

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES”**

ERVIN AROLDO SAMAYOA TÓRTOLA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2016

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

**“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ERVIN AROLDO SAMAYOA TÓRTOLA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2016

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.11, Punto SEXTO del Acta 1-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de enero de 2011.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Vicente Freixas Pérez
SECRETARIA:	Licda. Elizabeth Solís Berganza
EXAMINADORA:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

Guatemala 21 de marzo de 2,014

Licenciado

José Rolando Secaída Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

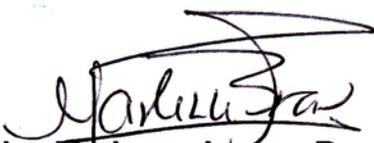
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha seis de septiembre de dos mil doce, procedí asesorar a **Ervin Aroldo Samayoa Tórtola**, con carné número 200516455, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada "**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES**", la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Marlene Ivonne Bran García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 8,127



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
TRECE DE MAYO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, del Acta 07-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de abril de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 198-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 02 de septiembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ERVIN AROLD SAMAYOA TÓRTOLA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme sabiduría y perseverancia para culminar esta importante etapa de mi vida profesional.

A MIS PADRES

Ervin Armando y Silvia Leticia, por darme una vida llena de amor, educación, principios y apoyo incondicional.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y a todos sus catedráticos que me impartieron los conocimientos necesarios para mi desarrollo académico y profesional.

A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

Por brindarme los recursos necesarios para la realización, presentación e implementación de este estudio.

A MI ASESORA DE TESIS

Licenciada Marlene Bran, por su asesoría especializada y amistad.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Licenciados Vicente Freixas, Elizabeth Solís y Friné Salazar, por sus oportunas observaciones y recomendaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	Página	
Introducción	i	
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO		
1.1	Calidad	1
1.1.1	Definición	2
1.1.2	Origen y evolución de la calidad	4
1.1.3	Importancia	7
1.1.4	Costos de la mala calidad	8
1.1.5	Razones para aplicar normas de calidad en una organización	10
1.2	Sistema de gestión de calidad	10
1.2.1	Definición	11
1.2.2	Importancia	11
1.2.3	Principios	11
1.2.4	Sistema de gestión de calidad en el proceso administrativo	13
1.2.4.1	Planificación enfocada en calidad	14
1.2.4.2	Organización enfocada en calidad	17
1.2.4.3	Integración de personal enfocada en calidad	19
1.2.4.4	Dirección enfocada en calidad	23
1.2.4.5	Control enfocado en calidad	26
1.2.5	Ventajas y desventajas de su aplicación	28
1.2.6	Herramientas de la calidad	28
1.2.6.1	Gráfico de control	29
1.2.6.2	Histograma	29
1.2.6.3	Lista de verificación o Checklist	29

Contenido	Página
1.2.6.4 Diagrama de causa y efecto	30
1.2.6.5 Diagrama de Pareto	30
1.2.6.6 Diagrama de dispersión	30
1.2.6.7 Análisis por estratificación	30
1.2.6.8 Diagrama de afinidad	31
1.2.6.9 Diagrama de relaciones	31
1.2.6.10 Diagrama de árbol	31
1.2.6.11 Diagrama matricial	31
1.2.6.12 Diagrama de priorización	31
1.2.6.13 Diagrama de proceso de decisión	32
1.2.6.14 Diagrama de flechas	32

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

2.1	Metodología	33
2.1.1	Métodos y técnicas empleados para la recopilación de la información	33
2.1.2	Proceso de tabulación de datos	34
2.2	Unidad de análisis	34
2.2.1	Actividad económica	37
2.2.2	Estructura organizacional	41
2.2.3	Aspectos legales	47
2.3	Conocimientos sobre calidad	49
2.3.1	Situación actual de la gestión de calidad en la unidad de análisis	49
2.3.2	Establecer el nivel de conocimiento respecto de las generalidades de la calidad	50

Contenido	Página
2.3.3 Conocer las relaciones existentes del sistema de gestión de calidad con las áreas de administración, finanzas, ventas, marketing, inventarios y distribución	51
2.4 Establecer el estado de situación en cuanto a gestión de calidad y proceso administrativo	55
2.4.1 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de planificación (Misión, visión, objetivos, políticas y estrategias)	56
2.4.2 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de organización (Estructura organizacional y descripción técnica de puestos)	61
2.4.3 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de integración de personal (Reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y programas de capacitación)	64
2.4.4 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de dirección (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, motivación y declaración de la calidad)	69
2.4.5 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de control (Control de procesos)	72
2.5 Determinar qué herramientas de gestión de calidad son utilizadas por la unidad objeto de estudio	73
2.6 Establecer el estado de situación actual en cuanto a gestión de calidad en el servicio al cliente	88

CAPÍTULO III

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

Contenido	Página	
3.1	Objetivo general del sistema	103
3.2	Metodología para la implementación de la propuesta	103
3.2.1	Presentar a Gerencia los beneficios de implementación del sistema de gestión de calidad	103
3.2.2	Sensibilización de los colaboradores	104
3.2.3	Áreas de aplicación	104
3.3	Planificación enfocada en calidad	105
3.3.1	Misión	107
3.3.2	Visión	107
3.3.3	Objetivos específicos	108
3.3.4	Política	108
3.3.5	Estrategias	109
3.4	Organización enfocada en calidad	114
3.4.1	Estructura organizacional	114
3.4.2	Descripción técnica de puestos	118
3.4.3	Manual de procedimientos	155
3.5	Integración de personal enfocada en calidad	180
3.5.1	Reclutamiento	181
3.5.2	Selección	184
3.5.3	Inducción	187
3.5.4	Desarrollo	189
3.5.5	Programas de capacitación	191
3.6	Dirección enfocada en calidad	196
3.6.1	Trabajo en equipo	196
3.6.2	Comunicación	197
3.6.3	Liderazgo	200
3.6.4	Motivación	201
3.6.5	Declaración de la calidad	202

Contenido	Página
3.7 Control enfocado en calidad	204
3.7.1 Control de procesos	204
3.7.1.1 Aplicación del diagrama de flujo	204
3.7.1.2 Mejora continua	217
3.8 Recursos necesarios	221
3.8.1 Humanos	222
3.8.2 Físicos	222
3.8.3 Financieros	222
Conclusiones	225
Recomendaciones	227
Bibliografía	229
Anexos	231

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Origen y evolución de la calidad	6
2	Misión actual de la empresa	46
3	Visión actual de la empresa	47
4	Matriz FODA	57
5	Formato de requisición de puesto	66
6	Hoja de preparación de productos	75
7	Costo del procedimiento de anulación y refacturación, año 2013	94
8	Costo del procedimiento de anulación y refacturación, año 2014	94
9	Objetivo general del sistema	103
10	Matriz FODA con estrategias	106
11	Misión de calidad	107
12	Visión de calidad	107
13	Objetivos específicos de calidad	108
14	Propuesta de política de calidad	110
15	Estrategias de calidad	111
16	Descripción técnica del puesto de Gerencia General	119
17	Descripción técnica del puesto de Gerencia Administrativa y Ventas	121
18	Descripción técnica del puesto de Gerencia de Recursos Humanos	124
19	Descripción técnica del puesto de Gestor de Calidad	126
20	Descripción técnica del puesto de Gerencia Sala de Ventas	130
21	Descripción técnica del puesto de Asesor Técnico Central	131
22	Descripción técnica del puesto de Asesor Técnico Mazatenango	133
23	Descripción técnica del puesto de Asesor Técnico SV	135
24	Descripción técnica del puesto de Asistente de Ventas	137
25	Descripción técnica del puesto de Telemarketing SV	139
26	Descripción técnica del puesto de Jefatura de Inventarios	142

No.	Título	Página
27	Descripción técnica del puesto de Cajera	143
28	Descripción técnica del puesto de Encargado de Bodega	145
29	Descripción técnica del puesto de Auxiliar de Bodega	147
30	Descripción técnica del puesto de Jefatura de Reparto	149
31	Descripción técnica del puesto de Piloto Repartidor	151
32	Descripción técnica del puesto de Jefatura de Créditos y Cobros	153
33	Procedimiento de Atención Telefónica a Clientes	158
34	Procedimiento de Emisión de Cotizaciones	160
35	Procedimiento de Emisión de Envíos	162
36	Procedimiento de Emisión de Consignaciones	164
37	Procedimiento de Emisión de Facturas	166
38	Procedimiento de Preparación y Despacho de Mercadería	168
39	Procedimiento de Reparto de Mercadería	170
40	Procedimiento de Devolución de Mercadería	172
41	Procedimiento de Atención y Solución de Quejas	174
42	Procedimiento de Anulación de Facturas y Refacturación	176
43	Procedimiento de Satisfacción al Cliente	178
44	Procedimiento de Reclutamiento de Personal	182
45	Hoja de Requisición de Personal	184
46	Procedimiento de Selección de Personal	185
47	Hoja de Promoción de Puestos	190
48	Programa de Capacitación de Sistema de Gestión de Calidad	193
49	Programa de Capacitación de Servicio al Cliente	195
50	Formato para redacción de Circulares	199
51	Declaración de la Calidad	203
52	Hoja Técnica del Procedimiento de Atención Telefónica a Clientes	206
53	Hoja Técnica del Procedimiento de Emisión de Cotizaciones	207
54	Hoja Técnica del Procedimiento de Emisión de Envíos	208

No.	Título	Página
55	Hoja Técnica del Procedimiento de Emisión de Consignaciones	209
56	Hoja Técnica del Procedimiento de Emisión de Facturas	210
57	Hoja Técnica del Procedimiento de Preparación y Despacho	211
58	Hoja Técnica del Procedimiento de Reparto de Mercadería	212
59	Hoja Técnica de Registro de Datos	214
60	Hoja Técnica de Diagrama de Pareto	216
61	Hoja Técnica de Diagrama de Causa y Efecto	219
62	Recursos necesarios para la Implementación de la Propuesta	222
63	Fórmula de la Relación Costo Beneficio	223
64	índice de la Relación Costo Beneficio	224

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Recepción de precios incorrectos o incompletos	81
2	Ha tenido necesidad de re-cotizar	83
3	Ha solicitado la anulación de alguna factura	88
4	En el momento de la entrega, recibe sus productos completos	97
5	Ha tenido la necesidad de devolver los productos que solicitó	98

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Conocimiento sobre las generalidades de la calidad	51
2	Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa	59
3	Lo han promovido de puesto dentro de la empresa	67
4	Le han brindado algún tipo de capacitación dentro de la empresa	68
5	Aplican el trabajo en equipo y el proceso de comunicación dentro de la empresa	70
6	Promoción del liderazgo dentro de la empresa	71
7	Proyección de ventas	77
8	Medios que utiliza para comunicarse con su asesor de ventas	79
9	Motivos por los cuales se quejan los clientes	100

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Ejemplo de productos industriales que comercializa la empresa	38
2	Ejemplo de productos mineros que comercializa la empresa	39
3	Ejemplo de productos de filtración que comercializa la empresa	40
4	Ejemplo de productos automotrices que comercializa la empresa	41
5	Estructura Organizacional	43
6	Áreas funcionales de la empresa	52
7	Formato de nota de crédito	90
8	Factura anulada	91
9	Nota de crédito por factura anulada	92
10	Refactura	93
11	Cronograma de actividades de implementación del SGC	113
12	Propuesta de Organigrama General	116
13	Organigrama Nominal Gestor de Calidad como asesoría staff	117

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Encuesta de satisfacción al cliente	231
2	Cuestionario dirigido a los colaboradores	234
3	Entrevista dirigida a Gerencia Administrativa	236
4	Entrevista dirigida a Gerencia de Recursos Humanos	239
5	Fórmula de muestreo para población finita	240
6	Cálculo de elementos de la muestra para clientes	241
7	Cálculo de elementos de la muestra para colaboradores	242

INTRODUCCIÓN

En la última década, el proceso de globalización ha hecho que la economía guatemalteca experimente cambios acelerados, principalmente en: la capacidad de comercializar productos con otros países, por medio de tratados de libre comercio; el desarrollo tecnológico, por medio de la realización de transacciones a través de dispositivos económicamente especiales; y por la creciente ola de avances en las telecomunicaciones, que acercan y especializan, cada vez más, el trato entre empresas y clientes.

Esta serie de avances ha convertido la actividad comercial, específicamente en el comercio de productos industriales en Guatemala, en un verdadero campo de batalla, debido a que, existe un alto grado de competitividad entre las empresas del ramo, que ofrecen una gran variedad de productos y servicios similares en el mercado.

Por lo tanto, para sobresalir y destacar en un mercado con dichas características, se hace imperante que las empresas del ramo, desarrollen estrategias de gestión de calidad, que establezcan un enfoque de calidad en sus procesos y procedimientos administrativos; y estrategias de prestación de servicios que promuevan la documentación de los procesos y procedimientos de servicio para garantizar la plena satisfacción de las necesidades de sus clientes con el menor costo posible.

En este contexto, se desarrolló este estudio de sistema de gestión de calidad, precisamente en una empresa comercializadora de productos industriales que cuenta con más de veinte años de brindar productos y servicios a nivel nacional y centroamericano.

El estudio se desarrolló, a través de tres capítulos, estos se presentan a continuación:

En el capítulo uno, se desarrolló el marco teórico, en este se presenta todo el conjunto de conceptos y teorías, relacionadas a la gestión de calidad y su aplicación en el proceso administrativo que servirían de fundamento para el desarrollo de los siguientes capítulos.

En el capítulo dos, se presentan los resultados obtenidos, a través, del análisis situacional de la gestión de calidad en la empresa comercializadora de productos industriales, específicamente en los aspectos del proceso administrativo y servicio al cliente.

En el capítulo tres, se presenta la propuesta de sistema de gestión de calidad y su proceso de implementación en la empresa comercializadora de productos industriales.

Y por último, producto del análisis de los capítulos que conforman el estudio de sistema de gestión de calidad, se presentan de forma coherente y lógica, las conclusiones y recomendaciones puntuales para darle solución a cada problema.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Calidad

En la última década, se han presentado una serie de cambios en la manera de negociar entre las empresas, promovidos principalmente por el desarrollo tecnológico, crecimiento económico, tratados de libre comercio e influencias filosóficas.

Esta serie de cambios, dan paso a un creciente nivel de competencia entre empresas, en relación a precio, calidad, tiempo de entrega y servicio; así mismo, han permitido que los clientes sean cada vez más exigentes en relación a la satisfacción de sus necesidades y preferencias al momento de adquirir un producto o servicio específico; el cumplimiento con este último aspecto es la base para crear una diferencia estratégica entre una empresa que solamente cumple con las necesidades de sus clientes y una empresa que vive para satisfacer y deleitar las necesidades de sus clientes.

Por lo tanto, clientes más concedores y competidores fuertes, exigen una constante superación en los niveles de calidad y servicio, esto obliga a que los directivos, gerentes, jefes y colaboradores de todas las áreas, tengan el pleno convencimiento de la importancia que tiene optimizar al máximo la calidad en sus operaciones, así mismo, de implementar la calidad como una filosofía empresarial que proporcione una ventaja competitiva. Para poder incursionar en el mundo de la calidad y su participación activa en la satisfacción de los clientes, es necesario definirla puntual y objetivamente.

1.1.1 Definición

“La calidad es un atributo que por lo general se asigna a los productos, a los cuales se cataloga como de buena o mala calidad”. (8:13)

Sin embargo, la calidad va más allá de un conjunto de atributos o propiedades inherentes a un objeto; en la actualidad, la calidad constituye un proceso a través del cual todos los recursos de la empresa (humanos, físicos, tecnológicos y económicos) están orientados a la generación de productos o servicios, que conlleven a la plena satisfacción de los clientes y generar altos índices de rentabilidad.

Existen varios autores que han definido teóricamente la calidad, y sus teorías han generado grandes aportes de aplicación general. A continuación se presentan las principales definiciones de calidad:

a. William Edwards Deming: indica que “la calidad debe dirigirse a las necesidades tanto presentes como futuras del consumidor, y añade que la calidad está determinada por las interrelaciones entre productos, usuarios y servicio”. (7:124)

b. Joseph M. Juran: define la calidad como “aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente, a la ausencia de ineficiencias y a la adecuación al uso”. (7:127)

c. Philip Crosby: la calidad significa “cumplir con los requisitos, además hizo énfasis en el término cero defectos y costos de calidad”. (8:23)

d. Armand Feigenbaum: define la calidad como “hacer las cosas bien desde la primera vez, para garantizar cero defectos, y así lograr la satisfacción total del cliente”. (8:25)

Todas las definiciones de calidad tienen un factor común, que radica principalmente en la satisfacción de las necesidades del cliente y superar sus expectativas, puesto que esta es la premisa principal de cualquier empresa comercial y constituye su razón de ser.

La satisfacción de dichas necesidades y requerimientos, es una tarea difícil para cualquier empresa comercial, sin embargo, no es una tarea imposible. Para satisfacer dichas necesidades, es necesario conocer al cliente, es decir, saber que quiere, como lo quiere, en donde lo quiere, y en qué momento lo quiere, sin dejar a un lado, el seguimiento y asesoría.

Conocer al cliente permite a cualquier empresa poder diseñar productos y servicios que se adecuen a dichas necesidades, que sean sumamente útiles y que cumplan con todos los requisitos que estos solicitan.

Para una empresa comercial, proveer productos y servicios adecuados a las necesidades del cliente debe de corresponder a la función de costos, es decir, aumentar la rentabilidad obtenida en la comercialización de sus productos y servicios, y minimizar los costos generados por la producción de estos. Lo anterior no quiere decir que por tratar de reducir costos, se verá afectada la calidad de los productos, por el contrario, consiste en emplear herramientas, sistemas, estándares y metodologías para garantizar que los productos y servicios que se generan tengan cero defectos, que no se produzcan desperdicios, que no se produzcan reprocesos y principalmente que cumplan con los estándares definidos.

Otra parte fundamental para lograr la satisfacción, es el servicio y atención al cliente, puesto que muchos clientes son muy perceptivos y buscan ser tratados bien, recibir amabilidad y empatía al momento de comprar. En este punto, la

participación conjunta de todos los colaboradores de la empresa, es el aspecto clave para un efectivo servicio, por tal razón, los colaboradores deben de conocer la importancia que brinda un servicio de calidad.

Por lo tanto, las empresas comerciales al hablar de calidad deben de centrarse en conocer al cliente, conocer las expectativas del mismo, proveer productos y servicios adecuados y útiles a través de estándares de calidad, reducción de costos y maximización de utilidades, servicio al cliente y satisfacción del cliente.

La calidad no es un tema de reciente aparición, es un término y una filosofía que se ha desarrollado paulatinamente a través del tiempo, y es importante profundizar en su origen y evolución.

1.1.2 Origen y evolución de la calidad

La calidad ha existido desde tiempos inmemoriales, esto se puede apreciar desde épocas prehistóricas, cuando el hombre primitivo creaba sus propias armas de caza con la mayor meticulosidad posible, para garantizar que les permitiera alcanzar su objetivo, que era primordialmente obtener su alimento de seres vivos que no podía cazar al utilizar su propia fuerza.

En ese entonces las personas que fabricaban armas de caza contaban solamente con su experiencia para poder identificar qué arma era apta para la caza y cuál necesitaba de ajustes para poder ser utilizada y, es así como nace la calidad en su forma más simple. Este tipo de situaciones demuestran que la calidad ha existido desde hace mucho tiempo y se puede aplicar en la mayoría de actividades humanas.

“A lo largo de la historia, la calidad ha sufrido numerosos cambios, que dan lugar a las ocho etapas que define William E. Deming, las cuales se enumeran a continuación:

- a. Artesanal
- b. Revolución industrial
- c. Segunda guerra mundial
- d. Postguerra (Japón)
- e. Postguerra (Resto del mundo)
- f. Control de calidad
- g. Aseguramiento de la calidad
- h. Calidad total”. (3:s.n)

A continuación se detalla y presenta el concepto y finalidad de las etapas del origen y evolución de la calidad:

Cuadro 1
Origen y evolución de la calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad. Se identifica Producción con Calidad.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costos mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Fuente: Evolución de la calidad en el tiempo. (3:s.n)

1.1.3 Importancia

La transformación acelerada de la economía y de las relaciones comerciales obliga a las empresas a utilizar estrategias, que, primordialmente, les ayuden a competir con sus adversarios y a crear ventajas competitivas que les permitan sobresalir y vencer en este terreno tan complicado.

Dichas estrategias deben buscar elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio excelente al cliente, tomar como base central a los colaboradores, desarrollar el trabajo en equipo para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos y servicios a todo nivel, cada vez más eficiente y rápido.

Es por ello que muchas empresas adoptan la filosofía de calidad, como su principal estrategia, en todas sus áreas de funcionamiento, esta filosofía permite obtener múltiples beneficios, que se presentan desde dos puntos de vista:

El primer punto de vista es interno:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la organización interna.
- Incremento de la rentabilidad.
- Orientación hacia la mejora continua.

El segundo punto de vista es externo:

- Mejoramiento de la imagen empresarial.
- Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes.
- Apertura de nuevos mercados.
- Mejoramiento de la posición competitiva.

La aplicación de la calidad como estrategia también contribuye a mejorar la administración de costos y riesgos de operación, permite aumentar los índices de rentabilidad y evitar erogaciones por concepto de mala calidad en productos, servicios y atención al cliente.

1.1.4 Costos de la mala calidad

Toda empresa comercial que no aplica la filosofía de calidad en su operar, está expuesta a sufrir por los costos de mala calidad. Se puede entender como **costos de mala calidad** “al costo de hacer las cosas mal, es decir, el precio por no ajustarse a los estándares”. (6:196)

En este sentido, los costos de mala calidad se dividen en costos de no cumplimiento y costos indirectos, dependiendo de las razones que los generan:

“**Costos de no cumplimiento:** son los costos en que se incurre por no haber cumplido el nivel de desempeño esperado y con los resultados planeados; se subdividen en: costos de fallas internas y costos de fallas externas.

Costos de fallas internas

- Desperdicios en general.
- Reprocesos de trabajos mal hechos.
- Tiempos perdidos.
- Inventarios altos o bajos.
- Correcciones por no haber hecho las cosas bien desde un principio.
- Y todo aquello que se deba corregir, enderezar y volver hacer otra vez.

Costos de fallas externas

- Reclamos.
- Devoluciones.

- Bonificaciones.
- Cuentas no cobradas.
- Cumplimiento de garantías.
- Quejas de clientes que tienen que ser atendidas.
- Y todo aquello que se deba atender porque se hizo mal y llegó el cliente".
(8:218)

“**Costos indirectos:** estos se subdividen en: costos en que incurre el cliente y costos no cuantificables para la empresa.

Costos en que incurre el cliente

- Tiempos perdidos en sus plantas.
- Decisiones equivocadas que tomaron por mala información.
- Cambios de planes de acción, por no recibir a tiempo los productos y servicios, etcétera.

Costos no cuantificables para la empresa

- Mala imagen de la empresa.
- Pérdida de credibilidad.
- Pérdida de oportunidades, etcétera". (8:219)

El nivel de insatisfacción que generan los costos de mala calidad son elevados, a tal grado que se pueden perder negociaciones por incumplir con lo pactado, pérdida de confianza y pérdida de clientes.

La importancia de estudiar el costo de la mala calidad radica en que ayuda a medir el desempeño e indica dónde se debe llevar a cabo una acción correctiva rentable y constituye una muy buena razón para proponer la aplicación de normas de calidad en las empresas.

1.1.5 Razones para aplicar normas de calidad en una organización

Toda empresa u organización tiene la necesidad de implementar normas de calidad en sus actividades, debido a que la aplicación de estas se convierte en la premisa principal para poder competir fuertemente en un mercado globalizado, que está lleno de productos y servicios similares en beneficios y costos, por lo que la calidad resulta la única herramienta de diferenciación y éxito.

De acuerdo a lo anterior, existen cinco razones por las cuales es importante aplicar normas de calidad en una empresa, las cuales se resumen a continuación:

- El deseo de incrementar la calidad y el valor agregado de sus productos y servicios para sus clientes, internos y externos.
- Promover la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional.
- Incrementar la eficiencia y el retorno de la inversión patrimonial o accionaria.
- Optimizar la productividad y contribución de los empleados.
- Mejorar la posición competitiva en el mercado.

Dichas normas deben de estar incluidas y documentadas formalmente en un sistema de gestión de calidad.

1.2 Sistema de gestión de calidad

Para alcanzar altos índices de rentabilidad, satisfacción de clientes, productos y servicios con menos defectos, reducción de costos de mala calidad y competitividad comercial, es necesario adoptar una filosofía de gestión de calidad adaptable a todas las áreas operativas, tácticas y estratégicas de la empresa.

La gestión de calidad debe de desarrollarse como un sistema que promueve la correcta administración de los recursos, procesos y procedimientos, a través del

uso de herramientas, métodos, y acciones, diseñados de acuerdo a las necesidades de la empresa y que garanticen su correcto funcionamiento. Este conjunto de preceptos conforman lo que comúnmente se denomina sistema de gestión de calidad.

1.2.1 Definición

El sistema de gestión de la calidad es un “conjunto de elementos que se utilizan para dirigir y controlar las tareas de una organización con respecto a la calidad”. (5:49)

1.2.2 Importancia

La aplicación de un sistema de gestión de calidad en una empresa es importante porque:

- “El cliente lo exige.
- Para elaborar productos de calidad siempre a la primera.
- Porque abre nuevos mercados y clientes en el extranjero al tener un producto de calidad asegurada; esto genera más trabajo y seguridad en el mismo.
- Porque será un requisito para continuar vendiendo en la mayor parte de los mercados.
- Porque más de 150,000 empresas certificadas en el mundo indican que es un buen sistema para producir y vender bienes y servicios de calidad aceptados por más clientes”. (8:154)

1.2.3 Principios

Existe una organización internacional que regula y vela por la aplicación de sistemas de gestión de calidad, a dicha organización se le conoce como Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés). La ISO cuenta con una gran variedad de familias de normas de calidad, sin embargo para este efecto, se tomará en cuenta la Norma ISO 9001. Esta familia

especifica los requisitos y proporciona la estructura formal que se debe desarrollar para la creación de un sistema de gestión de calidad, con el objetivo de guiar adecuadamente los esfuerzos de las empresas que deseen adoptar su filosofía.

Los requisitos y estructura que solicita y propone la Norma ISO 9001, son de carácter genérico, es decir que es aplicable a empresas de cualquier sector económico y con independencia de los productos o servicios que se comercializan.

En la base de la Norma ISO 9001, se identifican ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la gerencia, con el fin de conducir a la empresa hacia un mejor desempeño:

- a. “Enfoque en el cliente:** las empresas dependen de sus clientes y deben comprender sus necesidades actuales y futuras. Satisfacer y exceder sus expectativas, es algo que el cliente no espera recibir por lo que paga.
- b. Liderazgo:** los jefes deben ser verdaderos líderes para que el personal se involucre y se comprometa con los objetivos de calidad de la empresa.
- c. Participación del personal:** el personal de la empresa es lo más importante para lograr los resultados de la calidad y, por lo consiguiente, es preciso lograr su participación ordenada y madura.
- d. Enfoque basado en procesos:** el enfoque que recomienda la norma es una organización por procesos, con responsables para lograr los objetivos de los procesos y no solo de los puestos.

