales es mayor a la inversión requerida para colocarlos en marcha, ya que estos se orientan en la política de calidad y tienen como objetivo la optimización de los recursos de la empresa, por lo que la organización desperdicia dicho medio para mejorar sus procesos al no tomar en cuenta el factor costo-oportunidad.

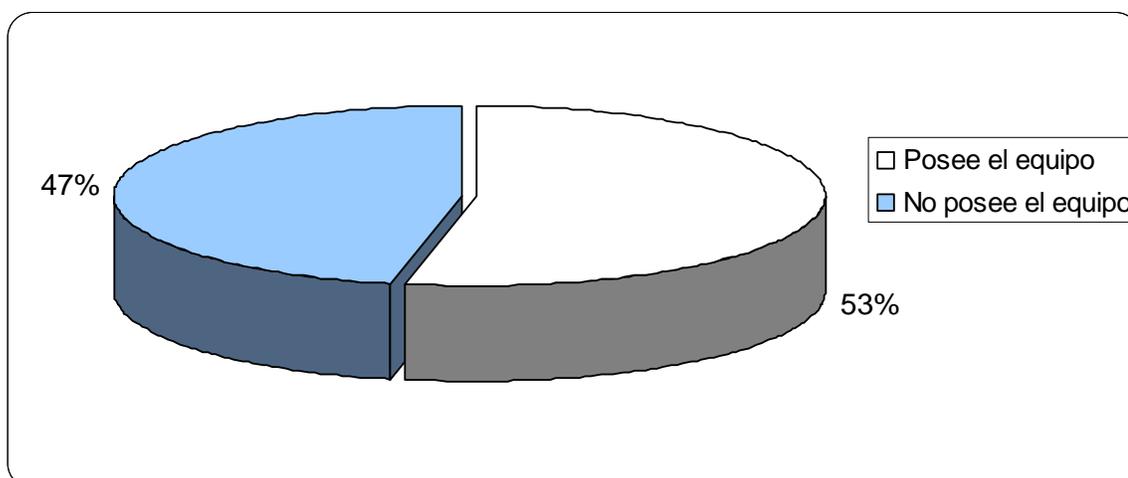
GRÁFICA 9
CONOCIMIENTO DE MANUALES, INSTRUCTIVOS O GUÍAS DE
PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

En referencia al equipo de trabajo, 47% de los encuestados adujo no poseer el equipo y herramientas para la realización eficaz de su trabajo (véase gráfica 10); en su mayoría las personas que mostraron dicho padecer son las que utilizan la maquinaria o equipo depreciado de la empresa, el cual se encuentra constantemente en reparaciones menores que interrumpen la fluidez del trabajo. En contraste con lo anterior, 53% de las personas se mostró satisfecha con el equipo de trabajo que posee, lo cual crea una situación favorable para la calidad que la empresa desea.

GRÁFICA 10
DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

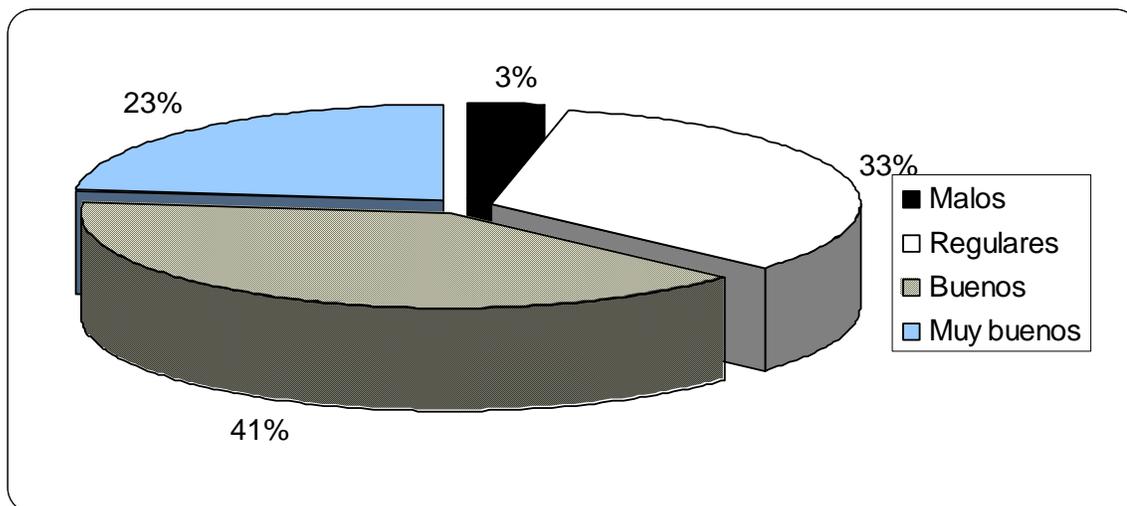


Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

Parte integral de la gestión de calidad, es el diseño de controles enfocados a prevenir las fallas o resolverlas en el momento en que se producen. La empresa ha dirigido sus esfuerzos en diseñar algunos controles orientados a resolver los problemas que se suscitan comúnmente cuando se produce un impreso; sin embargo, el 41% del personal encuestado manifestó que los controles eran buenos, 33% de los trabajadores señaló que eran regulares e insuficientes; casi una cuarta parte del personal consideró que los controles aplicados son muy buenos; y una mínima parte apreció que eran malos porque los consideraban

demasiados, atendiendo a su aspecto burocrático (véase gráfica 11). Según observación realizada, se percibió que la mayoría de los controles se circunscriben a aspectos básicos de los procesos y existe una alarmante carencia de controles preventivos, una limitante adicional es que la falta de una planificación de la producción y la no utilización de manuales y programas, hacen que los pocos controles que existan carezcan de su función de retroalimentación, ya que no hay manera de documentar los errores de tal forma que no vuelvan a repetirse; indicando una clara desventaja en la prestación del servicio de la empresa al no contar con los estándares y procesos adecuados para la entrega de los mismos.

GRÁFICA 11
PERCEPCIÓN DE LOS CONTROLES DE LA EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

2.3 Cultura organizacional de la empresa (cliente interno)

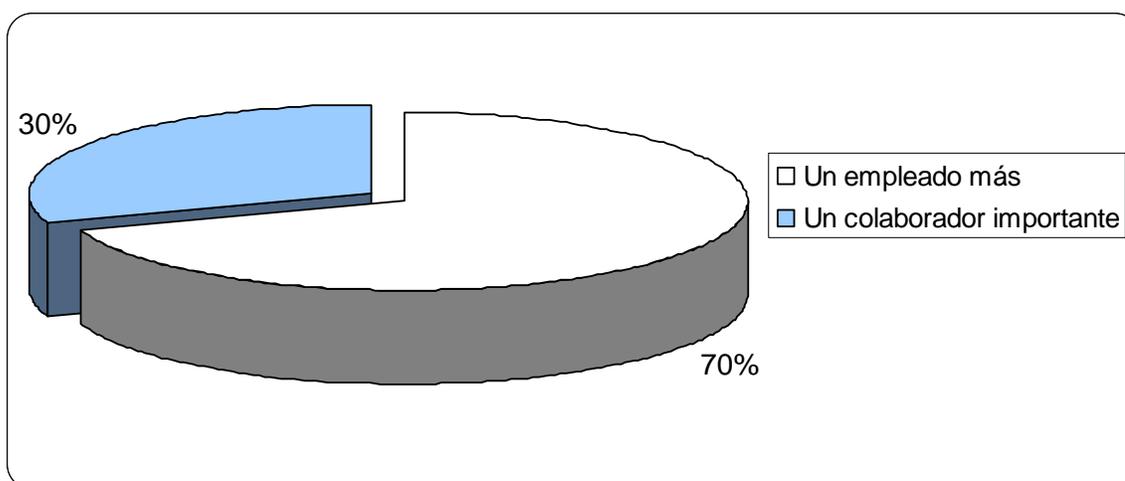
Para conocer la cultura organizacional de la empresa se realizó una encuesta al personal en general, de esta forma se determinó la situación actual del cliente

interno y su relación específica con el servicio, obteniéndose la siguiente información:

2.3.1 Identificación del recurso humano con la empresa

Parte medular de la calidad y servicio es la integración del recurso humano y su identificación con la empresa; según se constató 70% del personal se considera un empleado más dentro de la organización, mientras que un 30% respondió que se autopercibe como un colaborador importante. (Véase gráfica 12)

GRÁFICA 12
AUTOPERCEPCIÓN DEL PERSONAL DENTRO EMPRESA



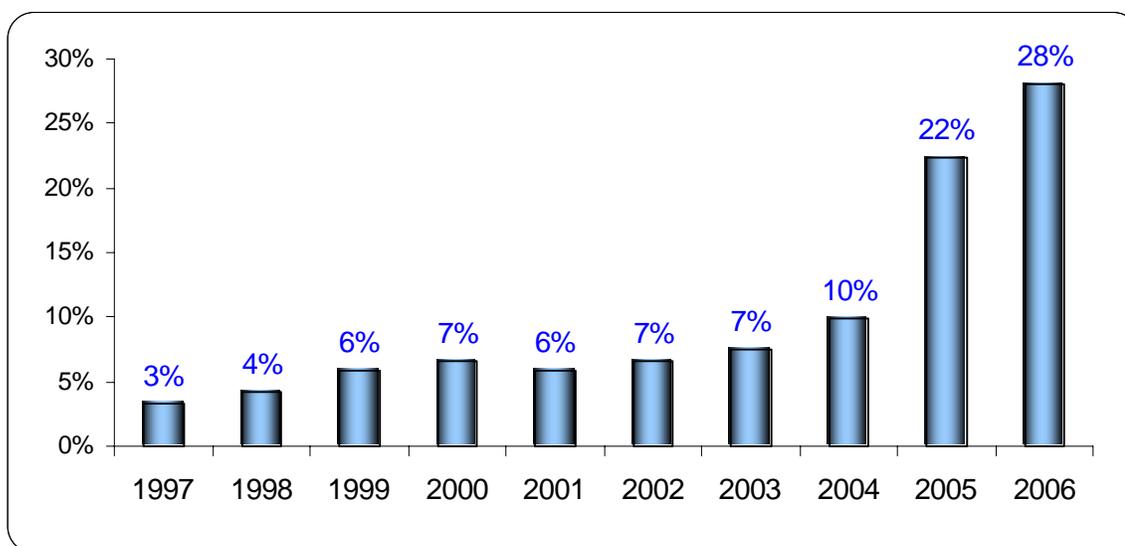
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

La información anterior se verificó al analizar la antigüedad laboral del recurso humano, que según historial de nóminas, el 28% del personal que labora actualmente en la empresa ingresó en año 2006; si se toma en cuenta el porcentaje del año 2005, se obtiene que el 50% del personal que labora en la organización comenzó su relación laboral en los últimos dos años (véase gráfica 13). Esto arroja una rotación de personal promedio de una cuarta parte de los empleados; e implica la existencia de un problema de integración del recurso

humano principalmente vinculado a la motivación; ésta situación afecta a la empresa económicamente de manera directa en los recursos utilizados en la contratación e indirectamente en los costos ocultos relacionados con la adaptación de la persona y la correspondencia plena a sus obligaciones, incluyendo la capacitación.

GRÁFICA 13

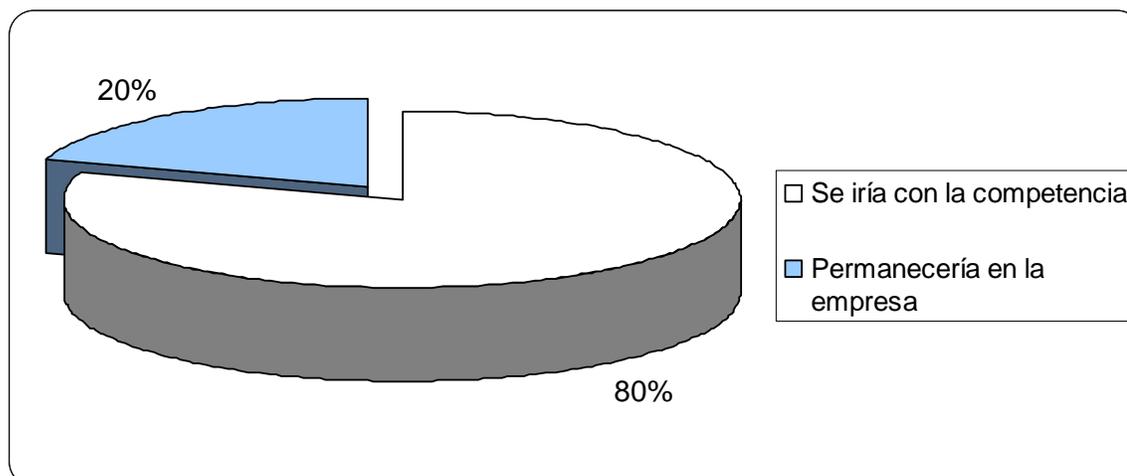
FECHAS DE INGRESO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LITOGRAFICA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

En referencia a la lealtad de los trabajadores con la empresa, se observó que existe una insatisfacción generalizada en los empleados, lo cual confirma el estado de desmotivación que predomina y se refleja en que el 80% del personal encuestado manifiesta que si otra empresa, incluso la competencia, le mejorara alguna condición de trabajo, especialmente el salario, aceptaría la oferta laboral. Únicamente un 20% del recurso humano adujo que las condiciones laborales que la empresa le ofrece le son suficientes y no aceptaría ninguna oferta de cualquier empresa competidora. (Véase gráfica 14)

GRÁFICA 14
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE OFERTAS DE TRABAJO DE LA
COMPETENCIA EN LA CUAL MEJORARA ALGUNA CONDICIÓN LABORAL

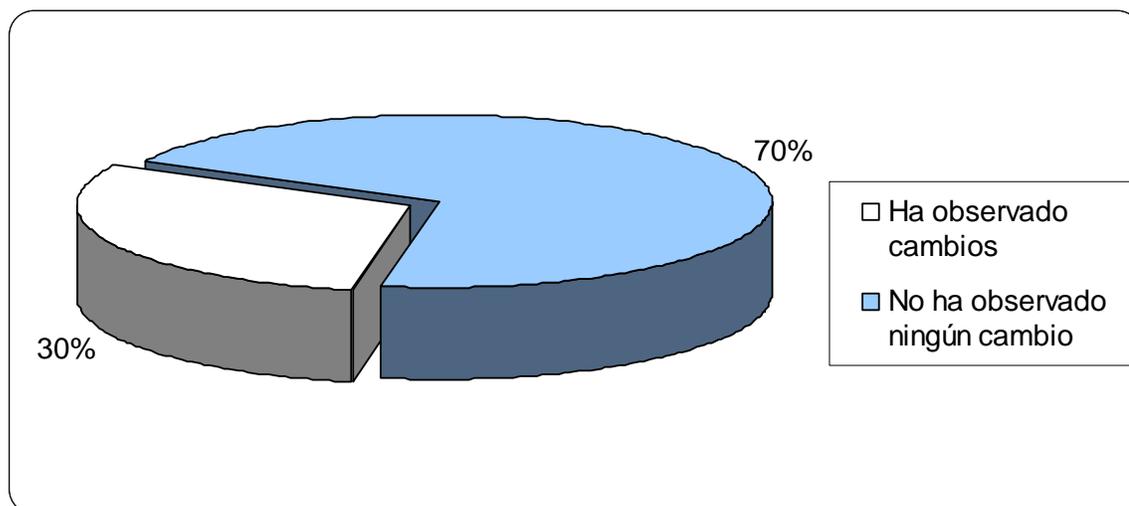


Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

2.3.2 Políticas internas de integración de personal

No hay políticas de integración documentadas. El departamento de recursos humanos no posee instrucciones claras acerca de sus responsabilidades y atribuciones, por lo cual su funcionamiento es mayormente operativo que administrativo. Aunque es una unidad relativamente nueva en la organización, implementada aproximadamente hace dos años y medio, según opiniones del 70% del personal, no se ha observado ningún cambio; mientras que el 30% afirma que ha presenciado algunas modificaciones, pero al preguntar acerca de la particularidad de esos cambios no refirieron aspectos realmente significativos. El departamento en cuestión no se orienta a los objetivos que debería alcanzar según su naturaleza, por lo que es necesario corregir este defecto para solventar a fondo el problema de integración del personal. (Véase gráfica 15)

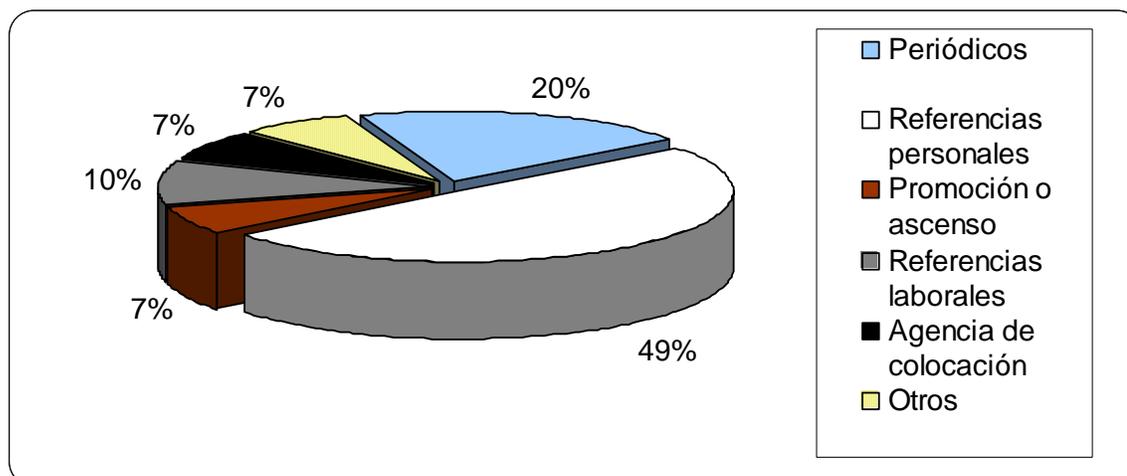
GRÁFICA 15
PERCEPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH EN LA
EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

El 49% del personal que ha ingresado a la empresa lo ha hecho por medio de referencias personales, es decir, es conocido o amigo de alguien que trabaja dentro de la organización; según algunas observaciones, pudo constatarse que existen grados de parentescos en algunos empleados. Un 20% de los empleados encuestados se ha informado del trabajo por medio de publicaciones en periódicos y 10% del personal ha sido por reingreso, es decir, que había laborado anteriormente en la empresa. Es de indicar que el 7% del personal que respondió que su ingreso fue por medio de agencias de colocación, es en su totalidad puestos de carácter administrativo; el personal operativo del área de producción es contratado directamente por Gerencia de Producción, y el administrativo por Gerencia General (véase gráfica 16); lo anterior reafirma la carencia de políticas de integración del personal y la poca apreciación del trabajo del departamento de recursos humanos, dada la significación que representa la utilización de fuentes personales que limitan el reclutamiento de un mayor número de candidatos a los puestos.

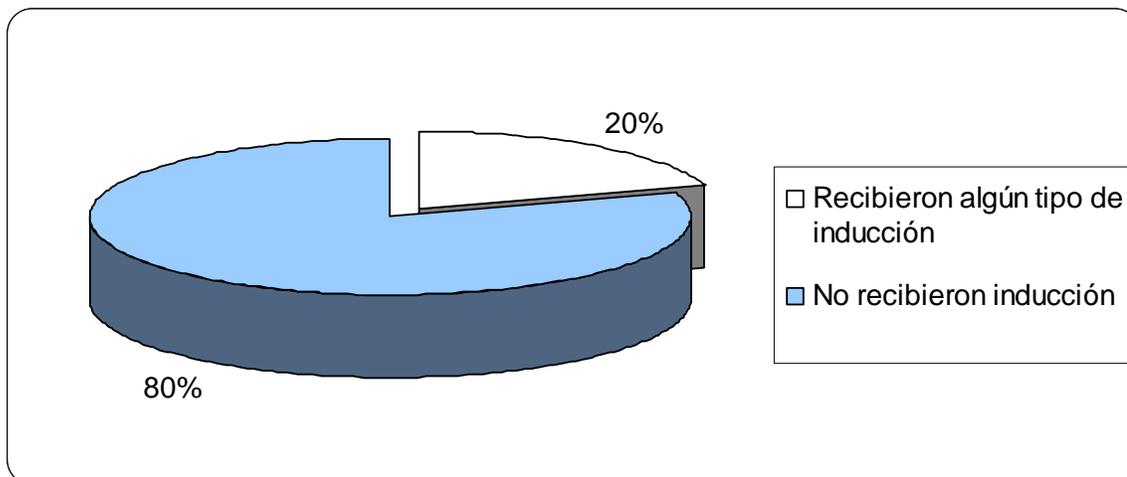
GRÁFICA 16
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL UTILIZADOS
EN LA EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

En relación al proceso de inducción, el 80% del personal manifestó que cuando fueron contratados no recibieron ninguna charla de la naturaleza de la empresa, tampoco se les mostró las instalaciones ni tuvieron la oportunidad de ser presentados al personal. El 20% restante en su mayoría es personal administrativo, aunque para ellos el proceso de inducción fue parcial, porque únicamente obtuvieron una breve presentación con sus compañeros administrativos y un recorrido exclusivamente por las oficinas, no se les mostró las instalaciones y tampoco recibieron una plática acerca de los objetivos de la empresa, valores corporativos, servicios producidos, importancia del trabajo y otros aspectos relacionados con la naturaleza de las funciones de la empresa; lo cual reafirma el problema de falta de observación de los empleados con respecto a los objetivos y políticas de la empresa, al desconocer la importancia de las mismas y no poseer una inducción eficiente. (Véase gráfica 17)

GRÁFICA 17
INDUCCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA



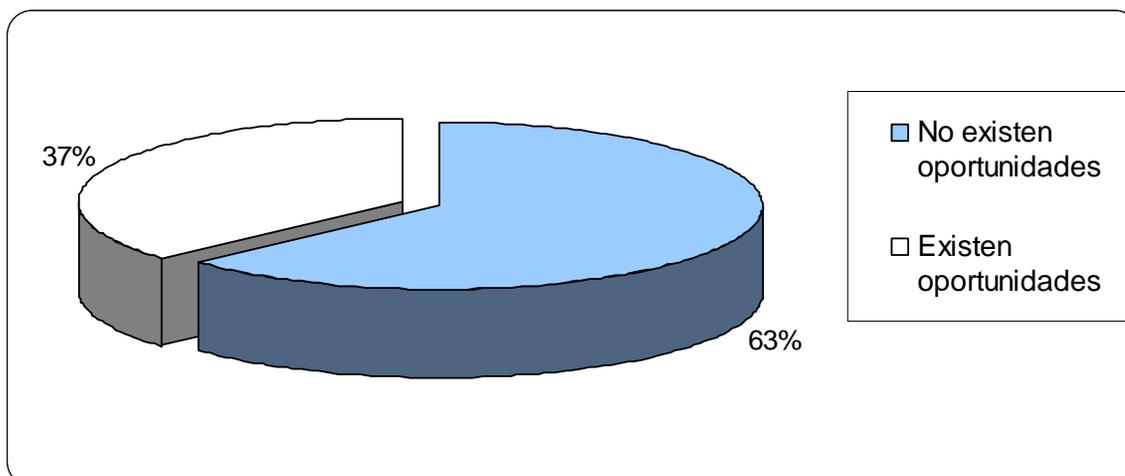
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

2.3.3 Programas de motivación aplicados por la empresa litográfica

No existen programas de motivación documentados ni mencionados en las políticas de la empresa. El análisis realizado a la antigüedad laboral de las personas referido anteriormente, demuestra que existen muchos factores desmotivadores dentro de la organización, entre los cuales se mencionan:

- a. **Oportunidades de crecimiento y desarrollo:** el 63% del personal manifestó que en la organización es difícil ascender, el desarrollo básicamente es horizontal, al ser trasladado de puesto, siempre en el mismo nivel operativo. (Véase gráfica 18)

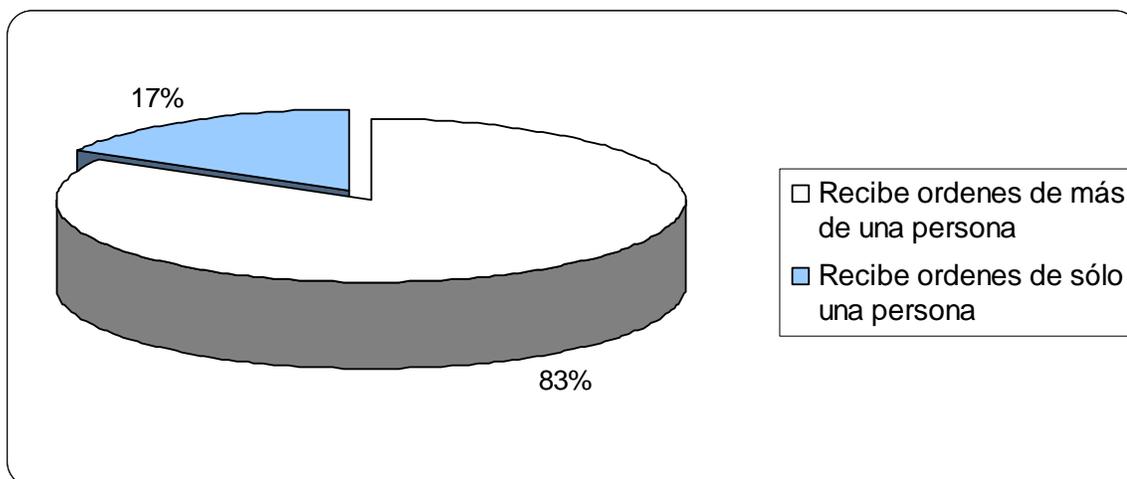
GRÁFICA 18
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DENTRO DE LA
EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

b. Duplicidad de mando: aunque es un problema estructural, también se convierte en un factor que incide en la motivación del personal, al crear confusión y dilema en cuestión de que instrucciones acatar o a cuales darle mayor prioridad. En la empresa litográfica el 83% del recurso humano manifestó que reciben órdenes de más de una persona, y solamente el 17% se encuentra en una situación normal al recibir instrucciones de una sola persona (véase gráfica 19). Este es un problema que afecta además la continuidad normal de los procesos, ya que al tener que esperar órdenes de varias personas, se ocasionan retrasos por parte de los operarios, incluso es una fuente de conflicto cuando ciertos mandos pasan por encima de los niveles jerárquicos y líneas de autoridad, no respetando la estructura organizacional de la empresa; se corroboró que ésta conducta está generalizada en los directores y accionistas de la empresa cuya posición de propietarios hace difícil el acatamiento de las directrices de la estructura organizacional.

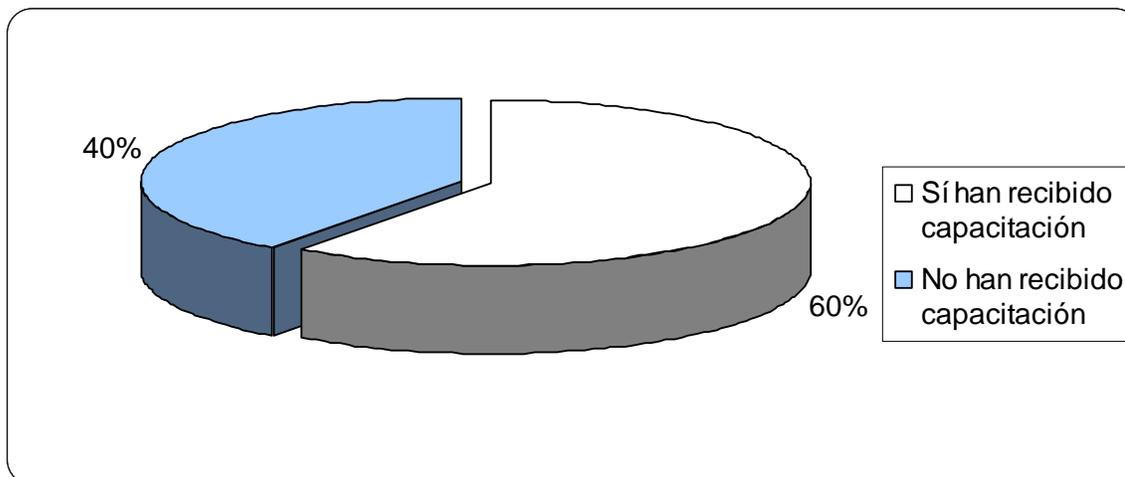
GRÁFICA 19
DUPLICIDAD DE MANDO



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

c. Capacitación: la empresa litográfica ha dedicado recursos en la capacitación del personal para el buen funcionamiento de su sistema de gestión de calidad, de tal cuenta que el 60% del personal encuestado respondiera que si ha recibido capacitación; sin embargo, 40% del personal se encuentra fuera del alcance de la capacitación debido principalmente a su reciente ingreso y que la empresa no ha continuado con las capacitaciones (véase gráfica 20). No obstante, la integración al servicio y la valoración de la atención al cliente externo no han sido tratados como temas centrales en capacitación alguna; por lo cual el personal de la empresa litográfica desconoce los lineamientos para orientar su trabajo al servicio.