- e. Enfoque de sistema para la gestión:** la norma sugiere que se entienda al sistema de calidad como un todo, en el cual si se comete un error o se realiza mal un trabajo, afecta a todos.
- f. Mejora continua:** recomienda que todos piensen en mejorar, que no sigan trabajando como siempre, sino que piensen en cómo hacerlo más fácil, más sencillo, con menos esfuerzo, con menos recursos y con mayor satisfacción del cliente.
- g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** no tomar decisiones con base en conjeturas o adivinanzas, sino en hechos y datos que emanen de los procesos.
- h. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** tener buenas relaciones con todos los proveedores, pues de lo contrario habrá problemas en el suministro de materiales y la empresa no podrá producir con calidad; en cambio, si se tienen buenas relaciones todos salen ganando”. (8:157)

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas del sistema.

1.2.4 Sistema de gestión de calidad en el proceso administrativo

Con anterioridad se ha definido, puntualizado y caracterizado a la filosofía del sistema de gestión de calidad y su relación con la satisfacción del cliente. El sistema por ser genérico se puede aplicar en cualquier proceso, para este caso se desarrollará en el ámbito del proceso administrativo, por lo tanto, dicho proceso se define a continuación:

Para Javier B. Pañeda el proceso administrativo “es aquel que planea, organiza, integra y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás

recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización". (1:25)

Una vez definidos ambos conceptos, se puede inferir que un sistema de gestión de calidad aplicado en el proceso administrativo, consiste básicamente, en asegurar que los procedimientos, procesos y recursos de la empresa sean planificados, organizados, integrados, dirigidos y controlados con calidad, es decir, que la calidad sea la piedra angular de dicho proceso, de tal forma que, sean encaminados a generar mayor efectividad, productividad y permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuando una empresa adopta a la gestión de calidad como un sistema que le ayude a mejorar la administración, sus procedimientos, procesos y recursos; está transformando su proceso administrativo, ya que le está dando un nuevo rumbo, rumbo que le asegura un acercamiento a la perfección empresarial, a la búsqueda de cero defectos en cada una de sus operaciones, a la reducción de costos de operación por inconvenientes suscitados y lo más importante, a garantizarse una estrategia fuerte para poder competir en este mercado globalizado.

A continuación se desarrollan las fases del proceso administrativo aplicando un sistema de gestión de calidad:

1.2.4.1 Planificación enfocada en calidad

Las empresas que no cuentan con un curso objetivo de acción estarán destinadas al fracaso, debido a que, sus actividades no generarán los resultados esperados, desperdiciarán recursos y perderán credibilidad ante sus clientes. A este curso objetivo de acción se le denomina planificación.

“Es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazo de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas y controlarlas”. (7:170)

Es necesario tomar en cuenta que para establecer una planificación enfocada en calidad se debe iniciar con el desarrollo de un análisis del entorno de la empresa, El desarrollo de dicho análisis, se puede llevar a cabo por medio de la herramienta denominada FODA, su nombre proviene del acrónimo compuesto por las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA consiste en identificar todos aquellos factores internos y externos de una empresa, para luego clasificarlos de acuerdo a las condiciones favorables o desfavorables que estas generen.

Dentro de los factores que generan condiciones favorables se encuentran las Fortalezas (todas las capacidades que posee una empresa internamente y que les proporcionan una ventaja comercial en relación directa a sus competidores) y las Oportunidades (todas aquellas condiciones explotables que rodean a una empresa y que pueden convertirse en ventajas comerciales).

Dentro de los factores que generan condiciones desfavorables se encuentran las Debilidades (todas aquellas deficiencias internas que ponen en una situación de desventaja a la empresa respecto a sus competidores) y las Amenazas (todas aquellas situaciones que se presentan en el ambiente externo de una empresa y que afectan negativamente el desempeño general de la misma).

Por lo tanto, una correcta clasificación de los factores presentados anteriormente, constituye la base para la formulación de las diversas estrategias,

que servirán para explotar adecuadamente las condiciones favorables y suprimir todas aquellas condiciones desfavorables que afectan a una empresa.

Por otra parte, desarrollar una planificación enfocada en calidad implica el cumplimiento de varios aspectos, que se detallan a continuación:

A. Misión

La misión define el propósito fundamental de una empresa y brinda una descripción de por qué existe y que hace para lograr su visión.

El informe de la misión debe ser por escrito, corto, claro y conciso. Tiene el rol estratégico de guiar a la empresa a través del uso de la política de calidad.

B. Visión

Por otra parte “La visión es la imagen clara y detallada que una empresa tiene de sí misma respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización”. (1:77)

La visión de calidad debe responder a las preguntas de ¿cómo gestionar la calidad?, ¿qué necesitan los clientes?, ¿cómo satisfacer sus exigencias e intereses?, y ¿cómo hacer de la calidad una ventaja competitiva?

C. Objetivos

Los objetivos de calidad deben de ser medibles, realizables, cuantificables para la empresa y deben estar en sintonía con la política de calidad. La elaboración de los mismos es tarea de la gerencia. Los objetivos pueden ser definidos en base al cliente, estándares o la competencia.

D. Políticas

Establecer una política de calidad en la empresa es responsabilidad de la gerencia, debe de estar relacionada con los objetivos, el compromiso, filosofía, principios y prácticas de calidad.

Las políticas “son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas”. (1:46)

Una política de calidad basa su actuar en los principios de integridad personal, creatividad e innovación, productividad y conciencia.

E. Estrategias

Estrategia se define como un “concepto rector de acción de la empresa para enfrentar de manera efectiva las condiciones externas del mercado presentes o pronosticadas de los próximos años, para fundamentar las decisiones clave de la empresa”. (7:178)

Por lo tanto, desarrollar cada uno de los aspectos citados anteriormente, permite establecer una planificación de calidad, que guiará los esfuerzos de la empresa en la consecución de sus objetivos de satisfacción al cliente, competitividad y rentabilidad.

1.2.4.2 Organización enfocada en calidad

Las empresas que cuentan con una etapa de planificación enfocada en la calidad y con sus objetivos establecidos formalmente, necesitan hacer uso del ordenamiento y coordinación efectiva de todos los recursos que se poseen para alcanzarlos, a esta etapa de coordinación se le denomina organización.

La organización es “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (7:192)

La organización para la calidad se basa en dos aspectos importantes: estructura y descripción técnica de puestos.

A. Estructura organizacional

La estructura organizacional permite establecer un entorno laboral claro, conciso y libre de confusiones y equivocaciones, debido a que delega las tareas y funciones de acuerdo a las capacidades y especialidades de cada colaborador, posteriormente agrupa dichas tareas y funciones en grupos especializados denominados departamentos, los cuales se encargan de realizar funciones específicas y acordes a los objetivos organizacionales.

Después de establecer los departamentos, la estructura organizacional, designa las líneas de autoridad y responsabilidad que regirán tanto a colaboradores como a gerentes en su accionar, indicando y detallando la relación jefe-subordinado y proporcionando a cada jefe la potestad de la toma de decisiones en situaciones críticas.

Por último, es importante mencionar que la estructura organizacional de calidad puede representarse en forma gráfica, lógica y secuencial a través de una herramienta que se denomina organigrama.

Un organigrama “es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías”. (7:154)

B. Descripción técnica de puestos

La descripción técnica de puestos “es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace”. (2:183)

Se desarrolla como una ficha en la cual se presenta el perfil del puesto a detallar (puesto, nivel, jefe inmediato y subalternos), la funcionalidad del puesto (naturaleza y funciones específicas), nivel académico y experiencias laborales (educación, otros conocimientos y experiencias laborales).

Por lo tanto, el establecimiento de una estructura organizacional efectiva y el desarrollo formal de las descripciones técnicas de puestos, permiten a la empresa coordinar y organizar los recursos que se poseen y transformarlos para proveer satisfacción a sus clientes al menor costo posible.

1.2.4.3 Integración de personal enfocada en calidad

Luego de establecer la planificación de calidad y determinar la manera en que se aplicará a la organización de calidad, es necesario hacerse del recurso humano óptimo para llevar a cabo las funciones y procesos indispensables para proporcionar los bienes y servicios que servirán de satisfacción para los clientes, esta etapa se denomina como integración.

“La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencias depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de sus otros elementos”. (1:182)

La integración de personal con enfoque de calidad, debe ser desarrollada bajo la aplicación objetiva de los siguientes procesos: reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y programas de capacitación.

A. Reclutamiento

Para ser la mejor empresa, es necesario atraer al mejor talento humano. El proceso de reclutamiento consiste en atraer a un conjunto de candidatos para ocupar un cargo específico. Este proceso puede ser interno o externo:

- **Reclutamiento interno:** se dirige a candidatos que están dentro de la propia empresa, a través, de programas de desarrollo laboral.
- **Reclutamiento externo:** se dirige a candidatos que están en el vasto mercado laboral, generalmente se utilizan medios impresos, digitales y personales para realizar este tipo de reclutamiento.

El reclutamiento inicia cuando el candidato recibe información sobre un puesto vacante en una empresa, y finaliza cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su hoja de vida en la empresa. Por lo tanto el reclutamiento es la fase inicial de la etapa de integración y da paso al proceso de selección.

B. Selección

Es el proceso de elegir, de entre una base de candidatos, a la persona que reúne los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible. La selección inicia con la solicitud de empleo que consiste en un formulario en el cual se anotan los datos personales, laborales y académicos del candidato; luego se realiza una entrevista inicial de selección para cotejar los datos proporcionados en la solicitud; seguidamente se realizan pruebas de selección o test psicométricos para determinar las fortalezas de los candidatos; posteriormente se realiza una entrevista directa con el área

encargada del cargo que se pretende ocupar; luego para algunas empresas la salud de los colaboradores es sumamente importante, por lo que se realiza un examen médico general para determinar las condiciones del candidato; y por último, se realiza el análisis de toda la información del candidato y se toma una decisión final.

El proceso de selección debe ser tomado muy seriamente, debido a que en este proceso se contratará a los colaboradores que formarán parte del grupo selecto que se encargará de brindar satisfacción a clientes internos y externos. Así mismo, este proceso da paso a la inducción.

C. Inducción

Este proceso consiste en adaptar de manera cultural y laboral a los colaboradores provenientes de la etapa de selección, es decir, dar a conocer las actividades de su cargo y lineamientos que deberán seguir dentro de la empresa. El proceso de inducción debe centrarse en dar a conocer al nuevo colaborador, todo lo concerniente a:

- **Cultura organizacional:** consiste en dar a conocer las reglas, normas, políticas, lineamientos y conocimientos generales de la empresa.
- **Socialización organizacional:** consiste en dar a conocer la información pertinente al puesto que se va a ocupar, esta es brindada por el jefe inmediato a cargo.

El proceso de inducción es sumamente importante para garantizar la calidad de los colaboradores, debido a que, un colaborador con amplio conocimiento de la empresa y de su puesto, genera mayor productividad y es un gran apoyo para alcanzar la calidad que requiere la empresa. La inducción da paso al proceso de desarrollo.

D. Desarrollo

Este proceso consiste en permitir que los colaboradores de la empresa tengan la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y fortificar los conocimientos que ya posee.

Existen varias técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo como:

- Rotación de cargos.
- Posiciones de asesoría.
- Aprendizaje práctico.
- Asignación de proyectos.
- Participación en cursos y seminarios externos.
- Entrenamiento fuera de la empresa.
- Estudio de casos.

Por lo tanto es de suma importancia el desarrollo de los colaboradores, debido a que, con nuevos conocimientos y experiencias más completas, pueden aportar y generar más productividad en sus cargos y actividades. Sin embargo este desarrollo se asienta a través del proceso de capacitación.

E. Programas de capacitación

Los programas de capacitación buscan aumentar la productividad de los colaboradores en sus cargos, a través del desarrollo de actividades y cursos que estimulen sus cualidades y habilidades hacia la consecución de los objetivos de calidad de la empresa. Este es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- **Diagnóstico:** consiste en realizar un inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer, estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

- **Diseño:** es la elaboración del programa de capacitación para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- **Implementación:** es la aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- **Evaluación:** consiste en la verificación de los resultados obtenidos a través de la capacitación.

Por lo tanto, el completo desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y capacitación, permite que la empresa cuente con colaboradores calificados, certificados y de calidad, capaces de desarrollar actividades para beneficio de los clientes, la empresa y contra los competidores.

1.2.4.4 Dirección enfocada en calidad

Una empresa que es capaz de coordinar y ejecutar todas las actividades establecidas en las etapas de planificación y organización, a través del uso adecuado de los colaboradores que posee, está encaminada a la satisfacción de sus clientes y a la obtención de la rentabilidad deseada.

La dirección básicamente, se encarga de encajar las tres etapas anteriores del proceso administrativo, de tal manera que funcionen como un todo, de forma armónica, efectiva y productiva, brindando los lineamientos y normas para llevarlo a cabo.

La dirección con enfoque de calidad, debe ser desarrollada bajo la aplicación objetiva de los aspectos de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, motivación y declaración de la calidad.

A. Trabajo en equipo

“Es desarrollar los conceptos de cooperación, participación, ayuda mutua, responsabilidad por los resultados, pero en especial de integración en el trabajo diario”. (8:230)

Para aprovechar las habilidades y capacidades de los colaboradores al máximo, es necesario fomentar el trabajo en equipo, para que la sinergia creada por ellos, permita generar excelentes resultados y con menos esfuerzos, de tal manera, que se puedan alcanzar los índices de calidad en productos y servicios que desea la empresa.

Sin embargo, para lograr dicho aprovechamiento, es necesario establecer una excelente comunicación dentro de la empresa.

B. Comunicación

Desde el punto de vista administrativo "es un proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una misma institución o que tienen contacto con ella". (1:228)

La comunicación en el interior de la empresa se da de manera formal e informal, esta última se considera como la principal causante de inconvenientes laborales, debido a que tergiversa las órdenes y actividades demandadas por los gerentes y jefes de área. Por lo tanto la gerencia debe promover mecanismos y medios de comunicación formales para lograr que los colaboradores realicen sus actividades de manera clara y sin duplicidades. La comunicación en la empresa debe ser clara, íntegra y debe ser evaluada.

Una adecuada comunicación facilita el proceso de liderar a los colaboradores.

C. Liderazgo

"Capacidad que debieran tener los directores de lograr objetivos comunes con la voluntad y compromiso de sus colaboradores". (8:235)

En el interior de la empresa existen colaboradores con liderazgo nato, capaces de influir de manera responsable y comprender que todos los colaboradores son motivados por situaciones y ocasiones, las cuales pueden ser adecuadas para la ejecución de sus labores diarias. Por tal razón, promover este tipo de actitudes permite encaminar de una mejor manera los esfuerzos de los colaboradores para que contribuyan a la generación de productos y servicios de calidad para los clientes, logrando mejorar la gestión de costos y garantizando un amplio margen de rentabilidad.

El liderazgo efectivo también se promueve a través de la motivación laboral.

D. Motivación

"Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación". (2:229)

Es importante establecer programas de motivación que sean aplicables a todos los colaboradores de la empresa, estos programas deben incentivar y alentar a los colaboradores a realizar sus funciones y actividades de la mejor manera posible y con entusiasmo, debido a que un colaborador motivado es

capaz de dar más de sí y crea una sinergia que debe ser aprovechada por la dirección y enfocarla al cumplimiento de sus objetivos de calidad.

E. Declaración de la calidad

Las empresas que poseen un fuerte compromiso con la calidad, necesitan comunicar de manera interna (colaboradores) y externa (clientes y sociedad en general), su capacidad para proporcionar productos y servicios de calidad.

Por lo tanto, la dirección de calidad permite a la empresa desempeñar las operaciones de la empresa, aprovechando al máximo la sinergia que genera el trabajo en equipo de los colaboradores, y proyecta un mejor ambiente laboral al contar con colaboradores motivados y contentos con su trabajo.

1.2.4.5 Control enfocado en calidad

“El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a la empresa autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación. Sin control no es posible asegurar y mantener un sistema de calidad, tanto en los productos y servicios de las empresas como en los procesos que utilizan para producirlos”. (7:240)

Por lo tanto, el control de calidad constituye una etapa reguladora para la empresa, en esta etapa se revisan detenidamente los resultados obtenidos en las etapas del proceso administrativo que le anteceden, dichos resultados deben ser acordes a los objetivos establecidos por la gerencia, de tal forma que si los objetivos de calidad no son alcanzados, es en esta etapa que se deben detectar los puntos de desviación y establecer las medidas pertinentes para corregirlos.

El principal aporte en relación al control de calidad en una empresa se genera a través del control de procesos y mejora continua.

A. Control de procesos

Un proceso “describe en forma general los pasos por realizar para lograr una tarea determinada de un departamento”. (8:238)

Las empresas de cualquier índole, cuentan con una infinidad de procesos, especialmente productivos y de servicios, por lo tanto, los procesos deben de ser realizados con exactitud para garantizar un producto o servicio de calidad, con cero defectos y capaz de satisfacer a clientes internos y externos.

En este sentido, el control de procesos consiste en “hacer lo necesario durante la realización del proceso para asegurar que se obtendrán los resultados esperados en él”. (8:232)

B. Aplicación del diagrama de flujo

Los diagramas de flujo son “diagramas de bloques que describen gráficamente un proceso o sistema”. (6:207)

La aplicación del diagrama de flujo, constituye una valiosa herramienta que permite estandarizar la diversidad de procedimientos de la empresa, con el fin de garantizar que todas las actividades sean realizadas de forma efectiva, reduciendo desviaciones y fuentes de costos de mala calidad.

C. Mejora continua

“Es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo, por establecer mejores formas de trabajar que impacten los resultados”.
(8:174)

La mejora continua promueve la innovación y el descubrimiento de nuevas y mejores formas de llevar a cabo las actividades y procedimientos en la empresa, por lo que, considera que nada es perfecto y que todo tiene fuentes de mejora.

1.2.5 Ventajas y desventajas de su aplicación

La aplicación de un sistema de gestión de calidad en el proceso administrativo aumenta la productividad, reduce costos, documenta los procedimientos y registros formalmente, mejora la comunicación interdepartamental, disminuye riesgos en las operaciones, reduce desperdicios y garantiza la satisfacción del cliente.

Sin embargo, genera hasta cierto punto la siguiente desventaja:

- Una empresa que no se encuentra certificada o no aplica un sistema de gestión de calidad, no cuenta con una aceptable carta de presentación ante el mercado global, por lo tanto, no podrá sobrevivir ante la competencia tan fuerte que existe actualmente.

1.2.6 Herramientas de la calidad

Las herramientas de la calidad proporcionan una base para los procesos de mejora de la calidad, así mismo, son muy útiles para implementar y mantener procesos que estén bajo control de la calidad y solucionar cualquier problema que se derive de ellos.

Las principales herramientas de la calidad básica y moderna se desarrollan a continuación:

1.2.6.1 Gráfico de control

“Permite observar la variabilidad de las fallas durante un proceso en un tiempo”.
(7:141)

Este gráfico se realiza por medio del establecimiento de límites de control (central, inferior y superior) y de colocación de los promedios calculados. Su aplicación es exclusiva para el control estadístico de procesos en línea.

1.2.6.2 Histograma

“Representación gráfica y ordenada de los datos recabados en una hoja de registro, que permite ver la frecuencia de ocurrencia de las desviaciones”.
(7:141)

Este gráfico es utilizado comúnmente para establecer la relación de volúmenes de ventas, volúmenes de producción, variación de costos, entre otros. Su simplicidad es lo que lo hace muy útil y fácil de implementar.

1.2.6.3 Lista de verificación o Checklist

“Formato preimpreso en el cual aparecen los datos que se van a registrar, de manera que se recaben fácil y concisamente”. (7:137)

Comúnmente se utiliza en control de activos fijos, preparación de mercadería, listados de personal, entre otros. Es de fácil aplicación y muy sencillo de realizar.

1.2.6.4 Diagrama de causa y efecto

“Herramienta para identificar problemas de calidad y puntos de inspección, también es conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado”. (6:205)

Este diagrama es una especie de simulación manual, que muestra las posibles causas de un problema específico, por lo tanto, permite tener un panorama completo de las posibles soluciones a ejecutar.

1.2.6.5 Diagrama de Pareto

“Método empleado para organizar errores, problemas o defectos, con el propósito de ayudar a enfocar los esfuerzos para encontrar la solución al problema”. (6:206)

Este diagrama funciona bajo la premisa que el 80% de los resultados obtenidos son causados por el 20% de los esfuerzos realizados. Se utiliza comúnmente para la realización de inventarios de productos con alto, mediano y bajo grado de valor.

1.2.6.6 Diagrama de dispersión

“Muestra la relación de correspondencia entre dos variables”. (7:140)

Este diagrama funciona a través de variables dependientes e independientes, dentro de los cuales muestra el grado de correlación existente entre una serie de datos y otra. Se utiliza para el control de procesos en línea.

1.2.6.7 Análisis por estratificación

“Es la herramienta estadística que clasifica los datos en grupos con características semejantes. A cada grupo se le denomina estrato”. (4:220)

Este método promueve el análisis de las diversas variables de un problema de forma específica, este análisis se apoya en el uso del histograma, o bien, del gráfico de control.

1.2.6.8 Diagrama de afinidad

“Sirve para sintetizar un conjunto más o menos numeroso de opiniones, pues las agrupa en pocos apartados o rubros”. (4:239)

1.2.6.9 Diagrama de relaciones

“Permite tener una visión de conjunto de la complejidad de un problema. Presenta que causas están en relación con determinados efectos y cómo se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos”. (4:243)

1.2.6.10 Diagrama de árbol

“Es el resultado de la organización sistemática de metas y de los medios correspondientes para el logro de dichas metas”. (4:246)

1.2.6.11 Diagrama matricial

“Facilita la identificación de la relación que eventualmente pueda existir entre factores de un problema, pues son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza”. (4:248)

1.2.6.12 Diagrama de priorización

“Técnica que sirve para identificar, cuantificar prioridades y para resolver problemas”. (4:264)

1.2.6.13 Diagrama de proceso de decisión

Este diagrama permite determinar “qué problemas pueden surgir en la realización de un determinado programa de acción; con qué medidas se pueden prevenir dichos problemas; y, en caso de que éstos se den, cuál es la mejor forma de resolverlos”. (4:257)

1.2.6.14 Diagrama de flechas

“Sirve para visualizar el tiempo durante el cual deben llevarse a cabo las diferentes actividades que requiere el desarrollo de un plan”. (4:260)

Cabe mencionar que la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente, dependerá de las características particulares de la empresa que quiera implementarlas, por lo tanto, es necesario realizar una evaluación para garantizar su compatibilidad y funcionalidad.

En conclusión, después de haber desarrollado los conceptos, particularidades y teorías sobre la calidad y sistema de gestión de calidad, se procedió a determinar la situación actual de la empresa comercializadora de productos industriales, en relación a la gestión de calidad y su aplicación en el proceso administrativo y en el servicio al cliente.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

2.1 Metodología

Para determinar la situación actual de la empresa comercializadora de productos industriales, en relación a la gestión de calidad y su aplicación en los diferentes procesos, se utilizó el método científico, en sus fases indagatoria, demostrativa y expositiva, así mismo, se utilizó el método deductivo inductivo, para garantizar la validez de las hipótesis planteadas.

2.1.1 Métodos y técnicas empleados para la recopilación de la información

Con el objetivo de recopilar la información necesaria para el desarrollo y cumplimiento de las actividades establecidas en la investigación, se hizo necesario el uso de técnicas e instrumentos científicos.

Las técnicas utilizadas fueron la investigación documental o bibliográfica y la investigación de campo; todas las técnicas se enfocaron al tema de gestión de calidad y satisfacción de clientes. La observación directa estuvo presente en todo momento, por lo que, no hubo necesidad de programar visitas específicas para ejercerla.

Se utilizó el muestreo para población finita con un nivel de confianza de 95% (ver anexo 5), con el objetivo de poder determinar el tamaño adecuado de la muestra para clientes y colaboradores. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron guía de encuesta de satisfacción al cliente (ver anexo 1) y a los colaboradores de la empresa (ver anexo 2); guía de entrevista dirigida a Gerencia Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos de la empresa (ver anexo 3 y 4); fichas bibliográficas y cuadros estadísticos.

En relación al tamaño adecuado de la muestra para clientes, se determinó que ascendió a 26 clientes (ver anexo 6), elegidos aleatoriamente dentro de una población total de 30 clientes, dichos clientes son los que generan mayores ventas para la empresa. En relación al tamaño adecuado de la muestra para colaboradores, se determinó que ascendió a 65 colaboradores de nivel organizacional operativo y táctico (ver anexo 7), elegidos aleatoriamente dentro de una población total de 109 colaboradores, tomando en cuenta a todos los departamentos de la empresa, a excepción de gerencias. Por último, se procedió a entrevistar a la Gerencia Administrativa y a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa.

2.1.2 Proceso de tabulación de datos

Para el proceso de tabulación de datos, se diseñaron tres tablas de vaciado, una dedicada a extraer los datos de la encuesta de satisfacción al cliente, una dedicada a extraer los datos del cuestionario dirigido a colaboradores y la última, dedicada a extraer los datos de la entrevista de ambas gerencias.

Dichas tablas de vaciado, facilitaron el manejo de la información, de forma sistemática y ordenada, así mismo, permitieron la elaboración de las diversas gráficas de análisis, que se presentarán en el desarrollo de este capítulo.

2.2 Unidad de análisis

La empresa inició operaciones en el mes de abril del año mil novecientos ochenta y nueve en un pequeño local ubicado en la Avenida Petapa 9-68 zona 12, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, se comenzó con la venta de mangueras y acoples.

En sus inicios sus operaciones eran de tipo artesanal, debido a que, se contaba solamente con un equipo especial para corte y ensamble de mangueras marca

Parker, así mismo, todas las funciones eran desarrolladas por cuatro colaboradores.

En aquella etapa, cada colaborador era responsable de realizar el proceso de atención a clientes, toma de pedidos, preparación de pedidos, facturación, entrega y cobro de facturas, indudablemente fueron tiempos difíciles, pero existía mucho entusiasmo y deseos de superación por parte de los colaboradores. Para ese entonces la demanda de productos industriales se estableció principalmente en el departamento de Guatemala y presentó un aumento considerable, esto obligó a los directivos a establecer estrategias para hacerle frente a una demanda cada vez más exigente.

Durante los siguientes años, la demanda de productos industriales dio un giro inesperado, pasó de presentarse solamente en el departamento de Guatemala y se extendió hacia los demás departamentos del país, principalmente en la costa sur. Este giro representó nuevas oportunidades para la empresa, sin embargo, también representó nuevos retos para la Gerencia General, debido a que, en ese momento no se contaba con las instalaciones, maquinaria, colaboradores y condiciones para establecer una relación comercial efectiva con los clientes departamentales.

Por lo tanto, en el año de mil novecientos noventa y tres, los directivos deciden aperturar una sucursal en un pequeño local ubicado en la Calzada Centenario, salida a Cuyotenango, municipio de Mazatenango, departamento de Suchitepéquez. Esta sucursal cumpliría con la función específica de atender las solicitudes y satisfacer las necesidades de los clientes establecidos en la costa sur.

Las operaciones se realizaron en ambos locales durante dieciséis y doce años respectivamente, sin embargo, gracias al buen servicio, productos de calidad, precios accesibles, captación de clientes y crecimiento organizacional, los directivos decidieron evaluar la opción de trasladar y centralizar las operaciones a una edificación con mayor capacidad.

En el año dos mil cinco los directivos toman la decisión de trasladar las operaciones de la empresa a un sitio más apropiado ubicado en la 15 calle 8-01 zona 12, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala y convertir las antiguas instalaciones en sala de ventas. Este traslado les representó a los directivos el impulso que necesitaban, debido a que, les permitió establecer formalmente los departamentos de finanzas, contabilidad, recursos humanos, cómputo, créditos-cobros, ventas, mercadeo, importaciones, inventario, bodega y reparto.

El traslado hacia las nuevas instalaciones, con suficiente espacio para establecer un área de recepción y almacenamiento de mercadería, permitió diversificar las líneas de productos existentes y agregar nuevas líneas de productos provenientes de solicitudes que realizaban los clientes y que representaban una oportunidad de negocios para la empresa. A consecuencia de esto, los directivos establecieron estrategias de expansión, dirigidas a la captación de clientes a nivel centroamericano, principalmente, en los países de Honduras y Nicaragua. Dichas estrategias surtieron efecto y en un corto plazo la empresa ya contaba con participación comercial en estos países, esta participación se constituyó en uno de los logros más importantes para la empresa a nivel comercial y económico. Sin embargo, las estrategias que establecieron los directivos no terminaban con la expansión centroamericana, debido a que, en el año dos mil trece, toman la decisión de aperturar una tercera

sala de ventas ubicada en la 9 avenida 14-40 zona 12, colonia Reformita, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

En la actualidad la empresa comercializadora de productos industriales, cuenta con veinticuatro años de servir a la industria guatemalteca y contribuir al desarrollo económico del país.

2.2.1 Actividad económica

La empresa, basa su actividad económica en la comercialización de diversos productos, básicamente en la rama industrial, minera, filtración y automotriz a nivel nacional y centroamericano.

Dentro de las características especiales de la empresa, se puede mencionar que cuenta con contratos de exclusividad de las marcas Parker, Dixon, Noshok, Coronet, Goodyear, Belt Service, Tech International, Superior, Flexco, Fenner Dunlop, Jason y Forbo. El establecimiento de estos contratos le permite a la empresa obtener excelente calidad en los productos, precios especiales, agilización en importaciones, asesoría constante, fortalecimiento de relaciones comerciales y la constituye como el único distribuidor a nivel nacional y centroamericano de dichas marcas.

Dentro de la rama industrial, los productos que comercializa son: mangueras hidráulicas de baja, mediana, extrema y súper extrema presión, mangueras de succión y descarga de agua, mangueras de succión y descarga de combustible, mangueras para succión y descarga de químicos, mangueras para vacío, mangueras para soldadura, se cuenta con gran variedad de acoples para diversas aplicaciones y accesorios en hierro, hierro galvanizado, acero inoxidable y bronce, fajas industriales, entre otros.

En la imagen 1, se muestran algunos productos industriales que la unidad de análisis comercializa:

Imagen 1

Ejemplo de productos industriales que comercializa la empresa



Fuente: Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Dentro de la rama minera, los productos que comercializa son: bandas transportadoras de servicio pesado y liviano, hule antiderrapante, alineadores, rodillos, guías, sistemas de grapas, prelimpiadores y limpiadores.

La imagen 2, muestra algunos de los productos descritos anteriormente:

Imagen 2

Ejemplo de productos mineros que comercializa la empresa



Fuente: Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Dentro de la rama de filtración, los productos que comercializa son: unidades de mantenimiento, filtros, reguladores, lubricadores, filtros de aire, manómetros, válvulas de bola, accesorios de bronce, elementos hidráulicos, respiraderos, cabezas de montaje, bombas hidráulicas y válvulas de alivio.

En la imagen 3, se presentan algunos de los productos descritos anteriormente:

Imagen 3

Ejemplo de productos de filtración que comercializa la empresa



Fuente: Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Y por último, en la rama automotriz, los productos que comercializa son: fajas automotrices, fajas de tiempo, mangueras para timón hidráulico, mangueras para aire, plomo para balanceo, mangueras para aire acondicionado, parches, herramientas neumáticas y llaves de cruz.

Algunos ejemplos de estos productos se incluyen en la imagen 4.

Imagen 4

Ejemplo de productos automotrices que comercializa la empresa



Fuente: Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

2.2.2 Estructura organizacional

En la actualidad, la empresa cuenta con un total de 109 colaboradores distribuidos en todos los departamentos. De acuerdo a las estadísticas del departamento de recursos humanos, un 30% corresponde a colaboradores del género femenino y el restante 70% corresponde a colaboradores del género masculino.

En relación al nivel de educación de los colaboradores, un 70% tiene diploma de nivel medio, principalmente Perito Contador, Secretaria Oficinista y Bachiller en Computación; un 20% tiene estudios universitarios sin completar, es decir que aún reciben cursos o tienen cursos pendientes en diversas universidades; un 5%

tiene pensum cerrado en la facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Jurídicas en diversas universidades; y por último, el 5% restante cuenta con título universitario.

De acuerdo a la información proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos, se determinó que la empresa comercializadora de productos industriales, cuenta con una estructura organizacional definida formalmente, se encuentra documentada, y es archivada por la asistente de recursos humanos.

Sin embargo, se observó que dicho organigrama no es publicado para conocimiento general, por lo tanto, para que un colaborador pueda verificarlo debe de solicitarlo a la asistente de recursos humanos, personalmente o por correo electrónico, y luego esperar a que la Gerencia de Recursos Humanos autorice la entrega física o digital del mismo.

Por otra parte, la estructura organizacional es representada a través de un organigrama mixto, que utiliza combinaciones verticales y horizontales para mostrar los diversos puestos de la empresa.

El organigrama mixto que la empresa comercializadora de productos industriales utiliza en la actualidad, se presenta tal y como lo entregaron, en la imagen 5:

El organigrama mixto que utiliza la empresa fue diseñado en el mes de junio del año dos mil ocho por un grupo de estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el diseño fue utilizado durante cuatro años seguidos, durante ese tiempo hubo varios despidos, renunciaciones, contrataciones de colaboradores, promociones de puesto y creación de puestos; dichos cambios eran comunicados verbalmente a los colaboradores, debido a que, no se plasmaban en el organigrama. Fue hasta el mes de noviembre del año dos mil doce, que la Gerencia de Recursos Humanos tomó la decisión de actualizarlo.

En conversación con la Gerencia de Recursos Humanos se determinó los siguientes movimientos en los puestos de trabajo:

- El puesto de Supervisora de Ventas, fue eliminado para dar paso al puesto de Gerencia de Ventas, que solo se mantuvo durante tres años aproximadamente, y un año después, fue eliminado para dar paso al actual puesto de Gerencia Administrativa, y es la encargada de dirigir todas las actividades administrativas y del proceso de comercialización, o ventas, como comúnmente se le denomina, por lo tanto, se considera como la principal fuente de información a nivel gerencial.
- Los puestos de Asistente de Gerencia, Coordinador de Desarrollo, Auditor Interno, Asistente de Mercadeo y Cajero medio tiempo, dejaron de ser ocupados desde hace más de cinco años, y según la Gerencia de Recursos Humanos ya no son necesarios, sin embargo, algunos no han sido eliminados del organigrama.

Por otra parte, se determinó que existe incoherencia de diseño en el organigrama mixto que utiliza la empresa:

- La jerarquía de puestos no se establece adecuadamente, debido a que, las jefaturas y las gerencias están ubicadas al mismo nivel y al visualizarlas se mezclan de forma inapropiada con los demás niveles jerárquicos.
- Carece de claridad, debido a que contiene un número excesivo de puestos, lo que genera confusión en los colaboradores que lo revisan, y esto impide comunicar adecuadamente la estructura de la empresa.
- Las líneas de autoridad en el organigrama no están definidas adecuadamente, la afirmación anterior tiene fundamento en que existe demasiado desorden en el trazado de las líneas, debido a que, muchas de ellas están sobrepuestas y se entrecruzan unas con otras, esto hace difícil la comprensión del flujo de autoridad y responsabilidad imperante en la empresa.
- En este mismo contexto, existen puestos que no cuentan con las líneas de autoridad y responsabilidad establecidas, tal es el caso de los puestos de Seguridad y Limpieza, que al parecer “flotan” sin relaciones de autoridad y responsabilidad, cabe mencionar que estos servicios son subcontratados, por lo que habría que evaluar la pertinencia de colocarlos en el organigrama.

Los movimientos y las incoherencias que se han detectado, no han sido actualizados adecuadamente en el organigrama, debido a que, por sus múltiples atribuciones, la Gerencia de Recursos Humanos no cuenta con el tiempo para hacerlo.

En relación al horario de atención al cliente y labores propiamente, son de lunes a viernes de 08:00 a 17:30 horas y los días sábados de 08:00 a 12:00 horas, este horario aplica para las salas de ventas y oficinas centrales.

En relación a uniformes, la empresa proporciona a sus colaboradores camisas tipo polo, chaquetas y sweaters con el logotipo de las marcas que distribuye; la empresa absorbe un 50% del costo de los mismos, y el restante 50% del costo lo absorbe el colaborador.

Dentro de la gestión administrativa, la empresa cuenta con una misión y visión establecida formalmente, estas inclusive, están plasmadas en la página de inicio del sitio web de la empresa (<http://www.llamasa.com/site/home.htm>). Las cuales se detallan a continuación:

Cuadro 2

Misión actual de la empresa

MISIÓN
Ser una empresa con una rentabilidad atractiva para sus accionistas, con oportunidades de crecimiento, y en cambio constante. Ser un equipo que cree y confía en sus integrantes y se esmera por el desarrollo personal y laboral de éstos, compartiendo una amplia visión de crecimiento y cambio tanto para ellos, sus familias, como para Guatemala. Servir al sector industrial y transportista con productos de calidad, ofrecer un servicio profesional y asesoría técnica. Sobresalir tanto en Guatemala con en el exterior, con una imagen de empresa sólida, profesional, dinámica, con valores éticos y morales.

Fuente: Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Cuadro 3
Visión actual de la empresa

VISIÓN
Continuar siendo el líder en Guatemala en nuestras líneas de productos industriales, ofreciendo siempre un servicio profesional y un asesoramiento técnico a todos nuestros clientes. Continuar expandiéndonos tanto como empresa como en productos.

Fuente: Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

El análisis y comentarios sobre la misión y visión que utiliza actualmente la empresa, se presentará en el punto 2.4.1 de este capítulo.

2.2.3 Aspectos legales

La empresa, fue inscrita en el Registro Mercantil General de la República de Guatemala, con fecha veintinueve de septiembre del año mil novecientos ochenta y seis, su inscripción se llevó a cabo, bajo la forma mercantil de sociedad anónima.

De acuerdo al **Código de Comercio de Guatemala, en el capítulo VI, sección primera, artículo 86**. Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. Por lo tanto, cuenta con personalidad jurídica propia y distinta de los socios individuales.

Por tener una personalidad jurídica y desarrollar actividades mercantiles, la empresa está sujeta al régimen optativo del pago de impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al valor agregado (IVA), impuesto de solidaridad (ISO) y está registrada, en condición de patrono en el Instituto Guatemalteco de Seguridad

Social (IGSS).

De acuerdo a la **Ley del Impuesto Sobre la Renta, en el capítulo XVII, artículo 72**, el impuesto corresponde a treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del periodo anual.

De acuerdo a la **Ley del Impuesto al Valor Agregado, en el capítulo V, artículo 10**, los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

De acuerdo a la **Ley del Impuesto de Solidaridad, artículos 7, 8, 9 y 10**, el tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%) sobre la base imponible establecida. Este impuesto debe pagarse dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario, utilizando los medios que para el efecto la Administración Tributaria ponga a disposición de los contribuyentes.

De acuerdo al **Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social, en el capítulo I, artículos 1, 2 y 3**, patrono es toda persona individual o jurídica, que emplea los servicios de trabajadores en virtud de un contrato o relación de trabajo. Todo patrono, que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social. El patrono está obligado a descontar de la totalidad del salario que devenguen los trabajadores, el porcentaje correspondiente a la cuota laboral (4.83%); pagar la cuota patronal (12.67%); y solicitar inmediatamente su inscripción en el Régimen de Seguridad Social.

2.3 Conocimientos sobre calidad

En este apartado se establece el estado de situación actual de la gestión de calidad, el nivel de conocimiento respecto a las generalidades de la calidad y del sistema de gestión de calidad en la empresa comercializadora de productos industriales.

2.3.1 Situación actual de la gestión de calidad en la unidad de análisis

Se determinó que en la empresa comercializadora de productos industriales no se realiza algún tipo de gestión de calidad, debido a que, las gerencias no cuentan con los conocimientos específicos y técnicos para desarrollar dicha gestión, no cuentan con un colaborador que se especialice en gestión de calidad, además de no darle la importancia que requiere.

La afirmación anterior, tiene fundamento en los comentarios obtenidos, a través, de la entrevista dirigida a la Gerencia Administrativa (ver anexo 3). En la empresa, la Gerencia Administrativa, es la encargada de dirigir todas las actividades administrativas y del proceso de comercialización, o ventas, como comúnmente se le denomina, por lo tanto, se considera como la principal fuente de información a nivel gerencial.

En la entrevista, la Gerente Administrativa indicó que tiene una idea general del concepto gestión de calidad y considera que es importante porque promueve el desarrollo y crecimiento económico de la empresa, así mismo, genera beneficios al brindar un mejor posicionamiento en el mercado, en relación a sus competidores; sin embargo, en la actualidad no se desarrolla dicha gestión, por los motivos indicados anteriormente.

2.3.2 Establecer el nivel de conocimiento respecto de las generalidades de la calidad

Se determinó que en la empresa comercializadora de productos industriales, existe desconocimiento en relación a los conceptos básicos de calidad y sistema de gestión de calidad. El desconocimiento se presenta principalmente en los colaboradores, ellos indican que en la empresa no reciben los conocimientos teóricos y prácticos sobre los temas mencionados, debido a que, la empresa no tiene un colaborador que se especialice en gestión de calidad y que sea el encargado de impartir la información.

La afirmación anterior, tiene fundamento en los comentarios obtenidos, a través del cuestionario dirigido a colaboradores (ver anexo 2).

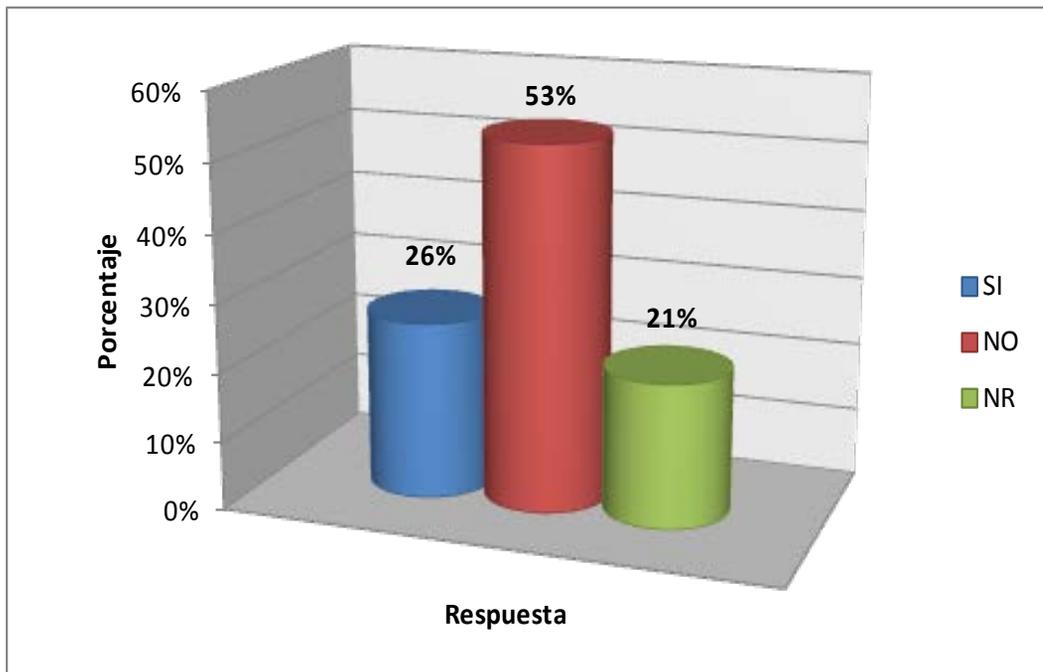
En el cuestionario se les preguntó si conocían las generalidades de calidad, el 26% de ellos respondió conocer las generalidades; el 53% las desconoce; y por último, el 21% se reservó su respuesta. Respuestas que se confirman en la gráfica 1.

En relación al tema, la Gerente Administrativa reiteró que, lamentablemente no se cuenta con un colaborador que se especialice en este tipo de temas por lo que actualmente no se brindan capacitaciones.

Sobre el mismo tema, la Gerente de Recursos Humanos indicó que, el 70% de los colaboradores de la empresa, académicamente solo tienen diploma a nivel medio, y lamentablemente los temas de calidad y gestión de calidad se cursan y profundizan a nivel universitario.

Gráfica 1

Conocimiento sobre las generalidades de la calidad



Fuente: Cuestionario dirigido a colaboradores. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

2.3.3 Conocer las relaciones existentes del sistema de gestión de calidad con las áreas de administración, finanzas, ventas, marketing, inventarios y distribución

El éxito de la empresa, radica básicamente en, crear, conservar y desarrollar, relaciones laborales eficientes, eficaces y leales, entre cada una de sus áreas claves.

El propósito de este apartado consiste en conocer las relaciones existentes entre cada una de dichas áreas y verificar si aplican la gestión de calidad en dichas relaciones.

De acuerdo a la información obtenida a través del cuestionario de entrevista realizado a la Gerencia Administrativa, la empresa centra sus principales

actividades en seis áreas, las cuales cuentan con el mayor número de colaboradores, procesos, recursos y contribuyen a alcanzar los objetivos planificados a corto, mediano y largo plazo. Dichas áreas son administración, finanzas, ventas, marketing, inventarios y reparto (distribución); dichas áreas se presentan a continuación:

Imagen 6
Áreas funcionales de la empresa



Fuente: Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Área Administrativa

Esta área está conformada por el Presidente Corporativo, Comité Ejecutivo, Gerente General, Gerencia Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos, es la encargada de diseñar y llevar a cabo el proceso de planificación, organización e integración de los planes, objetivos, políticas y estrategias para asegurar el desarrollo y crecimiento de la empresa, así mismo provee de recursos humanos,

lineamientos y bases para el accionar de las áreas de ventas, mercadeo, inventarios y distribución, sin embargo, la relación existente entre dicha área y el área financiera, se limita básicamente, al desarrollo de presupuestos y proyecciones para nuevos proyectos.

Área Financiera

Esta área está conformada por Gerente Financiero, Contador General y Asistentes Contables, es la encargada de mantener los estados financieros actualizados, de llevar la contabilidad de acuerdo a lo establecido, gestiona los trámites fiscales y es la encargada de contabilizar todos los ingresos generados por el área de ventas, esta es la relación más importante que existe entre estas dos áreas; por otra parte, esta área se encarga de provisionar los recursos necesarios para el funcionamiento de todas las áreas.

Área de Ventas

Esta área está conformada por Gerencia Administrativa, Gerencia de Sala de Ventas y Equipos de Ventas (asesores técnicos y asistentes de ventas), es la más dinámica, por tratarse de una empresa comercializadora de productos industriales, la gestión de ventas es fundamental para el sostenimiento y crecimiento de las negociaciones, esta área constituye el enlace de todas las áreas de la empresa, debido a que se relaciona con la administración a través de las metas y objetivos de ventas que esta les designa, se relaciona con finanzas a través del ingreso captado y generado por el cierre de negociaciones, se relaciona con marketing al momento de establecer los canales de venta y las estrategias de la misma, se relaciona con inventarios ya que permite tener un estimado del stock a almacenar periódicamente, y por último, se relaciona con reparto, ya que da el paso inicial para desarrollar la logística y entrega a los clientes.

Área de Marketing

Esta área está conformada por Gerencia de Mercadeo, se dedica a la creación y desarrollo de las estrategias de venta, de la promoción, de la realización de estudios de mercado, publicidad y comercialización de los productos de la empresa. Tiene una estrecha relación con el área de ventas, debido a que, esta se convierte en la premisa bajo la cual deben regirse las estrategias de marketing. También se relaciona con el área administrativa, debido a que, debe de ajustar su accionar a los objetivos organizacionales, y por último, se relaciona con finanzas, debido a que, esta área debe de contar con un presupuesto semestral o anual para sufragar los gastos que se proyectan.

Área de Inventarios

Esta área está conformada por Gerente Financiero, Jefe de Inventarios y Auxiliar de inventarios, se encarga de establecer los medios, técnicas y programas necesarios para contar siempre con un stock de productos óptimo, para la adecuada comercialización por parte del área de ventas, allí radica su principal relación. También se relaciona con el área financiera, debido a que, esta última suministra los recursos económicos para la adquisición y aprovisionamiento de productos. La relación del área de inventarios con las otras áreas es de bajo perfil.

Área de Reparto (Distribución)

Esta área se encarga de procesar los pedidos, envíos, facturas y entrega de productos directamente a usuarios o clientes finales, se relaciona primordialmente con el área de ventas y trabajan acorde a lo planificado; se relaciona con el área financiera, ya que esta le asigna un presupuesto para gastos de combustible, viáticos y mantenimiento a las unidades de reparto.

Después de haber establecido las funciones principales y las relaciones existentes, se constató que la empresa tiene relaciones muy estrechas entre cada una de sus áreas, puesto que funcionan como un todo, así mismo, existen relaciones de alto nivel, de medio nivel y de bajo nivel, y esto radica básicamente, en el grado de interacción entre cada área. Por otra parte, se consultó con la Gerencia Administrativa, sobre la existencia de un documento que establezca las relaciones entre dichas áreas y respondió que no ve la necesidad de establecer dicho documento, debido a que, cada área sabe lo que debe hacer, y que los procedimientos, actividades y asignación de recursos se realizan por la experiencia del encargado de área, o bien, por la experiencia de los colaboradores con mayor antigüedad en la empresa.

Se observó que la falta de dicho documento da lugar a que existan ciertos roces entre algunas áreas, debido a que, existen procesos que son dependientes y si el área antecesora se atrasa, el área predecesora también y esto genera demora en el tiempo del proceso, demora en el tiempo de preparación de mercadería, demora en la entrega, reprocesos, insatisfacción al cliente, refacturaciones y costos de mala calidad. Por lo que es necesario establecer formalmente las relaciones y enfocarlas hacia un sistema de gestión de calidad.

2.4 Establecer el estado de situación en cuanto a gestión de calidad y proceso administrativo

Se determinó que en la empresa comercializadora de productos industriales no se desarrolla una gestión de calidad adecuada que garantice la correcta ejecución del proceso administrativo, debido a que, no cuentan con los conocimientos específicos y técnicos para desarrollar dicha gestión.

La afirmación anterior, tiene fundamento en los comentarios obtenidos, a través, de la entrevista dirigida a Gerencia Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos (ver anexo 3 y 4).

En la entrevista, ambas Gerencias afirman que en la empresa se llevan a cabo las etapas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, sin embargo, indican que dichas etapas no están documentadas formalmente y carecen de enfoque de calidad. Dichas etapas no son desarrolladas en su totalidad porque no existe una persona encargada de llevarlo a cabo, y que por sus múltiples atribuciones, no cuentan con el tiempo para hacerlo. Por lo tanto, al no contar con la documentación necesaria, la empresa recurre, en el mejor de los casos, a utilizar la información empírica para tomar decisiones, solucionar inconvenientes y realizar actividades, por lo que, siempre se encuentra vulnerable ante la amenaza de los costos de mala calidad, los agobiantes reprocesos y la insatisfacción de clientes. El análisis de situación actual de las etapas del proceso administrativo de la empresa, se desarrollará en los puntos 2.4.1 al 2.4.5 de este capítulo.

2.4.1 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de planificación (Misión, visión, objetivos, políticas y estrategias)

En la empresa, el desarrollo de la etapa de planificación, corresponde a la Gerencia Administrativa. Su función es la de establecer formalmente la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa, así mismo, transmitir dicha información a los colaboradores.

Análisis del entorno

A través de las conversaciones mantenidas con Gerencia Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos y las observaciones realizadas en la empresa,

se detectaron diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Matriz FODA

Empresa comercializadora de productos industriales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. 25 años de operación constante. 2. Contratos de exclusividad con proveedores estratégicos. 3. Sistemas informativos especiales. 4. Asesoría constante a clientes. 5. Precios accesibles. 6. Condiciones de pago accesibles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carece de filosofía administrativa, objetivos, políticas y estrategias con enfoque de calidad. 2. Estructura organizacional no efectiva, así como, descriptores de puestos no documentados. 3. Las actividades de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y capacitación de personal, no están documentadas. 4. No existe declaración de calidad. 5. Carece de herramientas para realizar un control adecuado de la calidad. 6. Procesos de servicio al cliente no documentados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en la demanda de productos industriales a nivel nacional y centroamericano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enérgica exigencia, por parte de clientes que solicitan el establecimiento de normas de calidad, para garantizar productos y servicios de excelencia.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Octubre 2014.

Cabe mencionar que la matriz anterior, constituye la base para la formulación de las diversas estrategias que servirán para explotar las fortalezas y oportunidades, así como, suprimir las debilidades y amenazas que posee la empresa.

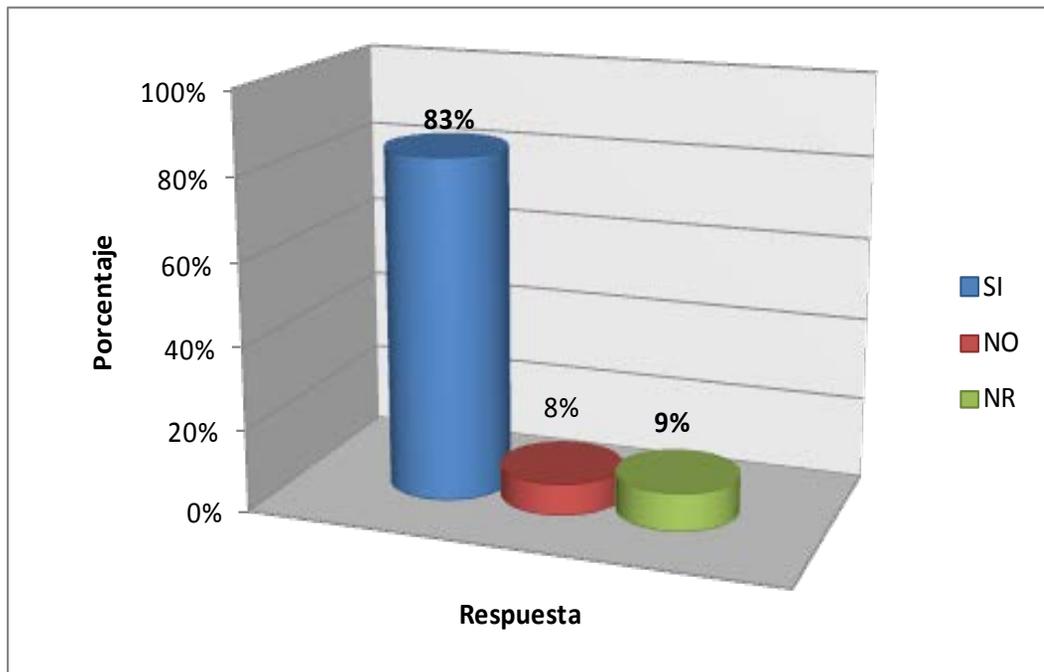
En relación a la misión y visión

Se constató que en la página principal del sitio web de la empresa (<http://www.llamasa.com/site/home.htm>), se encuentran plasmadas la misión y visión de la misma, las cuales fueron presentadas al inicio de este capítulo. En conversación con la Gerente Administrativa, indicó que ambas están vigentes desde hace más de cuatro años y que son las que han utilizado para darse a conocer a los colaboradores y clientes. Al analizarlas se determinó que carecen de enfoque de calidad, su fundamento no se encuentra definido y están desactualizadas. Esto hace que los esfuerzos que realizan cada una de las áreas de la empresa no produzcan los resultados deseados, puesto que siempre existirán fallos en la calidad del producto y servicio que se le brinda al cliente.