GRÁFICA 20
PERSONAL QUE HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

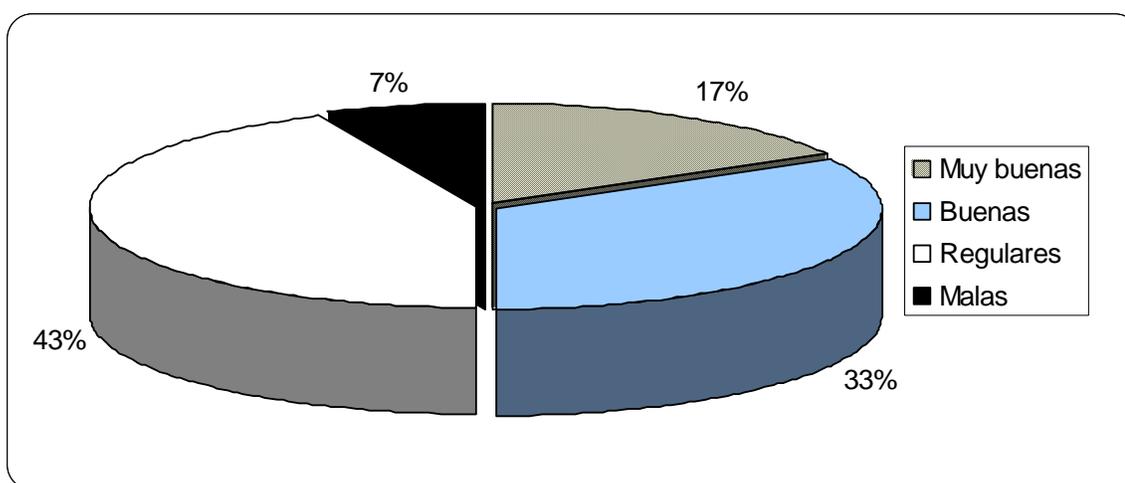


Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

d. Higiene y seguridad: el 43% del personal encuestado manifestó que las condiciones que muestra la empresa litográfica en materia de higiene y seguridad son regulares; 33% repuso que las condiciones son buenas o aceptables; mientras que un 17% aseveró que eran muy buenas y solamente el 7% de los encuestados declaró que eran malas (véase gráfica 21). Según observaciones, la empresa dota de implementos de seguridad a su personal, de acuerdo a la naturaleza de su trabajo y a los requerimientos de sus funciones; por ejemplo, se proporciona cinturones de seguridad para las personas que manejan cargas pesadas y tapones para los oídos que reducen los efectos del ruido de la maquinaria y que afecta a todo el personal. También se constató la existencia de botiquines y señalización de la planta de producción. No obstante, todo lo anterior se ha implementado en los últimos diez meses y apenas responde a ciertas condiciones mínimas; en general la situación de higiene y seguridad dentro de la empresa es insuficiente para la atención de todos los trabajadores de manera eficiente; no existe planes de evacuación en caso de catástrofe, las jornadas de trabajo son extendidas constantemente sin tomar en cuenta los efectos crónicos en la salud de los

empleados, los períodos de receso son mínimos, no se toman medidas de prevención de accidentes, no existe ventilación dentro de la planta de producción por lo que los operarios soportan asiduamente el calor.

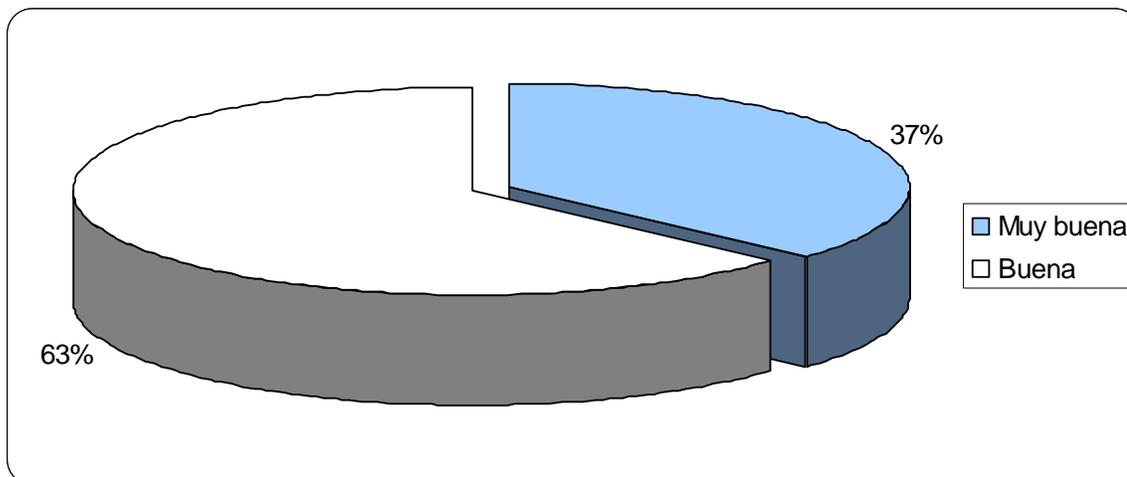
GRÁFICA 21
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LAS CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD DE LA EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

e. Relaciones de trabajo: son uno de los pocos factores motivadores que los empleados poseen. En la encuesta realizada el 63% del personal declaró tener una buena relación con sus compañeros, mientras el porcentaje restante considera que su relación es muy buena. No se observó ninguna respuesta negativa con referencia a este apartado. (Véase gráfica 22)

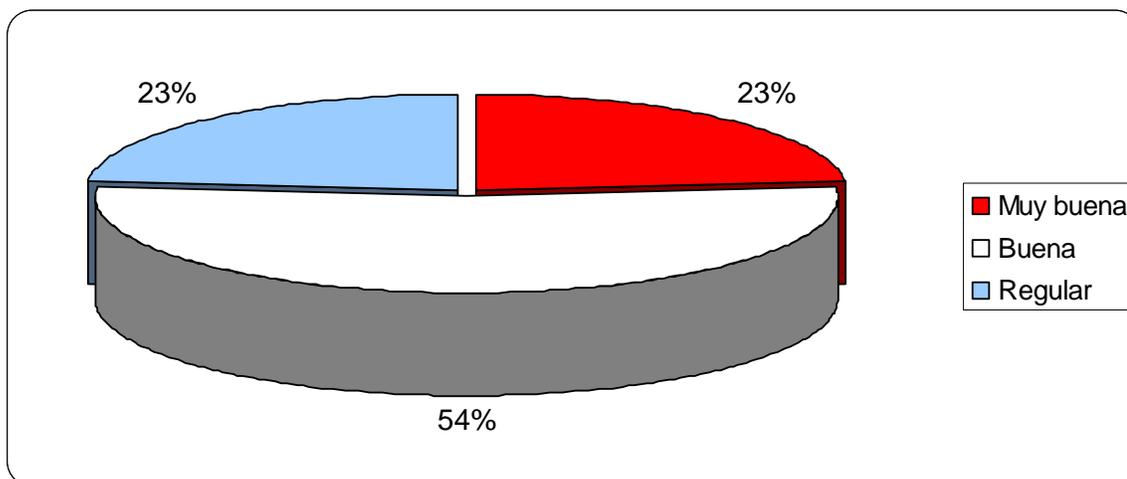
GRÁFICA 22
RELACIONES DE TRABAJO CON COMPAÑEROS



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

En referencia a las relaciones que tiene el personal con otros departamentos. 54% la consideró buena, un 23% muy buena, mientras que un porcentaje igual adujo que era regular; el motivo de dicha opinión se debe a la comunicación, dicho aspecto se analizará más adelante. (Véase gráfica 23)

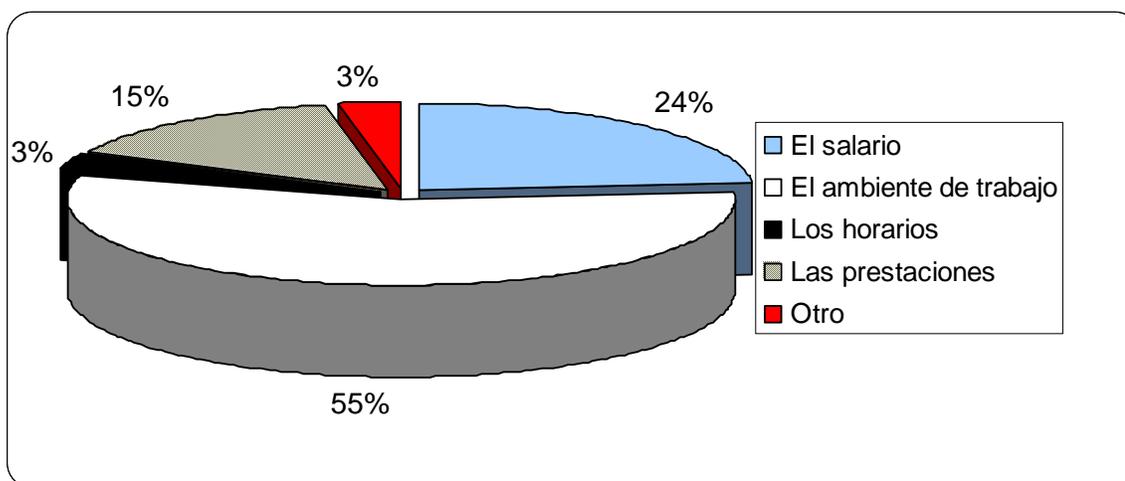
GRÁFICA 23
RELACIONES DE TRABAJO CON OTROS DEPARTAMENTOS



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

- f. **Aspectos que inciden en la continuidad laboral:** en la empresa se produce una rotación promedio del 25% según se observó anteriormente, la causa de la misma apunta a una incorrecta integración del personal al carecerse de políticas claras y documentadas acerca de la selección, inducción y motivación del recurso humano. Se inquirió que el 55% del recurso humano manifiesta que el ambiente laboral es lo que les motiva el seguir laborando dentro de la empresa, lo que confirma que las relaciones de trabajo son el principal motivador de los empleados dentro de la empresa; el 24% de los encuestados consideró que el sueldo es su principal aliciente, mientras que el 15% atribuye su permanencia a las prestaciones que la empresa concede. (Véase gráfica 24)

GRÁFICA 24
ASPECTOS QUE MOTIVAN LA CONTINUIDAD LABORAL EN LA EMPRESA



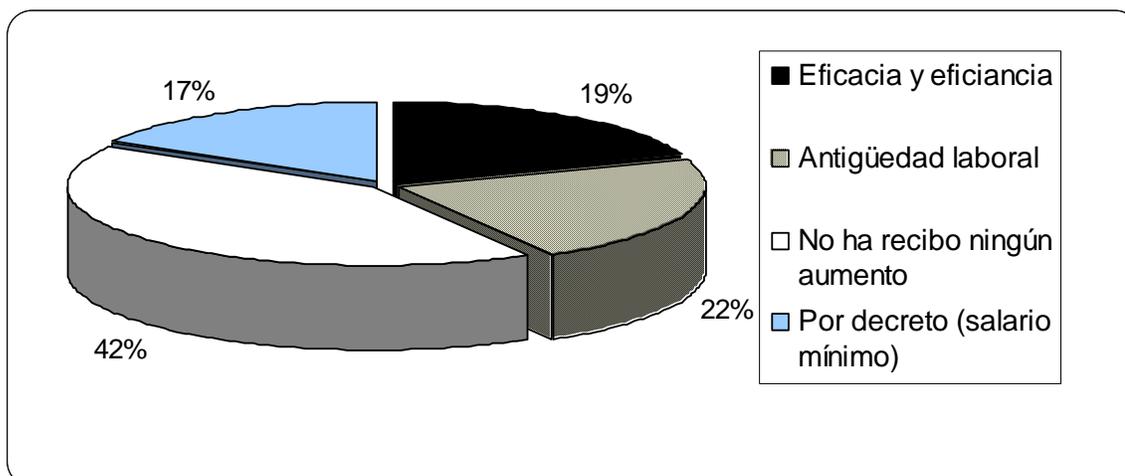
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

Es importante considerar que un ambiente de trabajo favorable, promueve el trabajo en equipo y mejora los niveles de comunicación dentro de la empresa; por lo cual, el que más de la mitad de los trabajadores de la empresa se sientan en un ambiente de trabajo cómodo debido a las relaciones

interpersonales es un aspecto que beneficia a la organización y puede contribuir a mejorar cuestiones relacionadas a la administración del recurso humano.

- g. Aumentos:** no existe ningún programa o política de evaluación y desempeño dentro de la empresa, por lo cual la manera en atender los aumentos salariales se hace de acuerdo al criterio de la alta gerencia. Según encuesta realizada a los empleados, el 42% manifestó no haber recibido nunca un aumento, mientras el 22% adujo que la antigüedad laboral fue el objeto de su último incremento salarial, un 19% manifestó que la productividad de su trabajo fue motivo del aumento, mientras que un 17% obtuvieron su aumento por decreto; es decir, aumento del salario mínimo a nivel nacional (véase gráfica 25). El problema que genera la poca claridad en que se realizan los aumentos es un estado de disconformidad en los empleados, creando una fuente de conflicto cuando se percibe que la remuneración no se corresponde a los esfuerzos; esto incide en la atención dada a las obligaciones y se adiciona a una de las causas de rotación de personal.

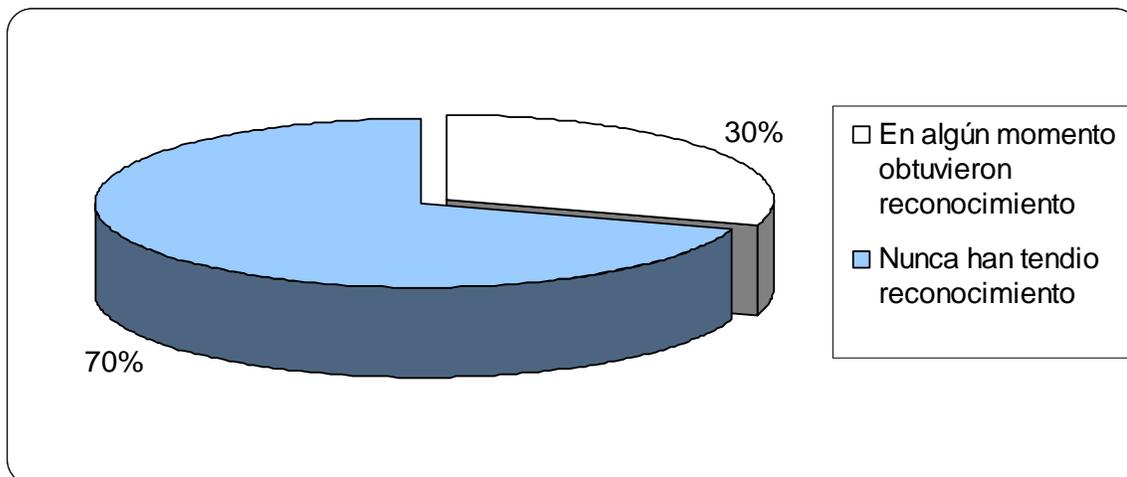
GRÁFICA 25
RAZONES POR LAS CUALES LA EMPRESA HA CONCEDIDO AUMENTOS SALARIALES A SU PERSONAL



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

h. Reconocimientos: en la empresa litográfica el 70% del personal encuestado afirmó que no recibe ningún reconocimiento por el esfuerzo al trabajo realizado. Sólo un 30% declaró que en algún momento su trabajo ha sido reconocido y ha obtenido alguna felicitación o incentivo; con relación a la felicitación se ha realizado de manera verbal por medio algún Director o Gerente y el incentivo generalmente se ha efectuado por medio de una gratificación en efectivo por productividad, la cual es relativamente simbólica. (Véase gráfica 26)

GRÁFICA 26
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO EFECTUADO

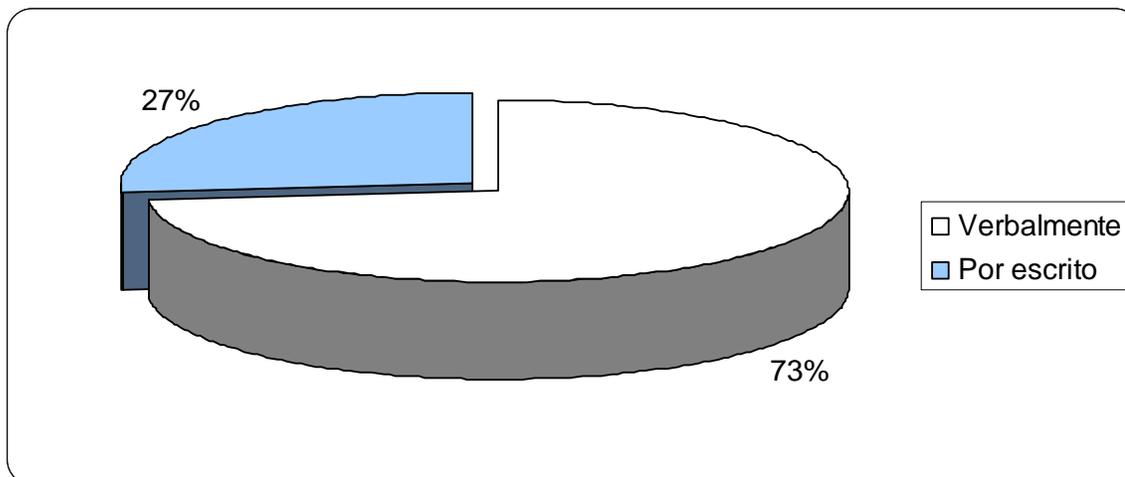


Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

2.3.4 Comunicación interna en la empresa litográfica

La comunicación que fluye dentro de la empresa litográfica en su mayoría es de carácter informal; el 73% del personal encuestado manifestó que reciben órdenes e instrucciones de trabajo verbalmente, mientras que apenas un 27% afirmó que si posee un documento que soporta las órdenes que recibe (véase gráfica 27). Dado el número de departamentos y la cantidad de empleados, el predominio de una comunicación informal es una fuente de problemas, ya que existen mayores probabilidades de errores relacionados a la información; y el impacto de los mismos se verifica en la calidad del servicio prestado al cliente, ya sea en los retrasos en el cumplimiento de las fechas de entrega u omisiones en las especificaciones solicitadas por el cliente.

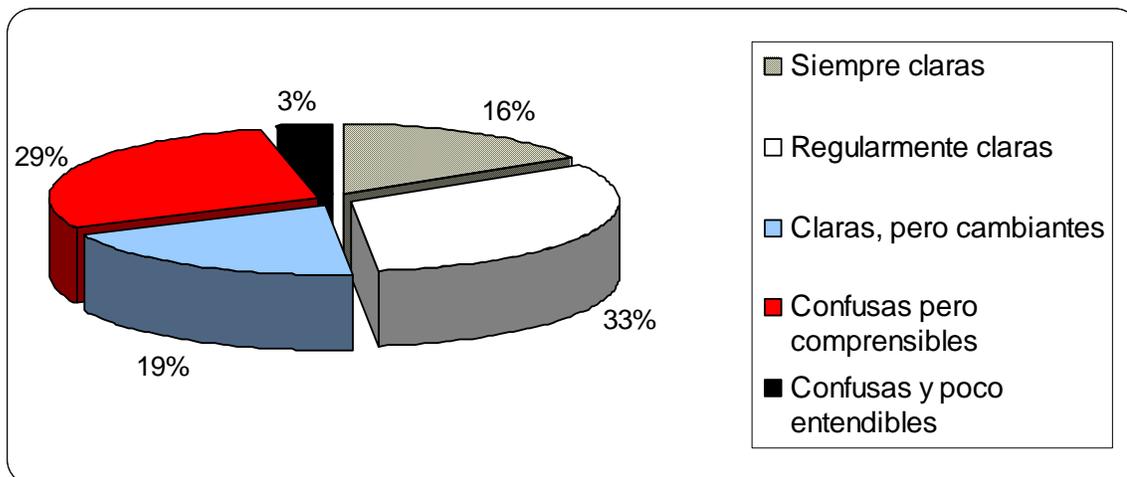
GRÁFICA 27
COMUNICACIÓN DE ÓRDENES E INSTRUCCIONES DE TRABAJO



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

Derivado del carácter informal de la comunicación, el 33% del personal manifestó que las instrucciones recibidas son por lo regular claras; 29% repuso que las órdenes que recibían eran confusas, pero comprensibles; 19% afirmó que lo que se le ordenaba era claro, aunque en el transcurso del proceso se hacían cambios a las instrucciones, las primeras eran dadas por escrito y las modificaciones de manera verbal; un 16% declaró que sus órdenes siempre eran claras cuando eran por escrito y solamente un 3% del personal convino en que tenía problemas con las órdenes por ser confusas y poco entendibles (véase gráfica 28). El problema de la comunicación queda reafirmado con lo expuesto anteriormente, ya que la mayor parte del personal estuvo de acuerdo que las órdenes e instrucciones carecían de la claridad idónea; según observación la tendencia a utilizar instrucciones verbales responde a una práctica arraigada en la organización, en la que se tiene el supuesto que el carácter urgente de los pedidos no puede esperar la elaboración de memos u documentos específicos para los operarios. Las consecuencias estas informalidades dan como resultado la insatisfacción del cliente al no proporcionar un servicio de calidad.

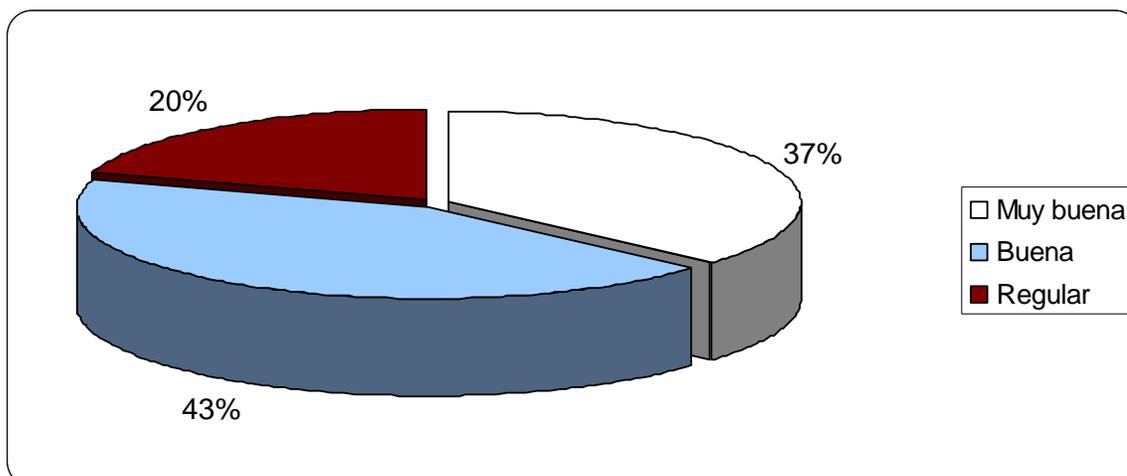
GRÁFICA 28
PERCEPCIÓN DE ÓRDENES E INSTRUCCIONES



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

Con relación a la accesibilidad de comunicación del personal operativo con sus superiores, el 43% manifestó que era buena, 37% afirmó que era muy buena, y solamente un 20% encontraba en ocasiones dificultades por lo cual declaró que era regular (véase gráfica 29). Atendiendo al carácter informal de la comunicación, la accesibilidad con los mandos superiores es de vital importancia para la resolución de las dudas que se puedan suscitar; no obstante es necesario resolver a fondo el problema de la comunicación tomando en cuenta que las instrucciones verbales siempre tendrán vacíos que originarán errores, se debe tomar en cuenta que la quinta parte del personal encuentra dificultosa la comunicación ascendente por lo que tienen mayores posibilidades de seguir órdenes poco claras, y las repercusiones de ello tienen su impacto negativo con el cliente.

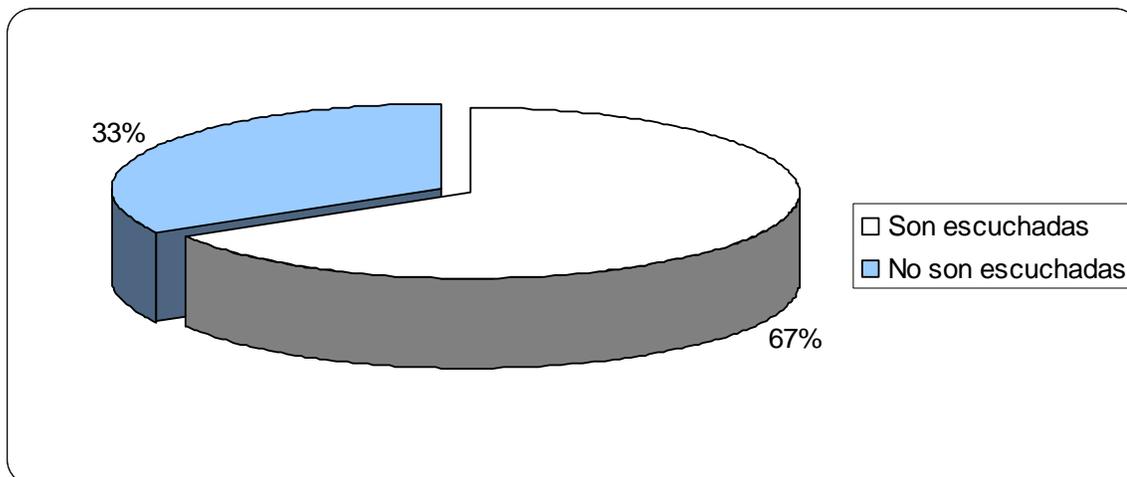
GRÁFICA 29
ACCESIBILIDAD DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL CON SUS
SUPERIORES



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

Parte importante de la comunicación, es también el escuchar las opiniones y sugerencias del personal; de lo anterior se comprobó que el 67% de los empleados manifiesta que su opinión es escuchada, mientras que el 33% restante no obtiene respuesta ante sus criterios; lo que reafirma lo expuesto en lo que respecta a la comunicación ascendente. (Véase gráfica 30)

GRÁFICA 30
OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL PERSONAL



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

2.4 Cliente externo

A continuación se presenta un análisis sobre las características de la cartera de clientes que presenta la empresa litográfica, partiendo de una serie de variables cuyo objetivo es definir el mercado objetivo y su situación actual.

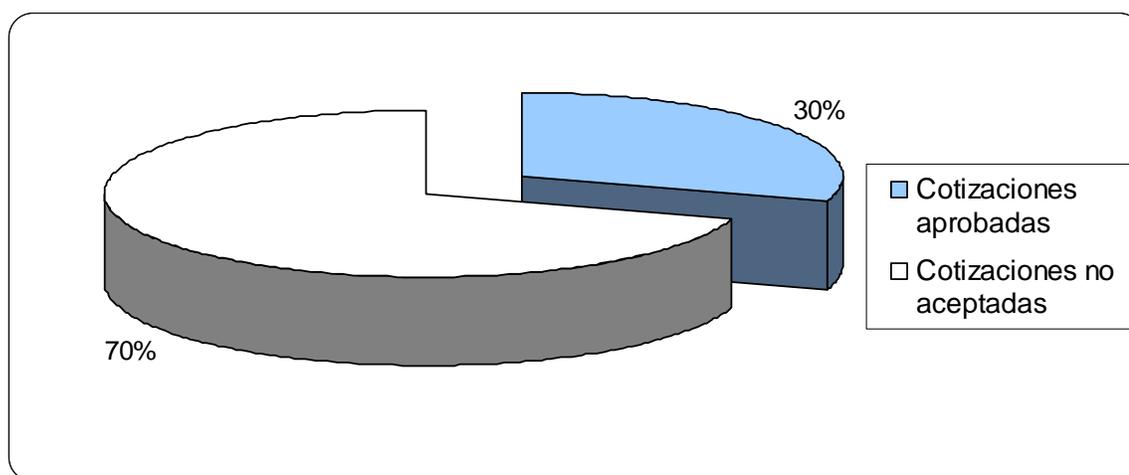
La participación del cliente en la prestación del servicio litográfica es poca: se reduce a proporcionar los artes para la impresión y las especificaciones que demanda del material impreso. Con relación a los artes, cuando el cliente no dispone de los mismos, la empresa litográfica puede convenir la elaboración de ellos y el cliente se limita a la aprobación o señalar modificaciones que desea. La propiedad intelectual de los impresos litográficos siempre pertenece al cliente, así como las responsabilidades que ello conlleva.