Este asunto se agrava cada vez más, debido a que, los colaboradores conocen y gastan sus esfuerzos para cumplir con lo establecido en una filosofía administrativa desactualizada e inerte.

Gráfica 2

Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa



Fuente: Cuestionario dirigido a colaboradores. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Lo anterior se fundamentó a través del cuestionario dirigido a los colaboradores, se les preguntó sobre el conocimiento de la misión y visión de la empresa, el 83% de ellos respondió conocer la misión y visión de la empresa, indican que está plasmada en la página de inicio del sitio web; el 8% las desconoce; por último, el 9% se reservó su respuesta (ver gráfica 2).

Por esta razón, es necesario establecer una misión y visión con enfoque de calidad que englobe productos, servicios, satisfacción al cliente, reducción de costos y ventajas competitivas; éstas deben de actualizarse cada año y deben de ser transmitidas por escrito o por medios electrónicos a todos los colaboradores.

En relación a los objetivos

De acuerdo a la Gerencia Administrativa, los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa, están definidos formalmente, sin embargo, estos son de conocimiento exclusivo de las demás Gerencias y Comité Ejecutivo, por lo que no se dan a conocer a los colaboradores. Dichos objetivos en ningún momento estuvieron a la vista, y al momento de solicitarlos se indicó que no estaban disponibles.

La empresa debe de establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo que sean medibles, realizables, cuantificables y enfocados en calidad, además de ello, que estos puedan ser compartidos con todos los colaboradores, y así orientar los esfuerzos y la sinergia de estos para la consecución de los objetivos al menor costo posible, sin incurrir en costos de mala calidad.

En relación a las estrategias

Se constató que, al igual que los objetivos de la empresa, las estrategias están definidas formalmente y únicamente son conocidas por las Gerencias y Comité Ejecutivo.

Es necesario establecer primordialmente los objetivos con enfoque de calidad, para luego, establecer formalmente y hacer partícipe a los colaboradores de las estrategias de calidad que guiarán el camino hacia su consecución efectiva.

Si la empresa no establece objetivos de calidad y estrategias de calidad para alcanzarlos, no sabrá hacia dónde dirigir sus esfuerzos, creando confusión en los colaboradores, derrochando sus recursos en la corrección de errores por mal servicio, y por ende, en la pérdida de clientes y negociaciones.

En relación a la política de calidad

De acuerdo a la Gerencia Administrativa, la empresa cuenta con una política de calidad definida formalmente, sin embargo, esta no ha sido divulgada a los colaboradores. Al momento de solicitar el documento para revisar y analizar la política de calidad, indicó que no estaba disponible, por lo tanto, esto da indicios de que no se cuenta con ella, puesto que esta información debe de ser compartida con los colaboradores.

En resumen, la empresa desarrolla sus actividades de planificación de manera empírica y sin enfoque de calidad, así mismo, los pocos elementos que están definidos y documentados, no son compartidos con los colaboradores, por lo tanto carecen de efectividad.

2.4.2 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de organización (Estructura organizacional y descripción técnica de puestos)

En la empresa, el desarrollo de la etapa de organización, corresponde a la Gerencia Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos. Su función es la de establecer formalmente el organigrama de la empresa, definir las relaciones de autoridad y responsabilidad, apoyar a cada departamento y documentar las descripciones técnicas inherentes a cada puesto de trabajo.

En relación a la estructura organizacional

Dentro de la estructura organizacional, se incluyen los elementos de especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y formalización, dichos elementos se detallan a continuación:

En relación a la especialización del trabajo, se observó, que si existe una división de trabajo establecida y funcional, debido a que, para poder realizar la

venta de un producto y la prestación de un servicio, se dividen las actividades en pasos y se distribuyen entre los colaboradores, esto contribuye a que el trabajo no se acumule y se puedan alcanzar los objetivos de una manera organizada. La Gerencia de Recursos Humanos indicó que la especialización del trabajo es un aspecto que se promueve y desarrolla desde el proceso de inducción, por lo tanto, cada colaborador sabe que es lo que debe hacer.

En relación a la departamentalización, se determinó que la empresa cuenta con un organigrama mixto (ver imagen 5), este se encuentra desactualizado, no cuenta con un diseño apropiado y necesita ser rediseñado, utilizando las herramientas, reglas y lineamientos definidos para darle claridad, secuencia lógica y poder presentar adecuadamente la estructura de la empresa, las razones se presentaron en el punto 2.2.2 de este capítulo.

En relación a la cadena de mando, se observó, que existe una línea continua de autoridad palpable, la cual desciende desde el Presidente Corporativo, Gerencia General, Gerencias varias, atraviesa las diversas jefaturas, pasa por las diversas supervisiones y recae al final en las áreas operativas. Sin embargo, no muestra solamente el grado de autoridad, sino que, proporciona un apoyo para consultar que hacer en alguna situación difícil, puesto que la cadena de mando también tiene una función de apoyo. La Gerencia de Recursos Humanos indicó que en el proceso de inducción se le especifica a cada colaborador a quien debe subordinarse al realizar sus labores y a que colaboradores tendrá como subordinados para realizar sus labores.

En relación a la extensión del tramo de control, se determinó a través del diálogo con la Gerencia Administrativa, que no se aplica dentro de la empresa, debido a que, las actividades de cada nivel son muy diferentes y es muy difícil que los

encargados lleguen a un consenso para establecer un control general de cada nivel.

En relación a la centralización y descentralización de las decisiones, se observó, que existe una equidad entre centralizar y descentralizar las decisiones, es decir, que cada colaborador tiene la potestad de atender alguna solicitud o de resolver un inconveniente por sí mismo, siempre y cuando la decisión que tomó sea pertinente, sin embargo, cuando la solución o resolución no está en las manos del colaborador, puede acercarse a su jefe inmediato y solicitar apoyo.

En relación a la formalización, se observó, que los puestos de trabajo permiten que cada colaborador pueda tomar sus propias decisiones, en relación, a la ejecución más adecuada de sus labores.

En relación a la descripción técnica de puestos

Se determinó a través de la consulta realizada a la Gerencia de Recursos Humanos, que no existe una descripción técnica de puestos documentada formalmente, indicó que hace varios años, se contrató a una persona para que desarrollara dicho manual, pero dicha persona renunció y dejó el documento incompleto. Por lo que, la información de la mayoría de los puestos está definida empíricamente, no se especifica la relación de autoridad y responsabilidad, no se definen las principales funciones de cada colaborador, no se especifica el nivel de educación para cada puesto, entre otros.

En resumen, la empresa realiza sus actividades de organización de manera empírica, basada en la experiencia de Gerencias y colaboradores, no están definidas las relaciones de la estructura organizacional y no están definidos los documentos de descripción de puestos, por lo tanto carecen de calidad.

2.4.3 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de integración de personal (Reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y programas de capacitación)

En la empresa, el desarrollo de la etapa de integración de personal corresponde a la Gerencia de Recursos Humanos. Las funciones principales son detectar las necesidades de personal y llevar a cabo el proceso de contratación del mismo, por otra parte, se encarga de apoyar a los colaboradores en cada una de las gestiones y trámites que necesiten realizar.

Reclutamiento

Se determinó a través de la entrevista realizada a la Gerencia de Recursos Humanos, que el proceso de reclutamiento se lleva a cabo, principalmente, de manera interna y por afinidad, debido a que, se acepta personal referido por colaboradores de la empresa, así mismo, las necesidades de personal se trasladan a través de un formato de requisición de puesto que contiene todos los datos y requisitos que debe cumplir el solicitante para poder optar a la plaza vacante (ver cuadro 5). Dicho formato debe ser solicitado a la asistente de recursos humanos, quien es la encargada de mantenerlo actualizado, por otra parte, el formato puede ser entregado físicamente o por medios electrónicos.

Los medios que se utilizan para el reclutamiento externo son, básicamente, los medios digitales, por ejemplo, páginas web dedicadas a la publicación de ofertas de trabajo y correos electrónicos.

Selección

El proceso de selección se rige bajo las siguientes actividades, solicitud de empleo, entrevista con el área solicitante, pruebas psicométricas, entrevista con el área de recursos humanos, y por último, confirmación del puesto de acuerdo

al área solicitante. Sin embargo, este proceso no está documentado, no es técnico y no lleva un orden coherente.

Inducción

La inducción se brinda de dos maneras, general y específica, la general contempla información histórica de la empresa, políticas generales, horarios, uniformes, organigrama, entre otros.

La inducción específica se lleva a cabo a través del jefe de área y son temas particulares, inherentes al puesto.

Por otra parte, los colaboradores, indicaron que al momento de ingresar a la empresa, reciben un folder con la información de la inducción general, sin embargo, la inducción específica, no está documentada, por lo que es transmitida por parte del jefe inmediato de forma verbal.

Desarrollo

La Gerencia de Recursos Humanos indicó que se promueve el crecimiento organizacional, a través de promociones de puestos, sin embargo, mencionó que estos se realizan esporádicamente, agregó que la última promoción de puesto que autorizó fue el de Gerencia Administrativa, y ocurrió hace dos años.

Así mismo, indicó que por ser esporádico, no se cuenta con algún formato o ficha técnica para tratar el tema de la promoción de puestos.

Por otra parte, a través del cuestionario dirigido a colaboradores, se les preguntó si se les había promovido de puesto dentro de la empresa, el 1% indicó que si ha sido promovido; el 90% indicó que no ha sido promovido y que durante años

siguen desempeñando sus labores en el mismo puesto; por último, el 9% se reservó su respuesta (ver gráfica 3).

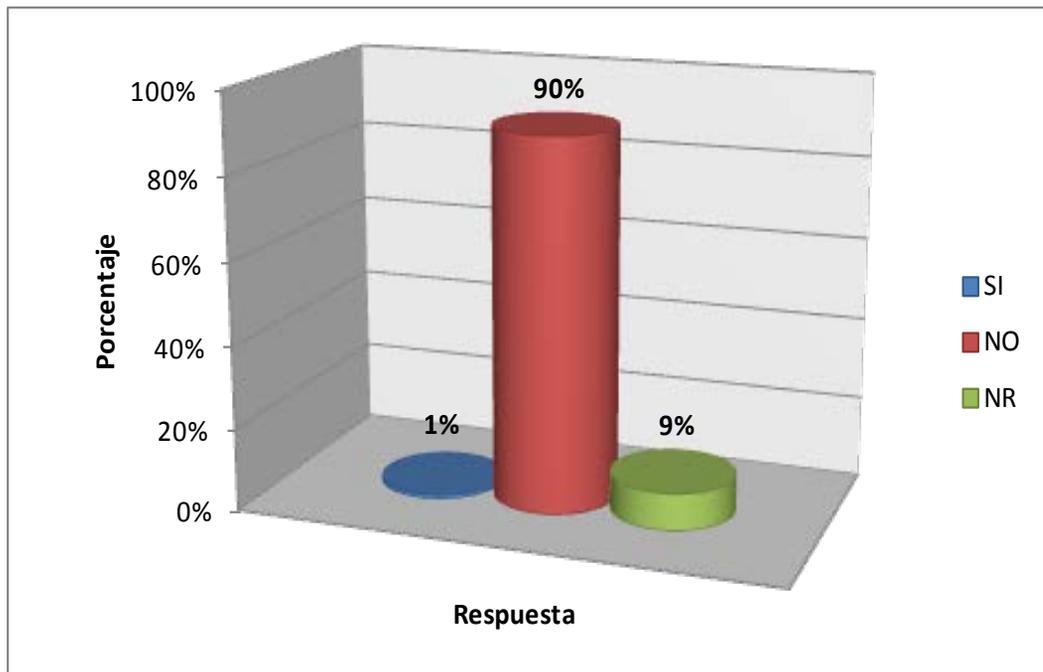
Cuadro 5
Formato de requisición de puesto

Recursos Humanos			
REQUISICIÓN DEL PUESTO			
Departamento o área que solicita: _____			
Responsable: _____		Puesto: _____	
Puesto vacante: _____		No. _____	Fecha de solicitud: _____
PERFIL DEL PUESTO			
Relaciones de autoridad: Reporta a: _____		Supervisa a: _____	
Responsabilidades: _____ _____			
Educación: Primaria <input type="radio"/> Básicos <input type="radio"/> Diversificado <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Universitario <input type="radio"/>			
Otros: <input type="radio"/> (especificar) _____			
Habilidades necesarias: _____ _____			
Experiencia: _____ años _____ meses			
Conocimientos: Idiomas: Inglés <input type="radio"/> _____% Español _____ Computación: <input type="radio"/>			
Otros: _____			
Características personales: Sexo: M <input type="radio"/> F <input type="radio"/> Edad: de _____ a _____ Nacionalidad: _____			
Vehículo: Carro <input type="radio"/> Moto <input type="radio"/> Licencia: Carro <input type="radio"/> Moto <input type="radio"/>			
Otras características: _____			
Tipo de Plaza: Planilla <input type="radio"/> Por Honorarios <input type="radio"/> Temporal <input type="radio"/>			
Tipo de contratación: Plaza Nueva <input type="radio"/> Sustituye por despido <input type="radio"/> Sustituye por renuncia <input type="radio"/>			
OBSERVACIONES: _____ _____ _____			
Nombre y Firma del Solicitante: _____			Sello <table border="1" style="width: 100px; height: 50px; vertical-align: middle;"></table>
Revisó y Autorizó: _____		Fecha: _____	

Fuente: Recursos Humanos. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Gráfica 3

Lo han promovido de puesto dentro de la empresa



Fuente: Cuestionario dirigido a colaboradores. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

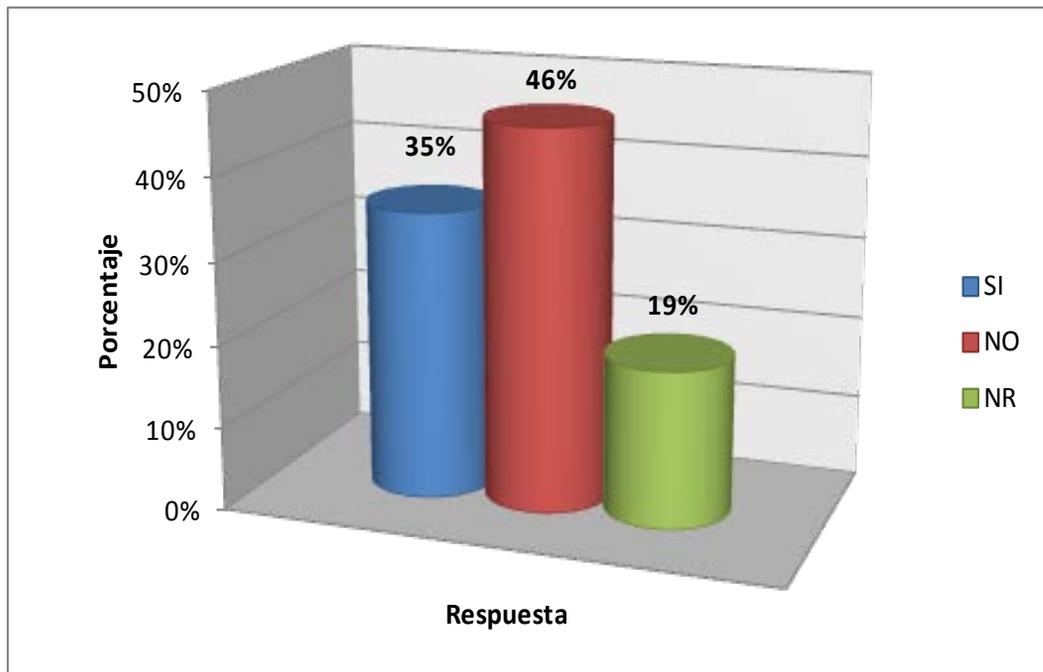
Programas de capacitación

Se determinó, a través de la entrevista realizada a la Gerencia de Recursos Humanos, que no existe un programa de capacitación establecido formalmente en la empresa y que las capacitaciones se brindan esporádicamente.

Por otra parte, a través del cuestionario dirigido a colaboradores, se les preguntó si reciben algún tipo de capacitación dentro de la empresa, el 35% respondió que si reciben capacitación, básicamente, por parte de los proveedores Parker, Flexco y Goodyear, dicha capacitación la reciben una vez al año; el 46% indicó que no recibe capacitación; por último, el 19% se reservó su respuesta (ver gráfica 4).

Gráfica 4

Le han brindado algún tipo de capacitación dentro de la empresa



Fuente: Cuestionario dirigido a colaboradores. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

En resumen, la empresa no cuenta con una etapa de integración de colaboradores documentada y establecida formalmente, carece de tecnicidad y la mayor parte de actividades como reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y capacitación se desarrollan sin ser controladas y no están afectas a la calidad. Por lo tanto, al no establecer un control adecuado sobre esta etapa, la empresa no podrá contar con colaboradores adecuados para alcanzar sus objetivos, y tampoco podrá desarrollar la mejora continua de las habilidades de sus colaboradores.

2.4.4 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de dirección (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, motivación y declaración de la calidad)

En la empresa el desarrollo de la etapa de dirección corresponde a la Gerencia Administrativa. Su función es básicamente la de establecer y fomentar el trabajo en equipo de los colaboradores, establecer los canales de comunicación formales, promover el liderazgo, motivación y establecer la declaración de la calidad para la empresa.

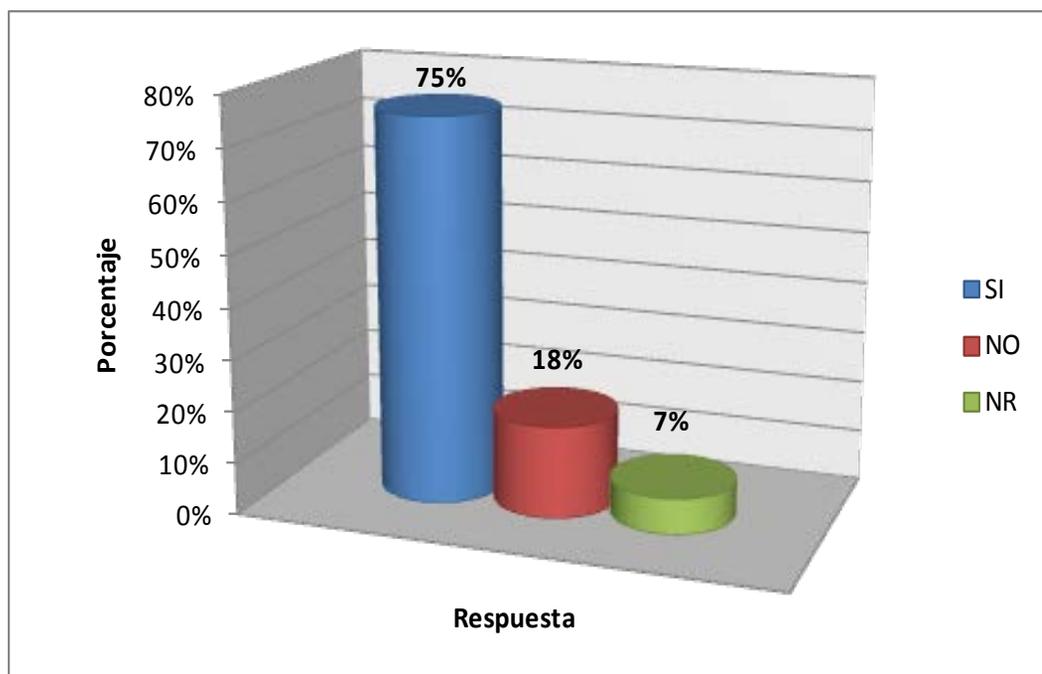
Trabajo en equipo y comunicación

En la entrevista dirigida a la Gerencia Administrativa, esta indicó que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo y comunicación, menciona que en todas las áreas existen equipos de trabajo que se encargan de realizar actividades varias, que van desde realizar cotizaciones, brindar precios, atender clientes, crear pedidos, solicitar facturas, preparar productos y entregar productos a cliente.

Por otra parte, los colaboradores ratifican lo expresado por la Gerente Administrativa, debido a que, en el cuestionario se les preguntó si se fomenta el trabajo en equipo y el proceso de comunicación dentro de la empresa, a lo que el 75% consideran que se aplica de manera adecuada el trabajo en equipo, así mismo, indican que el proceso de comunicación se aplica adecuadamente a nivel formal; el 18% indicó que no se promueve el trabajo en equipo, debido a que, existe cierto grado de individualismo por parte de algunos colaboradores, en relación al proceso de comunicación, mencionan que la comunicación se ve ineficiente por la excesiva información informal que ronda en la empresa; y por último, el 7% no respondió a la pregunta realizada (ver gráfica 5).

Gráfica 5

Aplican el trabajo en equipo y el proceso de comunicación dentro de la empresa



Fuente: Cuestionario dirigido a colaboradores. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

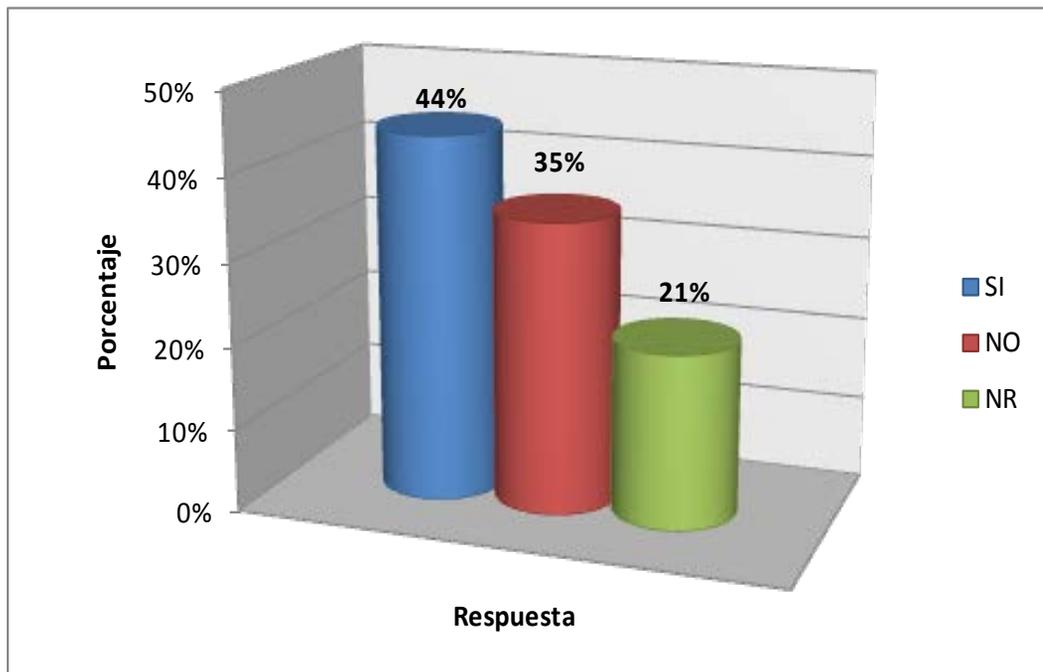
Liderazgo

La Gerencia Administrativa indicó que en la empresa se fomenta el liderazgo, debido a que, cada departamento cuenta con un jefe que es el encargado de dar las directrices bajo las cuales se desarrollarán las actividades por parte de los colaboradores.

Por otra parte, en el cuestionario dirigido a colaboradores, se les preguntó si se promueve el liderazgo, el 44% de los colaboradores consideran que si existe la promoción de liderazgo, debido a que, cada colaborador tiene asignado un jefe que da directrices de lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, así mismo, este brinda la oportunidad de que sus subordinados puedan tomar sus propias decisiones; el 35% de los colaboradores indican que no existe la promoción de

liderazgo, debido a que, existe individualismo por parte de los jefes; y por último, el 21% no respondió (ver gráfica 6)

Gráfica 6
Promoción del liderazgo dentro de la empresa



Fuente: Cuestionario dirigido a colaboradores. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Motivación

De acuerdo a la entrevista dirigida a la Gerencia Administrativa, indican que en la empresa cuentan con un programa de motivación, las actividades que se realizan en dicho programa son celebración de cumpleaños, entrega de invitaciones para ir al cine, almuerzos por puntualidad y celebración de días especiales, como día del cariño, día de las secretarias, convivio navideño, entre otros. La mayor parte de las actividades motivacionales se realizan mensualmente, y en el caso de la celebración de días especiales, se trabaja a través de calendarizaciones.

Declaración de la calidad

La Gerencia Administrativa indicó que no ha escuchado del término declaración de la calidad, por lo tanto, se atribuye desconocimiento, esto permite que dicha declaración no esté definida en la empresa.

En resumen, la empresa promueve el trabajo en equipo, liderazgo y motivación entre los colaboradores, por lo tanto, la etapa de dirección cuenta con un enfoque de calidad, sin embargo, para complementarlo es necesario que se establezca una declaración de la calidad que demuestre el compromiso de la empresa con la gestión de calidad y la satisfacción de sus clientes.

2.4.5 Situación actual de la gestión de calidad en cuanto a aspectos de control (Control de procesos)

En la entrevista con la Gerencia Administrativa, se constató que la empresa no cuenta con un manual de procesos o procedimientos definido y documentado formalmente. Indica que los procesos se llevan a cabo de forma empírica, es decir, a través de la experiencia de cada uno de los colaboradores.

Por otra parte, la empresa está siendo obligada a desarrollar dicho manual, debido a que, varios de sus clientes, se están certificando en materia de normas de calidad. Los clientes condicionan a la empresa e indican que para poder ser proveedor exclusivo deben de contar, como mínimo, con un manual de procesos o procedimientos, basado en las actividades de venta, preparación y reparto de los productos solicitados. Básicamente solicitan dicho documento para asegurar que los productos y servicios que reciben sean de calidad y con la mínima cantidad de defectos. Por lo tanto, al no contar con este documento, la empresa pierde credibilidad, capacidad de garantía, negociaciones importantes y da paso a que sus competidores establezcan relaciones comerciales con sus clientes, generando así una disminución en la rentabilidad de la empresa.

A razón de esto, la Gerencia Administrativa inició con la recopilación de las actividades involucradas en los procedimientos de venta, preparación y reparto de productos, con el objetivo de estructurar el manual de procedimientos de la empresa en estudio, sin embargo, indicó que no cuenta con los conocimientos técnicos y específicos, y que por sus múltiples atribuciones carece del tiempo necesario para elaborar dicho manual.

2.5 Determinar qué herramientas de gestión de calidad son utilizadas por la unidad objeto de estudio

De acuerdo a la opinión de la Gerencia Administrativa, en la empresa se utilizan dos de las herramientas de la calidad para llevar a cabo algunos controles y procedimientos ya establecidos. Las herramientas de la calidad que se utilizan en la empresa son lista de verificación o checklist y el diagrama de dispersión.

En relación a lista de verificación o checklist

De acuerdo a la observación directa y a la información proporcionada por la Gerencia Administrativa, se determinó que el checklist es utilizado en el área de ventas, específicamente en la preparación de productos.

La preparación de productos es una actividad que realizan los asistentes de bodega, y da inicio cuando el asistente de ventas, emite un envío, una consignación, o bien, una factura; la emisión de estos tres documentos serán abordados en el punto 2.6 de este capítulo.

Al momento de imprimir cualquiera de los documentos anteriores, el sistema imprime automáticamente, una hoja adicional de tamaño carta, en la que se establecen: los datos del cliente, el código del asesor técnico, el número de envío, consignación o factura, la fecha de impresión, la hora de impresión, la cantidad, código y descripción de los productos a preparar y los comentarios

sobre la preparación (ver cuadro 6). Con base en esa hoja, los asistentes de bodega establecen los códigos y las ubicaciones físicas de los productos a preparar; con esos datos preparan los productos, y el avance logrado lo van punteando con un bolígrafo a modo de no duplicar la preparación de algún producto.

La Gerencia Administrativa indicó, que la hoja de preparación de productos, es muy simple y fácil de usar, por lo que, constituye una excelente herramienta para garantizar la efectividad de las actividades de preparación.

Cuadro 6
Hoja de preparación de productos

Tipo de Entrega: _____ Número de Factura: 30040917
 Cliente: 145531-1 Fecha de Impresión: 05/11/2013
 Dirección: _____ Hora de Impresión: 15:13:48
 Vendedor: 24 SALOMON VALENZUELA

Cantidad	Código Artículo	Código Original	Descripción	Ubicación	Ubicación	Ubicación
				1	2	3
100.00	70600025	PEP025	PLOMO 1/4 ONZ			
100.00	70600050	PEP050	PLOMO 1/2 ONZ			
100.00	70600075	PEP075	PLOMO 3/4 ONZ			
100.00	70600100	PEP100	PLOMO 1 ONZ			
100.00	70600125	PEP125	PLOMO 1 1/4 ONZ			
100.00	70600150	PEP150	PLOMO 1 1/2 ONZ			
100.00	70600175	PEP175	PLOMO 1 3/4 ONZ			
100.00	70600200	PEP200	PLOMO 2 ONZ			
100.00	70600225	PEP225	PLOMO 2 1/4 ONZ			
100.00	70600250	PEP250	PLOMO 2 1/2 ONZ			

Comentarios: FAVOR DE ENVIAR A PETROLERA ZONA 18 UBICADA EN EL C.C. LOS ALAMOS ZONA 18, Y PREGUNTAR POR IV. GRACIAS. Basado en Pedidos de cliente 51347.

Fuente: Área de Ventas. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

En relación al diagrama de dispersión

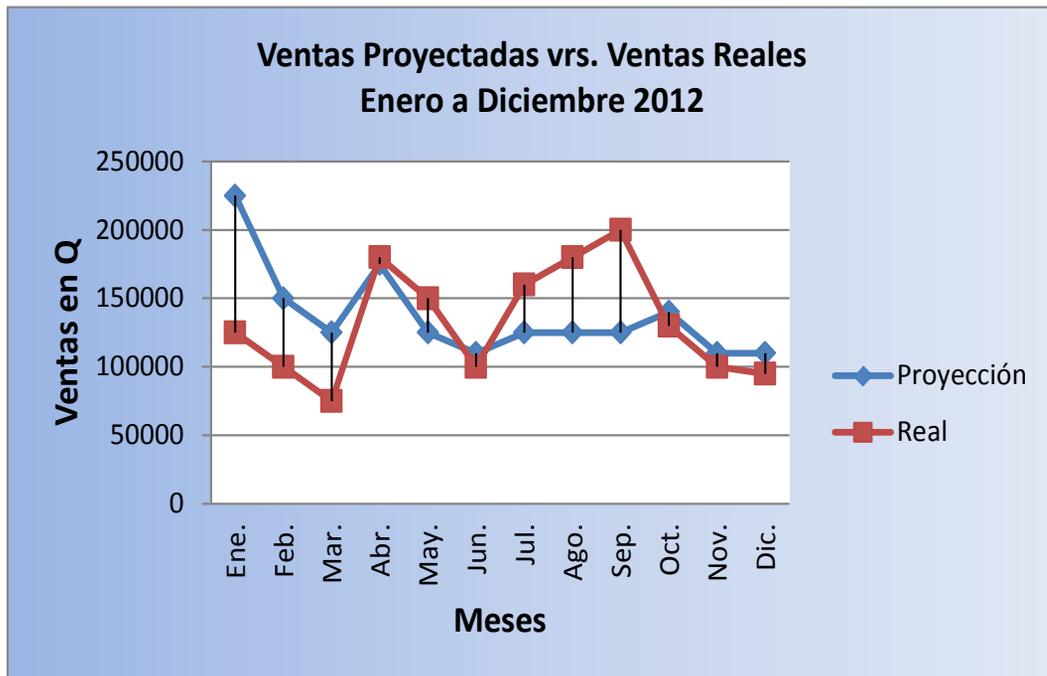
De acuerdo a la observación directa y a los comentarios de la Gerencia Administrativa, se determinó que el diagrama de dispersión se utiliza con mayor frecuencia en las áreas en los que se realizan análisis comparativos mensuales y trimestrales.

En el área de ventas por ejemplo, a los equipos de ventas (asesor técnico y asistente de ventas), se les asigna una meta de ventas anual, la cual deben de cumplir para poder obtener la respectiva bonificación por cumplimiento. Las ventas en la empresa no son constantes para todos los meses, estas presentan un grado de variabilidad positivo o negativo de acuerdo a la temporada, por lo tanto, para controlar este fenómeno, se utiliza el diagrama de dispersión, este diagrama permite determinar gráficamente las desviaciones en los resultados de ventas y facilita la toma de decisiones para corregir las mismas.

Su aplicación consiste en seleccionar un equipo de ventas “x” y verificar la meta de ventas anual que le fue asignada, luego se procede a calcular la meta mensual y trimestral, las cuales servirán como parámetro de comparación para controlar las ventas reales de dicho equipo, posteriormente se formulan y grafican a través del programa de Excel de Microsoft Office, y por último, se introducen los datos de las ventas reales del equipo (ver gráfica 7).

Por otra parte, la calidad proporciona catorce herramientas, de las cuales la empresa solamente aplica dos de ellas, por lo que, se puede afirmar que la empresa no cuenta con lineamientos y procedimientos orientados con un enfoque de calidad y por ende, no se lleva a cabo un control de calidad.

Gráfica 7
Proyección de ventas



Fuente: Área de Ventas. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

En conclusión, de acuerdo a información obtenida a través de la entrevista con la Gerencia Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos y la opinión de los colaboradores, se determinó que actualmente en las etapas de planificación, organización, integración y control no se realiza ninguna gestión de calidad en la empresa, recién se está tomando conciencia de la importancia de gestionar la calidad.

Al no establecer una adecuada gestión de la calidad, la empresa recae en ausencia de calidad en la administración, debido a que, no se establecen los lineamientos necesarios para llevar a cabo un adecuado manejo del proceso administrativo, y por ende, de los procedimientos de la empresa.

2.6 Establecer el estado de situación en cuanto a gestión de calidad en el servicio al cliente

En este apartado se establece el estado de situación actual de la gestión de calidad en el servicio al cliente, específicamente, en atención al cliente, emisión de cotizaciones, emisión de facturas, reparto, manejo y atención de quejas y pérdida de clientes

Para establecer el estado de situación en cuanto a la gestión de calidad en el servicio al cliente, se encuestó a los clientes, se entrevistó a la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas.

Atención al cliente

En la empresa comercializadora de productos industriales, la atención al cliente está a cargo del área de ventas, dicha área está conformada por Gerencia Administrativa, Gerencia de Salas de Ventas, asesores técnicos y asistentes de ventas; actualmente cuenta con un total de 31 colaboradores, de los cuales 60% son asistentes de ventas y el restante 40% son asesores técnicos, o como comúnmente se les denomina, vendedores.

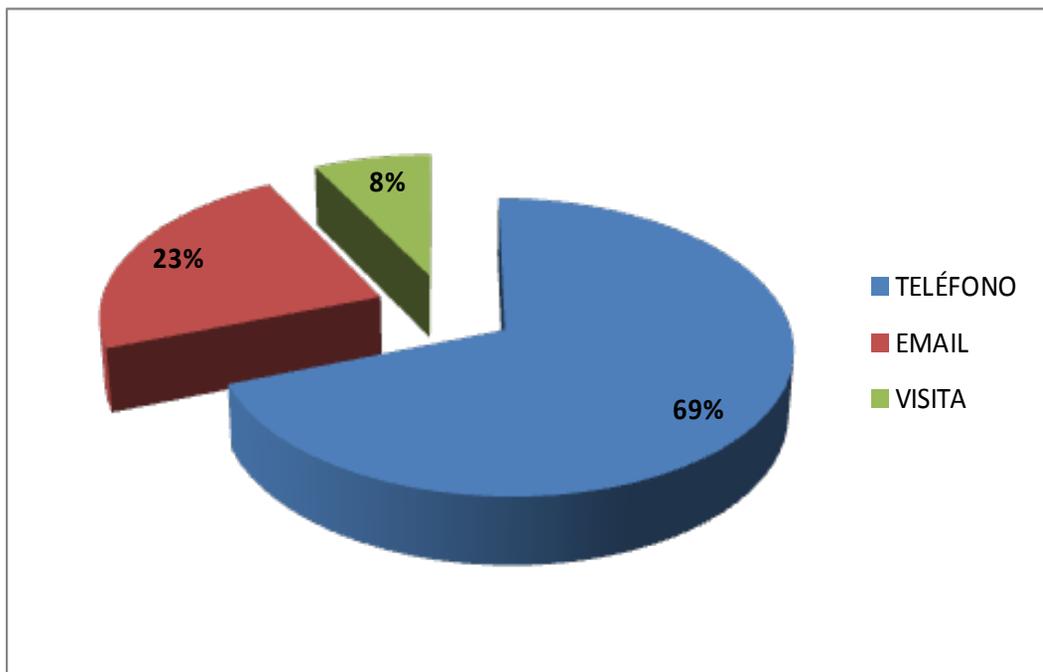
Las principales funciones de atención al cliente son: brindar información sobre precios, proporcionar existencias, dar a conocer tiempos de entrega, procedencias de productos, garantías de productos, enviar fichas técnicas y atender personalmente a los clientes. Estas funciones se realizan diariamente por cualquiera de los tres medios de comunicación que posee la empresa: teléfono, email o correo electrónico y visitas personales.

Se determinó que los clientes utilizan con mayor frecuencia la vía telefónica para comunicarse con un asesor técnico, o bien, con un asistente de ventas. La afirmación anterior se fundamenta a través de la encuesta de satisfacción al

cliente. En esta se preguntó, los medios que utiliza para comunicarse con su asesor de ventas, se determinó que el 69% de los clientes solicitan información y asesoría a través de la vía telefónica; el 23% indicó que realiza las mismas solicitudes a través de email o correo electrónico; y por último, el 8% prefiere visitar personalmente las instalaciones para hacer sus solicitudes (ver gráfica 8).

Gráfica 8

Medios que utiliza para comunicarse con su asesor de ventas



Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Debido a que, las solicitudes de información y asesoría, en su mayoría, son realizadas por los clientes a través de vía telefónica, se consultó con la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas sobre la existencia de algún procedimiento o lineamiento que regule este tipo de atención; la respuesta obtenida es que no se aplica ningún tipo de procedimiento para atención telefónica, indicaron que los asistentes de ventas tienen libertad de atender a

sus clientes como mejor les parezca, de acuerdo a la confianza que se ha generado entre ellos y sus clientes.

Por lo tanto, al no contar con un procedimiento de atención telefónica, la empresa no garantiza la calidad de la información que brinda a sus clientes, y esta se convierte en una fuente inagotable de problemas de calidad para la empresa y para los clientes.

Se determinó que el problema más común generado por la ausencia de calidad en la información, son los precios incorrectos; lo anterior se fundamenta a través de la encuesta de satisfacción al cliente, en esta se preguntó, si en alguna ocasión, se le ha proporcionado un precio incorrecto o incompleto, se determinó que el 73% de los clientes indicó que si se le han proporcionado precios incorrectos o incompletos, así mismo, indican que les es molesto tener que volver a contactarse con su asesor técnico para corroborar los precios, tienen que gastar el doble en sus llamadas telefónicas y, en el peor de los casos, si se trata de revendedores, tienen que informarle a sus clientes que hubo una equivocación en la información, por lo tanto, esto afecta los deseos de compra, debido a que, se crea desconfianza entre el cliente y su asesor técnico y se debilita la relación comercial; por último, el restante 27% indicó que no se le han proporcionado precios incorrectos o incompletos (ver tabla 1).

Tabla 1

Recepción de precios incorrectos o incompletos

CATEGORÍA	RESPUESTA	PROPORCIÓN
Si	19	73%
No	7	27%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

De acuerdo a la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de ventas, los asesores técnicos son los responsables de los inconvenientes por precios incorrectos, debido a que, su trabajo lo realizan la mayor parte del tiempo en ruta y no tienen información inmediata sobre precios. En conversación con los asesores técnicos, indican que si es complicado poder brindar información sobre precios y existencias, por las condiciones en que realizan su trabajo, por tanto, estos se apoyan en los asistentes de ventas para realizar consultas sobre precios, existencias y demás información.

En conclusión, es necesario definir técnicamente el procedimiento de atención al cliente, tomando en cuenta que el medio de comunicación más utilizado es la vía telefónica, con el objetivo de formalizar la atención y poder garantizar la calidad de la información.

Emisión de cotizaciones

La cotización es un documento físico o digital, por medio del cual, la empresa comercializadora de productos industriales proporciona, a uno o varios clientes, una estimación del valor total de los productos o servicios que desea negociar y adquirir. La cotización incluye: datos del cliente, cantidad de productos, código

de productos, descripción de productos, precio unitario y precio total de productos, valor total de la cotización, código de asesor técnico, validez de la cotización (quince días calendario), tiempo de entrega y condiciones de pago (contado o crédito).

En la empresa, la emisión de cotizaciones está a cargo del asistente de ventas, este cuenta con un sistema de aplicación y procesamiento de datos, (SAP) que facilita su labor, sin embargo, contiene varias actividades que deben ser realizadas de forma coherente. Cabe mencionar que la emisión de una cotización puede dar origen a la emisión de un envío, consignación o factura, de acuerdo a la solicitud del cliente; dichas actividades serán abordadas y relacionadas en el procedimiento de emisión de facturas.

En relación al tema, se determinó que la empresa no cuenta con un procedimiento debidamente documentado, que garantice la correcta emisión de cotizaciones; al preguntar por el procedimiento de emisión de cotizaciones la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas, tomaron una hoja y enlistaron todas las actividades necesarias para emitir una cotización, lo que demuestra, que empíricamente si tienen dicho procedimiento y este se puede observar en el siguiente listado:

- Solicitar una cotización de mercadería, vía telefónica, fax, mensaje de texto o por correo electrónico.
- Recibir la información de la solicitud del cliente.
- Ingresar en el sistema al módulo cotización y colocar los datos del cliente, tiempo de entrega y validez de la cotización.
- Procesar los datos de la solicitud en el sistema, ingresando los códigos y precios de la mercadería solicitada.

- Solicitar autorización a Gerencia Administrativa, si existiese algún inconveniente que impida registrar los datos, de lo contrario, omitir este paso.
- Crear cotización y almacenarla en una carpeta de destino como un archivo PDF.
- Enviar el documento de cotización al cliente por fax o correo electrónico.
- Confirmar la recepción de la cotización.
- Dar seguimiento respectivo al cliente y a la cotización emitida.

Por tanto, al no contar con un procedimiento de emisión de cotizaciones debidamente documentado, la empresa no garantiza la calidad de la información que brinda a sus clientes, y esta se convierte en una fuente inagotable de reprocesos para la empresa y para los clientes.

En relación al tema, se le preguntó a los clientes, si han tenido necesidad de re-cotizar, y el 68% de los clientes indicó que si se han visto en la necesidad de re-cotizar, los principales motivos son precios incorrectos, códigos incorrectos, reducción del stock de mercadería, condiciones de pago erróneas, entre otros; y por último, el restante 32% indicó que no se ha visto en la necesidad de re-cotizar (ver tabla 2).

Tabla 2
Ha tenido la necesidad de re-cotizar

CATEGORÍA	RESPUESTA	PROPORCIÓN
Si	18	68%
No	8	32%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

De acuerdo a la opinión de la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas, los inconvenientes de re-cotizar, se presentan debido a que, los asistentes de ventas diariamente, emiten un aproximado de mil quinientas cotizaciones, además de desempeñar las funciones de brindar información sobre precios, proporcionar existencias, dar a conocer tiempos de entrega, procedencias de productos, garantías de productos, enviar fichas técnicas y atender personalmente a los clientes; por tanto, al realizar múltiples actividades, es muy probable que alguna cotización presente algún precio incorrecto, código incorrecto, condiciones de pago erróneas, entre otros.

En conclusión, es necesario definir técnicamente, el procedimiento de emisión de cotizaciones, con el objetivo de evitar reprocesos y poder garantizar la calidad de la información que se le proporciona al cliente.

Emisión de facturas

La factura es un documento físico contable, por medio del cual, la empresa comercializadora de productos industriales entrega a los clientes, los productos que ha solicitado. La factura incluye: datos del cliente, cantidad de productos, código de productos, descripción de productos, precio unitario y precio total de productos, valor total de la factura, código de asesor técnico y condiciones de pago (contado o crédito). Dentro de las condiciones de pago a crédito, la empresa establece periodos de treinta, cuarenta y cinco, sesenta y noventa días.

De acuerdo a la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas, la emisión de facturas puede originarse desde una cotización (este procedimiento ya se abordó), un envío y una consignación.

El envío, es un documento físico, previamente autorizado por Gerencia Administrativa, a través del cual, se entrega el o los productos al cliente para que

pueda revisarlos físicamente y asegurarse que el producto proporcionado es el que necesita, este documento tiene una validez de ocho días, por lo que, antes de que se cumpla ese tiempo, el cliente debe dar su aprobación o rechazo al producto, si el cliente lo aprueba, se emite una factura por el envío, pero, si el cliente lo desaprueba, el envío se anula y se devuelve el producto a bodega; el producto se recibe siempre y cuando esté en buenas condiciones. Cabe mencionar que este documento no constituye factura.

Por otra parte, la consignación, es un traslado físico y virtual, de una lista de productos que se entregan a un cliente especial, que se encarga de comercializar o revender los mismos, a aquellas áreas a las que la empresa no puede llegar por sus propios medios. Los productos a consignación permanecen en las bodegas de estos clientes especiales en periodos de uno, seis o doce meses máximo, por lo que, al momento de cumplirse el tiempo establecido, se realiza un inventario físico para hacer el cuadro respectivo y poder emitir la factura por los productos vendidos. La ventaja de los productos que comercializa la empresa es que no son perecederos, es decir, pueden pasar tiempo almacenados y no presentarán desgastes o vencimientos. Cabe mencionar que la consignación es creada por el asistente de ventas, a través de una actividad virtual en el sistema SAP y es autorizada por la Gerencia Administrativa.

En relación al tema, se determinó que la empresa no cuenta con los procedimientos debidamente documentados, que garanticen la correcta emisión de envíos, consignaciones y facturas; al preguntar por dichos procedimientos la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas, tomaron una hoja y enlistaron todas las actividades necesarias para emitir un envío, una consignación y una factura, lo que demuestra, que empíricamente si tienen dichos procedimientos y se pueden observar en los siguientes listados:

Para emisión de envíos:

- Solicitar un envío de mercadería, vía telefónica, fax, mensaje de texto o por correo electrónico.
- Recibir la información de la solicitud del cliente.
- Ingresar en el sistema al módulo envío y colocar los datos del cliente, tiempo de entrega y validez del envío.
- Procesar los datos de la solicitud en el sistema, ingresando los códigos y precios de la mercadería solicitada.
- Solicitar autorización a Gerencia Administrativa, si existiese algún inconveniente que impida registrar los datos, de lo contrario, omitir este paso.
- Solicitar la creación del envío por medio de una actividad en el sistema.
- Crear el envío e imprimir el documento físico para la preparación de la mercadería en bodega.
- Confirmar la recepción del envío y la mercadería solicitada.
- Dar seguimiento respectivo al cliente y al envío emitido.

Para emisión de consignaciones:

- Solicitar una consignación de mercadería personalmente, vía telefónica o por correo electrónico.
- Recibir la información de la solicitud del cliente.
- Ingresar en el sistema al módulo orden de venta y colocar los datos del cliente, tiempo de entrega y validez de la consignación.
- Procesar los datos de la solicitud en el sistema, ingresando los códigos y precios de la mercadería solicitada.
- Autorizar la creación de la consignación, y establecer los parámetros bajo los cuales se registrará esta modalidad.
- Solicitar la creación del documento de consignación por medio de una actividad en el sistema.

- Crear e imprimir el documento físico para la preparación de la mercadería y su respectivo traslado a la bodega del Asesor Técnico.
- Confirmar la recepción de la mercadería solicitada.
- Dar seguimiento respectivo al cliente y a la consignación emitida.

Para emisión de facturas:

- Solicitar factura de un nuevo pedido, cotización, envío o consignación ya existente, vía telefónica, fax, mensaje de texto o correo electrónico.
- Recibir la información de la solicitud del cliente.
- Ingresar en el sistema al módulo orden de venta y colocar los datos del cliente, o bien, ubicar un documento existente.
- Procesar los datos de la solicitud en el sistema, ingresando los códigos y precios de la mercadería solicitada, o bien, ubicar un documento existente.
- Solicitar autorización a Gerencia Administrativa, si existiese algún inconveniente que impida registrar los datos, de lo contrario, omitir este paso.
- Solicitar la creación de la factura por medio de una actividad en el sistema.
- Imprimir la factura física para la preparación de la mercadería en bodega.
- Confirmar la recepción de la factura y la mercadería solicitada.
- Dar seguimiento respectivo al cliente y a la factura emitida.

Por tanto, al no contar con un procedimiento de emisión de facturas debidamente documentado, la empresa no garantiza la plena satisfacción de sus clientes y esta se convierte en una fuente inagotable de costos de no calidad para la empresa, por la emisión de facturas, anulación de facturas y refacturación.

Lo anterior se fundamentó, a través de la encuesta de satisfacción al cliente, donde se les preguntó, si habían tenido la necesidad de solicitar la anulación de alguna factura, y el 58% de los clientes indicó que se han visto en la necesidad

de anular alguna factura; las causas indicadas, son por fecha, por razón social o dirección ilegible, por productos incorrectos, por condiciones de pago, entre otras; y el restante 42% indicó que no ha tenido la necesidad de anular alguna factura. Los resultados se muestran en la tabla 3:

Tabla 3
Ha solicitado la anulación de alguna factura

CATEGORÍA	RESPUESTA	PROPORCIÓN
Si	15	58%
No	11	42%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente. Empresa comercializadora de productos industriales.
Noviembre 2012.

En relación al tema, se estableció el procedimiento de anulación y refacturación, a través de los comentarios de la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas, debido a que, no está definido formalmente y se presenta a continuación:

Para anulación de facturas y refacturación

- Recibir la factura y determinar el motivo por el cual se debe anular (precio, fecha, razón social, devolución parcial o total, entre otros).
- Adjuntar a la factura el formato de nota de crédito.
- Trasladar la factura y el formato de nota de crédito para su autorización.
- Recibir y autorizar la factura y el formato de nota de crédito.
- Recibir la factura y el formato de nota de crédito autorizado y trasladarlo para su respectiva anulación.

- Recibir la orden de anulación de factura y trasladar la mercadería incluida, a la bodega virtual del Asesor Técnico.
- Crear una orden de venta desde la bodega virtual del Asesor Técnico y enviar la solicitud de refacturación, a través del sistema.
- Emitir la factura y adjuntar una copia de la factura anulada, luego trasladarla al departamento de Créditos y Cobros.
- Recibir la factura y la copia de la factura anulada, para proceder con el trámite de contraseña, o bien, pago de la factura inmediato.

Las principales razones por las cuales los clientes solicitan anulación de facturas son: por precio, por producto incorrecto, por fecha, por cambio en razón social y por cambio en dirección fiscal. Cabe mencionar que, anular una factura fuera de su mes de emisión, representa costos por la anulación de la factura, emisión de una nota de crédito y la emisión de una nueva factura (ver imágenes 7, 8, 9 y 10).

Imagen 7
Formato de nota de crédito

SOLICITUD DE NOTA DE CREDITO

FECHA DE SOLICITUD 06/nov

DATOS DE FACTURA

SOLICITADO POR ESAMAYOA NOMBRE DE VENDEDOR SVALENZUELA

NOMBRE DEL CLIENTE _____

NUMERO DE FACTURA 30040169 SERIE D

FECHA DE FACTURA 11/oct BODEGA 15

MOTIVOS DE LA SOLICITUD

DEVOLUCION

PARCIAL _____ POR FECHA _____

TOTAL _____ POR PRECIO XX

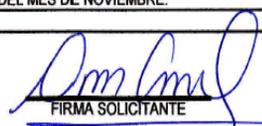
OTROS * _____

SE REFACTURA SI NO

BODEGA QUE RECIBIRÁ LA DEVOLUCION 15

OBSERVACIONES: * POR DIFERENCIA EN PRECIO ENTRE EL INGRESO QUE REALIZO
EL GESTOR DE COMPRAS DE Y EL VALOR REAL DE LA FACTURA.
EL GESTOR DE COMPRAS YA MODIFICO SU INGRESO, PERO NECESITA QUE SE ANULE ESTA
FACTURA Y SE REFACTURE CON FECHA DEL MES DE NOVIEMBRE.

 FIRMA SUPERVISOR DE VENTAS Y/O
GERENCIA

 FIRMA SOLICITANTE

Fuente: Área de Ventas. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2013.

Imagen 8
Factura anulada

FACTURA CAMBIARIA
LIBRE DE PROTESTO
SERIE D
No. 40169
30040169

DISTRIBUIDOR

Parker GOODYEAR

FLEXCO

IMPORTACION DIRECTA

Guatemala, Guatemala
PBX: 2329-4949

1.- Si el comprador incurriere en atraso en el pago de esta factura de sus abonos, acepta un cargo de intereses del % mensual, sobre el saldo pendiente. La falta de pago de uno solo de los abonos, en la fecha convenida, dará por vencidos los demás plazos a favor del comprador y hará exigible el saldo de la obligación. El aceptante comprador y por el carácter de Factura Cambiaria, acepta las condiciones de esta factura.

2.- La firma de cualquier empleado o dependiente del comprador al aceptar esta factura obligará a éste a cumplir con todas las condiciones estipuladas en la misma.

3.- La mercadería será de nuestra propiedad hasta su total cancelación.

NIT: Patente de Comercio No. Llamasa

NOMBRE: NIT: O. DE COMPRA: 79807

DIRECCION: TEL:

FECHA: 11/10/2013 VENDEDOR: 03 TERMINO DE PAGO: Credito

CANT.	CODIGO	DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
3.00	70300284	BURL DE CARBURO 284	149.98	449.94

POR CHEQUE RECHAZADO
SE COBRARA Q 100.00

Por Precio DE SU PRODUCTO NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES

TOTAL EN LETRAS: SUJETO A PAGOS TRIMESTRALES
CUATROCIENTOS CUARENTA Y NUEVE QUETZALES CON 94/100

(f) RECIBI CONFORME	NOMBRE:	SUB-TOTAL	449.94
	DIRECCION:		0.00
	CEDULA/DPI:	TOTAL Q.	449.94
	F. CODEUDOR:		

ORIGINAL CLIENTE (ADQUIRIENTE)

AUTORIZADO SEGUN RESOLUCION No. 2013-5-186-4723 DE FECHA 11-07-2013

FORMAL ANOS STANDARD, S. A. - PBX: 2423-8900 - NIT: 1532327 - 10.000 - 072013 DEI No. D-40/001 AL No. D-50/000

Fuente: Área de Ventas. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2013.