La mayoría de las ventas se cierran previa aceptación de la cotización por parte del cliente. Todo lo que la empresa produce tiene un costo que depende

directamente del volumen, materiales y acabados que un trabajo necesita; por lo que en la mayoría de los casos no hay un precio preestablecido. La certeza de la venta, se obtuvo mediante el sondeo de las cotizaciones aprobadas contra las cotizaciones elaboradas, lo cual arrojó que el 70% de las cotizaciones no son concretadas (véase gráfica 31).

Un índice de certeza de tres de cada diez cotizaciones convertidas en ventas es un aspecto negativo que apunta a una debilidad en los precios de mercado y a una carencia de estrategias de negociación con los clientes.

GRÁFICA 31
CERTEZA DE VENTAS DE LA EMPRESA LITOGRÁFICA



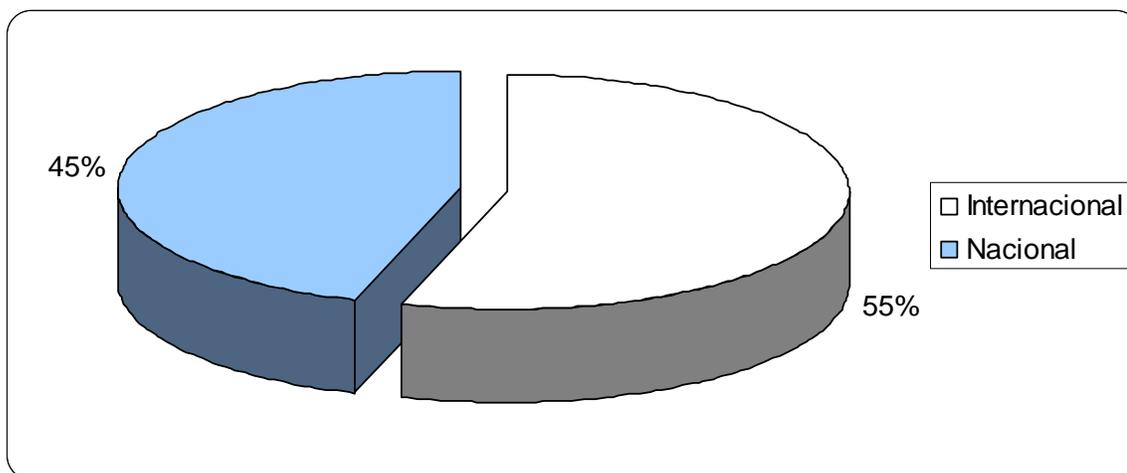
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

2.4.1 Mercado objetivo

El éxito en las negociaciones tiene como clave fundamental el conocimiento. En la empresa se debió definir con precisión el segmento de mercado del cual depende la producción y rentabilidad de la organización.

- a. Destino de las ventas:** mediante análisis de las ventas efectuadas en los años 2005 y 2006, se comprobó que el 55% provenía de negociaciones en el extranjero. La empresa trabaja con algunas empresas transnacionales cuya demanda de servicio generan una buena parte de la producción. Las exportaciones en su mayoría se efectúan en la región centroamericana (incluyendo Panamá y Belice) y República Dominicana. Las ventas nacionales constituyen el 45% de las ventas. (Véase gráfica 32)

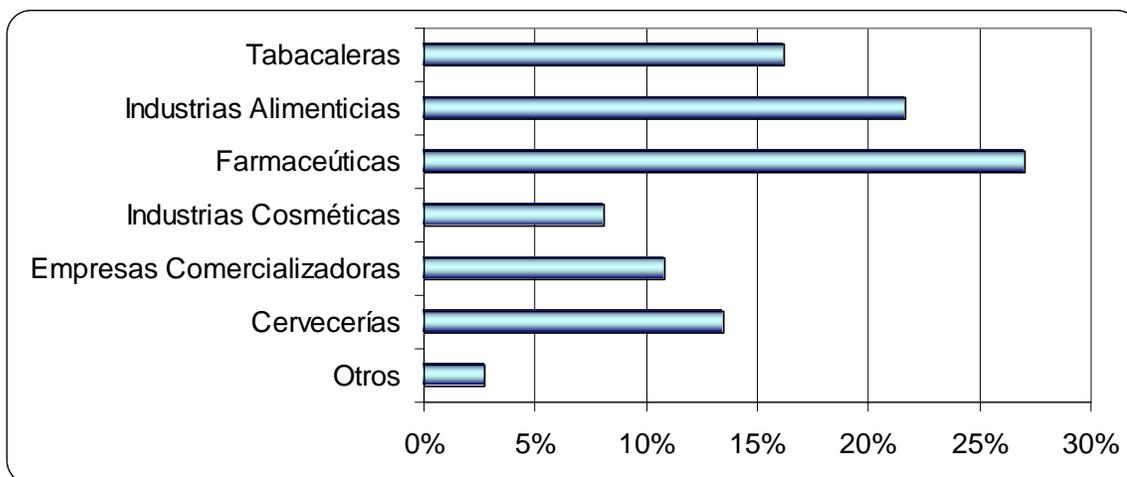
GRÁFICA 32
DESTINO DE LAS VENTAS



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

- b. Naturaleza de los clientes:** según análisis de la cartera actual de clientes, se definió que la organización presta servicios a grandes empresas; el 27% lo representan empresas farmacéuticas, 21% industrias alimenticias, 16% industrias tabacaleras; el resto son porcentajes menores, no obstante es representado por importantes empresas. (Véase gráfica 33)

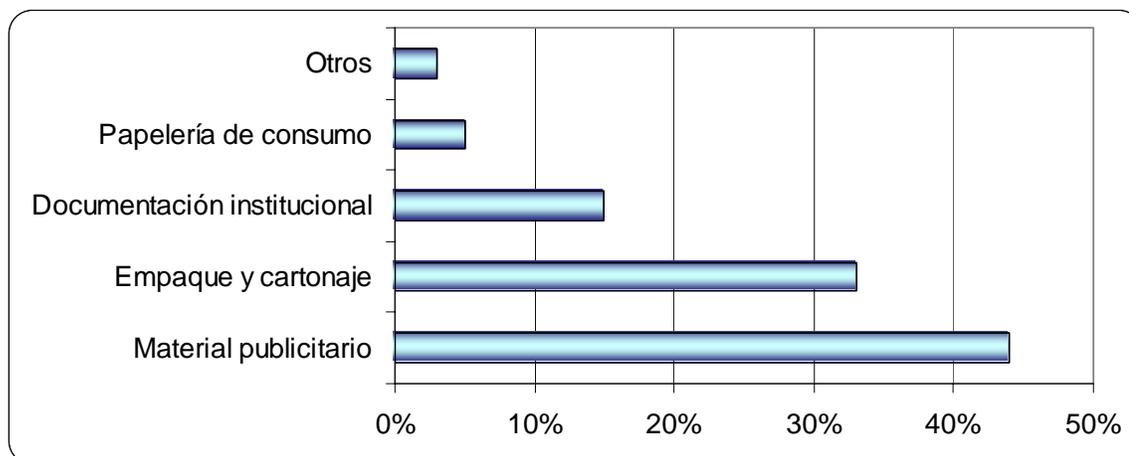
GRÁFICA 33
NATURALEZA DE LOS CLIENTES



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

c. Naturaleza de la producción: comprender las necesidades de los clientes puede lograrse a través del análisis de los servicios que demandan. En la empresa el material litográfico para ser utilizado con fines publicitarios representa el 44% de la producción; los materiales para empaque y cartonaje ocupan el segundo puesto en importancia con el 33%; la documentación institucional la constituye un 15%; y el resto lo conforman papelería de insumo y otros materiales. (Véase gráfica 34)

GRÁFICA 34
NATURALEZA DE LA PRODUCCIÓN



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

d. ABC de los clientes: en empresas que prestan sus servicios a un mercado selecto, es usual que exista una clasificación ABC de clientes, de la misma manera que se hace en los inventarios. La empresa en el año 2006, reportó que el 10% de los clientes generaron el 76% de las ventas, y en el año 2005 generó el 82%. (Véase cuadros 4 y 5)

CUADRO 4

RELACIÓN ENTRE VENTAS Y CLIENTES, AÑO 2006	
Porcentaje de clientes	Equivalencia en ventas
10%	76%
20%	18%
70%	6%

Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

CUADRO 5

RELACIÓN ENTRE VENTAS Y CLIENTES, AÑO 2005	
Porcentaje de clientes	Equivalencia en ventas
10%	82%
20%	15%
70%	3%

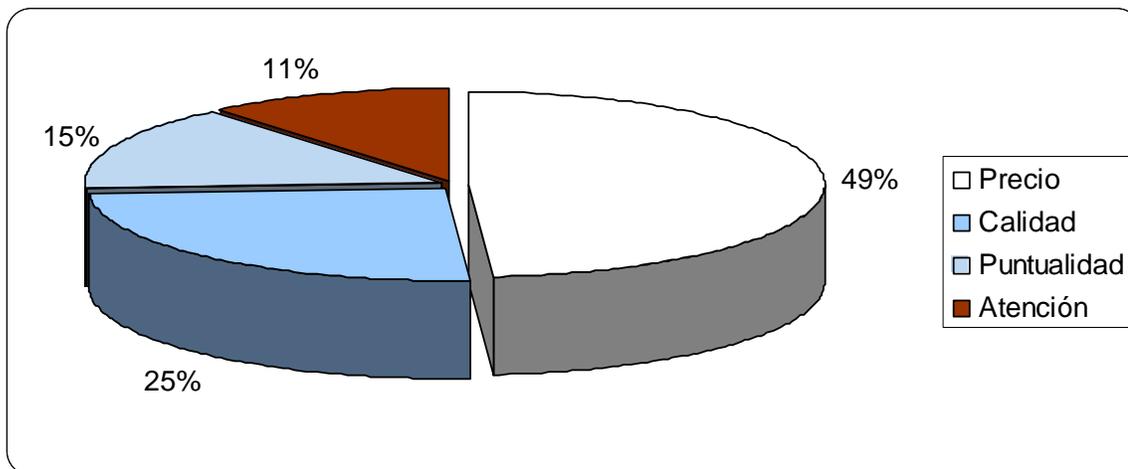
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

El objetivo de la clasificación de los clientes es observar la importancia que representan para la empresa litográfica ciertas entidades; las cuales demandan un marketing distinto y por lo tanto la mayor parte de los esfuerzos de la empresa deben estar orientados a mantenerlos. Como puede apreciarse en los cuadros 4 y 5, las ventas generadas por el 10% de los clientes decaen un 6% entre el año 2005 y año 2006; situación que según observaciones es por cese de relaciones de un cliente tipo A; también se observaron escenarios en los cuales clientes tipo B pasan a ser tipo C, o declinan totalmente.

2.4.2 Expectativas y percepciones del servicio de la empresa litográfica

Según entrevista efectuada a ejecutivos de la empresa litográfica, el cliente demanda tres elementos principales: precio, calidad y tiempo de entrega; esto fue corroborado con encuesta realizada a los clientes, donde se inquirió sobre el principal factor de decisión de compra. Según información obtenida el precio presentó el 49% de preferencia, la calidad el 25% la puntualidad el 15% y la atención y servicio representa el 11%. (Véase gráfica 35)

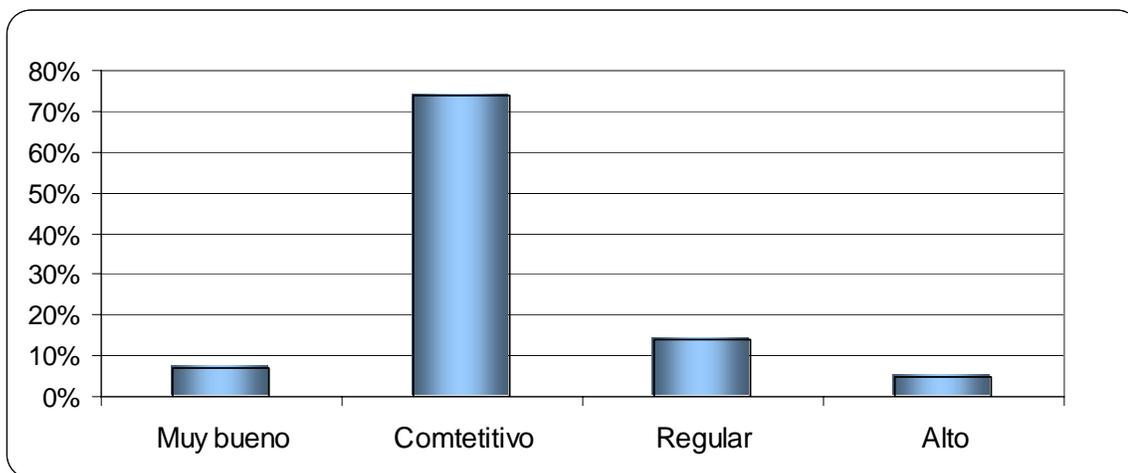
GRÁFICA 35
FACTOR PRINCIPAL DE LA DECISIÓN DE COMPRA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

- a. Percepción del precio:** el 74% de los clientes respondió que los precios de la empresa son competitivos; es decir, son los esperados en el mercado; 14% contestaron que posee precios regulares; es decir, pueden conseguirse mejores ofertas; 7% afirmó que la empresa tiene muy buenos precios y un 5% declaró que la empresa maneja precios altos. (Véase gráfica 36)

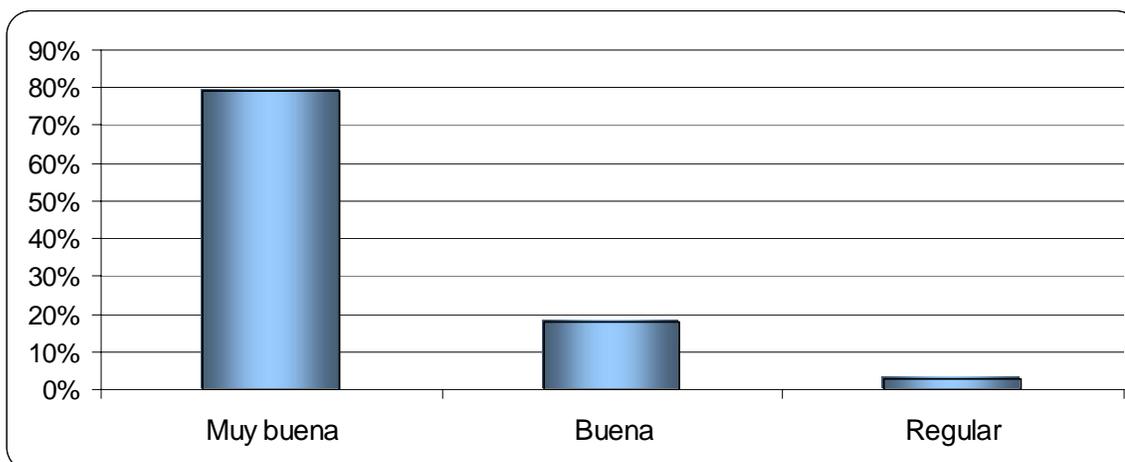
GRÁFICA 36
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE ACERCA DE LOS PRECIOS DE LA EMPRESA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

- b. Percepción de la calidad:** con relación a la calidad de los impresos, la empresa tiene muy buena posición ante la opinión del cliente; el 79% de los encuestados manifestó que la calidad es muy buena, 18 % contestó que buena y sólo un 3% manifestó que era de calidad regular, aunque no utilizan frecuentemente los servicios de la empresa. (Véase gráfica 37)

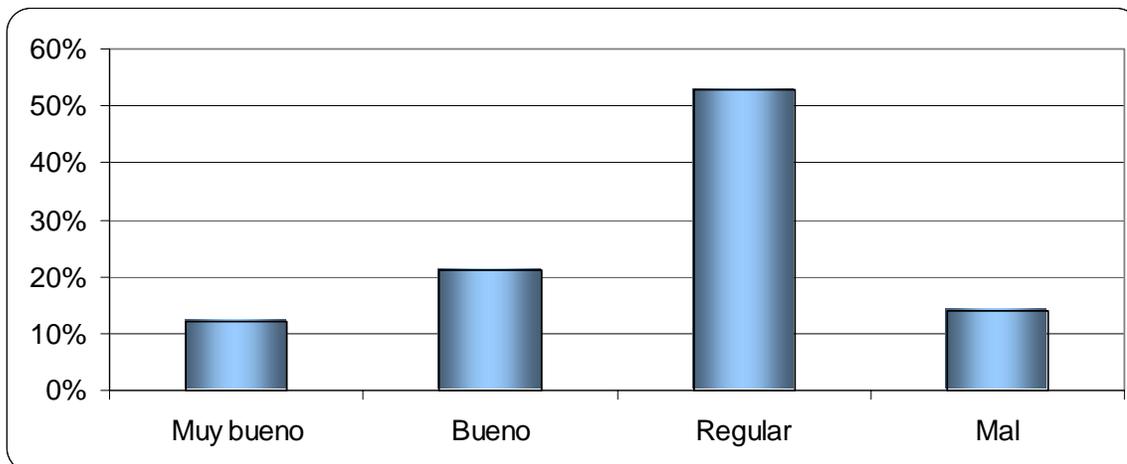
GRÁFICA 37
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL MATERIAL LITOGRAFICO POR EL CLIENTE



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

- c. Percepción del tiempo de entrega:** un factor en contra que tiene la empresa litográfica es el tiempo de entrega, la mayoría de los reclamos del cliente son debido al incumplimiento de las fechas establecidas; según encuesta el 53% de los clientes manifestó que la puntualidad es regular, un 21% la calificó de buena, 14% se quejaron de que era mala, y sólo un 12% declaró que era muy buena (véase gráfica 37). Lo anterior hace de este factor la principal causa de disconformidad con el servicio prestado por la empresa, al mostrar que dos terceras partes de los clientes muestran insatisfacción con relación a la puntualidad en que le son entregados sus pedidos.

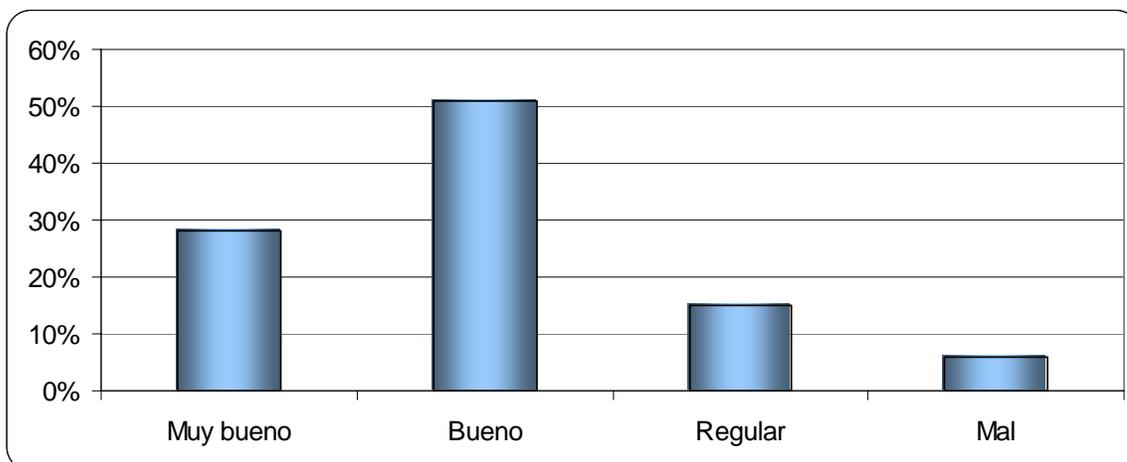
GRÁFICA 38
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE ACERCA DEL TIEMPO DE ENTREGA



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

d. Servicio y atención: se inquirió de los clientes acerca de la percepción que tienen del servicio de la empresa, en relación al seguimiento de las instrucciones, atención a llamadas, consideración de reclamos, asesoría y atención en general; el 51% de los encuestados calificó de bueno el servicio proporcionado, 28% lo consideró muy bueno; parte de las respuestas positivas se debe a la constancia de algunos de vendedores con relación a sus clientes y el esmero que ponen en mantener el grado de satisfacción requerida. Sin embargo, 15% de los clientes considera que el servicio es regular y un 6% tiene una opinión negativa al respecto, aduciendo que les es difícil algunas veces contactar al vendedor, no hay quien los atiende o no obtienen respuesta acerca de su pedido. (Véase gráfica 39)

GRÁFICA 39
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE ACERCA DEL SERVICIO Y ATENCIÓN



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

- e. Situación en relación con la competencia:** en Guatemala existe más de 30 empresas dedicadas a la prestación de servicios litográficos, según monitoreo que se realizó a directorio de Publicar, tanto en su versión impresa como en el que aparece publicado en su página Web; sin embargo, en consideración al segmento de mercado, la empresa litográfica en estudio, tiene principalmente cuatro competidores directos, de acuerdo a entrevista realizadas con ejecutivos de la organización. Se procedió a hacer una evaluación de cinco elementos: precio, calidad, entrega, imagen y atención; en donde el cliente valoraría cada empresa en referencia a los aspectos mencionados, siendo cero la calificación mínima y nueve la máxima. Puede observarse en el cuadro 6 que la empresa ocupa el tercer puesto de cinco; teniendo como desventaja principal el precio y la entrega, y como ventaja la calidad y la atención dada al cliente.

CUADRO 6

Comparación de competitividad con otras empresas

	Empresa	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Precio	4	8	7	6	5
Calidad	9	8	8	6	7
Entrega	6	8	8	7	5
Atención	9	9	9	8	7
Imagen	7	9	9	7	5
Total	35	42	41	34	29

Fuente: trabajo de campo, marzo de 2007.

2.5 Resultados del diagnóstico (análisis FODA)

El resultado del diagnóstico efectuado a la empresa litográfica tras la aplicación de encuestas, entrevista, observación y estudio de informes, puede consolidarse en un análisis FODA, en el cual se considera el ambiente externo en sus aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas); y el ambiente interno tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

El análisis FODA permitirá diseñar estrategias y tácticas a través de una matriz, que incorpore un balance entre cada uno de los aspectos de la empresa. Las fortalezas son las cualidades que la empresa posee y que le hacen permanecer en el mercado; las oportunidades representan condiciones externas en las cuales la empresa puede obtener beneficios; las debilidades son problemas y defectos en los procesos internos de la empresa); y finalmente las amenazas son contextos desfavorables del entorno de la organización. (Véase cuadro 7)

CUADRO 7
MATRIZ FODA DE LA EMPRESA LITOGRAFICA

<p align="center">Factores Internos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de la impresión percibida por el cliente. 2. Logística de exportación calificada 3. Vendedores experimentado 4. Inversiones recientes en maquinaria de impresión 5. Capacidad de prestar otros servicios de artes gráficas 6. Estructura organizacional definida 7. Ambiente de trabajo aceptable por el personal 8. Implementación en curso de un sistema de gestión de calidad 9. Disponibilidad de recursos para capacitación de personal 10. Poseer gran parte de sus procesos documentados. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costes de producción 2. Personal sin identificación de misión y visión 3. Carencia de una integración al servicio 4. Carencia de estrategias de mercado congruentes 5. Desmotivación y alta rotación 6. Inexistencia de una planificación de producción 7. Impuntualidad en las entregas 8. Comunicación informal imperante 9. La no utilización de la documentación del sistema de gestión de calidad 10. Integración inapropiada del personal 11. Duplicidad de mando 12. No existe sistema de evaluación del desempeño 13. Escasa capacitación del personal
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda constante de material litográfico 2. Expansión hacia mercados internacionales 3. Posibilidad de desarrollo del mercado 4. Solidez institucional de clientes 5. Disponibilidad y abaratamiento de tecnología informática 6. Información disponible en Internet 7. Disponibilidad de utilizar el INTECAP como fuente de capacitación 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el sistema de incentivos para la fuerza de ventas por medio de un programa de motivación. F1, O1, O2. 2. Capacitar a personal operativo de la empresa técnicamente. F9, O7 3. Utilizar el marketing de servicios en cada una de sus fases como estrategia competitiva de mantenimiento y desarrollo en su mercado objetivo. F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un sistema de motivación del personal. D2, D5, O5, O6, O7 2. Promover los medios de comunicación formal. D8, O5 3. Promover una cultura de servicio. D3, D2, D4, O6, O7 4. Reducir costos y mejorar los tiempos de entrega a través de la planificación de la producción. D1, D6, D7, O6 5. Capacitar al personal en la utilización de la documentación del sistema de gestión de calidad. D9, D13, D5, D7 6. Supervisar y evaluar el desempeño mediante sistemas de control definido. D10, D11, D12, O5, O6
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia directa que mejora precios y tiempos de entrega. 2. Gran cantidad de competidores indirectos 3. Poca lealtad de los clientes 4. Probabilidad de pérdida de posicionamiento en el mercado 5. Pocos medios de hacer una publicidad efectiva 6. Encarecimiento en el precio de materias primas 7. Aumento en tarifas de exportación 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la imagen de calidad que posee la empresa ante los competidores. F1, A1, A2 2. Personalizar el servicio y atención para los clientes fortaleciendo al equipo de ventas mediante el uso de programas de servicio al cliente. F3, F5, A3, A4 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear negociaciones con los proveedores de materias primas de la empresa para mejorar precios. D1, A6, A7 2. Crear una oferta irresistible para el cliente garantizando el servicio y entrega puntual, utilizando los medios promocionales disponibles. D3, D7, A5.

Fuente: Elaboración propia, 2007

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA LITOGRAFICA

El presente capítulo detalla la propuesta a implementar en la empresa litográfica, la cual consiste en la utilización del marketing de servicios derivado de las necesidades que la organización presenta y la naturaleza de sus funciones.

Debe considerarse que los elementos tangibles de los servicios litográficos presupone una característica que los colocan en el vértice de los productos y servicios. La calidad es un factor asequible, ya que puede medirse objetivamente a través de métodos estadísticos y verificarse constantemente por una serie de propiedades estimadas como indispensables en los impresos. No obstante, se trabaja bajo pedidos y especificaciones de los clientes, cada una diferente y única. El cliente contrata la impresión y se reserva los derechos de lo impreso.

Conocer al cliente es el punto de partida para el establecimiento de cualquier táctica y estrategia; pero es la comprensión de sus necesidades lo que determina el éxito o fracaso de dichas estrategias. Esta información es la que reproduce los modelos de servicio y los orienta a los objetivos de la empresa litográfica.

En la empresa el cliente se define como grandes empresas, generalmente transnacionales, dedicadas a la industria alimenticia, farmacéutica o tabacalera, cuyos servicios demandantes son la impresión de material POP y cartonaje liviano; en el primero la importancia de entrega responde a campañas específicas y el segundo incide en las necesidades de producción y abastecimiento del cliente. La calidad es de primordial importancia, porque el cliente no lo desea para uso interno, sino para llevarlo a sus propios clientes.

Como se ha indicado, la calidad en la litografía es posible medirla a través de parámetros, según el estándar del mercado, de lo cual se pueden establecer los siguientes puntos como determinantes de la calidad de un impreso.

- Tonalidad de color: la impresión litográfica está formada por un conjunto de puntos que pueden ser apreciados con una lupa convencional. Para lograr las tonalidades de colores, cada punto de color debe caer sobre otro punto homólogo centradamente y algunos tonos de color requieren cuatro puntos consecutivos, uno de cada color primario; si existe disyunción entre esos puntos la impresión tendrá poca apreciación.
- Materiales utilizados: específicamente el papel y las tintas. Con relación al papel es importante el calibre, la densidad, blancura y condiciones de humedad. En la tinta los materiales utilizados para la fabricación pueden afectar la impresión, en ocasiones el olor combinado con barnices puede ser desagradable.
- Los acabados: el cliente no desea algo mal troquelado, cortes parciales, dobleces a medias, compaginado incorrecto, impresos sucios o con imperfecciones.
- El empaque y embalaje: el manejo de los materiales impresos por el cliente está determinado a través de este factor. Si el empaque no permite una rápida, fácil y segura manipulación, se corre el riesgo de que algunas de las impresiones del cliente puedan dañarse.

3.1 Objetivos de la estrategia de marketing de servicios

La empresa debe considerar como objetivos lo siguiente:

- Fortalecer la imagen de la empresa en el mercado objetivo, con un posicionamiento basado en la competitividad de sus servicios y la calidad de sus impresos.
- Crear una cultura organizacional orientada al servicio.
- Orientar la mayor parte de los esfuerzos del marketing en los clientes que generan mejores ventas y rentabilidad en la empresa.
- Establecer un sistema de servicio al cliente eficaz que monitoree la satisfacción y permita la recuperación del cliente mediante técnicas apropiadas.
- Aumentar la rentabilidad de la organización para que esta pueda continuar en constante crecimiento y desarrollar nuevas estrategias que le permitan el liderazgo y excelencia empresarial.

Se propone una modificación de la Misión que la empresa tiene establecida, de tal forma que esté orientada al servicio y de esa manera los objetivos mencionados anteriormente puedan tener mayor correspondencia y congruencia (véase cuadro 8). El alcance de los mismos significa una nueva planificación estratégica actualizada a las condiciones imperantes en el macro y microentorno del marketing.

CUADRO 8

PROPUESTA DE MISIÓN PARA LA EMPRESA LITOGRAFICA

MISIÓN
“Somos un equipo de personas calificadas, que conformamos una organización con vocación de servicio dedicada a las artes gráficas; estamos comprometidos en garantizar la satisfacción total de nuestros clientes, mediante la excelencia de nuestros servicios, la alta calidad de nuestros impresos y la competitividad de nuestros precios. Trabajamos para proteger la rentabilidad de nuestros accionistas, la estabilidad laboral de nuestros colaboradores y el cumplimiento de las obligaciones con nuestros proveedores.”

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.2 Estrategias de marketing de servicios

Después de haber analizado a la empresa en sus aspectos mercadológicos y administrativos, y establecido las causas de sus deficiencias, se proponen las siguientes estrategias de marketing de servicios (véase figura 18):

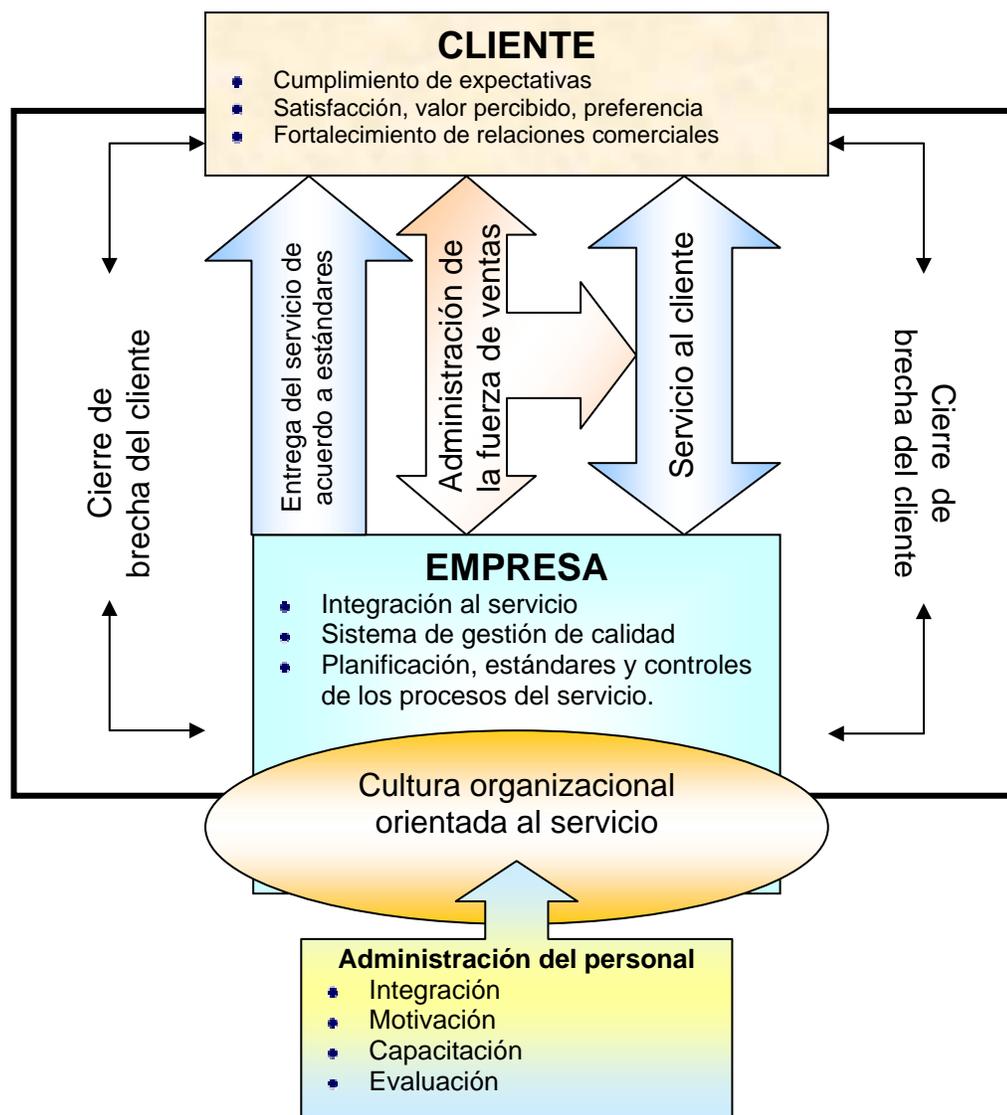
1. **Integración al servicio:** es necesario orientar las funciones de la empresa mediante la implementación de una filosofía de servicio, la cual funja como eje en el desarrollo de un marketing eficaz.

2. **Cultura organizacional de servicio:** el aspecto personal de los servicios en la empresa litográfica es imprescindible, la cultura organizacional es un factor clave en todos los procesos y debe ser orientada al servicio, mediante la adecuada administración del personal basada en prácticas efectivas de integración, utilizando criterios y políticas de reclutamiento, selección y contratación; una motivación basada en objetivos, apoyada en un sistema de

incentivos; programas de capacitación periódicos que atiendan tanto aspectos técnicos del sistema de gestión de calidad, como aspectos de orientación al servicio y la identificación con valores y objetivos de la empresa; y finalmente, un sistema de evaluación del desempeño constante que pueda medir el alcance y cumplimiento de objetivos por el personal y, a la vez, proporcione un medio fidedigno de retroalimentación.

- 3. Servicio al cliente:** se utilizará para apoyar el desempeño del servicio prestado y garantizar la satisfacción de los clientes; para lo cual es necesaria la utilización de un programa de monitoreo constante de clientes, con el cual se pueda medir el nivel en el que el servicio prestado alcanza o supera las expectativas y a la vez proporcione información continua y actualizada acerca de las necesidades de los clientes; la utilización de estrategias de recuperación del servicio contribuirá a reparar las fallas en el desarrollo del servicio y lograr un acercamiento al cliente; y, finalmente, el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los clientes, mediante un enfoque relacional en el cual exista prioridades y compensaciones para los clientes que representan mayores volúmenes de ventas para la empresa.
- 4. Administración de la fuerza de ventas:** es necesario conseguir el desarrollo del equipo de ventas, mediante una administración que garantice negociaciones exitosas con los clientes; esto incluye una estructuración del departamento de ventas, la proporción de herramientas técnicas y cognoscitivas, la creación de nuevos incentivos de ventas, la utilización eficiente de los otros aspectos relativos a la promoción de la empresa y una supervisión constante con el propósito de promover el desarrollo del equipo de ventas y el alcance de sus objetivos.

FIGURA 18
ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA
LITOGRAFICA



Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.2.1 Implementación al modelo de servicio

Las estrategias del marketing de servicios propuestas para la empresa litográfica con las cuales se persigue la entrega de un servicio de calidad de acuerdo a las

expectativas del cliente, cerrarán las brechas del proveedor del servicio, y recíprocamente, la brecha del cliente de la siguiente manera:

a. Brecha No. 1: Cada una de las estrategias propuestas tiene una participación en el cierre de esta brecha, pero especialmente la estrategia No. 3 (Servicio al cliente) es la que contribuirá con la entrega de un servicio de acuerdo al esperado por el cliente, mediante:

- Mantener actualizada la información referente a los clientes
- Garantizar la calidad de los productos
- Monitorear la satisfacción de los clientes
- Utilizar estrategias de recuperación del servicio
- Construir y mantener relaciones con el cliente

b. Brecha No. 2: ésta brecha tiene relación con el marketing interno y está enfocada a la utilización eficiente de los recursos y el establecimientos de estándares y controles con los cuales pueda desarrollarse un servicio litográfico de acuerdo a las expectativas del cliente, y para lograr cerrarla la empresa tiene en curso su sistema de gestión de calidad, por lo tanto la utilización de la estrategia No. 2 (Cultura organizacional de servicio), contribuirá a:

- Apoyar el sistema de gestión de calidad que se encuentra aun en fase de desarrollo.
- Utilizar y capacitar en el uso de manuales, guías, programas, formas y registros para sostener la calidad en los procesos.
- Planificación de la producción de acuerdo a estándares, para cumplir con las fechas fijadas por el cliente.

c. Brecha No. 3: la empresa podrá entregar un servicio litográfico de calidad y consecuentemente podrá cerrar esta brecha con el mejoramiento del

marketing interactivo a través de la estrategia No. 2 (Cultura organizacional de servicio), en la cual se prevé:

- Un programa efectivo de motivación hacia el personal
- Capacitación constante orientada al servicio y la calidad
- Proporcionar el equipo y herramientas necesarias
- Políticas definidas de integración
- Administración eficaz del personal
- Evaluación del desempeño

d. Brecha No. 4: para el cierre de ésta brecha es necesario la utilización eficiente del marketing externo, principalmente mediante la aplicación de la estrategia No. 4 (Administración de la fuerza de ventas), la cual comprende:

- Gestionar eficientemente al equipo de ventas
- Proveer de un sistema de asesoramiento e información eficaz y fiable para el cliente por medio de la capacitación de la fuerza de ventas
- Eficiencia en el uso de otros elementos de la promoción de la empresa.

Cada una de las estrategias enunciadas, serán tratadas a continuación, considerando la estrategia No. 1 (Integración al servicio) como un sistema que coordina todas las actividades de la empresa.

3.2.2 Integración al servicio

Para que exista una filosofía de servicio en la empresa, se recomienda la adición de valores organizacionales bajo esa orientación, los cuales deben darse a conocer en los programas de capacitación de la empresa.

La organización ya cuenta con una serie de valores tomados como preferidos y aceptados a nivel directivo; sin embargo, su inclinación es específica a mantener

una calidad en los procesos. En el cuadro 9 se plantean algunos valores orientados al servicio que la organización puede adoptar como parte de la estrategia de marketing de servicio propuesta.

CUADRO 9

VALORES CORPORATIVOS DE SERVICIO
<p>▶ Diligencia: utilizamos los medios disponibles para responder con prontitud, agilidad y amabilidad los requerimientos de nuestros clientes, tanto externos como internos.</p>
<p>▶ Servicio: reconocemos el valor de nuestros clientes. Nuestros esfuerzos personales están orientados a mantener la calidad de los servicios, apoyar los requerimientos adicionales y lograr la satisfacción y superación de expectativas.</p>
<p>▶ Identificación: somos un equipo de trabajadores confiables, capacitados, visionarios, leales y orgullosos de pertenecer a la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.3 Cultura organizacional orientada al servicio

El comportamiento organizacional de la empresa se desvincula con su relación activa y positiva ante el servicio y la calidad que se requiere para cumplir con las expectativas del cliente.

La empresa debe orientar la cultura organizacional hacia el servicio, de tal forma que el personal en general cumpla con las expectativas en el desarrollo de sus funciones de manera eficaz y eficiente; para lo cual es necesario la implementación de prácticas de integración de personal definidas, con las cuales pueda proveerse de personal capaz de cumplir con los requerimientos de la empresa; programas de capacitación que además de capacitar técnicamente al personal, busquen la identificación de los mismos con los objetivos y valores de la empresa; la motivación basada en la participación del personal reforzará los programas de capacitación, además que contribuirá a disminuir la tasa de rotación, mejorar los canales de comunicación y aumentar la productividad; y, finalmente, un sistema de evaluación del desempeño en el cual se pueda medir los logros y provea de información para el mejoramiento continuo de cada uno de los programas citados anteriormente. (Véase figura 19)

FIGURA 19
ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



3.3.1 Programas de motivación

La satisfacción del empleado es equivalente a productividad y calidad en sus funciones, consecuentemente la suma de los esfuerzos del personal motivado se transforma en satisfacción para el cliente.

El objetivo de la motivación es lograr la identificación del personal con la empresa. La política de calidad de la empresa es un elemento clave que no debe ser obviado, porque estratégicamente es un medio para cumplir la misión y consecuentemente abre el camino para el establecimiento de objetivos congruentes; por lo cual se sugiere una motivación por objetivos, principalmente por las siguientes razones:

- Los objetivos crean dirección: la empresa trabaja en algunas ocasiones con presión de sus clientes por la urgencia de entrega de materiales impresos. Cada área desarrollará su trabajo en un tiempo estimado y deberá cumplirlo sin contratiempos para no generar retrasos en el siguiente eslabón del proceso. Orientar los esfuerzos del personal a alcanzar dicho objetivo sin obviar la calidad, genera mejores resultados, ya que el empleado se sentirá complacido de haber estado involucrado con la emergencia de la empresa y dado lo mejor de sí.
- Fomenta el trabajo en equipo: cada departamento, área y sección de la empresa tienen una permanente correlación en los procedimientos; el alcance de un objetivo genera una relación recíproca, pone en práctica el concepto de cliente interno y refuerza los valores organizacionales.
- Promueve la participación: consecuencia del trabajo en equipo es la participación de los empleados en opiniones, sugerencias e ideas. Se

observará cierto grado de creatividad en relación a la manera de resolver problemas o mejorar los tiempos.

- Impulsa la planificación: estratégicamente un objetivo tiene mayores probabilidades de ser alcanzado si se cuenta con planes de acción, procedimientos, programas o guías. La empresa cuenta con amplia documentación de procesos; sin embargo, no dispone de planificación alguna de la producción; la motivación por objetivos obligaría a crear los planes necesarios y a utilizar los manuales disponibles; también generaría sistemas de control al detectar fallas o debilidades en los procedimientos.

La empresa litográfica deberá observar la aplicación de la motivación por objetivos siguiendo los siguientes pasos:

1. **Establecimiento de los objetivos:** la empresa debe documentar el objetivo para cada situación y corroborar que sea específico, medible, alcanzable, orientado a resultados y limitado en el tiempo. En relación a la última característica, muchos de los procesos carecen de mediciones estándar, por lo tanto se recomienda que la empresa realice estudios de cuantificación de tiempo para lograr una congruencia en sus objetivos, ya que si existe un gran esfuerzo por alcanzar algo imposible, en lugar de motivación generará frustración. Los objetivos deben plasmarse en las órdenes de producción, como documento medular de todos los procesos de la empresa, y en el mismo debe citarse la siguiente información:
 - Fecha o fechas de entrega del material impreso al cliente, precisando hora.
 - Tiempo estimado para cada una de las etapas del proceso litográfico, considerando tiempos de holguras y observación de los estándares de calidad.

- Máquinas, equipo, herramientas, materiales y suministros que intervienen y son necesarios para la producción del material impreso, precisando cada una de los anteriores.
- Distribución, forma de empaque y embalaje.

Debido a que cada objetivo se origina en la orden de producción es importante que en el establecimiento de este participen:

- Gerente de Producción: puesto que es responsable de la coordinación de los procesos productivos y que estos respondan a la calidad deseada.
- Gerente de Ventas: que determinará la prioridad en que cada pedido debe ser atendido basado en la información brindada por la fuerza de ventas.
- Gerente General: quien conciliará los objetivos de acuerdo a la importancia que representan para la empresa.

2. Promover el compromiso de los objetivos: Cuando se establezca un objetivo debe hacerse en común acuerdo con el personal. Debido a la cantidad de personal de la empresa, hacer una reunión por cada objetivo entorpece los procesos, consume recursos inútilmente y es ineficaz. Por lo cual debe hacerse siguiendo las niveles organizacionales; de tal forma que un supervisor o jefe de sección explicará a su personal operativo lo razonable, justo y alcanzable que son los objetivos; por lo cual es necesario observar los siguientes lineamientos

- Cada supervisor o jefe de área deberá recibir una copia de la orden de producción, organizándola de acuerdo a la fecha y hora en que debe cumplir con lo que respecta a su área, también deberá asignar la persona o personas responsables en el desarrollo de dicha función y comunicarles tal disposición.
- El supervisor o jefe de área también deberá proveerse con anticipación de los materiales y suministros necesarios para cada orden de producción, o

en su defecto, designar a una persona que se encargue de que el flujo de suministros sea constante y no afecte el desarrollo de los procesos.

- En caso de encontrar objeción o incongruencias en el objetivo, el trabajador deberá seguir los niveles jerárquicos correspondientes.

3. Brindar apoyo y retroalimentación: esto significa que si algún procedimiento es nuevo o especialmente complicado, debe proporcionarse al área o sección las herramientas físicas o cognoscitivas para que pueda resolver su situación. La empresa debe comprender siempre que la motivación sin herramientas de trabajo, es inútil. Para el efecto, el apoyo en el programa de capacitación es imprescindible.

No obstante lo anterior, el cumplimiento constante de los objetivos sin más satisfacción que la que empleado pueda brindarse a si mismo, no tiene probabilidades de mantenerse. En consecuencia la empresa tiene que crear alternativas a los objetivos principales, congruentes y que influyan positivamente en el personal. Los incentivos son una práctica común y con resultados óptimos, siempre que haya una correcta y justa distribución de los mismos. Existen dos tipos de incentivos, los monetarios y no monetarios; aunque no se trata de seleccionar uno de ellos, sino encontrar el equilibrio en su empleo para que el trabajador tenga razones suficientes por las cuales alcanzar sus objetivos. A continuación se expone algunos sistemas de incentivos viables para la empresa:

a. Carta de agradecimiento: éste documento estará dirigido a un área o persona específica. La razón de la misma es reconocer los esfuerzos de la persona por el trabajo realizado cuando pueden observarse plenamente los resultados, como laborar fines de semana, días festivos o asuetos; también la intensidad del trabajo, la calidad obtenida o el reconocimiento del cliente. (Véase anexo 4)

- b. Empleado del mes:** tomando en cuenta factores como puntualidad, responsabilidad, actitud, presentación, trabajo en equipo, logros e iniciativa, evaluados por el jefe inmediato y personal de recursos humanos; puede proporcionarse el reconocimiento del empleado del mes, a través de un diploma, crear un pequeño cuadro conmemorativo en la entrada con la fotografía de la persona durante el mes en que fue seleccionado y además gratificarle con un almuerzo o cena en un restaurante de comida fina, para él y su familia. (Véase anexo 6)
- c. Premios de ventas:** aplicable al personal de ventas. Además de las bonificaciones ya utilizadas por la empresa en relación al cumplimiento de metas y presupuestos; debe crearse un incentivo en la rentabilidad de las negociaciones y un premio por la captación o recuperación de clientes tipo A o B. Esto se desarrollará con mayor profundidad en el apartado “Administración de la fuerza de ventas”.
- d. Bonificaciones:** crear un acumulativo de los objetivos alcanzados por los empleados, y remunerarlos al final del año. Se recomienda esa época, porque es cuando apremia la necesidad de consumo y un dinero extra por un buen trabajo se convierte en un factor motivador eficaz. Si se hace mensualmente, la cantidad monetaria de las bonificaciones es menor y no se obtienen los mismos resultados; sin embargo, es substancial mantener un sistema de información en el cual el empleado pueda controlar su propio desempeño. (Véase anexo 7)

En el cuadro 10 se muestra el plan de acción para la implementación del programa de motivación por objetivos, al igual que la inversión necesaria para apoyarlo con un programa de incentivos. (Véase cuadro 11 y cuadro 12)

CUADRO 10
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE
MOTIVACIÓN

Objetivo: Facilitar la implementación del programa de motivación y de incentivos orientado a resultados que aumentará la productividad y reducirá la tasa de rotación anual del personal.

No	Meta	Estrategia	Actividades	Respon- sable	Calenda- rización	Costo	Presu- puesto
1	Dar a conocer el programa de motivación	Enfatizar en los beneficios de su implementación	Presentación del programa a Gerente General de la empresa	Asesor Investigador	5/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
2	Obtener la Aprobación del programa de motivación		Aprobación del programa de motivación e incentivos	Gerente General	10/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
3			Presentación de programa a gerentes, jefes y supervisores	Asesor Investigador	12/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
4	Coordinación del programa de motivación e incentivos		Instauración del programa de motivación por objetivos y establecimiento de medidas de control	Gerente de Recursos Humanos	15/01/08	Empleado del mes Q.14,400 Bonificación ventas Q.30,000.00 Incentivos trabajadores Q.150,000.00	194,400.00
5			Evaluación periódica del programa para verificar alcances	Gerente de Recursos Humanos	Tercer día hábil de cada mes	No involucra ningún costo	Ninguno
Total						Q.194,400.00	194,400.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

CUADRO 11
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA LITOGRAFICA

No.	Actividad	Objetivo	Responsables	Resultado	Documentos a utilizar	Periodicidad	Presupuesto Anual
1	Establecimiento de Objetivos	Crear dirección en el desarrollo de los procesos y motivación en el personal en su realización	Gerente de Producción, Gerente de Ventas y Gerente General	Trabajo en equipo, planificación de las actividades	Órdenes de Producción, Plan de Producción	Con el cierre de pedidos por cliente	No se involucra ningún costo considerable
2	Comunicación de los objetivos	Divulgar y fomentar el compromiso con los objetivos	Jefes y supervisores de cada área	Mejor desempeño en la labor del personal, productividad.	Órdenes de Producción, memorandos.	Con la apertura de cada orden de producción	No se involucra ningún costo considerable
3	Retroalimentación de objetivos	Orientar al trabajador y brindarle las herramientas necesarias físicas y cognoscitivas necesarias.	Jefes y supervisores de cada área, Coordinador del sistema de gestión de calidad, Gerente de Recursos Humanos.	Alcance de los objetivos difíciles y tecnificación del personal.	Manual de procedimientos, manuales del equipo, guías e instructivos del sistema de calidad.	Cada vez que exista una modificación en algún proceso atendiendo a aspectos del diseño del material impreso	No se involucra ningún costo considerable

Fuente: Elaboración propia, 2007.

CUADRO 12

PROGRAMA DE INCENTIVOS ANUAL EN APOYO AL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA LITOGRAFICA

No.	Actividad	Objetivo	Responsables	Resultado	Periodicidad	Documentos a utilizar	Costo	Presupuesto Anual
1	Cartas de agradecimiento	Reconocer el esfuerzo del personal en el alcance de los objetivos	Gerentes de Producción, Gerente de Recursos Humanos	Fortalece las relaciones entre empleado y empresa	Cada vez que una persona labore días festivos o asuetos por el cumplimiento de sus objetivos.	Formato de Carta de Agradecimiento	No se involucra ningún costo considerable	Ninguno
2	Empleado del mes	Promover el esfuerzo, iniciativa y competitividad en el personal	Gerente de Recursos Humanos y Gerencia General	Mejoramiento en la actitud y satisfacción del personal	Se dará a conocer el primer día hábil de cada mes	Guía del empleado del mes	Plaqueta conmemorativa Q.600.00 Cena o Almuerzo familiar Q.1,150.00	Q14,400.00
3	Premios de ventas	Estimular al equipo de ventas para la búsqueda de clientes	Gerente de Ventas Y Gerente General	Negociaciones más rentables para la empresa	Cada vez que un vendedor consiga o recupere clientes tipo A	Formato de carta de felicitación	Q.3,000.00 por cliente recuperado	Q30,000.00
4	Bonificaciones	Incentivar el alcance de los objetivos y las prácticas de servicio	Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de departamentos y jefes de áreas	Motivación general del personal y mayor disponibilidad y lealtad con la empresa	Entre los primeros quince días hábiles del mes de enero	Programa de evaluación del desempeño	Q.1,500.00 por empleado	Q150,000.00
Costo del programa								Q.194,400.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.3.2 Prácticas de integración de personal

En toda organización la conveniencia de contratar a la persona correcta desde el inicio crea una serie de ventajas en el futuro, como el rápido aprendizaje, la iniciativa y el desarrollo personal dentro de la empresa. Por lo cual la empresa debe crear un sistema de contratación que responda a criterios como:

- Capacidades técnicas: la persona deberá tener conocimiento acerca del uso y manejo de equipo y/o maquinaria en el desarrollo de los procesos.
- Capacidades académicas: tener un nivel académico de acuerdo al puesto.
- Experiencia: facilitará el proceso de capacitación e inducción, también es una fuente de nuevas ideas como parte aplicables a un mejoramiento continuo de los procesos.
- Madurez emocional: limita la posibilidad de rotación de personal.
- Disponibilidad de horarios: la empresa en ocasiones trabajará bajo la presentación por cumplir con ciertos objetivos, por lo cual el personal deberá contar con la disposición de prolongar su jornada de trabajo.
- Recomendaciones: las cartas de recomendación brindan un apoyo importante en el momento de la selección.
- Orientación al servicio: si una persona posee nociones acerca de conceptos de cliente interno y la importancia de un servicio de calidad, se identificará con mayor facilidad con los valores y misión de la empresa.
- Capacidad de adaptación: socialización, disponibilidad de aprendizaje y trabajar bajo objetivos.

Se recomienda que la empresa evalúe la calidad de los beneficios y prestaciones que sea capaz de ofertar; ya que no sólo contribuirá con la motivación de los candidatos dispuestos a formar parte del recurso humano de la organización, sino también con las personas que se encuentran ya en las filas de la empresa.

Lo anterior contribuirá a una disminución de la tasa de rotación de personal, previniendo la fuga de su propio personal a compañías competidoras, cuestión que alteraría la situación actual y agregaría una amenaza adicional al perder la confidencialidad de sus prácticas y la identidad y cantidad de sus clientes.

Con relación a los otros elementos y etapas de la integración de personal, la empresa debe evaluar la capacidad de su actual departamento de recursos humanos. Si es necesaria la contratación de personal de asistencia o reestructurar el departamento totalmente, debe hacerse sin demora; porque un eslabón débil en la cadena no resistirá las condiciones orientadas al servicio que la empresa debe incorporar. Con relación a la integración del personal, el departamento de recursos humanos debe ser responsable de:

- Establecer políticas de reclutamiento del personal, considerando las fuentes internas en los niveles de promoción; así como los medios a utilizar para fuentes externas: anuncios clasificados, mantas, *outsourcing*.
- Entrevistar de acuerdo a formatos predefinidos y autorizados; dichos formatos deben ser periódicamente actualizados y revisados por el encargado del departamento.
- Evaluar a los candidatos de acuerdo a los criterios mencionados anteriormente.
- Aplicar pruebas de verificación de conocimientos técnicos y académicos, así como también pruebas de personalidad.
- Trasladar candidatos seleccionados que llenen satisfactoriamente los requisitos, para entrevista con el gerente del puesto en que aplica.
- Negociar los aspectos relacionados con la contratación: horarios, prestaciones, salario y período de prueba.
- Transmitir la misión, visión, políticas, valores y normas de la empresa, así como proporcionar la inducción de acuerdo al manual respectivo.

- Dar énfasis en la importancia del servicio para la organización, y el papel que juega el empleado en su puesto de trabajo en pro de la calidad.
- Definir políticas de períodos de prueba para cada nivel y puesto de trabajo.