Imagen 9

Nota de crédito por factura anulada

NOTA DE CREDITO
 SERIE F
No. 2448
 2448

DISTRIBUIDOR

Guatemala, Guatemala
 PBX: 2329-4949





NIT: _____ PATENTE DE COMERCIO No. _____

NOMBRE: _____		NIT: _____	
DIRECCION: _____		ORDEN DE COMPRA: 79807	
FECHA: 06/11/2013	VENDEDOR: 03	CREDITO: <input checked="" type="checkbox"/>	CONTADO: <input type="checkbox"/>

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
3.00	70300284	BURIL DE CARBURO 284	284	449.94
TOTAL EN LETRAS: CUATROCIENTOS CUARENTA Y NUEVE QUETZALES CON 94/100				449.94
HECHA POR: _____ ACEPTADA POR: _____				TOTAL Q. 449.94

AUTORIZADO SEGUN RESOLUCION No. 2013-5-188-3303 DE FECHA 28-02-2013.
 FORMULARIOS STANDARD, S. A. 1a. CALLE 35-39, ZONA 11 - PBX: 2423-8900 - FAX: 2439-4918 NIT: 153222-7 - 2.000 - 02/2013 DEL No. F-2,001 AL No. F-4,000.

Fuente: Área de Ventas. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2013.

Imagen 10

Refactura

NOTA DE CREDITO
 SERIE F
No. 2448
 2448

DISTRIBUIDOR

Guatemala, Guatemala
 PBX: 2329-4949

NIT: _____ PATENTE DE COMERCIO No. _____

NOMBRE: _____		NIT: _____	
DIRECCION: _____		ORDEN DE COMPRA: 09807	
FECHA: 06/11/2013	VENDEDOR: 03	CREDITO: <input checked="" type="checkbox"/>	CONTADO: <input type="checkbox"/>

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
3.00	70300284	BURIL DE CARBURO 284	284	149.94
TOTAL EN LETRAS: CUATROCIENTOS CUARENTA Y NUEVE QUETZALES CON 94/100				449.94
				0.00
HECHA POR: _____			ACEPTADA POR: _____	TOTAL Q. 449.94

AUTORIZADO SEGUN RESOLUCION No. 2013-5-188-3303 DE FECHA 28-02-2013.
 FORMULARIOS STANDARD, S. A. 1a. CALLE 35-39, ZONA 11 - PBX: 2423-8900 - FAX: 2439-4918 NIT: 153222-7 - 2.000 - 02/2013 DEL No. F-2.001 AL No. F-4.000.

Fuente: Área de Ventas. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2013.

De acuerdo a la información proporcionada por el Área Financiera, se determinó que para el año dos mil trece, en la empresa se anularon mil doscientas

facturas, se generaron mil doscientas notas de crédito y se emitieron mil doscientas refacturas, por lo que, el costo total anual del procedimiento de anulación y refacturación ascendió a Q 1,992.00, el cálculo se muestra a continuación:

Cuadro 7

Costo del procedimiento de anulación y refacturación, año 2013

ACTIVIDAD	CANTIDAD	C.U. PROMEDIO	COSTO TOTAL
Anulación	1200	Q 0.43	Q 516.00
Nota de crédito	1200	Q 0.80	Q 960.00
Refacturación	1200	Q 0.43	Q 516.00
COSTO TOTAL			Q 1,992.00

Fuente: Área Financiera. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre, 2013.

Sin embargo, el Área Financiera indicó que para el año 2014, las anulaciones, notas de crédito y refacturaciones se incrementarán en un 25%, debido a que, la empresa está incursionando en la búsqueda y atención de nuevos clientes, principalmente en la rama minera y de extracción de metales, por lo que, el nivel de facturación estará al alza. El costo total anual del procedimiento de anulación y refacturación ascenderá a Q 2,490.00, el cálculo se muestra a continuación:

Cuadro 8

Costo del procedimiento de anulación y refacturación, año 2014

ACTIVIDAD	CANTIDAD	C.U. PROMEDIO	COSTO TOTAL
Anulación	1500	Q 0.43	Q 645.00
Nota de crédito	1500	Q 0.80	Q 1,200.00
Refacturación	1500	Q 0.43	Q 645.00
COSTO TOTAL			Q 2,490.00

Fuente: Área Financiera. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre, 2013.

El Área Financiera indicó que el costo unitario promedio, reflejado en los cuadros 7 y 8, corresponde al precio que la empresa comercializadora paga por cada nota de crédito y/o factura impresa, a la imprenta asociada que le provee dichos documentos. Por otra parte, los asistentes de ventas indican que el tiempo estimado para el desarrollo del procedimiento de anulación y refacturación es de 15 minutos; distribuidos uniformemente en las actividades de anulación, nota de crédito y refacturación.

La Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas indicaron que, anteriormente, no se había calculado el costo de anulación y refacturación, por lo que, no tenían conocimiento de la magnitud y gravedad que generan los errores en facturación.

En conclusión, la anulación de facturas, la refacturación y escuchar constantemente excusas por parte de los asistentes de ventas por estos inconvenientes, causan molestias e insatisfacción en los clientes y pueden dar origen a la pérdida de clientes y negociaciones; así mismo, generan erogaciones de dinero significativas para la empresa por la corrección de dichos errores.

Reparto (Distribución)

Una vez que la factura se emite de acuerdo a las solicitudes del cliente y con todos los datos correctos, se traslada al departamento de bodega, en este departamento se imprime automáticamente una hoja de preparación de productos que se presenta en el cuadro 6 (ver página 75), con la cual los colaboradores empiezan a sacar el pedido.

De acuerdo a la opinión de los asistentes de ventas, al momento de terminar de preparar el pedido, los asistentes de bodega realizan un conteo rápido de las piezas preparadas y una ligera revisión de los productos que van armados, esta

revisión se realiza contra envío, consignación o factura. Luego de dicha revisión, se traslada la factura y los productos al Área de Reparto, el encargado del área revisa nuevamente que todo esté de acuerdo a lo indicado en la factura y luego firma de recibido la hoja de preparación de productos. Por tanto, los productos son revisados en dos ocasiones, con el fin de corroborar que todo esté en perfecto estado y que al cliente le sea entregado lo que solicitó sin equivocaciones.

Se conversó con el encargado del Área de Reparto, y comenta que, establece las rutas de entrega, en la ciudad capital, en dos jornadas, una matutina que comprende entregas de 08:00 a 12:00 horas y una vespertina que comprende entregas de 13:00 a 17:30 horas. La política consiste, en que todo lo que se factura entre 08:00 y 12:00 horas, se entregará en la jornada vespertina; y todo lo que se factura entre 13:00 y 17:30 horas, se entregará al día siguiente en la jornada matutina. Por tanto, las entregas se realizan en períodos de 2 a 5 horas. Para los clientes departamentales, la ruta se programa para los días martes y jueves, en horario de 08:00 a 16:00 horas. Sin embargo, en este proceso existen deficiencias que afectan la calidad del servicio.

Lo anterior se fundamentó, a través de la encuesta de satisfacción al cliente, en donde se les preguntó, si en el momento de la entrega, reciben sus productos completos, y el 54% de los clientes indicó que no siempre recibe los productos que solicitó, debido a que, estos van incompletos, van erróneos, o bien, reciben cantidades parciales, debido a que, la empresa no cuenta con las cantidades solicitadas; y el restante 46% indicó que siempre recibe sus productos completos, según se muestra en la tabla 4.

Por otra parte, se conversó con algunos de los asistentes de ventas, y expresan haber tenido, en alguna ocasión, inconvenientes con sus clientes porque no se

les entregó exactamente lo que se les había facturado; y al momento de revisar la facturación, preparación y entrega, se determinó que por un descuido los colaboradores del Área de Reparto, dejan en la empresa la mercadería que el cliente había solicitado y le envían uno equivocado.

La Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas indican que tienen conocimiento de este tipo de problemas en el Área de Reparto, y afirman que para cada inconveniente surgido se ha establecido una solución óptima; sin embargo, son conscientes que la cantidad de despachos de mercadería que se realizan en la empresa diariamente, oscila entre 75 y 150, por esa razón, la probabilidad de cometer errores está presente.

Tabla 4

En el momento de la entrega, recibe sus productos completos

CATEGORÍA	RESPUESTA	PROPORCIÓN
Si	12	46%
No	14	54%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Otro de los inconvenientes es la devolución de productos. En la encuesta de satisfacción al cliente, se preguntó, que si han tenido la necesidad de devolver los productos que solicitó, y el 65% de los clientes indicó que si han tenido la necesidad de devolver los productos que le han sido suministrados, debido a que estos van con defectos, van incompletos, no es lo que solicitaron o no les sirve; y el restante 35% indicó que en ningún momento ha tenido la necesidad de devolver sus productos según la tabla 5.

Tabla 5

Ha tenido la necesidad de devolver los productos que solicitó

CATEGORÍA	RESPUESTA	PROPORCIÓN
Si	17	65%
No	9	35%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Por otra parte, se conversó con algunos de los asistentes de ventas, y expresan haber tenido que recibir la mercadería que les suministraron a sus clientes, las principales razones son, por errores en facturación, la solicitud del cliente no fue clara desde el inicio y por defectos en el producto.

La Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas indican que tienen conocimiento de la existencia de este tipo de inconvenientes y consideran que por el giro de la empresa, es normal que sucedan este tipo de situaciones.

Por otra parte, al consultar sobre los procedimientos de preparación y despacho de mercadería, reparto de mercadería y devolución de mercadería, indicaron que no están definidos formalmente y se llevan a cabo de manera empírica.

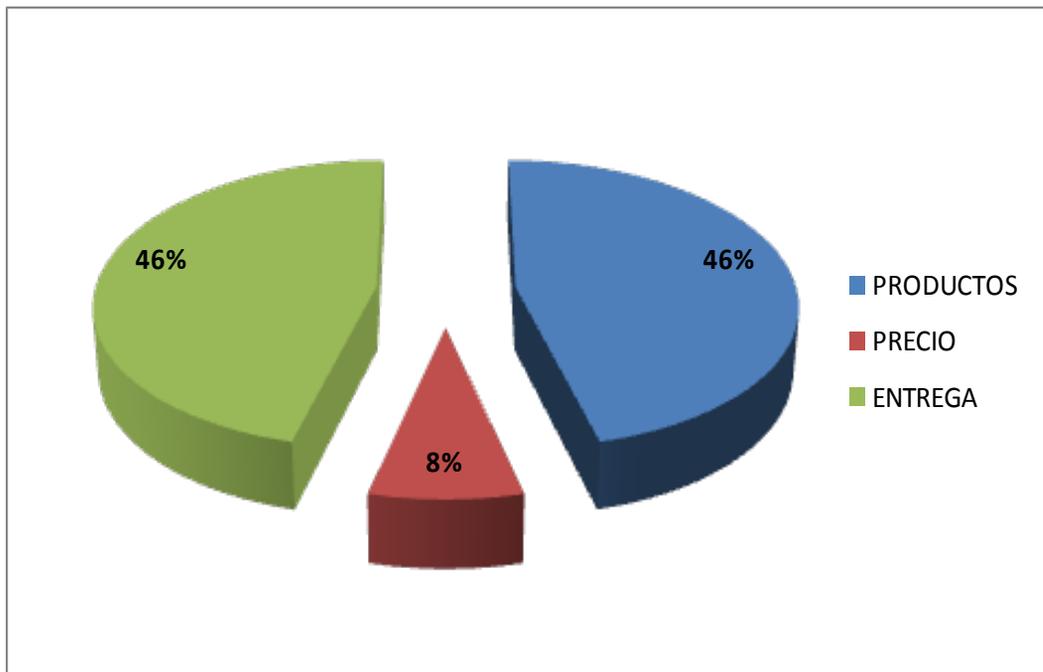
En conclusión, en la empresa no se establece una gestión de calidad que regule los procedimientos de preparación y despacho de mercadería, reparto de mercadería y devolución de mercadería, debido a que, estos no están documentados formalmente, y al carecer de estos documentos, la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas, no pueden establecer las principales fuentes de errores.

En relación al manejo y atención de quejas

Toda empresa que se dedica a la comercialización de productos, ha sufrido de que los clientes se quejen por alguna razón, las quejas son buenas, en cierto nivel, porque ayudan a determinar las fallas internas la empresa y permite establecer las acciones a tomar para contrarrestar dicha situación, sin embargo, cuando el nivel de quejas es muy alto, se convierte en un problema, debido a que, significa que no se satisfacen las necesidades de los clientes y peor aún, si no se cuenta con procedimientos para hacerle frente a la atención de quejas.

En relación al tema, se preguntó, a través de la encuesta de satisfacción de clientes, los motivos por los cuales ha realizado una queja, y el 46% de los clientes, se ha quejado en algún momento por los productos que se le suministraron; el 8% se ha quejado de los precios tan altos que maneja la empresa; y por último, el restante 46% indicó que se ha quejado del servicio de reparto de mercadería, debido a que lo catalogan como muy tardado (el tiempo estimado de entrega es de 2 a 5 horas), y porque ha habido casos en los que no se les entrega lo que solicitaron, lo cual se refleja en la gráfica 9.

Gráfica 9
Motivos por los cuales se quejan los clientes



Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

En conversación con la Gerencia Administrativa y Gerencia de Sala de Ventas, indican que los precios que maneja la empresa son accesibles, sin embargo, los productos que se venden son de alta rotación, por lo que, se manejan de 3 a 4 importaciones al año y entre cada importación se incrementa en un 3% el precio de venta.

Por otra parte indicaron que no se tiene establecida una forma de reacción ante las quejas de los clientes, y que solamente brindan el apoyo necesario a los asistentes de ventas para que puedan dar solución a las diversas quejas que reciben.

Al no contar con una estrategia diseñada para la resolución de quejas, se genera un cuello de botella que va atrasando cada vez más la solución para el cliente, por tanto, esto les causa insatisfacción y un sentimiento de impotencia al no poder hacer nada para agilizar dicho proceso, lo que provoca que los clientes busquen otros proveedores que tengan una mejor capacidad de respuesta ante sus solicitudes y constituye la premisa para la pérdida de clientes.

En relación a la pérdida de clientes

La ineficiente gestión de calidad en el servicio al cliente que tiene la empresa permite que se presente un fenómeno de gran magnitud, y del cual huyen todas las empresas de la rama comercial en el país; la pérdida de clientes.

A través de la información obtenida en el sistema SAP, se determinó que la empresa pierde en promedio 36 de sus clientes anualmente. Perder un cliente implica un costo comercial, administrativo y operativo. Se determinó a través del sistema SAP que dicho costo asciende a Q 20,000.00 por cliente y se distribuye en 55%, 10% y 35% respectivamente.

Por tanto, la empresa tiene un costo anual por pérdida de clientes de Q720,000.00, que merman el índice de rentabilidad proyectado y que podrían ser reducidos si se estableciera un enfoque de calidad en el servicio al cliente.

La Gerencia Administrativa indica que la pérdida de clientes se presenta, principalmente, por una mala atención por parte de los asistentes de ventas, asesores técnicos, recepcionistas, repartidores, cobradores y otros que tengan contacto con ellos.

Indica que otro de los factores importantes es la competencia, debido a que, muchas veces ellos cuentan con precios más accesibles, y en un mercado

competitivo, el precio es un factor decisivo en la compra, aunque el producto y servicio no sea de calidad.

En conclusión, la empresa comercializadora de productos industriales tiene problemas organizacionales que provocan insatisfacción al cliente interno, debido a que no propicia las condiciones adecuadas para el correcto desarrollo de sus funciones; así mismo, tiene problemas de calidad en el servicio, esto repercute negativamente en el alcance de las metas establecidas en el área de ventas y, por ende, en el alcance de los objetivos organizacionales.

La raíz de dicha problemática reside en la ausencia de un sistema de gestión de calidad que se adapte a las necesidades de la empresa y solicitudes de los clientes internos y externos (ver páginas 55-57 y 77); así como, el desconocimiento por parte de la alta dirección sobre los beneficios de aplicación que este conlleva (ver páginas 49-51).

Por lo tanto, para minimizar y/o eliminar la problemática detectada, se procede a presentar, en el siguiente capítulo, la propuesta de solución, cuyo objetivo principal es orientar todas las actividades hacia un enfoque de calidad, que permita realizar un adecuado establecimiento del proceso administrativo y del proceso de servicio al cliente de la empresa.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

A continuación se presenta la propuesta de un sistema de gestión de calidad para la empresa comercializadora de productos industriales, producto del análisis de diferentes variables relacionadas con la calidad, del capítulo anterior.

3.1 Objetivo general del sistema

El objetivo general de la propuesta de sistema de gestión de calidad se presenta a continuación:

Cuadro 9

Objetivo general del sistema

Implementar un sistema de gestión de calidad, para el segundo semestre del año 2016, que permita mejorar la calidad administrativa, mejorar la calidad en el servicio al cliente, reducir los costos de no calidad, evitar la insatisfacción y suprimir la pérdida de clientes.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

3.2 Metodología para la implementación de la propuesta

La metodología para la implementación de la propuesta, se llevará a cabo a través de tres aspectos:

3.2.1 Presentar a Gerencia General los beneficios de implementación del sistema de gestión de calidad

Para dar inicio con la implementación de la propuesta, es necesario dar a conocer las bases, objetivos, mecanismos y toda la información relevante a la Gerencia General de la empresa comercializadora de productos industriales.

Por tal razón, se realizará una reunión con la Gerencia General, en la cual se expondrá como primer punto, información relacionada al proceso administrativo y gestión de calidad; como segundo punto se detallarán los hallazgos obtenidos a través del diagnóstico en materia de gestión de calidad en el proceso administrativo y servicio al cliente; y como último punto, se expondrá la estructura bajo la cual se desarrollará la propuesta, los beneficios que esta genera y los recursos a utilizar en la implementación.

Para dicha reunión se utilizará el salón de capacitaciones de la empresa, el salón cuenta con facilidades tecnológicas, mobiliario adecuado, ambiente agradable y acorde al tema a abordar; la fecha para llevar a cabo la reunión está sujeta a la disponibilidad de atención de la Gerencia General.

3.2.2 Sensibilización de los colaboradores

La sensibilización de la información para los colaboradores, tendrá la misma modalidad que la reunión con la Gerencia General, se realizará a través de reuniones, para dar a conocer las bases, mecanismos y beneficios de implementar la propuesta.

3.2.3 Áreas de aplicación

El sistema de gestión de calidad es sumamente flexible al momento de su aplicación, por lo que, puede ser implementado para toda una empresa, para un departamento y/o, para uno o varios procesos específicos.

Con base a lo anterior, la implementación de este sistema de gestión de calidad se llevará a cabo en la gestión administrativa (proceso administrativo) y en la gestión de ventas (proceso de comercialización) de la empresa; y servirá como una estrategia para responder a la enérgica exigencia por parte de los clientes

que solicitan el establecimiento de normas de calidad para garantizar productos y servicios de excelencia.

3.3 Planificación enfocada en calidad

La empresa debe de establecer en su etapa de planificación, la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias enfocadas en la calidad. Estas deben de estar actualizadas y ser congruentes con la realidad comercial de la empresa. A continuación, se presentan las propuestas a utilizar para establecer la etapa de planificación enfocada en calidad:

Análisis del entorno

Como se estableció en el cuadro 4 del capítulo anterior, la empresa tiene varias ventajas competitivas respecto a sus clientes, así mismo, desventajas que afectan la calidad organizacional y la calidad en el servicio al cliente de la misma (ver página 57).

A continuación se presenta la matriz de estrategias, las cuales provienen del análisis FODA presentado en el capítulo anterior. En esta matriz se establecen las estrategias que contribuirán al mejoramiento de la calidad organizacional, así como, al mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente de la empresa.

Cuadro 10

Matriz FODA con estrategias

Empresa comercializadora de productos industriales

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. Aprovechar la estabilidad comercial, y los sistemas informáticos de la empresa para ampliar la cartera de clientes a nivel nacional y centroamericano. F1:O1</p> <p>Nota: Esta estrategia no se aborda a profundidad, debido a que, tiene un rol secundario en el desarrollo de la investigación.</p>	<p>1. Desarrollar las herramientas de la calidad a utilizar en el proceso de gestión de servicio al cliente para efectos de control de calidad en la empresa. D5:O1</p> <p>2. Documentar técnicamente los procesos de gestión de clientes, prestación de productos y servicios, así como de análisis y mejora para la empresa comercializadora de productos industriales. D6:O1</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Emplear las diversas modalidades que proporcionan los sistemas informáticos de la empresa, para llevar un control adecuado de los productos que se suministran y del servicio que se brinda a los clientes. F1:A1</p> <p>Nota: Esta estrategia no se aborda a profundidad, debido a que, tiene un rol secundario en el desarrollo de la investigación.</p>	<p>1. Redactar la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de calidad para la empresa. D1:A1</p> <p>2. Desarrollar la estructura organizacional y descripción técnica de puestos de las áreas involucradas en el proceso administrativo y servicio al cliente de la empresa. D2:A1</p> <p>3. Desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal, así mismo, establecer formalmente las actividades de inducción y programas de capacitación de la empresa. D3:A1</p> <p>4. Redactar formalmente la declaración de calidad de la empresa. D4:A1</p>

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Octubre 2014.

3.3.1 Misión

La empresa comercializadora de productos industriales, no cuenta con una misión enfocada a la calidad, por lo que, se propone el uso de la siguiente:

Cuadro 11 Misión de calidad

Somos una empresa comercial que contribuye al desarrollo industrial de Guatemala, mediante el liderazgo en la comercialización de productos industriales de marcas de prestigio, servicio activo de todos los colaboradores para garantizar la satisfacción de nuestros clientes, y estandarización de procedimientos para reducir en un 30% los costos de mala calidad generados por los defectos presentados en nuestras operaciones de venta y servicio post venta.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

3.3.2 Visión

La empresa comercializadora de productos industriales, no cuenta con una visión enfocada a la calidad, por lo que, se propone el uso de la siguiente:

Cuadro 12 Visión de calidad

Ser una empresa comercial con un amplio posicionamiento a nivel nacional y centroamericano, en la comercialización de productos industriales, mediante una estrategia de expansión formal que promueva la excelencia en los productos y en los servicios, basado en la mejora continua y un enfoque primordial en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

3.3.3 Objetivos específicos

La empresa comercializadora de productos industriales, debe implementar un enfoque de calidad en su proceso administrativo y garantizar la satisfacción al cliente, a través de un proceso de comercialización efectivo, que cumpla con los requisitos del cliente. Por tanto, se plantean los siguientes objetivos específicos de calidad:

Cuadro 13

Objetivos específicos de calidad

1. Establecer y documentar técnicamente el proceso administrativo de la empresa, en sus etapas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, así mismo, orientarlas bajo un enfoque de calidad.
2. Mejorar la calidad en el proceso de comercialización y servicio al cliente de la empresa, así mismo, orientarlo bajo un enfoque de calidad.
3. Reducir los costos de no calidad, insatisfacción de clientes y pérdida de clientes de la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Las estrategias de calidad a utilizar para alcanzar el objetivo general y objetivos específicos de calidad, se presentan en el punto 3.3.5.

3.3.4 Política

Es necesario que la empresa comercializadora de productos industriales cuente con una política de calidad, que comunique el compromiso que tiene la empresa, en relación a la aplicación de la gestión de calidad en sus actividades

administrativas y que garantice la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

La política de calidad de la empresa debe dar las directrices sobre lo que debe hacerse y cuándo debe hacerse, por tal razón es de aplicación general y tiene carácter obligatorio. Por tanto, se recomienda la aplicación de la política de calidad establecida en el cuadro 14 (ver página 110).

3.3.5 Estrategias

Con el objetivo general, los objetivos específicos y la política de calidad establecida, es necesario establecer las estrategias de calidad para la empresa comercializadora de productos industriales.

Las estrategias de calidad propuestas, están enfocadas en la implementación del sistema de gestión de calidad, la documentación técnica del proceso administrativo, la mejora en el proceso de comercialización y servicio al cliente, y la reducción de costos de no calidad, insatisfacción al cliente y pérdida de clientes.

Aunado a lo anterior, dichas estrategias están estrechamente relacionadas con la política de calidad, debido a que, constituyen un apoyo y complementan el conjunto de directrices establecidas en dicha política.

Por tanto, las estrategias de calidad para la empresa se presentan en el cuadro 15 (ver página 111).

Cuadro 14

Propuesta de política de calidad

POLÍTICA DE CALIDAD

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

La Política de Calidad de la Empresa Comercializadora de Productos Industriales, tiene como fin, única y exclusivamente, lograr la plena satisfacción de nuestros clientes al ver cumplidas sus expectativas con nuestros productos y servicios.

Esto lo hemos conseguido, y lo seguiremos consiguiendo, al aplicar nuestra filosofía basada en los siguientes puntos:

- **Atender las necesidades particulares de cada cliente, proporcionando las soluciones industriales más adecuadas en cada caso.**
- **Cumplir con las fechas de entrega acordadas.**
- **Cuidar y supervisar los productos en todos los procesos.**
- **Resolver rápida y efectivamente cualquier incidencia.**
- **Dar un trato servicial y amable en todo momento.**

Esta estrategia de negocio nos permitirá aumentar día a día nuestra posición en el mercado y diferenciarnos del resto de competidores. La Dirección de la empresa está convencida de que esto solo podrá alcanzarse mediante:

- **Un contacto constante con los clientes para detectar y comentar sus necesidades, que sirva de base para la mejora continua de nuestros servicios.**
- **La utilización de instrumentos de trabajo apropiados a las características de los productos y servicios.**
- **La preocupación constante por la satisfacción del cliente.**
- **La capacitación constante de los colaboradores.**
- **La aplicación del SGC acorde a la Norma ISO 9001:2015; para garantizar la calidad y la mejora de los servicios.**

Esta Política debe ser entendida y asumida por todos, considerándose esta Dirección como la primera en asumir las directrices descritas. Anualmente se definirán unos objetivos coherentes con lo anterior, que todos deberemos de tratar de cumplir.

Gerente General
Guatemala, 01 de julio de 2016.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 15
Estrategias de calidad

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Implementar un sistema de gestión de calidad, para el segundo semestre del año 2016, que permita mejorar la calidad administrativa, mejorar la calidad en el servicio al cliente, reducir los costos de no calidad, evitar la insatisfacción y suprimir la pérdida de clientes.	Establecer y documentar técnicamente el proceso administrativo de la empresa, en sus etapas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, así mismo, orientarlas bajo un enfoque de calidad, con el fin de cumplir con la enérgica exigencia, por parte de los clientes que solicitan el establecimiento de normas de calidad, para garantizar productos y servicios excelentes.	Redactar la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de calidad para la empresa. D1:A1	Gestor de Calidad	1 semana	Q 250.00
		Desarrollar la estructura organizacional y descripción técnica de puestos de las áreas involucradas en el proceso administrativo y servicio al cliente de la empresa. D2:A1	Gestor de Calidad	2 semanas	Q 300.00
		Desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal, así mismo, establecer formalmente las actividades de inducción y programas de capacitación de la empresa. D3:A1	Gestor de Calidad y Gerencia de RRHH	4 semanas	Q 600.00
		Redactar formalmente la declaración de calidad de la empresa. D4:A1	Gestor de Calidad	1 semana	Q 250.00
		Desarrollar las herramientas de la calidad a utilizar en el proceso de gestión de servicio al cliente para efectos de control de calidad en la empresa. D5:O1	Gestor de Calidad y Gerencia Administrativa	4 semanas	Q 600.00
	Mejorar la calidad en el proceso de comercialización y servicio al cliente de la empresa, así mismo, orientarlo bajo un enfoque de calidad. Reducir los costos de no calidad, insatisfacción de clientes y pérdida de clientes de la empresa.	Documentar técnicamente los procesos de gestión de clientes, prestación de productos y servicios, así mismo de análisis y mejora, para la empresa comercializadora de productos industriales. D6:O1	Gestor de Calidad y Gerencia Administrativa	12 semanas	Q 1,400.00
RESUMEN					Q 3,400.00

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

La aplicación adecuada de las propuestas de planificación enfocada en calidad, implican una serie de ventajas para la empresa comercializadora de productos industriales, las cuales se presentan a continuación:

- Otorga una carta de presentación adecuada para que la empresa se dé a conocer profesionalmente a sus colaboradores, clientes actuales, clientes potenciales, proveedores y demás empresas interesadas.
- Promueve la fijación de objetivos de calidad y establece los procesos, procedimientos y los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos.
- Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos, al analizar la situación actual de la empresa y establecer diversos cursos de acción para corregir cualquier tipo de desviaciones.
- Proporciona una ventaja competitiva importante y valiosa, que le permitirá diferenciarse de sus principales competidores en el mercado.