3.3.3 Capacitación en servicio

La orientación al servicio en el comportamiento organizacional de la empresa demanda la utilización de programas de capacitación, en los cuales se pueda reforzar los conceptos que involucra dicha práctica, además de crear el compromiso del empleado con la organización y mejorar la actitud del mismo con relación a sus funciones. La capacitación orientada al servicio propuesta, debe hacerse bajo los siguientes objetivos:

- Dar a conocer la naturaleza del servicio de la empresa
- Enfatizar en la importancia de los clientes, y cómo la pérdida de los mismos afectan al personal directa e indirectamente
- Explicar el concepto de proveedor y cliente interno, y como la aplicación de los mismos favorecen el alcance de los objetivos
- Promover el trabajo en equipo y la comunicación interna por canales formales
- Que cada área o sección pueda evaluarse por medio de una auditoria de servicio al cliente interno
- Como establecer las garantías del servicio interno
- Relación entre calidad y servicio

No obstante, también se recomienda un refuerzo en el sistema de gestión de calidad como parte integral del servicio, debido a que el alcance del mismo ha venido en decremento en los últimos meses. Existe documentación administrativa esencial que no se ejecuta en la práctica. La trascendencia del servicio depende plenamente de contar con el equipo de apoyo necesario, y esto

no se limita a herramientas físicas e instalaciones, sino al saber utilizar los manuales, guías y procedimientos eficaz y efectivamente. Por ello es necesario retroalimentar en los siguientes aspectos:

- Política y objetivos de calidad
- Conocimiento y manejo de manuales de procedimientos
- Utilización de guías, programas e instructivos
- Uso de formas
- Archivo de registros
- Uso controles
- Retroalimentación del sistema de gestión de calidad

Ninguna capacitación debe ser única, es necesario reforzar al personal en los aspectos mencionados anteriormente de manera periódica.

Una de las reglas para el éxito en cualquier capacitación es: “predicar con el ejemplo”. Es esencial y vital que los directores y altos mandos de la empresa sean los primeros en ejecutar las prácticas de servicio y calidad, mantenerlas y transmitir la importancia de observarlas. La cultura organizacional orientada al servicio no surgirá inmediatamente, sin embargo con la prácticas anteriores, es posible moldear los hábitos, siempre y cuando exista la disposición y compromiso de todas las personas en la organización.

En el cuadro 13 se presenta el plan de acción para la implementación del programa de capacitación (véase cuadro 14) y la inversión estimada de la capacitación para la empresa; teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Se contratará a la empresa consultora que la organización utilizó en la capacitación del sistema de gestión de calidad.

2. La capacitación está dirigida a todo el personal de la empresa, puesto que cada uno de ellos debe tener una orientación al servicio.
3. Los servicios de INTECAP no generan ningún costo.
4. La empresa posee equipo de proyección, por lo cual no se estimó ningún costo en su utilización.
5. El costo de la elaboración de la guía de servicio forma parte de la inversión en la empresa consultora.
6. La capacitación se programa a partir de la primera semana de febrero derivado a que existe menores presiones de trabajo y por lo tanto el alcance del programa es efectivo.
7. El personal se dividirá en grupos de treinta personas, a discreción y conveniencia de horarios que dispondrá el Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de departamentos.
8. La capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, en el área designada para eventos.
9. Los horarios de la capacitación serán de 14:00 a 18:00 horas en los primeros cuatro temas del programa, relativos a integración al servicio, y de 15:00 a 18:00 en los subsiguientes temas relativos a la retroalimentación del sistema de gestión de calidad.
10. El tiempo de personal involucra el costo de las horas hombre, estimado según los pagos registrados en planilla.
11. El costo del Coffe Break incluye donas, soda, café, agua y servilletas.
12. La coordinación y logística general de la capacitación está a cargo del Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad.

CUADRO 13

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN DE SERVICIO Y RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD**

Objetivo: Facilitar la implementación del programa de capacitación orientado al establecimiento de una cultura organizacional basada en el servicio y a un mejor desarrollo de los procesos.

No	Meta	Estrategia	Actividades	Respon- sable	Calenda- rización	Costo	Presu- puesto
1	Dar a conocer el programa de capacitación	Enfatizar en los beneficios de la implementación	Presentación del programa a Gerente General de la empresa	Asesor Investigador	5/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
2	Obtener la Aprobación del programa de capacitación		Aprobación del programa de capacitación	Gerente General	15/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
			Presentación de manual a gerentes, jefes y supervisores	Asesor Investigador	19/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
3	Implementación de la logística del programa de capacitación		Contratación de empresa consultora, elaboración de material didáctico, coordinación general	Gerente RRHH y Coord. Del S.G.C.	24/01/08	Empresa consultora Q.22,000.00 Documentación y material didáctico Q.7,000	29,000.00
			Implementación del programa de capacitación y evaluación del mismo	Gerente RRHH y Coord. Del S.G.C.	Del 5/02/08 al 29/03/08	Tiempo del personal Q116,000 Coffe Break Q.6,300	122,300.00
Total						Q.151,300.00	151,300.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

CUADRO 14
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA LITOGRAFICA

No.	Tema	Objetivo	Contenido de la capacitación	Responsable	Fechas		Costo	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Naturaleza de la organización	Dar a conocer la naturaleza de la empresa, y buscar la identificación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la organización • Misión y Visión • Políticas de la empresa • Valores corporativos • Reglamentación interna • Proceso general de la producción 	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos	05/02/08	09/02/08	Coffe Break Q.900.00 Tiempo del personal Q.17,000.00 Manual organizacional Q.1,600.00	Q19,500.00
2	Cultura de servicio	Crear las bases para una cultura de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de servicio • El servicio como competitividad empresarial y clave del éxito • Participación del personal en el desarrollo del servicio. • Cómo mantener una cultura de servicio 	Gerente de Recursos Humanos y Empresa consultora	12/02/08	16/02/08	Coffe Break Q.900.00 Tiempo del personal Q.15,900.00 Expositor Q.11,000.00 Guía de servicio y material didáctico Q.2,700.00	Q30,500.00
3	Cliente interno y cliente externo	Dar a conocer la importancia de los clientes, tanto externos como internos y la forma de autoevaluación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Definición cliente interno y cliente externo • Importancia del cliente externo • El cliente interno en el desarrollo de los procesos. • Auditorias de servicio para autoevaluación 	Gerente de Recursos Humanos y Empresa consultora	19/02/08	23/02/08	Coffe Break Q.900.00 Tiempo del personal Q.15,900.00 Consultor y expositor Q.11,000.00	Q27,800.00
4	Trabajo en equipo	Impulsar la cooperación y comunicación de equipos orientados al servicio	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo y su importancia • Establecimiento de normas básicas de integración de equipos • La participación, iniciativa, proactividad y actitud 	Gerente de Recursos Humanos y asesor de INTECAP	26/02/08	01/03/08	Coffe Break Q.900.00 Tiempo del personal Q.15,900.00	Q16,800.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

CONTINUACIÓN DE CUADRO 14
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA LITOGRAFICA

No.	Tema	Objetivo	Contenido de la capacitación	Responsable	Fechas		Costo	Presupuesto
					Inicio	Final		
5	Calidad total	Establecer la importancia del sistema de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de calidad total • El sistema de gestión de calidad • Política de calidad y alcance • Observancia de objetivos de calidad • Normas de calidad 	Coordinador del sistema de gestión de calidad	04/03/08	08/03/08	Coffe Break Q.900.00 Tiempo del personal Q.12,600.00 Guía de calidad y material didáctico Q.1,700.00	Q15,200.00
6	Utilización de documentación de los procesos	Impulsar el uso correcto de la documentación disponible del sistema de gestión de calidad y la instauración de la comunicación formal	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos documentados y la importancia de los mismos • Utilización de manuales de procesos, guías de uso de maquinaria y programas de control y de planificación • Llenado y uso de formas y archivo de registros • Importancia de la comunicación escrita • Documentos que regulan los canales de comunicación 	Coordinador del sistema de gestión de calidad	11/03/08	22/03/08	Coffe Break Q.1,800.00 Tiempo del personal Q.25,200.00 Guía de calidad y material didáctico Q.1,000.00	Q28,000.00
7	Controles y retroalimentación	Desarrollar un programa de mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los controles de calidad • Cómo prevenir, corregir y medir • Retroalimentación y mejoramiento continuo 	Coordinador del sistema de gestión de calidad	25/03/08	29/03/08	Coffe Break Q.900.00 Tiempo del personal Q.12,600.00	Q13,500.00
Costo del programa							Q.151,300.00	Q.151,300.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.3.4 Evaluación del desempeño

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es contar con el personal calificado para todos los procesos de la empresa, adicional a ello, existen cuatro razones para evaluar el desempeño de los empleados:

- Sistema de aumentos salariales: la empresa podrá contar con documentación acerca del desempeño de los empleados, lo cual promoverá aumentos salariales por méritos y no por tiempo laborado en la organización. Se sugiere que la empresa, tomando como base la evaluación del desempeño, elabore un programa de aumentos salariales.
 - Promueve el desarrollo laboral: facilitando la función de reclutamiento de fuentes internas.
 - Necesidades de capacitación técnica: Contribuye a la formación de empleados mejor calificados.
 - Prescinde de empleados mediocres: si un empleado no ofrece los requerimientos que la empresa demande y es incapaz de adaptarse a una cultura de servicio, se debe prescindir de él.
- a. Criterios de evaluación del desempeño:** El primer paso para la implementación de una evaluación del desempeño es definir los criterios que se utilizarán para evaluar, para lo cual, atendiendo a las necesidades de la empresa, se sugiere la utilización de los siguientes criterios:
- Cumplimiento de los objetivos del personal
 - Eficiencia y eficacia como proveedor interno

- Observancia de política y objetivos de calidad en el trabajo
 - Actitud y disposición para el seguimiento de instrucciones
 - Identificación con la cultura de servicio
 - Iniciativa, participación y trabajo en equipo
 - Puntualidad en el cumplimiento de horarios de trabajo
 - La utilización de manuales
 - El uso de formas
 - Archivo y manejo de registros y controles
 - Presentación personal
 - Responsabilidad y manejo de equipo
 - Responsabilidad y coordinación de empleados a su cargo (si los tuviese)
- b. Proceso de evaluación:** Cada persona (supervisor, jefe o gerente) deberá ejercer una evaluación continua a los empleados que tiene a su cargo, en observancia del cumplimiento eficiente de sus funciones; para el efecto deberá llenar una forma de evaluación (véase anexo 8) en el cual califique el desempeño del empleado atendiendo a los criterios mencionados en el inciso anterior; no obstante, el departamento de recursos humanos será responsable de una evaluación documentada, tomando como base las formas de evaluación dispuestas, las cuales formarán parte del expediente de cada empleado una vez sean utilizadas. Se sugiere que la evaluación se realice mensualmente y que el producto visible de la misma sean informes gerenciales, en el cual se resuma la calificación por empleado, hallazgos encontrados, necesidades de promoción y/o capacitación. Cada criterio evaluado deberá tener una ponderación, y la gerencia de la organización deberá tomar decisiones acerca del grado mínimo de tolerancia que debe observar, para lo cual se sugiere el establecimiento de políticas que regulen dichos casos. En el cuadro 15 se presenta un plan de acción para la implementación del sistema evaluación del desempeño.

CUADRO 15
PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

No.	Actividad	Objetivo	Resultados	Responsable	Fecha	Duración	Costo
1	Divulgación	Informar al personal en general acerca del programa de evaluación del desempeño y sus beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Mayor compromiso en el personal debido a que se encuentra en constante evaluación 	Gerente de Recursos Humanos	11/02/08	Media hora	No involucra ningún costo considerable
2	Capacitación	Mostrar el uso de formas, manejo de criterios e importancia de la información a supervisores, jefes y gerentes	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación eficaz Correcto uso de documentos Aclaración de dudas y observaciones 	Gerente de Recursos Humanos	12/2/08	Una hora	Formas de evaluación: Q.2,500.00
3	Evaluación	Que cada persona que forma parte del recurso humano de la empresa sea evaluado	<ul style="list-style-type: none"> Información de desempeño de cada trabajador Alcance de la filosofía de servicio 	Supervisores, jefes de áreas y gerentes de departamentos	El último día hábil de cada mes	A discreción del evaluador	No involucra ningún costo considerable
4	Preparación de informes	Brindar certeza en la toma de decisiones mediante resultados y comparaciones de las evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluación del desempeño Retroalimentación a programas 	Gerente de Recursos Humanos	El tercer día hábil de cada mes	No es posible estimar ningún tiempo	No involucra ningún costo considerable
5	Discusión	Analizar los resultados obtenidos, encontrar fallas, retroalimentar	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones 	Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de Departamentos	El cuarto día hábil de cada mes	Una hora	No involucra ningún costo considerable
Costo de la evaluación del desempeño							Q.2,500.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.4 Servicio al cliente

El servicio al cliente para la empresa significa una estrategia de apoyo que puede ser dirigida a crear relaciones con los clientes, especialmente puede estar orientada y elaborada para el 10% de los clientes que representan más del 70% de los actuales ingresos de la organización.

Los objetivos de prestar un servicio adicional al cliente son:

- Proporcionar un valor agregado (garantía de calidad, compensaciones financieras y/o sociales)
- Mejorar las relaciones con el cliente
- Crear un ambiente de confianza y seguridad
- Obtener retroalimentación para los procesos de calidad

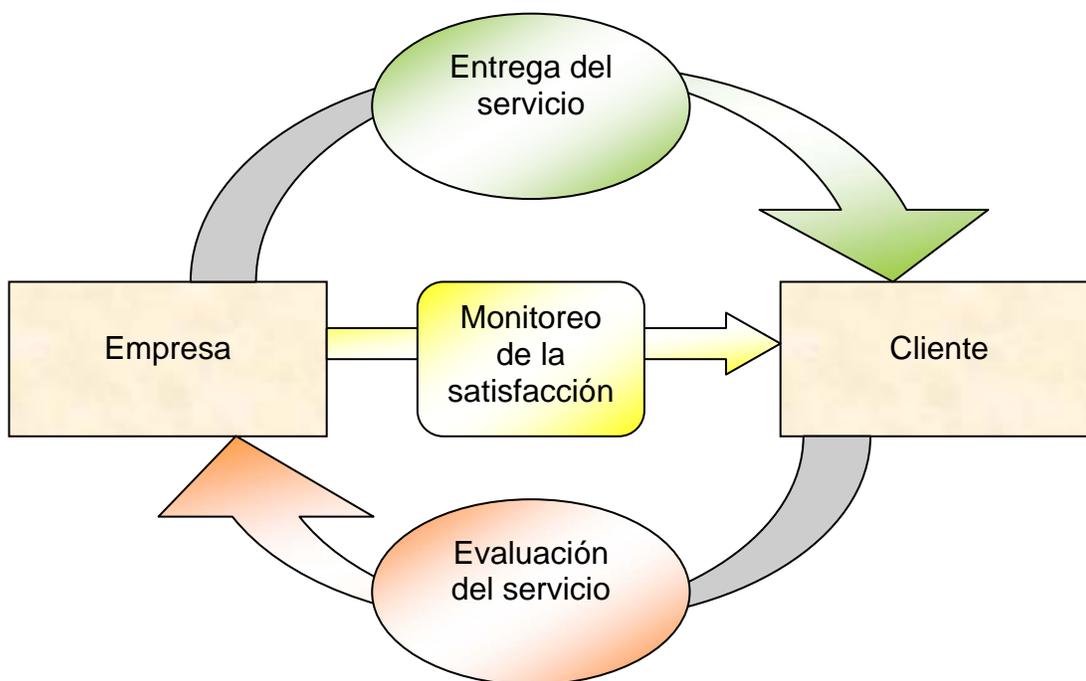
Cada uno de los anteriores objetivos serán aplicados al monitoreo de la satisfacción del cliente, estrategias de recuperación del servicio, construcción de relaciones con el cliente y la administración de la fuerza de ventas; ejes de la propuesta de servicio al cliente, que serán tratados a continuación.

Con relación a los aspectos relacionados a la publicidad, considerando que en la industria litográfica son escasos los medios efectivos, se sugiere la modificación del anuncio publicado en páginas amarillas (véase anexo 2); con el propósito de tener un acercamiento con clientes potenciales mediante una promesa de servicio litográfico de calidad garantizada.

3.4.1 Monitoreo de la satisfacción del cliente

Consiste en la elaboración de formas con las cuales la empresa evaluará la satisfacción del cliente en cada uno de los pedidos realizados (véase figura 20). Los registros proporcionarán información estadística constante con las cuales se podrá comparar los avances de la empresa, tanto a nivel interno (mejoramiento continuo) como externo (competitividad en el mercado).

FIGURA 20
MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DE LA EMPRESA LITOGRAFICA



Fuente: Elaboración propia, 2007.

De acuerdo a la información que se ha discutido anteriormente, un cliente estará satisfecho si su pedido se entrega de acuerdo a las especificaciones acordadas en la negociación, llena los requisitos de calidad estándar esperadas en el material litográfico, se cumplen con la o las entregas de acuerdo a las fechas

fijadas, y recibe una amable atención cada vez que llame para solicitar información o hacer alguna observación.

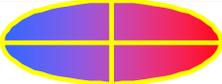
Es importante que la persona que aplique estos cuestionarios (véase cuadro 16) sea distinta al personal que tuvo relación con el cliente en las negociaciones; se recomienda también que se haga de una manera despersonalizada para optimizar la calidad de la información, es decir, utilizar el correo electrónico como herramienta de comunicación y esperar a que el cliente pueda expresarse abiertamente por ese medio.

La tecnología hace posible que los cuestionarios puedan ser administrados a través de Internet, por medio de hipervínculos predefinidos para cada pedido. Los pasos en la ejecución pueden resumirse en los siguientes:

- Enviar el cuestionario tres días hábiles después de confirmada la entrega: esto dará tiempo al cliente de revisar la mayor parte del material impreso, y a la vez podrá recordar fácilmente todo lo relacionado a ese pedido.
- Generar un hipervínculo en el correo electrónico; esto quiere decir que el cliente abrirá su correo, encontrará una breve carta en la cual se le agradece la confianza y a la vez se le solicita una evaluación acerca de su pedido. Deberá dar un clic en un hipervínculo señalado como el cuestionario, el cual lo dirigirá a la página Web de la empresa donde se encuentra el cuestionario electrónico destinado específicamente a su pedido. Una vez completado se guardará en una base de datos.
- La base de datos podrá generar informes, gráficas y relaciones periódicamente; sin mayores complicaciones o cargas de trabajo.

CUADRO 16

CUESTIONARIO DE MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

		EMPRESA LITOGRÁFICA					
<p>Estimado cliente: para nosotros es importante conocer su opinión con respecto a nuestro servicio para mejorar continuamente la calidad y servirle como usted se merece. Favor contestar cada una de las siguientes preguntas utilizando una de las valoraciones a la derecha. Gracias.</p>							
<p>Objetivo: evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y obtener un flujo información y comunicación constante, la cual sirva como calificación de los programas de servicio y gestión de calidad; con el fin de mejorar continuamente los procesos en el desarrollo del servicio litográfico.</p>		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
1	¿Cómo cataloga la atención brindada por nuestro vendedor?	<input type="radio"/>					
2	¿Qué opina de la puntualidad de nuestras entregas?	<input type="radio"/>					
3	¿Cómo considera la tonalidad de los colores en sus impresos?	<input type="radio"/>					
4	¿Cuál es su apreciación de la calidad de los materiales utilizados?	<input type="radio"/>					
5	¿Cómo considera los acabados de sus impresos?	<input type="radio"/>					
6	¿La forma de empaque y embalaje utilizada la considera?	<input type="radio"/>					
7	¿Cuál es su percepción acerca de nuestros precios?	<input type="radio"/>					
8	¿Cuál es la apreciación general en la calidad de sus impresos?	<input type="radio"/>					
9	¿Cómo considera nuestro asesoramiento?	<input type="radio"/>					
10	¿De qué manera son escuchadas sus opiniones o sugerencias?	<input type="radio"/>					
11	¿La atención brindada por nuestro piloto y personal de planta es?	<input type="radio"/>					
12	¿La documentación que acompaña nuestras entregas es?	<input type="radio"/>					
13	¿El tiempo en que usted recibe sus facturas es?	<input type="radio"/>					
14	¿Cómo califica su experiencia con nosotros?	<input type="radio"/>					
15	¿Cuál es su percepción acerca de nuestros servicios en general?	<input type="radio"/>					
Observaciones: _____							

Fuente: Elaboración propia, 2007.

La empresa ya posee una página Web, también cuenta con una sección de informática que administra todos los recursos en ese campo; por lo cual lo sugerido posee la viabilidad tanto económica, como profesional.

Aplicar el programa sugerido, así como las indicaciones que se han abordado, se hace tomando como punto de partida al cliente, cuyo tiempo es valioso y el

procedimiento de la encuesta para él sería relativamente corto y cómodo, no tendría que responder el correo porque su opinión se estaría transmitiendo en tiempo real, al termino de llenar el cuestionario electrónico en la página Web. Además crea una imagen de innovación tecnológica para la empresa, invita a visitar si sitio Web y fortalece las relaciones con el cliente.

CUADRO 17
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO DE
MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Objetivo: Facilitar la implementación cuestionario post-venta.							
No	Meta	Estrategia	Actividades	Respon- sable	Calenda- rización	Costo	Presupuesto
1	Dar a conocer el cuestionario	Enfatizar en los beneficios de la implementación	Presentación del programa a Gerente General de la empresa	Asesor Investigador	5/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
2	Obtener la Aprobación de cuestionario		Aprobación del cuestionario de monitoreo	Gerente General	15/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
			Presentación de cuestionario a departamento de ventas	Asesor Investigador	16/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
3	Creación de software y digitalización de cuestionario		Crear el programa de monitoreo y vinculación con página Web	Gerente de informática	Del 16/01/08 al 31/01/08	Asesoría externa de programación Q.15,000.00	Q.15,000.00
4	Verificación de resultados		Evaluación periódica	Gerente de informática	Los días que asigne Gerencia	No involucra ningún costo	Ninguno
Total						Q.15,000.00	Q.15,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.4.2 Estrategias de recuperación del servicio

En la empresa es muy usual y es necesario corregir la impuntualidad en las entregas de los materiales impresos; es una falla que genera insatisfacción en el cliente y que ocasionalmente puede deteriorar las relaciones con el mismo, por ello es importante contar con estrategias de recuperación del servicio que permitan a la organización contar con acciones en respuesta a la inconformidad generada.

En el caso de los servicios litográficos, la inconformidad de un cliente generalmente se hace notar; porque los servicios contratados afecta su propia planificación mercadológica u operacional. No solamente en un escenario de impuntualidad, sino en cualquier probable falla del proveedor de servicios; ya que, incluso, si el cliente obtiene sus impresiones a tiempo, pero no de acuerdo a los requerimientos de calidad deseados, simplemente rechazará el material impreso y, consecuentemente, tendrá retrasos en cumplir con sus propias obligaciones. La empresa en cierta medida es responsable de la imagen que el cliente quiere proyectar hacia su propio mercado.

Por lo anterior se recomienda las siguientes técnicas:

- Anticiparse al reclamo: en relación a la impuntualidad, la empresa puede estimar con anticipación su incapacidad para cumplir un pedido en el tiempo fijado por el cliente; por lo cual el vendedor o la persona que cerró la negociación tiene la obligación de informar al cliente acerca del inconveniente y pactar una nueva fecha o entregas parciales, dependiendo de la urgencia del servicio.

- Rapidez de resolución: se debe tener claro que al cliente no le interesa las razones que la empresa aboga en respuesta a su reclamo, para él son excusas y lo que desea es una solución a la menor brevedad posible.
- Equidad: la empresa en ningún momento debe hacer caso omiso a las quejas de los clientes. Debe darle seguimiento hasta lograr un resultado satisfactorio para ellos. Los hábitos de cortesía del personal son cruciales para garantizar la seguridad en los clientes y generar mejores resultados en su disposición y actitud futura con relación a la organización.
- Aprender de los clientes perdidos: ésta es una situación que la empresa debería tomar muy en cuenta en correspondencia a las causas que provocaron que clientes importantes en el transcurso de las actividades comerciales prefirieran a otros proveedores de servicios litográficos. Reparar en las fallas cometidas es un sistema de retroalimentación que permite trabajar para evitar dichas situaciones o hacerlas menos probables.

Si un cliente reincide en un reclamo por iguales fallas y la empresa había garantizado que no sucedería nuevamente; se enfrentaría a un problema ético, porque el cliente percibiría que se le miente y que lo importante era atraer la venta y no su satisfacción. La imagen de la empresa en el mercado también responde a la seriedad con que atiende a sus clientes, si existen este tipo de fallas, acompañará epítetos como descortesía, irresponsabilidad, desconocimiento, respuestas renuentes e inconveniencia. La recuperación del servicio debe ser una excepción y no la regla; sin embargo, para la utilización eficaz de las estrategias de recuperación del servicio es necesaria la capacitación de la fuerza de venta, y el personal cuya naturaleza de funciones le obliga a tener contacto directo con los clientes (personal secretarial y de logística) para lo cual se presenta el programa expuesto en el cuadro 20.

3.4.3 Construcción de relaciones con el cliente

Parte de las estrategias del marketing de servicios y específicamente en lo que se refiere a servicio al cliente, es la utilización del marketing de relaciones, con el objetivo de mantener una cartera de clientes rentable y sólida.

El beneficio de mantener una relación comercial exitosa es recíproco. Para ambas partes significa un ahorro de costos, aumenta la confianza y certeza, se crean nuevos nexos, y se produce una integración exitosa.

La empresa tiene una cartera definida de clientes que producen la mayor parte de sus ingresos, que en esta investigación se les asignó la categoría de "Cliente tipo A"; no obstante, al analizar el valor actual es fácil tomando como referencia las ventas, pero si se tomara la suma de todas las negociaciones cerradas con determinado cliente, la rentabilidad que ha representado para la empresa, los servicios adicionales que suscita y el impacto organizacional como generador de crecimiento en la empresa; la trascendencia financiera reluciría con mejores números.

Por lo anterior es necesario contar con prácticas destinadas a construir y mantener relaciones comerciales con los clientes; entre las cuales se sugieren:

- Priorizar la calidad: esto no significa en ningún momento que al resto de los clientes se les vaya a proporcionar servicios de inferior calidad; si no aplicar medidas más estrictas de control en los mejores clientes.
- Flexibilizar los procesos: la empresa en algunas medidas debe adaptarse o ceder a algunas especificaciones que ante otros clientes se negaría. Esto se refiere a características especiales de empaque y embalaje, cambios de

dirección de entrega, permanecer en listas de espera, proporcionar bodega provisionalmente, etc.

- Información en tiempo real: es beneficioso que el cliente pueda informarse del estado de sus pedidos. Se sugiere la utilización de algún tipo de software, que mediante clave de acceso vía Internet, el cliente pueda proveerse de los datos en relación a los materiales solicitados, como proceso, embarque, No. de factura, No. de guía y otros pormenores.
- Compensaciones financieras: los clientes mostrarán mayor lealtad a la empresa si esta ofrece beneficios financieros que otro competidor difícilmente aceptaría. La organización puede evaluar los casos de algunos clientes y ampliarles el período de crédito, negociar y fraccionar pagos, mantenerles los precios para determinados parámetros de volumen, mantener precios en cotizaciones por más tiempo, y/o efectuar descuentos en caso de atraso.
- Compensaciones sociales: mantener una relación con los clientes significa también compartir en un ambiente de confianza. Concretar una negociación en un restaurante fino puede ser muy bien recibido por algún cliente; recibir algún regalo funciona de la misma manera; tomar en cuenta que cuando se refiere a obsequiar es mejor utilizar una especialidad publicitaria, es decir, un objeto con el logotipo de la empresa, ya sea grabado o impreso. En Guatemala las características culturales hacen que este tipo de compensaciones sean tomadas de buena forma; en otros países debe analizarse antes de proceder de esa manera, porque puede que existan costumbres distintas que den lugar a malos entendidos.

Debe haber especial cuidado con el representante del cliente con el cual se hará este trato, tomando en cuenta que el servicio es prestado a una empresa, el invertir recursos en concretar una relación de confianza con una persona en lugar de la empresa, es un error grave cuya consecuencia puede observarse si en un futuro el cliente corta relación laboral con su encargado de compras o proveeduría. Los lazos de amistad no deben ser confundidos con las relaciones comerciales; porque también puede ocurrir de forma inversa, que el vendedor de la empresa finalice su relación laboral y se lleve con él a su cliente; por lo cual la imagen de la empresa es la que debe estar presente siempre en este tipo de prácticas, y de alguna manera debe ser también enfocada hacia la imagen y conveniencia de su cliente.

La empresa siempre debe mostrar aprecio e interés en las negociaciones con sus clientes; no desperdiciar recursos en mantener relaciones poco rentables, porque existen clientes cuyo volumen de ventas puede ser engañoso y en ocasiones el costo de mantenerlos es mayor a las utilidades que produce. El cliente no siempre tiene la razón en los casos cuando la empresa ponga en riesgo su rentabilidad en el transcurso del tiempo. Es indispensable la capacitación de la fuerza de ventas y directivos de la organización con relación al fortalecimiento de las relaciones con los clientes y los aspectos derivados de dichas prácticas y estrategias. (Véase cuadro 20)

3.5 Administración de la fuerza de ventas

Para los servicios litográficos, el contar con un equipo de ventas capaz, responsable y experimentado, provee mayores probabilidades de cerrar con éxito las negociaciones. Vender servicios litográficos no es sólo llamar, visitar y ofrecer, debe tenerse el conocimiento técnico apropiado con el cual se pueda

discutir los términos con los clientes o, en determinados casos, asesorarle para que obtenga los mejores resultados en sus impresiones.

Entre las actividades que la fuerza de venta de la empresa debe considerar como primordiales, pueden citarse:

- Servicio: los vendedores deberán dar siempre una atención personalizada con cada uno de sus clientes, facilitándoles detalles técnicos o sugiriendo alternativas a las especificaciones de la negociación; siempre teniendo como eje las necesidades litográficas y requerimientos de calidad del cliente.
- Información: es la comunicación que se genera en dos vías, la primera es informar al cliente de todo lo referente a sus pedidos, tanto los que se encuentran en proceso de impresión, como los que han elaborado en anteriores ocasiones; de acuerdo a las inquietudes del mismo; y la segunda vía de comunicación es reunir información para retroalimentar y mejorar los procesos, principalmente a lo que se refiere a nuevas prácticas de impresión en el mercado, diseños, materiales, etc.
- Vender: tener un acercamiento constante con los clientes, ser propicio para atraer nuevos pedidos a la empresa. Las llamadas periódicas, visitas regulares y herramientas de demostración presentación son un apoyo para realizar dicha función.
- Búsqueda de clientes potenciales: la fuerza de venta debe administrar su tiempo entre la atención de su actual cartera y la búsqueda de nuevos clientes. También deberá participar en la toma de decisiones acerca de las prioridades de los clientes, en caso se produzcan cuellos de botella en la

producción litográfica, de tal manera encontrar una solución viable que no afecte negativamente el servicio proporcionado.

3.5.1 Estructura de la fuerza de ventas

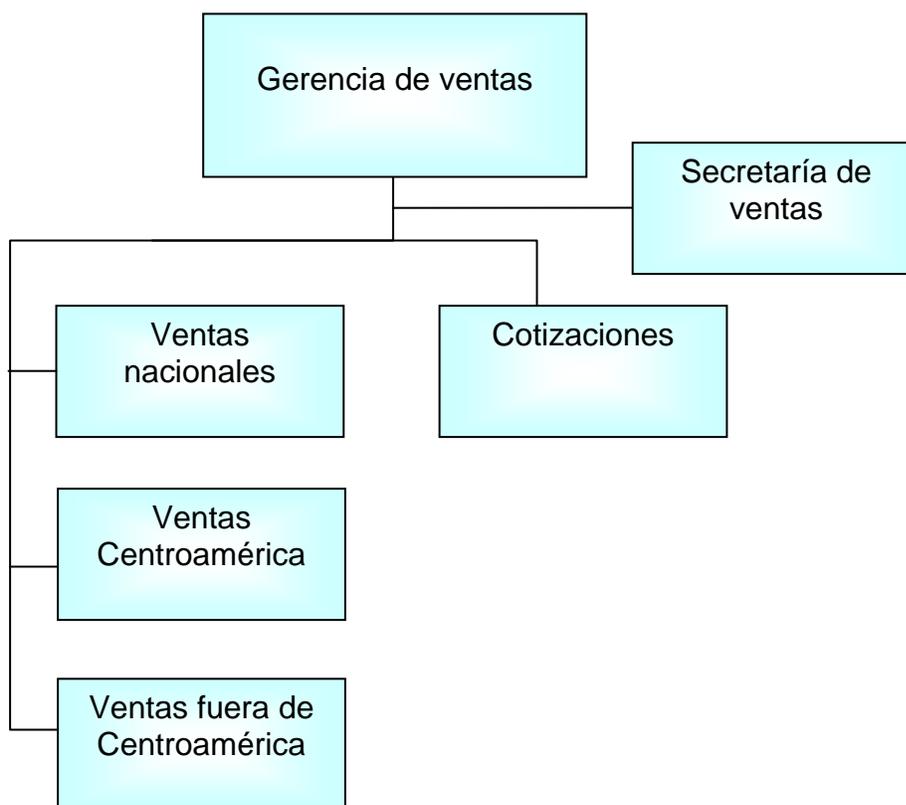
La empresa no tiene estructurada su fuerza de ventas, no es posible decir que tipo de clientes atiende determinado vendedor, o que servicios litográficos desarrolla una persona y cuales la otra. La inexistencia de esa estructura genera dos tipos de conflictos:

- Un prospecto con características potencialmente atractivas no es visitado por desacuerdos internos acerca de a quien le corresponde atenderlo.
- El cese de visitas a un cliente porque se tiene el supuesto que le pertenece a un vendedor específico, aunque éste tenga un largo período de tiempo desatendida dicha cuenta.

La distribución territorial es posible lograrla en la empresa, bajo la circunstancia que la organización no se limita a atender clientes del mercado local, sino que tiene una expansión a varios países de la región.

La posibilidad de estudiar un escenario territorial, o cualquier otra división de la cartera de acuerdo a criterios viables, y llevarlo a la práctica, ofrece para la fuerza de ventas un marco de acción definido en el cual puede desenvolverse con mayor comodidad y éxito. (Véase figura 21)

FIGURA 21
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL DEPARTAMENTO DE
VENTAS



Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.5.2 Tamaño de la fuerza de ventas

Para saber si la empresa cuenta con el número de vendedores necesarios, ya que actualmente cuenta con seis, se debe realizar un análisis de la cartera y establecer una frecuencia de visitas congruentes en el año, estimándose también un porcentaje adicional para visitas a clientes potenciales. Se debe establecer también el número de visitas que un vendedor puede realizar durante un período de tiempo y llevar este dato a una equivalencia anual. El número de visitas requeridas por los clientes dividido el promedio de visitas por vendedor, dará como

resultado el número de vendedores que la empresa necesita para atender eficiente su cartera de clientes.

Actualmente la mayoría de los vendedores realizan la tarea de cotizar trabajos. Esto absorbe tiempo innecesariamente, tomando en cuenta que la empresa cuenta con una persona destinada para esa función. El tiempo que el vendedor pierde en cotizar puede ser invertido en la atención de un cliente, visitas u otras actividades relacionadas con las ventas. Debe reorganizarse esta incongruencia de funciones, de tal forma que la sección para cotizar se encargue de ese trabajo, esto de ninguna manera intervendrá en las técnicas de renta, ya que cada vendedor deberá solicitar la elaboración de la cotización y además de las especificaciones del trabajo, tomará decisiones acerca del porcentaje de utilidad para cada cliente o trabajo.

3.5.3 Supervisión de la fuerza de ventas

Para que pueda existir una supervisión eficiente en la fuerza de ventas es necesario que se apliquen los siguientes parámetros de control:

- Uso eficiente del tiempo de venta
- Uso eficiente de las herramientas de venta
- Cumplimiento de las visitas programadas
- Cumplimiento de las metas de venta
- Mantenimiento de relaciones comerciales
- Observancia de normas y procedimientos
- Profesionalismo y competitividad

CUADRO 18

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS
Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Objetivo: Facilitar la implementación del manual de normas y procedimientos dirigido a la fuerza de ventas con el fin de lograr la eficiencia en las funciones y la supervisión control de las mismas.							
No	Meta	Estrategia	Actividades	Respon- sable	Calenda- rización	Costo	Presupues- to
1	Dar a conocer el manual de normas y procedimientos dirigido a la fuerza de ventas	Explicar los beneficios e importancia en el uso del manual	Presentación del manual a Gerente General de la empresa	Asesor Investigador	5/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
2	Obtener la Aprobación del manual		Aprobación del manual	Gerente General	15/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
			Presentación de manual a Gerente de Ventas y Gerente de RRHH	Asesor Investigador	15/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
			Socialización del manual por parte del personal del departamento de ventas.	Gerente de Ventas	16/01/08	Reproducción del manual Q.500.00	500.00
3	Verificación y retroalimentación del manual		Evaluación periódica del manual para verificar su alcance	Gerente de Ventas	Los días que asigne según conveniencia	No involucra ningún costo	Ninguno
Total						Q.500.00	500.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

El Gerente de Ventas podrá valerse de las formas de evaluación del desempeño, así como los informes derivados de estas para observar un mejor control en el equipo de ventas, también se recomienda la implementación de una manual de normas y procedimientos dirigido a la fuerza de venta (véase anexo 1) el cual

funja como orientación y regularización para el desarrollo de cada una de las funciones del departamento de ventas.

En el cuadro 18 se muestra el plan de acción para facilitar la implementación del manual de normas y procedimientos dirigido a la fuerza de ventas.

Dada la magnitud del departamento de ventas como la carta de presentación ante los clientes de la empresa litográfica, es importante crear las condiciones necesarias para que exista un constante desarrollo en el personal que la integra. Motivación, compensación y capacitación son tres elementos que deben permanecer presentes.

3.5.4 Incentivos adicionales a la fuerza de venta

Para estimular a la fuerza de ventas en la construcción de relaciones rentables y permanentes con clientes, como parte del programa de motivación por objetivos, se recomienda la utilización de premios, atendiendo a lo siguientes aspectos:

- Promoción de un cliente tipo B o tipo C, a tipo A: esto puede observarse de forma inmediata cuando los volúmenes de ventas se incrementan satisfactoriamente y de manera constante.
- Recuperación de un cliente tipo A: la empresa posee una lista de clientes que han años anteriores representaban importantes ventas; un vendedor puede reabrir las visitas con los mismos y tratar de construir nuevos vínculos comerciales.
- Establecimiento de un nuevo cliente tipo A: cuando un vendedor establece relaciones comerciales con un cliente nuevo cuyos volúmenes de venta se encuentran en los parámetros para clasificarlo dentro de la categoría A.

Cada vez que cualquiera de las situaciones citadas anteriormente se presente; la empresa deberá extender una carta de felicitaciones al vendedor (véase anexo 5), dicha carta estará firmada por el Gerente de Ventas, quien promoverá el premio y el Gerente General quien lo avalará. Se sugiere que el monto del premio esté comprendido entre los Q.3,000.00 y los Q.5,000.00, según criterio de Gerente de Ventas y atendiendo al volumen y rentabilidad de las negociaciones.

3.5.5 Capacitación de la fuerza de ventas

Para que la estrategias de servicio al cliente tenga un efecto positivo en los procesos de la empresa, es necesario fortalecer la fuerza de ventas en los conocimientos técnicos y prácticos para la realización de las mismas, tomando en cuenta que el departamento de ventas es el que posee el mayor contacto con los clientes de la organización. También es importante la capacitación a personas cuya naturaleza de funciones los hace poseer un contacto directo con los clientes, ya sea en la recepción y atención de llamadas (secretaría) y entrega y confirmación de pedidos (logística).

Los objetivos de la capacitación de la fuerza de ventas son:

- Lograr la eficiencia del servicio al cliente.
- Establecer los canales de comunicación entre cliente y empresa.
- Apoyar las prácticas de recuperación del servicio.
- Impulsar el uso de las herramientas de monitoreo de la satisfacción
- Promover los medios para el establecimiento de un marketing relacional con los clientes que representan mayor rentabilidad para la organización.
- Hacer perceptible para el cliente la excelencia y capacitación del personal que le atiende.

En el cuadro 19 se presenta el plan de acción del programa de capacitación de la fuerza de ventas, presentado en el cuadro 20.

CUADRO 19
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo: Facilitar la implementación del programa de capacitación de servicio al cliente orientado a la superación de las expectativas de los clientes y el establecimiento de relaciones comerciales exitosas.							
No	Meta	Estrategia	Actividades	Respon- sable	Calenda- rización	Costo	Presu- puesto
1	Dar a conocer el programa de capacitación	Resaltar la importancia estratégica que representa	Presentación del programa a Gerente General de la empresa	Asesor Investigador	5/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
2	Obtener la Aprobación del programa de capacitación		Aprobación del programa de capacitación	Gerente General	15/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
			Presentación de manual a Gerente de RRHH y Gerente de Ventas	Asesor Investigador	18/01/08	No involucra ningún costo	Ninguno
3	Implementación de la logística del programa de capacitación		Contratación de empresa consultora, coordinación general, elaboración de material didáctico	Gerente RRHH y Gerente de Ventas	24/01/08	Empresa consultora Q.12,000.00 Documentación y material didáctico Q.1,000	13,000.00
4			Implementación del programa de capacitación y evaluación del mismo	Gerente RRHH y Gerente de Ventas	Del 3/02/08 al 24/02/08	Coffe Break Q.950.00	950.00
Total						13,950.00	13,950.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

CUADRO 20
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA LITOGRAFICA

No.	Tema	Objetivo	Contenido de la capacitación	Responsable	Dirigido a	Fecha y duración	Costo	Presupuesto
1	Servicio al cliente	Establecer la importancia del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> El servicio al cliente Normas de cortesía Aprender a escuchar Comunicación 	Empresa consultora	Personal de ventas, personal de logística y secretarías	3/02/08 de 8 AM a 12 PM.	Expositor Q3,000.00 Coffe Break Q.150.00 Material didáctico Q.1,000.00	Q.4,150.00
2	Uso de herramientas de ventas	Generar la utilización eficiente de las herramientas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar actividades de la fuerza de ventas Uso de manuales Utilización de tácticas y herramientas 	Gerente de Ventas	Personal de ventas	5/02/08 de 10 AM a 12 PM	No involucra ningún costo considerable	Ninguno
3	Monitoreo de clientes	Poder evaluar el grado de satisfacción de las expectativas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de monitoreo y responsabilidades Controles y retroalimentación 	Empresa consultora	Personal de ventas, secretarías, departamento de informática	10/02/08 de 8 AM a 12 PM	Expositor Q.3,000.00 Coffe Break Q.150.00	Q.3,150.00
4	Estrategias de recuperación del servicio	Establecer las prácticas que deben observarse en la recuperación de la satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Importancia de un servicio sin fallas Estrategias y procedimientos de recuperación del servicio Registros y controles que deben observarse 	Empresa consultora	Personal de ventas	17/02/08 de 8 AM a 12 PM	Expositor Q3,000.00 Coffe Break Q.150.00	Q.3,150.00
5	Clienting	Definir las estrategias a utilizarse en la construcción de relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> El ABC de clientes Los clientes tipo A de la empresa Prácticas para construcción de relaciones comerciales permanentes Cierre de negociaciones exitosas 	Empresa consultora	Personal de ventas y directivos	24/02/08 de 8 AM a 12 PM	Expositor Q.3,000.00 Coffe Break Q.500.00	Q.3.500.00
Costo del Programa							Q.13,950.00	Q.13,950.00

Fuente: Elaboración propia, 2007

3.6 Costo de la propuesta de marketing de servicios

En el cuadro 21 se presenta el costo total de la implementación de las estrategias de marketing de servicios. Se debe considerar el costo oportunidad que representa dicha inversión, ya que con una cultura organizacional orientada al servicio y la utilización eficiente del servicio al cliente, la empresa podrá alcanzar sus objetivos organizacionales satisfactoriamente y consolidarse en su mercado objetivo como una empresa de alta calidad en servicio litográfico.

CUADRO 21
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE MARKETING DE SERVICIOS PARA
LA EMPRESA LITOGRÁFICA

Descripción	Inversión
Programa de motivación e incentivos por cumplimiento de objetivos	Q.194,400.00
Programa de capacitación orientado al servicio y retroalimentación del sistema de gestión de calidad.	Q.151,300.00
Sistema de evaluación del desempeño	Q.2,500.00
Programa de monitoreo de la satisfacción del cliente mediante cuestionario digital	Q.15,000.00
Impresión de manual de normas y procedimientos	Q.500.00
Programa de capacitación orientado al servicio al cliente para el fortalecimiento de relaciones comerciales, dirigido al departamento de ventas.	Q.13,950.00
TOTAL	Q.377,650.00

Fuente: Elaboración propia, 2007.

CONCLUSIONES

1. La ausencia de estrategias de mercadeo definidas de servicio al cliente, provocan que la empresa litográfica presente poca lealtad de sus clientes y, consecuentemente, pérdida de los mismos.
2. La empresa litográfica, a pesar de proporcionar una alta calidad en sus impresos, brinda un servicio deficiente para satisfacer las expectativas de sus clientes, observándose incumplimientos en las fechas de entrega fijadas, consecuencia de una falta de planificación en la producción del servicio.
3. Pese a que la unidad objeto de estudio ha dirigido sus esfuerzos en mantener un sistema de gestión de calidad enfocado en la documentación de sus procesos basada en la elaboración de manuales, instructivos, guías, programas, formas y registros; se manifiesta una renuencia en los altos mandos y niveles medios a seguir la normalización de sus funciones debido a prácticas arraigadas en la cultura organizacional, por lo que los controles existentes son insuficientes para solventar las necesidades de calidad y no existe estandarización en la producción del servicio.
4. La inadecuada administración del personal en general dentro de la organización provoca baja productividad, desmotivación, falta de integración a los objetivos de la empresa y consecuentemente, una alta rotación de personal.
5. Los canales de comunicación dentro de la empresa son de carácter informal, pese a que existe documentación que reglamenta éste aspecto; por lo cual se generalizan los problemas relacionados con la claridad de la información y tienen su impacto con el desempeño del servicio.

6. Los demandantes de servicios litográficos se basan en el precio como factor principal de compra; aspecto que no favorece a la empresa por poseer costos mayores a sus principales competidores en el mercado.
7. Los medios promocionales disponibles para el mercado litográfico, son utilizados ineficazmente por la empresa, al carecer de planificación y sistemas de control que puedan regular los mismos.
8. La característica de los clientes a quienes provee la empresa, los hace exigentes en muchos aspectos por tratarse principalmente de grandes empresas e industrias de carácter nacional e internacional. La organización no cuenta con un sistema de monitoreo de la satisfacción de los clientes con los cuales pueda medir el alcance de sus perspectivas del servicio proporcionado y a la vez retroalimentar información necesaria para lograr un mejor desempeño del servicio.
9. La empresa presenta una cartera de clientes donde el 10% de ellos generan más del 75% de sus ventas; sin embargo no existe ninguna estrategia ni práctica enfocada en la atención dichos clientes, los cuales deben de contar con una atención más personalizada y eficiente.

RECOMENDACIONES

1. La empresa litográfica debe implementar estrategias de marketing de servicios para el mantenimiento y desarrollo en el mercado, principalmente en el logro de una integración al servicio mediante la coordinación del personal y su papel de cliente interno, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes externos de manera eficaz y eficiente.
2. La empresa debe coordinar los procesos y actividades en el desarrollo del servicio, para crear una planificación de la producción en el cual se tomen en cuenta las necesidades de cumplimiento de las fechas fijadas por los clientes. Es necesario que la empresa invierta en un estudio de tiempos y movimientos como parte del mejoramiento del sistema de gestión de calidad, con el fin de establecer el tiempo estándar para cada uno de los procesos, esto apoyará la planificación de la producción de manera eficaz y ofrecerá certeza en fechas fijadas para programaciones de entrega.
3. La empresa debe reforzar la capacitación de su personal en los aspectos referentes al sistema de gestión de calidad, los valores corporativos y una cultura de servicio. También es necesario estimular y supervisar el uso de la documentación de los procesos, de tal forma que puedan mejorarse los controles existentes y que estos puedan proveer información para corregir defectos en el desempeño del servicio.
4. La empresa debe mejorar la integración del personal mediante el uso eficiente de prácticas administrativas; y a la vez, es necesario proveerse de un programa de motivación basado en objetivos, un programa de capacitación orientado al servicio y un sistema de evaluación del desempeño que proporcione información acerca del cumplimiento de los objetivos del personal en general. De esa forma mejorará la tasa de rotación de personal y contribuirá en la cultura de servicio que la organización necesita fomentar.

5. Es necesario que se formalice la comunicación dentro de la empresa, por lo cual es imprescindible una capacitación en éste aspecto como parte de la integración al servicio, e impulsar el seguimiento y aplicación de la documentación normativa de la organización, de tal forma que contribuya al mejoramiento continuo de la calidad del servicio.
6. La empresa debe utilizar estratégicamente aspectos como la calidad de sus impresos, imagen corporativa y atención al cliente, para sobresalir ante una competencia basada en el precio. No obstante, se sugiere hacer de inmediato una investigación a profundidad de los costos ocultos de la empresa para mejorar la competitividad en los precios.
7. Es necesario la planificación previa de las herramientas de la mezcla promocional a utilizar, para que de esta manera puedan aplicarse medidas de control y obtener resultados periódicamente.
8. Debe instaurarse un sistema de monitoreo de satisfacción del cliente, basado en los avances de la tecnología informática y los medios de comunicación electrónica; para que de esa forma pueda obtenerse periódicamente datos que contribuyan a mejorar los procesos.
9. Es necesario optimizar la administración de la fuerza de ventas, orientándola a estrategias de servicio al cliente y construcción de relaciones comerciales estables que permitan un mejor desempeño en aquellos clientes que representan mayores ingresos para la empresa; incluyendo el uso de prácticas de recuperación de servicio para que los niveles de satisfacción de algún cliente puedan manejarse en un margen de tolerancia y de esa forma evitar la pérdida parcial o total del mismo.

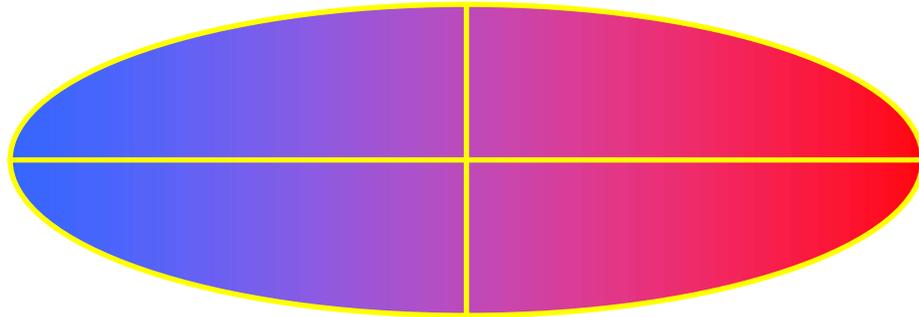
BIBLIOGRAFÍA

1. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
2. Burden, J.W. **La Fotoreproducción en las Artes Gráficas**, Ediciones Don Bosco, Segunda Edición, 420 pag. Barcelona España. 1978.
3. Fernández Valiñas, Ricardo. **Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia, Un Enfoque Latinoamericano**. Thompson Editores, Tercera Edición, 215 pag. México, 2004.
4. Kinicki, Angelo & Robert Kreitner. **Comportamiento Organizacional**. McGraw Hill, Séptima Edición, 469 pag. México, 2003.
5. Kotler, Philip. **Dirección de Marketing**. Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 792 pag. México, 2001
6. Kotler, Philip & Gary Armstrong. **Fundamentos de Marketing**. Pearson Prentice Hall, Sexta Edición, 680 pag. México, 2003.
7. Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. **El Marketing de Servicios Profesionales**, Primera Edición, 422 pag. Barcelona España 2004.
8. Koontz, Harold & Heinz Weihrich. **Administración, Una Perspectiva Global**, McGraw Hill, Onceava edición, 796 pag. México 1998.

9. Krajewski, Lee J. & Larry P. Ritzman. **Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis**. Prentice Hall, Quinta Edición, 892 pag. México, 2000.
10. Morales Peña, Otto Rene. **Métodos Cuantitativos II**. Inversiones Educativas, Segunda Edición, 212 pag. Guatemala, 2001.
11. Muñoz Velásquez, Yara Zulema. **Capacitación y Tecnificación del Recurso Humano en la Industria Litográfica**, Tesis de Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas. USAC, 1995.
12. Nogueira Cobra, Marcos Enrique & Flavio Arnoldo Zwarg. **Marketing de Servicios, conceptos y estrategias**. McGraw Hill, Primera edición, 279 páginas. Colombia, 1991.
13. Piloña Ortiz, Alfredo. **Técnicas de Investigación Documental y de Campo**. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Guatemala, 2001.
14. Zeithaml, Valeria A. & Mary Jo. Bitner. **Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa**. McGraw Hill. Segunda edición, 747 páginas. México, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1



EMPRESA LITOGRÁFICA

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Dirigido a la fuerza de ventas

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
1. Justificación	1
2. Objetivos	1
3. Campo de Aplicación	1
4. Normas de Aplicación General	2
5. Simbología utilizada en los Procedimientos	3
6. Procedimientos	4
6.1. Llamar a clientes para concertar cita	4
6.1.1. Objetivos del procedimiento	4
6.1.2. Normas del procedimiento	4
6.1.3. Descripción del procedimiento	5
6.1.4. Flujograma	6
6.2. Visita a clientes potenciales	7
6.2.1. Objetivos del procedimiento	7
6.2.2. Normas del procedimiento	7
6.2.3. Descripción del procedimiento	8
6.2.4. Flujograma	9
6.3. Cotización de pedidos	10
6.3.1. Objetivos del procedimiento	10
6.3.2. Normas del procedimiento	10
6.3.3. Descripción del procedimiento	11
6.3.4. Flujograma	12
6.4. Ejecución del pedido	13
6.4.1. Objetivos del procedimiento	13
6.4.2. Normas del procedimiento	13
6.4.3. Descripción del procedimiento	14
6.4.4. Flujograma	14
6.5. Atención de quejas de los clientes	15
6.5.1. Objetivos del procedimiento	15
6.5.2. Normas del procedimiento	15
6.5.3. Descripción del procedimiento	16
6.5.4. Flujograma	16
6.6. Monitoreo de la satisfacción	17
6.6.1. Objetivos del procedimiento	17
6.6.2. Normas del procedimiento	17
6.6.3. Descripción del procedimiento	18
6.6.4. Flujograma	18

INTRODUCCIÓN

Tomando en consideración la necesidad de definir el proceso que conlleve las diferentes actividades de la empresa litográfica, se presenta el Manual de Normas y Procedimientos orientado al servicio al cliente, esperando su aplicación e implementación permita al personal del departamento de ventas, disponga del conocimiento formal y detallado de los procesos en que participa.

Cada procedimiento en particular cuenta con una definición, objetivos de su aplicación, así como también las reglas y normas que deberán observarse para obtener la eficiencia en su utilización; evitando de esta manera problemas como fuga de responsabilidades u omisiones en las decisiones y funciones del personal en cuestión.

Los procedimientos descritos constituyen una guía que permite una mejor relación con los clientes y la obtención de la satisfacción de los mismos. La atención, asesoría, seguimiento de los pedidos, resolución de quejas y evaluación de la satisfacción, constituyen los ejes del servicio al cliente que la empresa considera como cruciales para responder a las expectativas de calidad.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. Justificación

En toda organización es indispensable contar con un Manual de Normas y Procedimientos como un instrumento administrativo que cumpla la función de guiar al personal en el desarrollo de las funciones y atribuciones según el puesto de trabajo.

La elaboración y aplicación del presente Manual de Normas y Procedimientos orientado al servicio, constituye una base importante en la cual el personal que desempeña una relación directa con los clientes pueda contar con una guía en la cual soporte la mayoría de sus funciones, con el único propósito de garantizar las expectativas del cliente y brindar una excelente atención.

2. Objetivo

Apoyar y optimizar el desempeño de los servicios y productos de la empresa por medio de una correcta atención a los clientes basada en la calidad, compromiso y servicio. El presente manual será una guía que contribuirá al desarrollo laboral del personal, quienes responderán con eficiencia y eficacia las funciones asignadas.

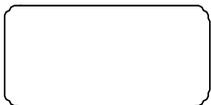
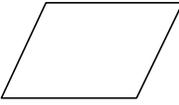
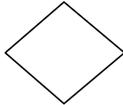
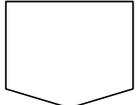
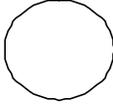
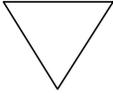
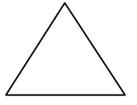
3. Campo de aplicación

Los procedimientos que contiene el presente Manual deberán ser utilizados por el departamento de ventas.