Con base en lo expuesto en la planificación anterior, en la imagen 11 se presenta el cronograma de actividades para la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa comercializadora de productos industriales (ver página 113).

Se prevee que la implementación del sistema de gestión de calidad de la empresa se llevará a cabo para el segundo semestre del año 2016, por esa razón, se debe contratar a un Gestor de Calidad encargado de velar por que esta sea desarrollada efectivamente, y a su vez, que mida el impacto que genera en los colaboradores y clientes de la empresa. Este tema será tratado en el punto 3.4.1, de este capítulo.

3.4 Organización enfocada en calidad

En esta etapa se presentan las propuestas a implementar para mejorar la calidad organizacional de la empresa comercializadora de productos industriales.

3.4.1 Estructura organizacional

En el capítulo anterior, se determinó que la empresa comercializadora de productos industriales, utiliza para darse a conocer a sus colaboradores y clientes, una estructura organizacional desactualizada desde hace dos años; dicha estructura no refleja, de forma verídica, las modificaciones que se han presentado en los puestos de trabajo durante ese tiempo, por otra parte, presenta puestos de trabajo que dejaron de ser ocupados desde hace más de cinco años, y por último, presenta múltiples incoherencias de diseño (ver página 43).

Derivado de lo anterior, se recomienda a la empresa, la utilización de la propuesta de organigrama general establecida en la imagen 12. En dicho organigrama se presentan los siguientes aspectos:

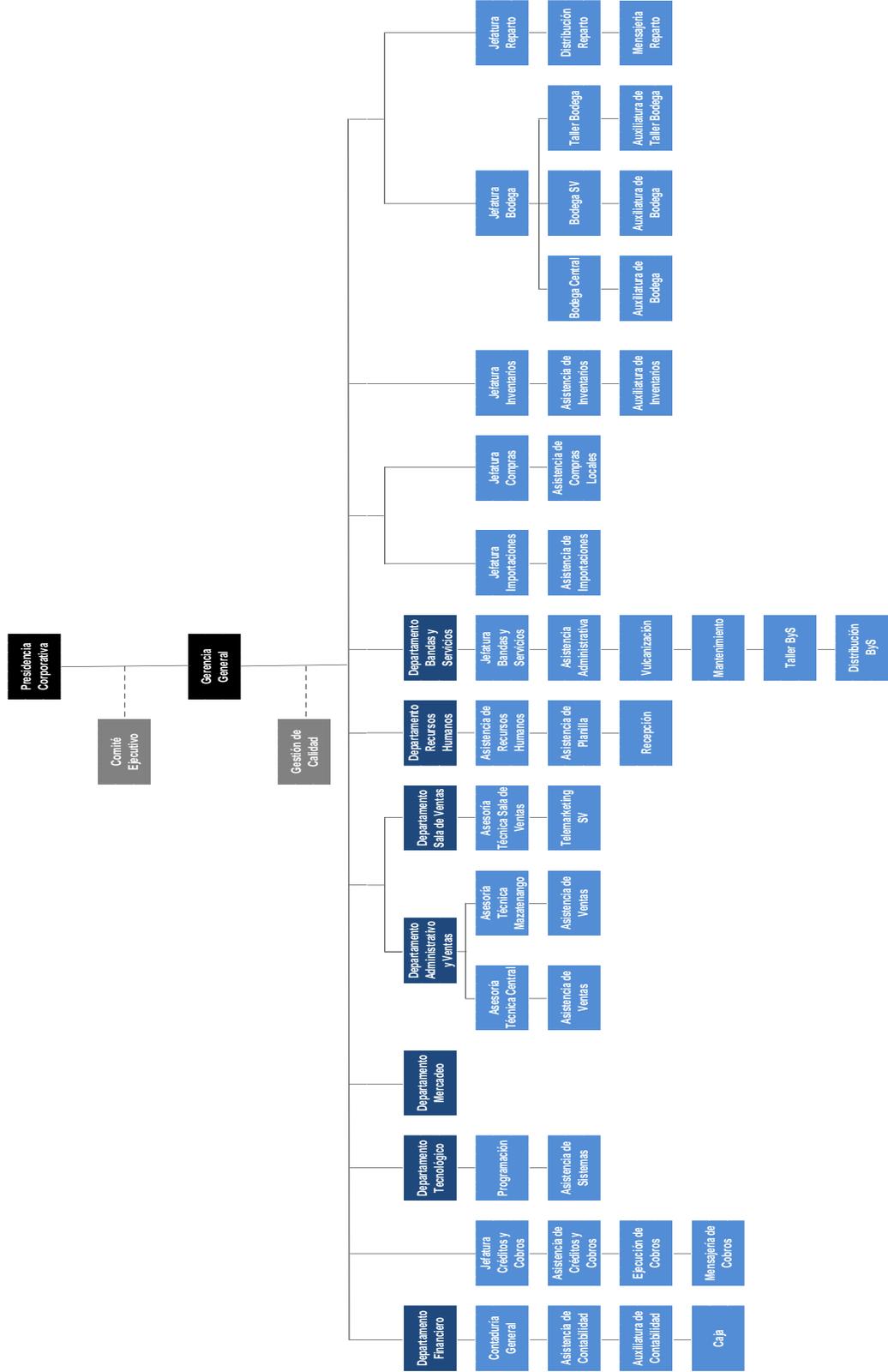
- Presidente Corporativo, Comité Ejecutivo y Gerente General, como la cima de la estructura organizacional de la empresa.
- Se propone la inclusión de un Gestor de Calidad que funcionará como una asesoría staff para el Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Administrativa y Ventas, en materia de gestión de calidad (ver imagen 13).
- Los puestos de Asistente de Gerencia, Coordinador de Desarrollo, Auditor Interno, Asistente de Mercadeo y Cajero medio tiempo, son eliminados de la

estructura organizacional, debido a que, hace más de cinco años que dejaron de ser ocupados y se realiza la actualización de los puestos de trabajo existentes.

- Se agregan los puestos de Asistente de Sistemas, Asistente de Planilla y Asistente de Importaciones, respectivamente, dichos puestos están vigentes pero no estaban plasmados en la estructura organizacional de la empresa.
- Los puestos de trabajo actualizados se presentan y agrupan en los departamentos de Finanzas, Créditos y Cobros, Desarrollo Tecnológico, Mercadeo, Ventas, Recursos Humanos, Bandas y Servicios, Importaciones, Inventarios, Bodega y Reparto.
- Se establecen, de forma clara y concisa, las líneas de autoridad y responsabilidad al interior y exterior de cada departamento.
- Los puestos de trabajo subcontractados (Seguridad Golan y Limpieza Clean Master) son eliminados de la estructura organizacional, debido a que, su inclusión en la propuesta de organigrama general de la empresa no es relevante.

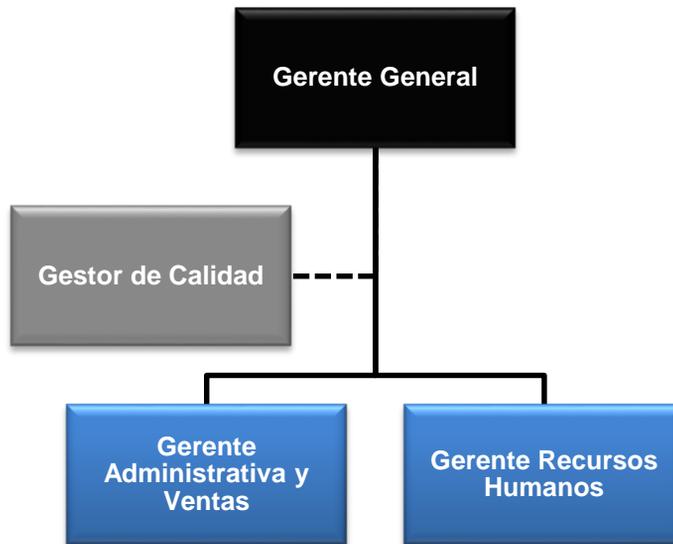
Con la implementación de la propuesta de organigrama general, la empresa podrá contar con una estructura organizacional profesional y técnica, misma que le servirá para presentarse a sus colaboradores, clientes actuales, clientes potenciales y demás empresas interesadas de una manera estandarizada, clara y concisa. Por otra parte, se convierte en la premisa para el desarrollo de las respectivas descripciones técnicas de puestos, que se presentarán en el punto 3.4.2 de este capítulo.

Imagen 12
Propuesta de Organigrama General



Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Octubre 2013.

Imagen 13
Organigrama Nominal
Gestor de Calidad como asesoría staff



Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Para cubrir el puesto de Gestor de Calidad, será necesario realizar la contratación de un colaborador que cumpla con las características establecidas en la respectiva descripción de puestos que se presentará en el punto 3.4.2 de este capítulo. Dicha inclusión se realizará por medio de un contrato de servicios profesionales, en este contrato el Gestor de Calidad prestará sus servicios profesionales y técnicos a favor de la empresa, a cambio de una retribución denominada honorarios, la cual deberá facturar mensualmente.

El costo total, por concepto de honorarios, derivado de la inclusión del Gestor de Calidad, ascenderá a Q65,700.00 anuales, de los cuales Q54,000.00 son por concepto de honorarios anual, Q2,700.00 de ventaja económica anual, Q4,500.00 de bono 14 y Q4,500.00 de aguinaldo. Se recomienda que la contratación se lleve a cabo en el mes de julio, 2016.

3.4.2 Descripción técnica de puestos

En el capítulo anterior, se determinó que la empresa comercializadora de productos industriales, no cuenta con una descripción técnica de puestos documentada formalmente (ver página 63).

Así mismo, la gestión administrativa (proceso administrativo) y la gestión de ventas (proceso de comercialización), constituyen las dos gestiones más importantes para la empresa, en el ámbito comercial, debido a que, de la correcta ejecución de ambas, depende la supervivencia, el crecimiento comercial y el éxito empresarial de la misma.

En este sentido, se hace necesario establecer formalmente la descripción técnica de los puestos que participan en ambas gestiones, las cuales servirán como una estrategia para responder a la enérgica exigencia por parte de los clientes que solicitan el establecimiento de normas de calidad para garantizar productos y servicios de excelencia.

Los puestos que participan en el desarrollo de la gestión administrativa (proceso administrativo) son:

- Gerencia General,
- Gerencia Administrativa y Ventas,
- Gerencia de Recursos Humanos y,
- Gestor de Calidad.

Por tanto, las propuestas de descripción técnica de puestos para el desarrollo de la gestión administrativa, se presentan a continuación:

Cuadro 16

Descripción técnica del puesto de Gerencia General

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Gerente General	Gestión Administrativa
Inmediato superior	Subalternos
- Presidencia Corporativa - Comité Ejecutivo	- Gerencias - Jefaturas - Gestor de Calidad.

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter gerencial, que tiene a su cargo la planificación, organización, dirección y control de la gestión administrativa de la empresa comercializadora de productos industriales. Trabaja conjuntamente con Gerencia Administrativa y Ventas, Gerencia de Recursos Humanos y Gestor de Calidad para desarrollar, establecer y mantener el sistema de gestión de calidad.

Principales funciones del puesto

- Establecer la planificación estratégica de la empresa comercializadora de productos industriales.
- Presentar a Presidencia Corporativa y Comité Ejecutivo la planificación estratégica para su respectiva aprobación.
- Proporcionar las directrices necesarias a todos los departamentos para establecer la planificación estratégica en la empresa.
- Dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo eficiente de planificación estratégica.
- Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que tenga que intervenir.
- Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa.
- Presentar a Presidencia Corporativa y Comité Ejecutivo, informes de gestión administrativa, de forma mensual, trimestral, anual, o cuando esta lo requiera.
- Ejercer las demás funciones que le señale o delegue la Presidencia Corporativa.

Entorno del puesto

Ambiente de trabajo	Oficina privada.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 90% de esfuerzo mental y 10% de esfuerzo físico.

Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet).
--------------------------	---

Relaciones clave del puesto	
Internas	Presidencia Corporativa, Comité Ejecutivo, Gerencias y Jefaturas.
Externas	Socios comerciales, nacionales e internacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con grado académico de Licenciado (a). Preferiblemente en Administración de Empresas y/o Ingeniería Industrial. • Ser colegiado activo, en su respectivo Colegio de Profesionales. • 100% Bilingüe, Español-Inglés.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo cinco años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Visionario nato. • Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Manejo de personal. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. • Comprometido con la calidad.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos. • Poseer vehículo en excelente estado. • Disponibilidad de horario y para viajar dentro y fuera del país.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 17

Descripción técnica del puesto de Gerencia Administrativa y Ventas

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Gerente Administrativa y Ventas	Gestión Administrativa / Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia General	- Asesor Técnico Central - Asesor Técnico Mazatenango - Asistentes de Ventas

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter gerencial, que colabora en el desarrollo de la planificación, organización, dirección y control de la gestión administrativa y gestión de servicio al cliente de la empresa comercializadora de productos industriales.

Principales funciones del puesto

- Desarrollar, establecer y mantener, conjuntamente con Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y Gestor de calidad, el sistema de gestión de calidad de la empresa comercializadora de productos industriales.
- Diseñar y preparar el plan anual de ventas de la empresa.
- Establecer los pronósticos de ventas de forma mensual, trimestral y anual.
- Estimar el presupuesto anual de ventas.
- Presentar a Gerencia General el plan anual de ventas para su respectiva aprobación.
- Proporcionar las directrices necesarias a todos los colaboradores del departamento de Ventas para ejecutar el plan anual efectivamente.
- Determinar el tamaño adecuado de la fuerza de ventas necesaria para alcanzar los objetivos y metas de ventas.
- Compensar, dirigir y motivar a los colaboradores del departamento de Ventas.
- Presentar a Gerencia General el informe de cumplimiento anual de ventas de la empresa.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Oficina privada.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 90% de esfuerzo mental y 10% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Gerencia General, Asesores Técnicos y Asistentes de Ventas.
Externas	Socios comerciales nacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con grado académico de Licenciado (a). Preferiblemente en Administración de Empresas y/o Mercadeo. • Ser colegiado activo, en su respectivo Colegio de Profesionales.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo cinco años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión. • Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Alto grado de proactividad. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Manejo de personal. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. • Comprometido con la calidad.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos. • Poseer vehículo en excelente estado. • Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cabe mencionar que la Gerencia Administrativa y Ventas, también está involucrada en el desarrollo de la gestión de ventas, por lo que, la descripción técnica de puestos establecida en el cuadro 17, será de uso general.

Cuadro 18

Descripción técnica del puesto de Gerencia de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Gerente de Recursos Humanos	Gestión Administrativa
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia General	- Asistente de Recursos Humanos - Asistente de Planilla - Recepcionistas

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter gerencial, que colabora en el desarrollo de la integración de la gestión administrativa de la empresa comercializadora de productos industriales.

Principales funciones del puesto

- Desarrollar, establecer y mantener, conjuntamente con Gerencia General, Gerencia Administrativa y Ventas, y Gestor de calidad, el sistema de gestión de calidad de la empresa comercializadora de productos industriales.
- Desarrollar una adecuada administración del talento humano en la empresa.
- Diseñar e implementar las políticas a seguir en los procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa.
- Establecer una política adecuada de retribuciones, que sea coherente, competitiva y que motive a los colaboradores de la empresa.
- Diseñar y mantener actualizada la estructura organizacional de la empresa.
- Diseñar y mantener actualizado el documento de descripción técnica de puestos de la empresa.
- Diseñar el programa de capacitación de colaboradores de la empresa.
- Facilitar los trámites de seguridad social de los colaboradores de la empresa.
- Proporcionar las directrices necesarias a todos los colaboradores del departamento de Recursos Humanos para ejecutar sus funciones efectivamente.
- Presentar a Gerencia General el informe anual del talento humano.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Oficina privada.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 90% de esfuerzo mental y 10% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Gerencia General, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Planilla y Recepcionistas
Externas	Mercado laboral, bancos del sistema, aseguradoras y entidades gubernamentales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con grado académico de Licenciado (a). Preferiblemente en Administración de Empresas y/o Psicología Industrial. • Ser colegiado activo, en su respectivo Colegio de Profesionales.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo cinco años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Manejo de personal. • Conocimiento de leyes laborales. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. • Comprometido con la calidad.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos. • Poseer vehículo en excelente estado. • Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 19

Descripción técnica del puesto de Gestor de Calidad

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Gestor de Calidad	Gestión Administrativa
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia General	- No aplica

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter staff, que guía el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad en la gestión administrativa y gestión de servicio al cliente de la empresa comercializadora de productos industriales.

Principales funciones del puesto

- Desarrollar, establecer y mantener, conjuntamente con Gerencia General, Gerencia Administrativa y Ventas, y Gerencia de Recursos Humanos, el sistema de gestión de calidad de la empresa comercializadora de productos industriales.
- Definir, difundir y mantener vigentes los elementos de la planificación de la calidad, así como, los principios de la gestión de calidad.
- Diseñar y mantener vigente la organización de la calidad, que permita establecer y documentar la estructura organizacional de la empresa, la descripción técnica de puestos y el mapa de procedimientos del sistema de gestión de calidad.
- Diseñar y mantener vigentes las políticas y procedimientos de la integración de la calidad para garantizar la calidad de los colaboradores que posee la empresa.
- Promover la capacitación y actualización del conocimiento de los colaboradores de la empresa, en materia de gestión de calidad y otros temas relacionados.
- Definir, difundir y mantener vigente la declaración de la calidad de la empresa.
- Establecer las herramientas de la calidad necesarias para medir el desempeño de los procedimientos del sistema de gestión de calidad.
- Representar a la empresa en foros y talleres de gestión de calidad.
- Presentar a Gerencia General el informe anual de resultados del sistema de gestión de calidad.

Entorno del puesto

Ambiente de trabajo	Oficina semi privada.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 80% de esfuerzo mental y 20% de esfuerzo físico.

Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet).
--------------------------	---

Relaciones clave del puesto	
Internas	Gerencia General, Gerencias y Jefaturas.
Externas	Universidades y centros de capacitación.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Profesional universitario con grado académico de Licenciado (a). Preferiblemente en Administración de Empresas y/o Ingeniería Industrial.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> Poseer como mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. Facilidad de comunicación verbal y escrita. Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. Excelentes relaciones interpersonales. Ordenado, cuidadoso y analítico. Manejo de personal. Conocimiento de normas de calidad internacionales. Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. Comprometido con la calidad.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> Carecer de antecedentes penales y policíacos. Poseer vehículo en excelente estado. Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

La gestión de ventas (proceso de comercialización) de la empresa, se caracteriza por su alto grado de dinamismo, debido a que, como gestión implica el desarrollo de múltiples procedimientos para lograr una consecución

satisfactoria; por lo tanto, es una gestión que involucra la participación de varios colaboradores de distintos departamentos.

En este sentido, se hace necesario establecer formalmente la descripción técnica de los puestos que participan en la gestión de ventas, las cuales servirán para especificar y delimitar las funciones de cada colaborador, y así, garantizar productos y servicios de excelencia, que satisfagan las necesidades de los clientes de la empresa.

Los puestos que participan en el desarrollo de la gestión de ventas (proceso de comercialización) son:

- Gerencia Administrativa y Ventas,
- Gerencia Sala de Ventas,
- Asesor Técnico Central,
- Asesor Técnico Mazatenango,
- Asesor Técnico Sala de Ventas,
- Asistentes de Ventas,
- Telemarketing SV,
- Jefatura de Inventarios,
- Cajera,
- Encargado de Bodega,
- Auxiliar de Bodega,
- Jefatura de Reparto,
- Piloto Repartidor y,
- Jefatura de Créditos y Cobros.

Por tanto, las propuestas de descripción técnica de puestos para el desarrollo de la gestión de ventas se presentan a continuación:

Cuadro 20

Descripción técnica del puesto de Gerencia Sala de Ventas

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Gerente Sala de Ventas	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia General	- Asesor Técnico SV - Telemarketing SV

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter gerencial, que colabora con la Gerencia Administrativa y Ventas en el desarrollo de la planificación, organización, dirección y control de la gestión de servicio al cliente de la empresa comercializadora de productos industriales.

Principales funciones del puesto

- Diseñar y preparar el plan anual de sala de ventas de la empresa.
- Establecer los pronósticos de ventas de forma mensual, trimestral y anual.
- Estimar el presupuesto anual de sala de ventas.
- Presentar a Gerencia General el plan anual de sala de ventas para su respectiva aprobación.
- Proporcionar las directrices necesarias a todos los colaboradores de sala de ventas para ejecutar el plan anual efectivamente.
- Determinar el tamaño adecuado de la fuerza de ventas necesaria para alcanzar los objetivos y metas de ventas.
- Compensar, dirigir y motivar a los colaboradores de sala de ventas.
- Presentar a Gerencia General el informe de cumplimiento anual de sala de ventas de la empresa.

Entorno del puesto

Ambiente de trabajo	Oficina privada.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 90% de esfuerzo mental y 10% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Gerencia General, Asesores Técnicos SV y Telemarketing SV.
Externas	Socios comerciales nacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con grado académico de Licenciado (a). Preferiblemente en Administración de Empresas y/o Mercadeo. • Ser colegiado activo, en su respectivo Colegio de Profesionales.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo cinco años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión. • Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Alto grado de proactividad. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinares. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Manejo de personal. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. • Comprometido con la calidad.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos. • Poseer vehículo en excelente estado. • Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 21

Descripción técnica del puesto de Asesor Técnico Central

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Asesor Técnico Central	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia Administrativa y Ventas	- Asistentes de Ventas

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter táctico y dinámico, que ejecuta todas las actividades establecidas por la Gerencia Administrativa y Ventas, relacionadas a la gestión de servicio al cliente a nivel de la ciudad capital, departamentos colindantes y la región centroamericana.

Principales funciones del puesto

- Administrar efectivamente la cartera de clientes que le ha sido asignada.
- Aumentar y fidelizar la cartera de clientes.
- Prospectar nuevos clientes.
- Descubrir y atender nuevos sectores de mercado.
- Brindar una asesoría efectiva a la cartera de clientes, por medio, de visitas periódicas de negocios.
- Adecuar los productos de la empresa a las necesidades de la cartera de clientes.
- Propiciar el cierre de ventas.
- Gestionar adecuadamente las negociaciones especiales que surjan en temporadas altas.
- Brindar un servicio post venta efectivo.
- Participar en actividades de mercadeo (exhibiciones, stands, ferias, entrevistas, entre otros).
- Atender solicitudes de crédito de la cartera de clientes.
- Cooperar en la gestión de cobros de clientes morosos.
- Asistir a reuniones y capacitaciones de ventas.
- Mantener informada a la Gerencia Administrativa y Ventas sobre las quejas y reclamos de los clientes.
- Analizar constantemente las actividades que realiza la competencia.

Entorno del puesto

Ambiente de trabajo	Trabajo de campo.
---------------------	-------------------

Condiciones de trabajo	El puesto requiere 50% de esfuerzo mental y 50% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (catálogos, fichas técnicas y formatos).

Relaciones clave del puesto

Internas	Gerencia Administrativa y Ventas, y Asistentes de Ventas.
Externas	Clientes nacionales e internacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto

- Estudiante universitario de Licenciatura. Preferiblemente en Administración de Empresas, Mercadeo y/o Ingeniería Industrial.

Experiencia laboral requerida

- Poseer como mínimo tres años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas

- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Habilidad numérica.
- Proactivo y con alto grado de empatía.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Ordenado, cuidadoso y analítico.
- Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office.

Otros requisitos

- Carecer de antecedentes penales y policíacos.
- Poseer vehículo en excelente estado.
- Disponibilidad de horario para viajar dentro y fuera del país.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 22

Descripción técnica del puesto de Asesor Técnico Mazatenango

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Asesor Técnico Mazatenango	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia Administrativa y Ventas	- Asistentes de Ventas

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter táctico y dinámico, que ejecuta todas las actividades establecidas por la Gerencia Administrativa y Ventas, relacionadas a la gestión de servicio al cliente, específicamente en el departamento de Suchitupéquez, municipio de Mazatenango.

Principales funciones del puesto

- Administrar efectivamente la cartera de clientes que le ha sido asignada.
- Aumentar y fidelizar la cartera de clientes.
- Prospectar nuevos clientes.
- Descubrir y atender nuevos sectores de mercado.
- Brindar una asesoría efectiva a la cartera de clientes, por medio, de visitas periódicas de negocios.
- Adecuar los productos de la empresa a las necesidades de la cartera de clientes.
- Propiciar el cierre de ventas.
- Gestionar adecuadamente las negociaciones especiales que surjan en temporadas altas.
- Brindar un servicio post venta efectivo.
- Participar en actividades de mercadeo (exhibiciones, stands, ferias, entrevistas, entre otros).
- Atender solicitudes de crédito de la cartera de clientes.
- Cooperar en la gestión de cobros de clientes morosos.
- Asistir a reuniones y capacitaciones de ventas.
- Mantener informada a la Gerencia Administrativa y Ventas sobre las quejas y reclamos de los clientes.
- Analizar constantemente las actividades que realiza la competencia.

Entorno del puesto

Ambiente de trabajo	Trabajo de campo.
---------------------	-------------------

Condiciones de trabajo	El puesto requiere 50% de esfuerzo mental y 50% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (catálogos, fichas técnicas y formatos).

Relaciones clave del puesto

Internas	Gerencia Administrativa y Ventas, y Asistentes de Ventas.
Externas	Clientes nacionales e internacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto

- Estudiante universitario de Licenciatura. Preferiblemente en Administración de Empresas, Mercadeo y/o Ingeniería Industrial.

Experiencia laboral requerida

- Poseer como mínimo tres años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas

- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Habilidad numérica.
- Proactivo y con alto grado de empatía.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Ordenado, cuidadoso y analítico.
- Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office.

Otros requisitos

- Carecer de antecedentes penales y policíacos.
- Poseer vehículo en excelente estado.
- Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 23

Descripción técnica del puesto de Asesor Técnico SV

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Asesor Técnico SV	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia Sala de Ventas	- Telemarketing SV

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter táctico y dinámico, que ejecuta todas las actividades establecidas por la Gerencia Sala de Ventas, relacionadas a la gestión de servicio al cliente a nivel de la ciudad capital.

Principales funciones del puesto

- Administrar efectivamente la cartera de clientes que le ha sido asignada.
- Aumentar y fidelizar la cartera de clientes.
- Prospectar nuevos clientes.
- Descubrir y atender nuevos sectores de mercado.
- Brindar una asesoría efectiva a la cartera de clientes, por medio, de visitas periódicas de negocios.
- Atender clientes que lleguen a las salas de ventas.
- Adecuar los productos de la empresa a las necesidades de la cartera de clientes.
- Propiciar el cierre de ventas.
- Gestionar adecuadamente las negociaciones especiales que surjan en temporadas altas.
- Brindar un servicio post venta efectivo.
- Participar en actividades de mercadeo (exhibiciones, stands, ferias, entrevistas, entre otros).
- Atender solicitudes de crédito de la cartera de clientes.
- Cooperar en la gestión de cobros de clientes morosos.
- Asistir a reuniones y capacitaciones de ventas.
- Mantener informada a la Gerencia Sala de Ventas sobre las quejas y reclamos de los clientes.
- Analizar constantemente las actividades que realiza la competencia.