4. Normas de aplicación general

- El Manual de Normas y Procedimientos es un instrumento básico cuya utilización es obligatoria.
- Los usuarios del presente documento deberán cumplir con las actividades descritas en los procedimientos establecidos para el efecto.
- Cualquier cambio que sea necesario realizar en los procedimientos, deberá contar con la autorización de las Gerencia General y Gerencia de Ventas de la empresa.
- En toda relación con los clientes, ya sea por correo, personal o telefónicamente, deberá observarse cortesía, amabilidad, atención y simpatía de parte del personal de la empresa.

5. Simbología utilizada en los procedimientos

Símbolo	Descripción
	Terminal (inicio o fin): indica el inicio o terminación del flujo.
	Operación: Presenta la realización de una actividad u operación relativa a un producto.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	Conector de área o página: para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo
	Conector de actividad: representa un enlace de una parte del diagrama con otra de la misma área o página.
	Archivo final: cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente.
	Archivo temporal: cuando una fase del procedimiento se detiene y luego se utilizará en otra ocasión.
	Documento: representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas; deben ir antes de la acción.
	Multidocumento: cuando se utilizan varias copias de un documento o diferentes documentos.

6. PROCEDIMIENTOS

6.1 LLAMAR A CLIENTES PARA CONCERTAR CITA

Previo a visitar a un cliente es necesario contar con el consentimiento del mismo para evitar cualquier inoportunidad, fijando la persona, lugar, fecha y hora para obtener los mejores resultados en una negociación. La empresa manifiesta seriedad al administrar eficientemente el tiempo de sus vendedores, favoreciendo su imagen en el mercado.

6.1.1. Objetivos del Procedimiento:

- Confirmar visitas con clientes
- Administrar la agenda de los vendedores
- Búsqueda de clientes potenciales
- Manifiestar una cultura de servicio

6.1.2. Normas del Procedimiento:

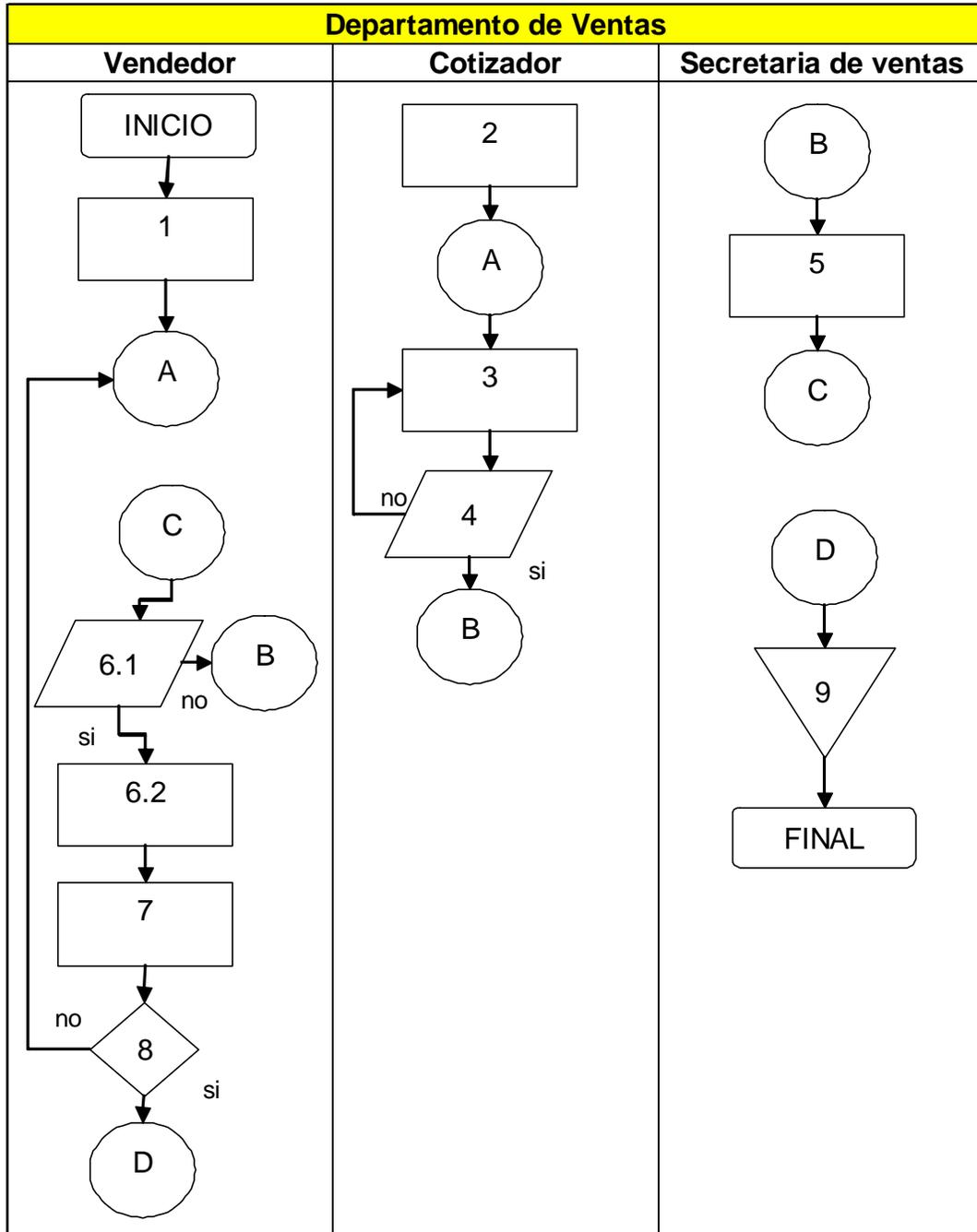
- La secretaria de ventas es la encargada de hacer llamadas para fijar citas con clientes potenciales, distribuyendo las visitas a cada vendedor de acuerdo a criterios territoriales, naturaleza del cliente u otro criterio que el departamento apruebe. Si existe incongruencia en la resolución, el gerente de ventas deberá señalar la persona que atenderá la visita. Durante la llamada deberá mantener un tono cordial y amable con los clientes y tomará anotaciones de todos los datos de potencial importancia.

- Los vendedores en general deberán concertar las visitas con los clientes que ya atienden, reportando las citas confirmadas a la secretaria de ventas para actualización de sus respectivas agendas.

6.1.3. Descripción del Procedimiento:

Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad Administrativa	Tiempo
Departamento de Ventas	Vendedor	01	Elabora una lista de clientes potenciales a los cuales pretende visitar en el lapso de una semana, de acuerdo a criterios aprobados por gerencia.	30 min.
	Secretaria de ventas	02	Reúne las listas de los vendedores y elabora una base de datos de confirmación.	60 min.
		03	Hace llamadas a clientes para concertar cita, confirmando el nombre del representante del cliente que recibirá al vendedor, así como el lugar, fecha y hora de la visita.	10 min. Máximo por llamada
		04	Incluir visita en la agenda general del departamento de ventas y asigna al vendedor correspondiente.	60 min.
	Vendedor	05	Revisa agenda.	15 min.
		06	Traslada a secretaria otras citas o actividades relacionadas con ventas, no previstas, para anotar en agenda general del departamento.	15 min.
	Secretaria de ventas	07	Actualiza agenda.	30 min.
		08	Confirma cita con cliente con dos horas de antelación, comunicándose inmediatamente con vendedor si la visita se posterga o se cancela.	5 min. Máximo por llamada

6.1.4. Flujograma:



6.2. VISITA A CLIENTES POTENCIALES

Consiste en la negociación personal con nuevos clientes acerca de los servicios que presta la empresa litográfica y como estos son mejores que la competencia, basados en la calidad y servicio como estrategia principal de competitividad, garantizando la plena satisfacción y una relación comercial estable.

6.2.1. Objetivos del Procedimiento:

- Despertar el interés del cliente por los servicios que presta la empresa
- Mostrar una imagen de calidad y servicio comprobable
- Iniciar una relación comercial
- Demostrar la capacidad de asesoría y experiencia de los vendedores
- Concertar una venta de prueba

6.2.2. Normas del Procedimiento:

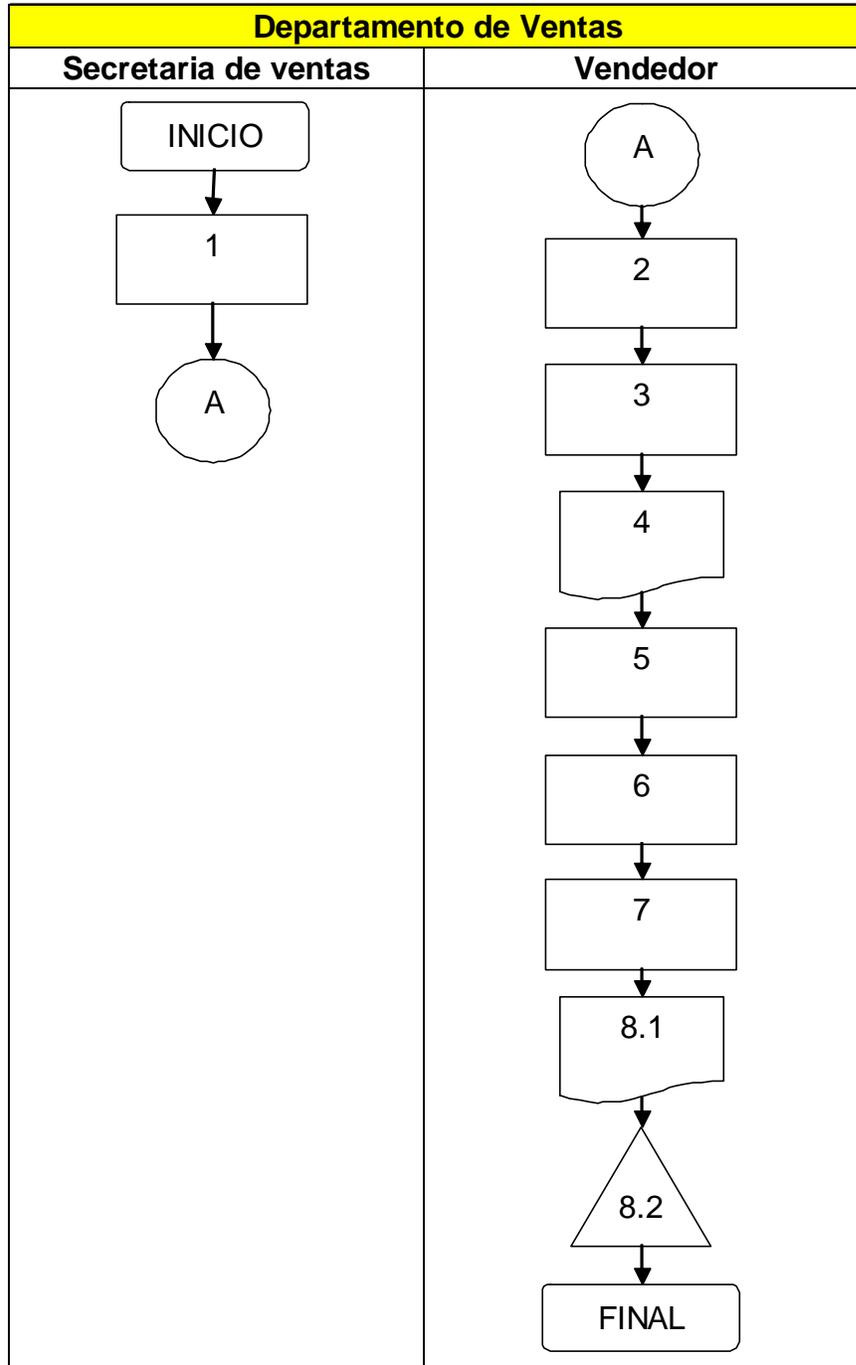
- La secretaria de ventas deberá reconfirmar la cita como mínimo noventa minutos antes de la hora fijada para la misma. De esta manera si el cliente tiene un imprevisto se podrá posponer la cita y evitar una visita innecesaria por el vendedor.
- La presentación personal del vendedor deberá ser impecable; mostrará seguridad en el desarrollo de su conversación, escuchando atentamente las necesidades de impresión cliente. El uso de muestrarios, presentaciones u demostraciones debe ser considerado de acuerdo a la naturaleza del cliente.
- Si la posibilidad de conseguir una venta inicial de prueba es nula, el vendedor deberá tratar de conseguir posteriores citas en las cuales pueda insistir en otros aspectos.

- El vendedor deberá redactar un informe de su visita, e acuerdo a formato preestablecido por Gerencia de Ventas, enfocando los puntos más importantes discutidos en la misma: necesidades del cliente, volumen de potencial de ventas, dificultades en la negociación, técnicas utilizadas, conclusiones concertadas y recursos adicionales a necesitar para conseguir una venta con el cliente. Dicho informe se trasladará semanalmente al gerente de ventas.

6.2.3. Descripción del Procedimiento:

Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad Administrativa	Tiempo
Departamento de Ventas.	Secretaria de ventas	01	Reconfirmación de cita con cliente dos horas previo a la visita del vendedor.	5 min.
	Vendedores	02	Preparación previa a la visita con información comercial del cliente.	Como máximo 30 min.
		03	Durante la visita, dirigir las negociaciones de acuerdo a las necesidades del cliente.	30 min.
		04	Utilizar los muestrarios de impresos, enfatizando la calidad de los mismos y la garantía del servicio litográfico de la empresa.	10 min.
		05	Anotar en su agenda posteriores visitas confirmadas con el cliente e información inferida.	5 min.
		06	Dejar con el cliente el CD de presentación de la empresa si el tiempo de visita fuera muy breve.	5 min.
		07	Elaborar informe de visita.	30 min.
		08	Trasladar semanalmente los informes de las visitas efectuadas al gerente de ventas para discusión.	30 min.

6.2.4. Flujograma:



6.3. COTIZACIÓN DE PEDIDOS

Es necesario saber cada una de las especificaciones que el cliente demande en la realización de su pedido, por lo cual debe tomarse las anotaciones obligatorias e inquirir en detalles que el cliente haya ignorado; de esa forma se le pueda proporcionar una cotización de acuerdo a las condiciones señaladas por el mismo y que cuyo precio tome en cuenta todo el trabajo implícito en la realización del servicio.

6.3.1. Objetivos del Procedimiento:

- Informarse de todas las especificaciones del pedido
- Proporcionar una cotización acorde a las especificaciones
- Concertar el pedido con el cliente

6.3.2. Normas del Procedimiento:

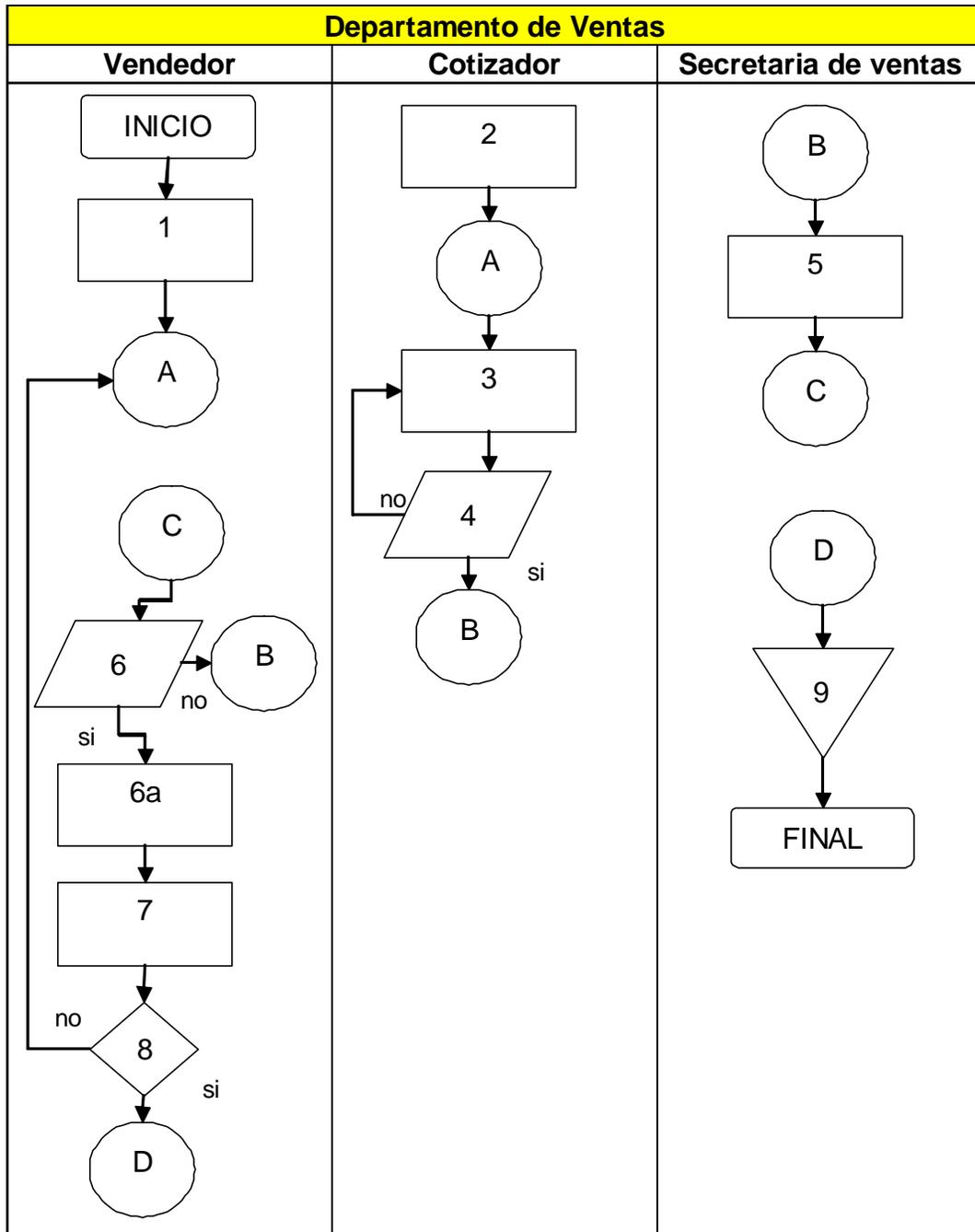
- El vendedor tomará nota de los pedidos de sus clientes de acuerdo a formas preestablecidas, y en defecto por ausencia del vendedor asignado para dicho cliente, será la secretaria de ventas quien tomará del pedido.
- Los pedidos anotados serán trasladados a la persona encargada de la realización de los cálculos correspondientes para la elaboración de cotizaciones.
- Luego de establecer el precio del pedido, la secretaria de ventas redactará una cotización donde se estipulan todas las condiciones de venta, la enumerará y la enviará al cliente.

- El vendedor confirmará con el cliente la recepción de la cotización y negociará los términos en caso de que no exista una plena aceptación del precio del pedido.

6.3.3. Descripción del Procedimiento:

Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad Administrativa	Tiempo
Departamento de Ventas	Vendedor	01	Toma el pedido del cliente, considerando cada una de las especificaciones necesarias la realización del servicio. Además estima la utilidad esperada para el tipo de venta según parámetros autorizados.	15 min.
	Cotizador	02	Actualiza semanalmente los precios de suministros y materias primas.	30 min.
		03	Realiza los cálculos de acuerdo a las especificaciones del pedido.	10 min.
		04	Imprime hoja de cálculo de pedido, revisando cada aspecto previo a trasladarlo a secretaria de ventas.	5 min.
	Secretaria de Ventas	05	Redacta la cotización y especifica las condiciones de venta de acuerdo a las negociaciones iniciales.	5 min.
	Vendedor	06	Revisa la cotización para corroborar que todo se encuentre en orden y envía a cliente	5 min.
		07	Confirma la recepción de la cotización.	
		08	Negocia con el cliente en los niveles que le esté permitido, toma decisión de recotizar bajo nuevas especificaciones.	5 min. 10 min.
	Secretaria de Ventas	09	Archiva una copia de la cotización electrónica y físicamente.	5 min.

6.3.4 Flujoograma:



6.4. EJECUCIÓN DEL PEDIDO

Una vez la cotización es aceptada por el cliente debe realizarse una serie de actividades encaminadas plenamente al desarrollo del servicio y que éste se corresponde a las especificaciones que el cliente ha fijado previamente. El departamento de ventas deberá coordinar la etapa inicial, brindando todos los elementos necesarios para cumplir con el pedido a cabalidad.

6.4.1. Objetivos del Procedimiento:

- Abreviar el tiempo inicial de la realización del servicio de impresión
- Considerar todas las especificaciones del pedido, incluyendo fecha y lugar de entrega.
- Proporcionar todos los elementos de impresión aprobados por el cliente.

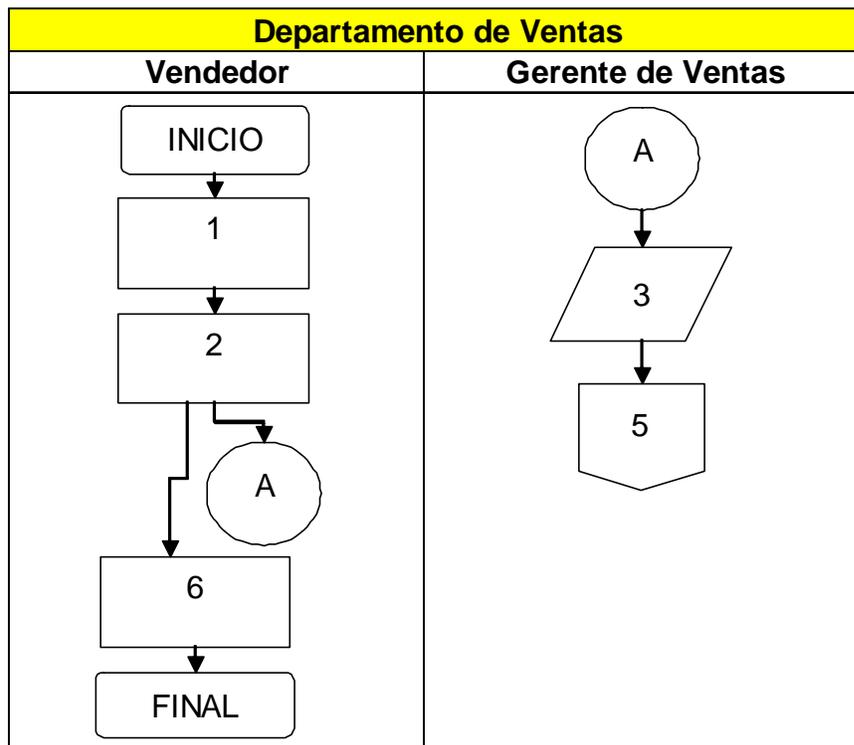
6.4.2. Normas del Procedimiento:

- El vendedor deberá trasladar la cotización aprobada por su cliente a un formato de producción y enseguida obtener la autorización del gerente de ventas para la ejecución del servicio. Tendrá la obligación de llenar cada uno de los espacios que demanda la forma y enfatizar en el tiempo y lugar de entrega.
- El vendedor deberá proporcionar al departamento de producción los elementos que este demande para la realización del servicio: muestra, negativos, positivos, claves de color y/o archivos electrónicos.
- Cuando el cliente solicite saber el estatus del pedido; el vendedor deberá coordinarse con las áreas de la empresa para informar con exactitud la situación del pedido.

6.4.3 Descripción del Procedimiento:

Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad Administrativa	Tiempo
Departamento de Ventas.	Vendedor	01	Obtiene orden de compra o cotización aprobado por el cliente	15 min.
		02	Abre orden de producción con las especificaciones a su cargo anotando las observaciones convenientes.	15 min.
	Gerente de Ventas	03	Revisa la orden producción según cotización aceptada por el cliente da su autorización para su ejecución.	10 min.
	Vendedor	04	Traslada la orden del pedido autorizada al departamento de producción.	10 min.
		05	Proporciona los elementos de preprensa aprobados por el cliente.	30 min.

6.4.4. Flujograma:



6.5. ATENCIÓN DE QUEJAS DE LOS CLIENTES

Es posible que durante la prestación del servicio o posteriormente surjan reclamos de los clientes acerca de ciertas condiciones del servicio que no le son satisfactorias; por lo cual es necesario darle seguimiento a sus quejas para lograr la recuperación del servicio.

6.5.1 Objetivos del Procedimiento:

- Resolver las dudas de los clientes.
- Darle seguimiento a los reclamos.
- Recuperar el servicio.
- Tomar las medidas necesarias para que no se repita los inconvenientes con el cliente.

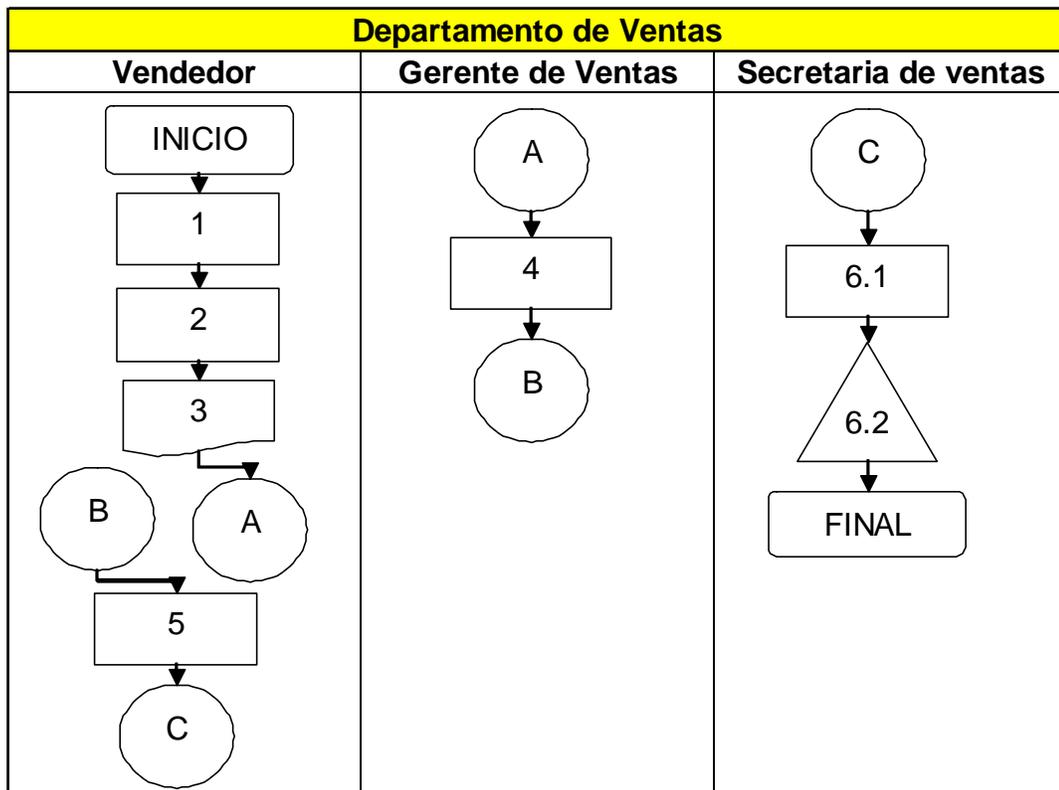
6.5.2. Normas del Procedimiento:

- El vendedor o secretaria de ventas deberá tomar nota de los reclamos del cliente, proporcionando las disculpas correspondientes.
- El vendedor esclarecerá los factores que incidieron en la insatisfacción del cliente y reportará en un informe dicha situación al gerente de ventas; quien en brevedad tendrá que tomar alguna decisión con relación al reclamo del cliente: proporcionar un descuento, repetición de las impresiones con defecto, una disculpa por escrito o acción similar.
- El vendedor se comunicará con el cliente dando una explicación del problema y a la vez informarle de las decisiones o acuerdos que se llegó en reunión con gerencia.

6.5.3 Descripción del Procedimiento:

Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad Administrativa	Tiempo
Departamento de Ventas.	Vendedor	01	Atiende los reclamos del cliente.	30 min.
		02	Hace las averiguaciones acerca del problema en cuestión.	30 min.
		03	Redacta informe indicando los factores que incidieron en las fallas del servicio.	15 min.
	Gerente de Ventas	04	Delibera las acciones correspondientes para la recuperación del servicio.	15 min.
	Vendedor	05	Se comunica con el cliente informándole de las decisiones y soluciones en relación a su queja.	15 min.
	Secretaria de Ventas	06	Archiva los informes y actualiza una base de datos en relación a las quejas y los seguimientos dados.	5 min.

6.5.4. Flujograma:



6.6. MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

El monitoreo de la satisfacción permitirá apreciar el nivel en que el cliente se siente cómodo con los servicios que la empresa le proporciona. Posterior a la entrega del servicio, el cliente deberá llenar un breve cuestionario, que permitirá la evaluación de la empresa y corregir situaciones para garantizar la satisfacción total del cliente en posteriores pedidos.

6.6.1. Objetivos del Procedimiento:

- Obtener la evaluación del servicio desde la perspectiva del cliente.
- Crear informes estadísticos que permitirán el análisis de los avances o retrocesos que la empresa sufriera en materia de satisfacción a los clientes.
- Obtener información en la cual sustentar la toma de decisiones.
- Lograr un mejoramiento continuo de la calidad y el servicio prestado.

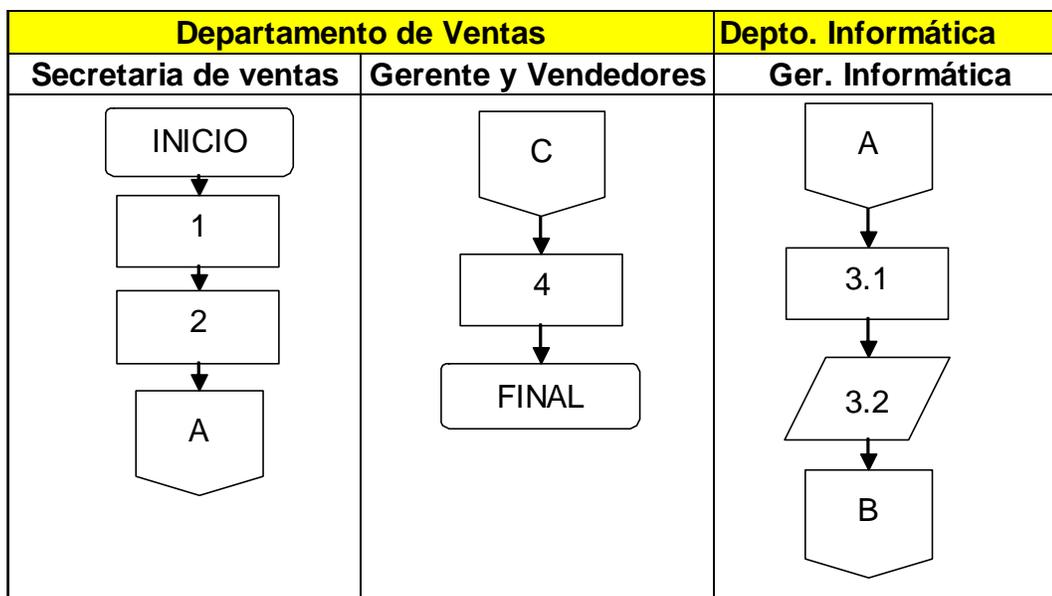
6.6.2. Normas del Procedimiento:

- La secretaria de ventas tendrá a la vista una base de datos de los pedidos entregados, la cual revisará constantemente.
- Después de tres días hábiles entregado un servicio, deberá generar un hipervínculo relacionado con el sistema de monitoreo y enviarlo a través de un E-mail al cliente, quien lo llenará y trasladará en tiempo real.
- La persona encargada del mantenimiento de la página Web de la empresa y los sistemas informáticos, generara semanal o mensualmente, de acuerdo a criterios de la empresa, informes estadísticos del monitoreo de la satisfacción de los clientes.

6.6.3. Descripción del Procedimiento:

Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad Administrativa	Tiempo
Departamento de Ventas.	Secretaria de Ventas	01	Generar un hipervínculo especial para el pedido que monitoreará, a través del uso del sistema Web de la empresa.	10 min.
		02	Enviar un correo electrónico al cliente indicándole la razón del mismo y adjuntando el hipervínculo en cuestión.	5 min.
Departamento de informática	Encargado de informática	03	Generar reportes estadísticos periódicamente y trasladarlos al departamento de ventas.	30 min.
Departamento de Ventas.	Gerente de Ventas y Vendedores	04	Discutir los resultados del monitoreo y planificar cursos de acción a seguir para el mejoramiento continuo.	60 min.

6.6.5. Flujograma:



ANEXO 2

PROPUESTA DE DISEÑO DE ANUNCIO EN PÁGINAS AMARILLAS

Calidad en servicio e impresión

Empresa Litográfica

Garantizamos servicio, calidad y puntualidad

Imprimimos: afiches, folletos, etiquetas, trifoliales, libros, calendarios, cajas plegadizas, serigrafía, material publicitario, mantas vinílicas. etc.

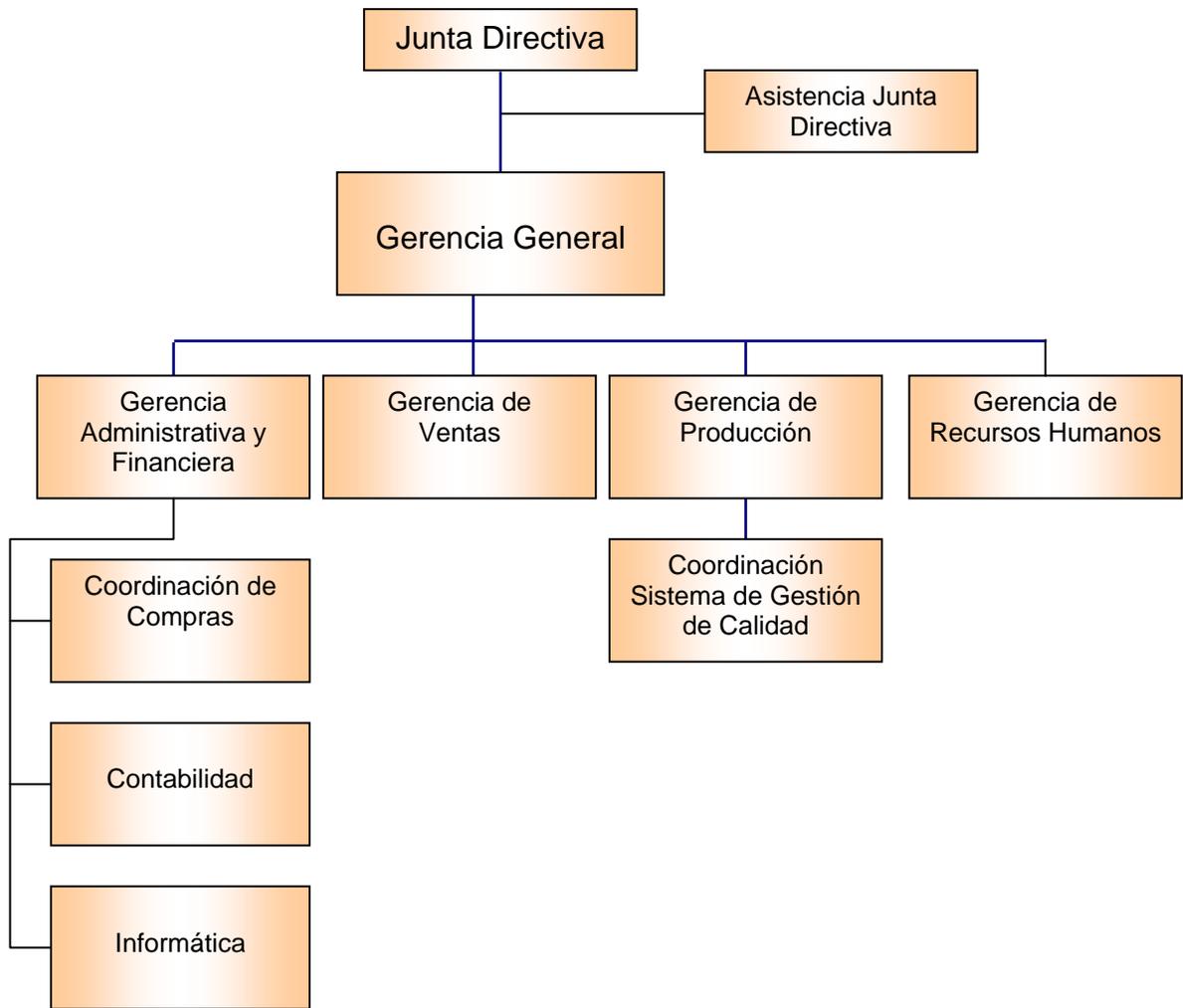
PBX: 2424-2424
33 Calle v 26 Avenida Zona 12

www.empresalitografica.com

6.9 cm

4.8 cm

ANEXO 3
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA GENERAL PARA LA EMPRESA
LITOGRAFICA



ANEXO 4

MODELO DE CARTA DE AGRADECIMIENTO AL PERSONAL



Empresa Litográfica

Guatemala, ____ de _____ de 20__

Señor

Área de _____
Departamento _____
Presente

Estimado señor:

Por medio de la presente se le hace saber que la Empresa Litográfica agradece la eficacia, eficiencia, responsabilidad y actitud que su persona ha demostrado en la realización de su trabajo, específicamente en la Orden de Producción No. _____, el día __ de _____ de 20__. Por lo cual se le exhorta a que continúe con su ejemplar labor, la cual es de gran importancia para la organización.

Sin otro particular,

(f) _____
Gerente de Producción

(f) _____
Gerente de Recursos Humanos

Vo.Bo. _____
Gerente General

GG/SG
C.C. Archivo

ANEXO 5

MODELO DE CARTA DE FELICITACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS



Empresa Litográfica

Guatemala, ____ de _____ de 20__

Señor

Departamento de Ventas
Presente

Estimado señor:

Por medio de la presente se le hace saber que la Empresa Litográfica se siente satisfecha por la labor que hasta el momento ha realizado, y le felicita por la relación comercial que ha logrado establecer con el cliente _____; por lo cual se ha decidido recompensarlo otorgándole un incentivo de Q.,000.00.

Sin otro particular, se le exhorta a que continúe con la buena actitud y eficiencia que lo ha caracterizado,

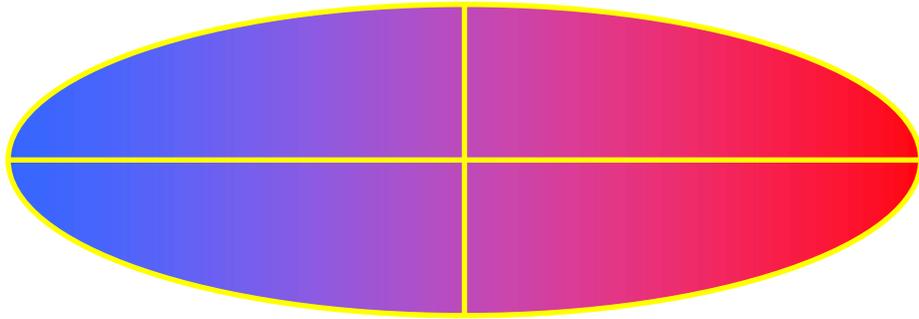
Atentamente,

(f) _____
Gerente de Ventas

(f) _____
Gerente General

GG/SG
C.C. Archivo

ANEXO 6



EMPRESA LITOGRÁFICA

GUÍA DEL EMPLEADO DEL MES



ÍNDICE

	Página
1. Presentación	3
2. Alcance	3
3. Objetivo general	3
4. Objetivos específicos	3
5. Criterios de selección	4
6. Reglas de observación general	5
7. Compensaciones	6
8. Procedimiento de selección	6
9. Formas	8
9.1 Boleta de selección	8
9.2 Diploma	9

1. PRESENTACIÓN

Esta guía es una herramienta que proporcionará los lineamientos necesarios para la utilización de la práctica “El empleado del mes”, como uno de los incentivos más importantes en el apoyo del programa de motivación en base a objetivos.

El presente folleto incluye los criterios de evaluación para la selección del empleado del mes, los procedimientos que deberán observarse durante dicha selección, reglas que regularizaran la práctica, compensaciones para el empleado y formatos que ayudaran en el proceso.

2. ALCANCE

El empleado del mes está dirigido a todo el personal de la organización tanto de nivel operativo como mandos medios; porque gracias a su coordinación, interés, voluntad, actitud y constancia, la empresa es capaz de cumplir con las demandas de sus operaciones.

3. OBJETIVO GENERAL

Lograr la acción positiva en el desempeño del personal al recompensar y reconocer sus esfuerzos y logros ante toda la organización; para que de esa forma exista un ambiente de trabajo agradable, confiable, productivo y satisfactorio.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apoyar la cultura organizacional de servicio
- Fortalecer los valores corporativos

- Reducir la tasa de rotación
- Alentar el alcance de objetivos
- Reconocer y felicitar la labor de los empleados.

5. CRITERIOS DE SELECCIÓN

Para seleccionar a una persona como el empleado del mes, deberá tener una apreciación satisfactoria con los siguientes criterios de selección:

- Puntualidad: la persona deberá observar en cumplimiento de los horarios de entrada, salida, almuerzo y refacción.
- Actitud: mostrarse positivo al trabajar bajo presión.
- Presentación: relacionado al cuidado de la higiene personal y pulcritud de su vestuario.
- Trabajo en equipo: deberá ser reconocido por su facilidad de adaptarse a equipos de trabajo.
- Iniciativa: participar, opinar y hacer.
- Logros: este es el criterio más importante de selección, el empleado deberá contar con logros perceptibles ya sea en el mes de evaluación o en su carrera dentro de la empresa.

6. REGLAS DE OBSERVACIÓN GENERAL

- a. Una persona no puede ser elegida el empleado del mes en más de una ocasión durante un año.
- b. No debe elegirse consecutivamente personal de la misma área o sección para el empleado del mes; debe existir una distancia mínima de dos meses.
- c. Ninguna persona ajena a la organización puede ser seleccionada empleado del mes, es decir, quedan excluidas las personas que trabajen bajo contrato u *outsourcing*.
- d. Ninguna persona con menos de seis meses de haber ingresado a la organización puede ser elegida el empleado del mes.
- e. Las personas que se encuentren en período de vacaciones, suspendidas por el IGSS o con licencia de ausencia, no pueden participar en la selección del empleado del mes.
- f. Ningún director o gerente puede ser elegido el empleado del mes.
- g. El empleado del mes nunca deberá ser elegido por simpatía, afinidad o tiempo transcurrido laborando dentro de empresa.
- h. No pueden haber dos empleados del mes. En caso de haber discrepancia en la selección de uno u otro candidato, el record de evaluación del desempeño definirá al empleado del mes.
- i. No debe existir ningún tipo de discriminación en la selección del empleado del mes, o parcialidad por asuntos ajenos a la organización.
- j. La persona elegida como el empleado del mes debe de estar presente ineludiblemente el día del reconocimiento.
- k. El premio dado al empleado del mes es de carácter personal y por lo tanto la persona que fue seleccionada no puede transferirlo o venderlo a otro empleado.

7. COMPENSACIONES

La persona que sea elegida empleado del mes, tendrá las siguientes compensaciones:

- Recibirá un diploma de agradecimiento por su servicio y que lo acredita como empleado del mes.
- Se colocará su fotografía en una placa conmemorativa en la entrada de la empresa.
- Recibirá un vale por un almuerzo o cena familiar de hasta Q.1,150.00. El restaurante podrá ser Tre Frateli, Los Cebollines, México Lindo o Sárta, dependiendo en cual de ellos la empresa tenga canje en el mes de la selección.

8. PROCEDIMIENTO PARA LA ELECCIÓN

No.	Respon- sable	Actividad	Calenda rización
1	Gerentes de Depar- tamentos	Seleccionar un empleado como candidato al empleado del mes considerando en primer lugar algún logro importante y posteriormente que cumpla con los criterios y reglas de selección. Los parámetros de fechas a considerar son del día 26 del mes anterior al día 25 del mes actual.	Día 26
2	Gerente de Recursos Humanos	Recibir la boleta de selección de cada uno de los gerentes de los departamentos. Revisar que cumpla con las reglas y evaluar los criterios de selección.	Día 27

3	Gerentes de Departamentos y Gerente General	Reunión con gerentes de la empresa para discusión y búsqueda de consenso para la elección del empleado del mes. La reunión no debe durar más de treinta minutos y deberá también elegirse el restaurante en el cual el empleado tendrá su almuerzo o cena familiar. El nombre de la persona elegido no podrá revelarse hasta el día del reconocimiento y el gerente del departamento al cual pertenece el empleado deberá observar que el mismo se encuentre presente ese día.	Día 28
4	Gerente de Recursos Humanos	Deberá imprimir el diploma correspondiente y proveerse de los vales del restaurante definido en reunión.	Día 29
5	Todo el personal de la empresa	Se hará una reunión, a primera hora hábil, de todo el personal en la planta de producción anunciando al nuevo empleado del mes, comenzando primero por los méritos por los cuales fue elegido antes de revelar el nombre de la persona; se terminará con pequeño discurso exhortando al resto del personal a seguir adelante con su trabajo y cumplir con sus objetivos. El empleado del mes podrá dar algunas palabras si así lo desea. La reunión no debe durar más de quince minutos para no interferir con las tareas.	Último día del mes.

9.2 Diploma del empleado del mes

EMPLEADO DEL MES _____

Esta mención se concede a

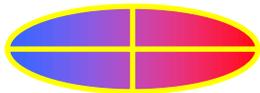
NOMBRE DE LA PERSONA PREMIADA _____

como reconocimiento por su inestimable contribución a y esfuerzo a la Empresa

Litográfica durante el mes _____ de _____



Gerente General _____ Gerente de Recursos Humanos _____



ANEXO 7
CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
DE PERSONAL

Objetivo: Observar el grado de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos mensualmente, para facilitar la bonificación anual por el alcance de los mismos.

Nombre del trabajador:

Departamento: **Area:**

Puesto: **Código:**

Jefe inmediato: **Mes y año:**

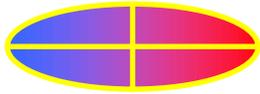
Semana		A	B	(B/A)*100
Del	Al	No. de objetivos programados	No. Objetivos alcanzados	Eficiencia

Observaciones: _____

Monto de bonificación a acumular:

(f) _____
Gerente de Departamento

(f) _____
Gerente de Recursos Humanos



ANEXO 8

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo: determinar el alcance y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y

Nombre del empleado: _____

Departamento: _____ Área: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Exclusivo RRHH
								Ponderación
1	Cumplimiento de objetivos							
2	Desempeño de sus funciones							
3	Eficiencia y eficacia como proveedor interno							
4	Observancia del sistema de gestión de calidad							
5	Actitud y disposición							
6	Seguimiento de instrucciones							
7	Iniciativa, participación y trabajo en equipo							
8	Puntualidad en el cumplimiento de horarios							
9	Identificación con la cultura de servicio							
10	Utilización de manuales, guías e instructivos							
11	Uso y llenado de formas							
12	Archivo de registros							
13	Uso de registros							
14	Manejo de controles de calidad							
15	Manejo de maquinaria y equipo							
16	Responsabilidad en el uso y cuidado de equipo							
17	Relación de trabajo con otros departamentos							
18	Coordinación de empleados a su cargo							
19	Dirección y planificación personal							
20	Presentación personal							
		Suma						

la integración al servicio observada por el personal.

Observaciones: _____

Nombre de quien evalúa: _____ (f) _____

Exclusivo RRHH:

ANEXO 9



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA LITOGRÁFICA.

Objetivo: el propósito de la presente encuesta es definir las características de la cultura organizacional de la empresa, así como también establecer las prácticas administración de recurso humano aplicadas por la organización y como éstas afectan los procesos.

Fecha: _____

Boleta No. _____

Datos generales:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?
 - a. Ninguno
 - b. Primario
 - c. Básico
 - d. Diversificado
 - e. Universitario
 - f. Técnico
3. ¿En que departamento labora?
 - a. Administración
 - b. Ventas
 - c. Producción

Inducción y Capacitación:

4. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?
 - a. Sí
 - b. No
5. ¿Conoce la Política de Calidad de la empresa?
 - a. Sí
 - b. No
6. ¿Conoce el organigrama de la empresa?
 - a. Sí
 - b. No
7. ¿Observa usted la aplicación de la política de calidad en los procesos de la empresa?
 - a. Sí
 - b. No

8. ¿Observa usted los objetivos de calidad en la realización de su trabajo?
 - a. Sí
 - b. No
9. ¿Conoce usted los manuales, instructivos y/o guías de procedimientos de la empresa?
 - a. Sí
 - b. No
10. ¿Posee usted algún manual o guía para utilizar su equipo de trabajo?
 - a. Sí
 - b. No
11. ¿Ha recibido capacitación dentro de la empresa? Si su respuesta es afirmativa ¿de qué tipo?
 - a. Sí _____
 - b. No
12. ¿Cuándo inició sus labores dentro de la empresa, recibió alguna inducción o entrenamiento previo a comenzar sus labores?
 - a. Sí
 - b. No

Reclutamiento:

13. ¿Qué medios utilizó para informarse de la vacante del puesto que ocupa?
 - a. Periódicos
 - b. Referencias personales
 - c. Cambio o promovido
 - d. Agencia de colocación
 - e. Otro _____

14. ¿Tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?
- a. Sí
- b. No
15. ¿Se le especificaron las condiciones de trabajo previo a firmar contrato laboral?
- a. Sí
- b. No
16. ¿Usted nota la labor del departamento de recursos humanos?
- a. Sí
- b. No

Motivación:

17. ¿Cómo se considera dentro de la empresa?
- a. Un empleado más
- b. Un colaborador importante
18. ¿Qué aspectos o condiciones le motivan en la continuidad laboral en la empresa?
- a. El salario
- b. El ambiente de trabajo
- c. Los horarios
- d. Las prestaciones
- e. Otros _____
19. ¿Si alguna empresa litográfica de la competencia le mejorara alguna condición de trabajo, aceptaría la nueva oferta laboral?
- a. Sí
- b. No
20. ¿Cómo es su relación de trabajo con sus compañeros dentro de la empresa?
- a. Excelentes
- b. Muy buenas
- c. Buenas
- d. Regulares
- e. Malas
21. ¿Cómo es su relación de trabajo con otros departamentos de la empresa?
- a. Excelentes
- b. Muy buenas
- c. Buenas
- d. Regulares
- e. Malas
22. ¿Razones por las cuales la empresa le concedió su último aumento?
- a. Eficacia y eficiencia
- b. Antigüedad laboral
- c. Por decreto nacional
- d. No recibe aumentos
23. ¿Ha recibido reconocimiento por su trabajo alguna vez?
- a. Sí
- b. No

24. ¿Qué aspecto de su trabajo es el que tiene mayor importancia para sus superiores?
- a. Eficiencia en el trabajo
- b. Cumplimiento de los horarios
- c. Presentación personal
- d. Trabajo en equipo
- e. Iniciativa y proactividad
- f. Otro: _____

Comunicación:

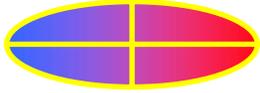
25. ¿Regularmente recibe ordenes de más de una persona?
- a. Sí
- b. No
26. ¿Cómo le son comunicadas las ordenes e instrucciones de trabajo?
- a. Verbalmente
- b. Por escrito
27. ¿Cómo considera las ordenes e instrucciones que le son transmitidas?
- a. Siempre claras
- b. Regularmente claras
- c. Confusas y comprensibles
- d. Incomprensibles
- e. Otra _____
28. ¿Cómo es la accesibilidad con sus superiores?
- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular
- e. Mala

29. Sus opiniones o sugerencias regularmente son:
- a. Escuchadas
- b. No escuchadas

Proceso productivo:

30. ¿Cuál es su apreciación acerca de los controles de la empresa?
- a. Excelentes
- b. Muy buenos
- c. Buenos
- d. Regulares
- e. Malos
31. ¿Verifica la calidad de su trabajo regularmente?
- a. Sí
- b. No
32. ¿Dispone del equipo y herramientas necesarias para efectuar su trabajo eficientemente?
- a. Sí
- b. No
33. ¿Cuál es su percepción acerca de las condiciones de higiene y seguridad dentro de la empresa?
- a. Excelentes
- b. Muy buenas
- c. Buenas
- d. Regulares
- e. Malas

ANEXO 10



EMPRESA LITOGRAFICA GUATEMALTECA

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA LITOGRAFICA.

Para nosotros es importante saber su opinión acerca de nuestros servicios. A continuación encontrará una serie de preguntas cuyo objetivo principal es proveernos de información para mejorar la calidad de nuestros productos y poder servirles como usted se merece.

Fecha: _____

Boleta No. _____

Cliente: _____

1. ¿Cuál es el principal factor de compra en lo que se refiere a la impresión de materiales litográficos?
 - a. Precio
 - b. Calidad
 - c. Servicio y atención
 - d. Puntualidad
 - e. Otro

2. ¿Qué opina de nuestros precios?
 - a. Excelentes
 - b. Muy buenos
 - c. Competitivos
 - d. Regulares
 - e. Altos

3. ¿Cómo considera la calidad de nuestras impresiones?
 - a. Excelente
 - b. Muy buena
 - c. Buena
 - d. Regular
 - e. Mala

4. ¿Qué factor de calidad es para usted más importante?
- a. Papel utilizado
 - b. Tonalidad de color
 - c. Acabados
 - d. Empaque y embalaje
 - e. Otro _____
5. ¿Qué percepción tiene acerca de nuestro compromiso con las fechas de entrega?
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Regular
 - e. Malo
6. ¿Qué opina acerca de nuestra atención y servicio al cliente?
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Regular
 - e. Malo
7. ¿En general, su experiencia con la empresa litográfica ha sido?
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Regular
 - e. Malo
8. A continuación se presenta un cuadro que relaciona la empresa litográfica con sus competidores directos, favor de calificar cada factor colocando un número en la celda correspondiente, siendo cero la calificación más baja y nueve la calificación más alta:

	Empresa	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Precio					
Calidad					
Entrega					
Atención					
Imagen					

9. Sugerencias u Observaciones: _____
- _____
- _____

ANEXO 11



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

BOLETA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA LITOGRAFICA.

Objetivo: definir estrategias y tácticas utilizadas por el departamento de ventas, así también la administración, estructura organizacional e integración al servicio que presenta.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia como vendedor litográfico? _____
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? _____
3. ¿Cuál es su nivel académico?
Diversificado Universitario Técnico Otro: _____
4. ¿Cuáles son las estrategias y tácticas de ventas que ejecuta? _____

5. ¿Cuáles son sus herramientas de ventas? _____

6. ¿Cuál es su periodicidad de visitas a clientes?
Diaria Semanal Mensual Otra: _____
7. ¿Cuáles son las principales quejas de sus clientes?
Tiempo de entrega Servicio Calidad Precio Otro: _____
8. ¿Cuáles son las principales empresas con las cuales debe competir por sus clientes? _____

9. ¿Reciben alguna clase de incentivo o bonificación por cumplimiento de metas u objetivos? Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 11
Sí No
10. ¿Qué opinión tiene acerca de dichos incentivos? _____
11. ¿Qué actividad de las que realiza le absorbe más tiempo?
Cotizar Visitar clientes Monitorear pedidos Vender Otra: _____
12. ¿Qué opinión tiene acerca de la organización del departamento de ventas?
Excelente Muy buena Buena Regular Mala
Por qué: _____

ANEXO 12



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

BOLETA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A EJECUTIVOS DE LA EMPRESA LITOGRAFICA.

Objetivo: obtener información complementaria de las observaciones acerca de la organización y estructura de la empresa, estrategias, políticas y administración en general; posteriormente de haber efectuado las encuestas al personal de la empresa y a los clientes.

1. ¿Por qué la Misión y Visión de la empresa no han tenido la misma divulgación que la Política de Calidad? _____
2. ¿Cuál es el objetivo en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad? _____
3. ¿Cuál es la razón por la cual la mayoría de los manuales, guías, formatos y registros que documentan los procesos de la empresa no son implementados satisfactoriamente? _____
4. ¿Por qué la plaza de Gerencia Financiera y Administrativa ha permanecido vacante? _____
5. ¿Cuáles son la estrategias con que cuenta la empresa a largo plazo? _____
6. Según una autoevaluación ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa? _____
7. ¿Qué opinión tiene acerca de la capacitación? _____
8. ¿Cómo son discutidos los objetivos de la empresa y con qué periodicidad son revisados: _____
9. ¿Por qué los problemas derivados del incumplimiento en las fechas de entrega no se han resuelto pese a que son de conocimiento general? _____
10. ¿Qué ha hecho la empresa por mejorar sus costos en relación a su desventaja en precios con la competencia? _____