Entorno del puesto

Ambiente de trabajo	Mostrador.
---------------------	------------

Condiciones de trabajo	El puesto requiere 60% de esfuerzo mental y 40% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (catálogos, fichas técnicas y formatos).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Gerencia Sala de Ventas y Telemarketing SV.
Externas	Clientes nacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Estudiante universitario de Licenciatura. Preferiblemente en Administración de Empresas, Mercadeo y/o Ingeniería Industrial.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> Poseer como mínimo tres años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> Acostumbrado a trabajar bajo presión. Habilidad numérica. Proactivo y con alto grado de empatía. Facilidad de comunicación verbal y escrita. Disposición para trabajar en equipos multidisciplinares. Excelentes relaciones interpersonales. Ordenado, cuidadoso y analítico. Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> Carecer de antecedentes penales y policíacos. Poseer vehículo en excelente estado. Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 24

Descripción técnica del puesto de Asistente de Ventas

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Asistente de Ventas	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Asesor Técnico Central - Asesor Técnico Mazatenango	- No aplica

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter táctico y dinámico, que ejecuta todas las actividades establecidas por el Asesor Técnico Central y Asesor Técnico Mazatenango, relacionadas a la gestión de servicio al cliente a nivel de la ciudad capital, departamentos colindantes, y la región centroamericana.

Principales funciones del puesto

- Atender el teléfono de manera cordial y profesional.
- Atender clientes que lleguen a la oficina.
- Brindar apoyo telefónico a los Asesores Técnicos, en relación a la elaboración de cotizaciones, toma de pedidos, creación de envíos, emisión de consignaciones, emisión de facturas y refacturación.
- Mantener un entorno laboral organizado y de apariencia profesional.
- Mantener un sistema de archivo preciso y fácil de usar para almacenar los documentos de ventas.
- Prospeccionar nuevos clientes.
- Descubrir y atender nuevos sectores de mercado.
- Desarrollar material profesional para presentaciones de ventas, con orientación y mediante los recursos disponibles.
- Brindar un servicio post venta efectivo.
- Participar en actividades de mercadeo (exhibiciones, stands, ferias, entrevistas, entre otros).
- Cooperar en la gestión de cobros de clientes morosos.
- Asistir a reuniones y capacitaciones de ventas.
- Mantener informados a los Asesores Técnicos sobre las quejas y reclamos de los clientes.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Cubículo.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 70% de esfuerzo mental y 30% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (catálogos, fichas técnicas y formatos).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Asesor Técnico Central y Asesor Técnico Mazatenango.
Externas	Clientes nacionales e internacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Título a Nivel Medio. Preferiblemente de Perito en Administración de Empresas, Mercadotecnia y/o Mecánico Industrial.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión. • Habilidad numérica. • Proactivo y con alto grado de empatía. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 25

Descripción técnica del puesto de Telemarketing SV

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Telemarketing SV	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Asesor Técnico SV	- No aplica

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter táctico y dinámico, que ejecuta todas las actividades establecidas por el Asesor Técnico SV, relacionadas a la gestión de servicio al cliente a nivel de la ciudad capital.

Principales funciones del puesto

- Atender el teléfono de manera cordial y profesional.
- Atender clientes que lleguen a la oficina.
- Brindar apoyo telefónico a los Asesores Técnicos SV, en relación a la elaboración de cotizaciones, toma de pedidos, creación de envíos, emisión de consignaciones, emisión de facturas y refacturación.
- Mantener un entorno laboral organizado y de apariencia profesional.
- Mantener un sistema de archivo preciso y fácil de usar para almacenar los documentos de ventas.
- Prospeccionar nuevos clientes.
- Descubrir y atender nuevos sectores de mercado.
- Brindar un servicio post venta efectivo.
- Participar en actividades de mercadeo (exhibiciones, stands, ferias, entrevistas, entre otros).
- Asistir a reuniones y capacitaciones de ventas.
- Mantener informados a los Asesores Técnicos SV sobre las quejas y reclamos de los clientes.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Cubículo.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 70% de esfuerzo mental y 30% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (catálogos, fichas técnicas y formatos).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Asesor Técnico SV.
Externas	Clientes nacionales e internacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Título a Nivel Medio. Preferiblemente de Perito en Administración de Empresas, Mercadotecnia y/o Mecánico Industrial.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión. • Habilidad numérica. • Proactivo y con alto grado de empatía. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 26

Descripción técnica del puesto de Jefatura de Inventarios

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Jefe de Inventarios	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia General	- Asistente de Inventarios - Auxiliar de Inventarios

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Responsable de realizar actividades relacionadas con el movimiento, rotación y consistencia de la mercadería registrada en inventarios (sistema y físico) y su trascendencia en los puntos de venta.

Principales funciones del puesto

- Desarrollar, establecer y mantener una planificación y control de inventarios de mercadería congruente con las necesidades de la empresa.
- Diseñar y preparar el plan anual de inventario de mercadería de la empresa.
- Estimar el presupuesto anual necesario para ejecutar el plan anual de inventario.
- Presentar a Gerencia General el plan anual de inventario de mercadería para su respectiva aprobación.
- Proporcionar las directrices necesarias a todos los colaboradores del departamento de Inventario para ejecutar el plan anual efectivamente.
- Planificar y ejecutar inventarios físicos en todas las salas de ventas.
- Resolver cualquier problema o inquietud sobre inventarios durante su visita a la sala de ventas.
- Solicitar y analizar los documentos de los cierres mensuales de inventario.
- Revisar los ajustes, traslados y envíos pendientes de todas las salas de ventas.
- Autorizar y procesar los ajustes, traslados y envíos correspondientes en el sistema para reducirlos y actualizar el inventario.
- Procesar las solicitudes de emisión de mercadería a consignación solicitada por los Asistentes de Ventas.
- Compensar, dirigir y motivar a los colaboradores del departamento de Inventarios.
- Presentar a Gerencia General el informe de cumplimiento anual de inventarios de la empresa.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Cubículo.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 80% de esfuerzo mental y 20% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (catálogos, fichas técnicas y formatos).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Gerencia General, Asistente de Inventarios y Auxiliar de Inventarios.
Externas	Proveedores nacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con grado académico de Licenciado (a). Preferiblemente en Contaduría Pública y Auditoría y/o Administración de Empresas.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo cinco años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión. • Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Alto grado de proactividad. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Manejo de personal. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. • Comprometido con la calidad.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos. • Poseer vehículo en excelente estado. • Disponibilidad de horario y para viajar dentro del país.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 27

Descripción técnica del puesto de Cajera

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Cajera	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Asistente de Contabilidad	- No aplica

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo que se encarga de realizar diferentes labores de caja, tales como, recepción y custodia de valores monetarios y documentos contables, siguiendo los parámetros establecidos, con el fin de brindar un excelente servicio a los clientes internos y externos.

Principales funciones del puesto

- Atender libremente a los clientes de la empresa.
- Emitir diariamente los diversos envíos solicitados por los Asistentes de Ventas.
- Trasladar los envíos impresos al Encargado de Bodega para su preparación.
- Emitir diariamente las diversas facturas solicitadas por los Asistentes de Ventas.
- Trasladar las facturas impresas al Encargado de Bodega para su preparación.
- Recibir y revisar los pagos efectuados por los clientes (efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, cheques y depósitos).
- Realizar las diversas facturaciones de envíos solicitadas por los Asistentes de Ventas.
- Realizar las diversas anulaciones de facturas solicitadas por los Asistentes de Ventas.
- Emitir las diversas refacturas solicitadas por los Asistentes de Ventas.
- Efectuar el arqueo de los documentos que se han emitido durante el día.
- Efectuar el arqueo de los valores monetarios recibidos durante el día.
- Trasladar el arqueo de documentos a la Jefatura de Créditos y Cobros para su respectivo seguimiento.
- Trasladar el arqueo de valores monetarios al Asistente de Contabilidad para realizar el respectivo depósito a la cuenta bancaria de la empresa.
- Cualquier otra tarea que le sea asignada.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Oficina privada.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 70% de esfuerzo mental y 30% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (facturas y recibos de caja).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Asistente de Contabilidad, Asistentes de Ventas y Jefatura de Créditos y Cobros.
Externas	Clientes nacionales y bancos del sistema.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Título a Nivel Medio. Preferiblemente de Perito Contador y/o Secretaria Comercial.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrada a trabajar bajo presión. • Proactiva y con alto grado de empatía. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenada, cuidadosa y analítica. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 28

Descripción técnica del puesto de Encargado de Bodega

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Encargado de Bodega (Central y SV)	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Jefatura de Bodega	- Auxiliar de Bodega

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo que se encarga de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de mercadería para la venta en las distintas Salas de Ventas

Principales funciones del puesto

- Recibir los contenedores provenientes de las importaciones realizadas.
- Descargar la mercadería de importación bajo la supervisión de la Jefatura de Bodega.
- Coordinar la ejecución y conteo físico de la mercadería recibida, contra la factura emitida por el proveedor.
- Gestionar el acomodamiento y almacenaje de la mercadería descargada.
- Revisar, analizar y autorizar los diversos traslados de mercadería solicitados por los Asistentes de Ventas diariamente.
- Coordinar la preparación de los traslados solicitados por los Asistentes de Ventas.
- Recibir los documentos de envío emitidos por la Cajera.
- Coordinar la preparación de la mercadería solicitada en los envíos por medio de los Auxiliares de Bodega.
- Recibir las facturas emitidas por la Cajera.
- Coordinar la preparación de la mercadería solicitada en las facturas por medio de los Auxiliares de Bodega.
- Gestionar el traslado de la mercadería preparada con envío y/o factura a la Jefatura de Reparto.
- Solicitar la firma de recibido en cada documento entregado.
- Mantener en estricto orden la papelería y documentos relativos a bodega.
- Cualquier otra tarea que le sea asignada.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Cubículo.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 50% de esfuerzo mental y 50% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (catálogos, fichas técnicas y formatos).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Jefatura de Bodega, Auxiliar de Bodega y Asistentes de Ventas.
Externas	Proveedores nacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Título a Nivel Medio. Preferiblemente de Perito en Administración de Empresas, Perito Contador o Mecánico Industrial.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo tres años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión. • Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Alto grado de proactividad. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Manejo de personal. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos. • Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 29

Descripción técnica del puesto de Auxiliar de Bodega

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Auxiliar de Bodega	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Encargado de Bodega (Central y SV)	- No aplica

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo que se encarga de ejecutar las labores relacionadas con la recepción, clasificación, almacenaje y despacho de mercadería y otros materiales solicitados.

Principales funciones del puesto

- Cargar y descargar la mercadería proveniente de las importaciones.
- Recibir, contar, clasificar y almacenar la mercadería descargada.
- Recibir los documentos de preparación de mercadería, provenientes de la emisión de traslados, envíos y/o facturas.
- Clasificar, preparar y despachar a la Jefatura de Reparto, la mercadería solicitada por medio de los documentos de preparación de mercadería.
- Revisar estrictamente que toda la mercadería solicitada vaya completa y en perfecto estado.
- Entregar a la Jefatura de Reparto los envíos y facturas emitidas por la Cajera.
- Entregar a la Jefatura de Reparto la mercadería solicitada por medio de los traslados, envíos y/o facturas emitidos.
- Solicitar a la Jefatura de Reparto, su firma de recibido en cada documento de preparación de mercadería.
- Trasladar los documentos de preparación de mercadería, firmados por la Jefatura de Reparto, al Encargado de Bodega.
- Cualquier otra tarea que le sea asignada.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Mostrador.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 50% de esfuerzo mental y 50% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (catálogos, fichas técnicas y formatos).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Encargado de Bodega (Central y SV) y Asistentes de Ventas.
Externas	Proveedores nacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Título a Nivel Medio. Preferiblemente de Perito en Administración de Empresas, Perito Contador o Mecánico Industrial.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo un año de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión. • Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Alto grado de proactividad. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinares. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos. • Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 30

Descripción técnica del puesto de Jefatura de Reparto

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Jefe de Reparto	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia General	- Piloto Repartidor - Mensajero Repartidor

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter táctico, encargado de llevar a cabo la planificación de las rutas de reparto de la mercadería solicitada, a través de, envíos, consignaciones y facturas, organizando para dicho efecto, los recursos físicos, humanos, automotrices y tecnológicos bajo su cargo.

Principales funciones del puesto

- Recibir y administrar los documentos de traslados de mercadería, envíos, consignaciones y facturas, proporcionadas por el Encargado y los Auxiliares de Bodega.
- Revisar estrictamente que toda la mercadería solicitada vaya completa, de acuerdo a los documentos físicos, y en perfecto estado.
- Planificar las rutas de reparto de mercadería diariamente.
- Presupuestar y proporcionar los vales de abastecimiento de combustible para las unidades de reparto diariamente.
- Entregar al Piloto Repartidor la ruta de reparto planificada.
- Entregar el documento de envío, consignación y/o factura, junto con la mercadería que corresponda a cada uno de ellos.
- Monitorear constantemente el cumplimiento de ejecución en la planificación de rutas del Piloto Repartidor.
- Solucionar inmediatamente cualquier inconveniente que se presente en la ejecución de la planificación de rutas entregada al Piloto Repartidor.
- Verificar que la ruta planificada se haya cumplido al 100%.
- Proporcionar, diariamente, el reporte de envíos y consignaciones entregadas a la Jefatura de Inventario.
- Proporcionar, diariamente, el reporte de facturas entregadas a la Jefatura de Créditos y Cobros.
- Presentar a Gerencia General el informe de mantenimiento, reparación y servicios de las unidades de reparto, para su respectiva aprobación.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Cubículo.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 80% de esfuerzo mental y 20% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (formatos varios).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Gerencia General, Piloto Repartidor, Mensajero Repartidor y Asistentes de Ventas.
Externas	Clientes nacionales e internacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Profesional universitario con grado académico de Licenciado (a). Preferiblemente en Contaduría Pública y Auditoría y/o Administrador de Empresas.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> Poseer como mínimo cinco años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> Acostumbrado a trabajar bajo presión. Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. Facilidad de comunicación verbal y escrita. Alto grado de proactividad. Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. Excelentes relaciones interpersonales. Ordenado, cuidadoso y analítico. Manejo de personal. Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. Comprometido con la calidad.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> Carecer de antecedentes penales y policíacos. Poseer vehículo en excelente estado. Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 31

Descripción técnica del puesto de Piloto Repartidor

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Piloto Repartidor	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Jefatura de Reparto	- No aplica

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo, encargado de recibir las diversas rutas de reparto planificadas diariamente y ejecutarlas en su totalidad, entregando la mercadería y los documentos a la brevedad posible e informando cualquier situación que afecte el desarrollo de sus atribuciones.

Principales funciones del puesto

- Recibir la ruta de reparto, planificada por la Jefatura de Reparto.
- Recibir los documentos de envío, consignación y/o factura, junto con la mercadería que corresponda a cada uno de ellos.
- Solicitar, diariamente, los vales de abastecimiento de combustible para las unidades de reparto.
- Ejecutar las rutas de reparto establecidas.
- Solicitar apoyo a la Jefatura de Reparto para la solución inmediata de cualquier inconveniente que se presente en la ejecución de las rutas de reparto.
- Informar a la Jefatura de Reparto, sobre cualquier percance que pueda ocasionar demora en la ruta de reparto establecida (tráfico, manifestaciones, accidentes viales, etc.).
- Entregar a los clientes los documentos de envío, consignación y/o factura solicitada, junto con la mercadería que corresponda a cada uno de ellos.
- Revisar con el cliente que la mercadería vaya completa y en perfecto estado.
- Si existe algún reclamo o devolución por parte del cliente, comunicarlo directamente al Asistente de Ventas para dar una solución óptima.
- Solicitar el nombre, firma y sello (opcional) del cliente, como constancia de recepción de mercadería.
- Recibir cualquier pago en efectivo y cheque generados por los clientes que así lo deseen.
- Completar la ruta planificada al 100%.
- Entregar, diariamente, los documentos firmados de recibido y los pagos generados por los clientes a la Jefatura de Reparto.

- Presentar a la Jefatura de Reparto el informe de mantenimiento, reparación y servicios de las unidades de reparto.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Trabajo de campo.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 50% de esfuerzo mental y 50% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Vehículos (panel, caddy y motocicletas). Documentos escritos (facturas, envíos y formatos varios).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Jefatura de Reparto y Asistentes de Ventas
Externas	Clientes nacionales e internacionales.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Título a Nivel Medio. Preferiblemente de Perito en Administración de Empresas, Perito Contador y/o Mecánico Industrial.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer como mínimo dos años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión. • Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Alto grado de proactividad. • Disposición para trabajar en equipos multidisciplinares. • Excelentes relaciones interpersonales. • Ordenado, cuidadoso y analítico. • Amplio conocimiento de calles y avenidas de la ciudad capital y departamentos colindantes.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de antecedentes penales y policíacos. • Disponibilidad de horario para viajar en la ciudad capital y departamentos colindantes. • Poseer licencia de conducir profesional (Tipo A).

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 32

Descripción técnica del puesto de Jefatura de Créditos y Cobros

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. Identificación del puesto

Título del puesto	Ubicación
Jefe de Créditos y Cobros	Gestión de Ventas
Inmediato superior	Subalternos
- Gerencia General	- Asistente de Créditos y Cobros - Ejecutivo de Cobros - Mensajero de Cobros

II. Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter táctico, encargado de establecer la planificación y control general del manejo operativo del crédito y cobro de los clientes de la empresa.

Principales funciones del puesto

- Planificar, efectivamente, la gestión de créditos y cobros de la empresa.
- Recibir, investigar y analizar las solicitudes de crédito para clientes de la empresa.
- Estudiar los Estados Financieros e información anexa de los clientes de la empresa.
- Otorgar créditos a clientes de la empresa.
- Recibir y tramitar, diariamente, el reporte de facturas proveniente de la Jefatura de Reparto.
- Realizar el arqueo de valores y documentos diariamente.
- Delegar las funciones de cobros a sus subordinados directos.
- Determinar el rubro de cuentas incobrables.
- Establecer estrategias de cobro para la recuperación de la cartera de cuentas incobrables.
- Solicitar al personal necesario y poner en marcha las estrategias establecidas.
- Presentar a la Asistente de Planillas, el informe de cobros mensual, para el cálculo del pago de comisiones para los colaboradores del departamento de Ventas.
- Presentar a Gerencia General el informe mensual de la situación crediticia y de cobranza de la empresa.

Entorno del puesto	
Ambiente de trabajo	Cubículo.
Condiciones de trabajo	El puesto requiere 80% de esfuerzo mental y 20% de esfuerzo físico.
Herramientas que utiliza	Hardware (equipo de cómputo, equipo de comunicación y de oficina). Software (Sistema SAP, Microsoft Office, Outlook e Internet). Documentos escritos (facturas, envíos y formatos varios).

Relaciones clave del puesto	
Internas	Gerencia General, Asistente de Créditos y Cobros, Ejecutivo de Cobros, Mensajero de Cobros, Jefatura de Reparto y Asistentes de Ventas.
Externas	Clientes nacionales e internacionales y bancos del sistema.

III. Especificación del puesto

Requisitos académicos del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Profesional universitario con grado académico de Licenciado (a). Preferiblemente en Contaduría Pública y Auditoría y/o Administración de Empresas.

Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> Poseer como mínimo cinco años de experiencia laboral en puesto similar.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> Acostumbrado a trabajar bajo presión. Disciplinado y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que implican sus funciones. Facilidad de comunicación verbal y escrita. Alto grado de proactividad. Disposición para trabajar en equipos multidisciplinarios. Excelentes relaciones interpersonales. Ordenado, cuidadoso y analítico. Manejo de personal. Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. Comprometido con la calidad.

Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> Carecer de antecedentes penales y policíacos. Poseer vehículo en excelente estado. Disponibilidad de horario.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

3.4.3 Manual de procedimientos

La empresa basa sus actividades, principalmente en la comercialización de productos industriales a nivel nacional y centroamericano.

Por lo tanto, para la implementación del sistema de gestión de calidad, se hace necesario establecer formal y técnicamente los procesos de la gestión de ventas.

Dicha gestión está constituida por:

- Gestión de clientes.
- Prestación del producto y servicio.
- Análisis y mejora.

En este sentido, es importante aclarar que cada uno de los procedimientos recomendados, se identificarán por un código alfa numérico, el cual está compuesto por:

- **Una letra pe mayúscula (P)**, con esta letra se estará indicando al lector que se trata de un procedimiento establecido.
- **Un número compuesto de tres dígitos**, que servirá para identificar la gestión a la cual pertenece dicho procedimiento. Las gestiones que se abordan en esta recomendación son: Gestión de clientes (100), Prestación del producto y servicio (200) y, Análisis y mejora (300). Cabe mencionar que el número que identifica a cada gestión puede incrementarse, conforme se establezcan y agreguen nuevos procedimientos.

3.4.3.1 Gestión de clientes

En el capítulo anterior se determinó que los clientes de la empresa prefieren realizar, regularmente, sus consultas, solicitudes y quejas a través de una llamada telefónica. Por tanto, es de crucial importancia desarrollar y documentar,

en un procedimiento formal, el conjunto de actividades necesarias para brindar una atención telefónica adecuada a los clientes, que garantice la calidad de la información, la satisfacción de las necesidades de los clientes y evitar la pérdida de los mismos por un mal trato.

Se recomienda la aplicación del procedimiento **P-100 Atención Telefónica a Clientes** (ver cuadro 33).

3.4.3.2 Prestación del producto y servicio

La prestación del producto y servicio está conformada por todas las actividades comerciales de la empresa, que van desde la emisión de cotizaciones hasta la anulación de facturas y refacturación.

Así mismo, para garantizar la calidad en cada una de ellas, se recomienda el uso de los procedimientos **P-200 Emisión de cotizaciones, P-201 Emisión de envíos, P-202 Emisión de consignaciones, P-203 Emisión de facturas, P-204 Preparación y despacho de mercadería, P-205 Reparto de mercadería, P-206 Devolución de mercadería, P-207 Atención y solución de quejas, y P-208 Anulación de facturas y refacturación** (ver cuadros 34 al 42).

3.4.3.3 Análisis y mejora

Una vez establecidos formalmente los procedimientos de la gestión de clientes y prestación de productos y servicios, es necesario garantizar que la ejecución de estos, cumplan los requerimientos de los clientes, por lo que se hace necesario determinar el grado de satisfacción de los clientes.

Para este caso, se recomienda el uso del procedimiento **P-300 Satisfacción del cliente**, a través de este, la empresa podrá determinar el grado de satisfacción que tienen sus clientes, en relación a los aspectos contenidos en los

procedimientos establecidos anteriormente, y así poder plantear estrategias y planes de acción, para corregir cualquier desviación que se presente (ver cuadro 43).

Cuadro 33

Procedimiento de Atención Telefónica a Clientes

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA A CLIENTES	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-100
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Gestión de clientes
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar y documentar las actividades relacionadas a la atención telefónica de la cartera de clientes de la empresa. • Garantizar cero defectos en las actividades de atención telefónica a clientes. • Garantizar la calidad en la información que se brinda a los clientes. • Fomentar la fidelidad de los clientes, a través de un trato agradable y empático. 	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none"> • Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Ventas de la empresa comercializadora de productos industriales. 	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad. • La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa. 	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none"> • La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad. • El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa. • La Gerencia Administrativa, brindará apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento. 	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Ventas para su aplicación inmediata. 	
6. Complementos	
<ul style="list-style-type: none"> • El discurso de bienvenida a utilizar en el procedimiento es: “Gracias por llamar a <u>nombre de la empresa</u>, le atiende <u>nombre del colaborador</u>.” • El discurso de ventas a utilizar en el procedimiento es: “Gracias por llamar a Ventas, le atiende <u>nombre del colaborador</u>. ¿En qué le puedo ayudar?”. • En la atención de la llamada es necesario que el colaborador siempre apoye al cliente, por medio de la frase: “¿Hay algo más en lo que pueda ayudarle?” • El discurso de despedida a utilizar en el procedimiento es “Fue un gusto haberle atendido, gracias por llamar a <u>nombre de la empresa</u>.” 	

III. Diagrama del procedimiento

- El diagrama del procedimiento de Atención Telefónica a Clientes, se presenta a continuación:

Procedimiento P-100 Atención Telefónica a Clientes

NO.	ACTIVIDAD	INICIO	RECEPCIÓN	ASISTENTE DE VENTAS	ASESOR TÉCNICO	FIN
0	Inicio.					
1	Recibir con voz atenta la llamada y dar el speech de bienvenida de la empresa.					
2	Determinar la razón social del cliente para verificar a que Asesor Técnico pertenece.					
3	Trasladar la llamada del cliente al Asistente de Ventas designado.					
4	Atender inmediatamente la llamada con el speech del departamento de Ventas de la empresa.					
5	Escuchar atentamente la solicitud del cliente y procesarla a la brevedad posible					
6	Si la solicitud no puede ser procesada a la brevedad posible, solicitar nombre, teléfono y correo electrónico para darle seguimiento.					
7	Ofrecer ayuda adicional.					
8	Terminar la llamada con el speech de despedida del departamento de Ventas de la empresa.					
9	Informar al Asesor Técnico sobre la llamada del cliente y la solicitud que se gestionó.					
10	Fin.					

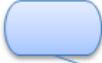
Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 34

Procedimiento de Emisión de Cotizaciones

PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE COTIZACIONES	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-200
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades de la emisión de las diversas cotizaciones solicitadas por los clientes, y desarrollarlas bajo un enfoque de calidad para garantizar la satisfacción del cliente.• Garantizar cero defectos en las actividades de emisión de cotizaciones solicitadas por los clientes.• Garantizar la calidad en la información que se brinda a los clientes.• Facilitar la conversión de las cotizaciones solicitadas por los clientes en envíos, consignaciones y/o facturas.• Fomentar el cierre de negocios.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Ventas de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa y Gerencia Sala de Ventas, brindarán apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Ventas para su aplicación inmediata.• La distribución del contenido de este procedimiento debe ser trimestralmente.	
III. Diagrama del procedimiento	
<ul style="list-style-type: none">• El diagrama del procedimiento de Emisión de Cotizaciones, se presenta a continuación:	

**Procedimiento P-200
Emisión de Cotizaciones**

NO.	ACTIVIDAD	INICIO / FIN	CLIENTE	ASISTENTE DE VENTAS	ASESOR TÉCNICO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
0	Inicio.					
1	Solicitar una cotización de mercadería, vía telefónica, fax, mensaje de texto o por correo electrónico.					
2	Recibir la información de la solicitud del cliente.					
3	Ingresar en el sistema al módulo cotización y colocar los datos del cliente, tiempo de entrega y validez de la cotización.					
4	Procesar los datos de la solicitud en el sistema, ingresando los códigos y precios de la mercadería solicitada.					
5	Solicitar autorización a Gerencia Administrativa, si existiese algún inconveniente que impida registrar los datos, de lo contrario, omitir este paso.					
6	Crear cotización y almacenarla en una carpeta de destino como un archivo PDF.					
7	Enviar el documento de cotización al cliente por fax o correo electrónico.					
8	Confirmar la recepción de la cotización.					
9	Dar seguimiento respectivo al cliente y a la cotización emitida.					
10	Fin.					

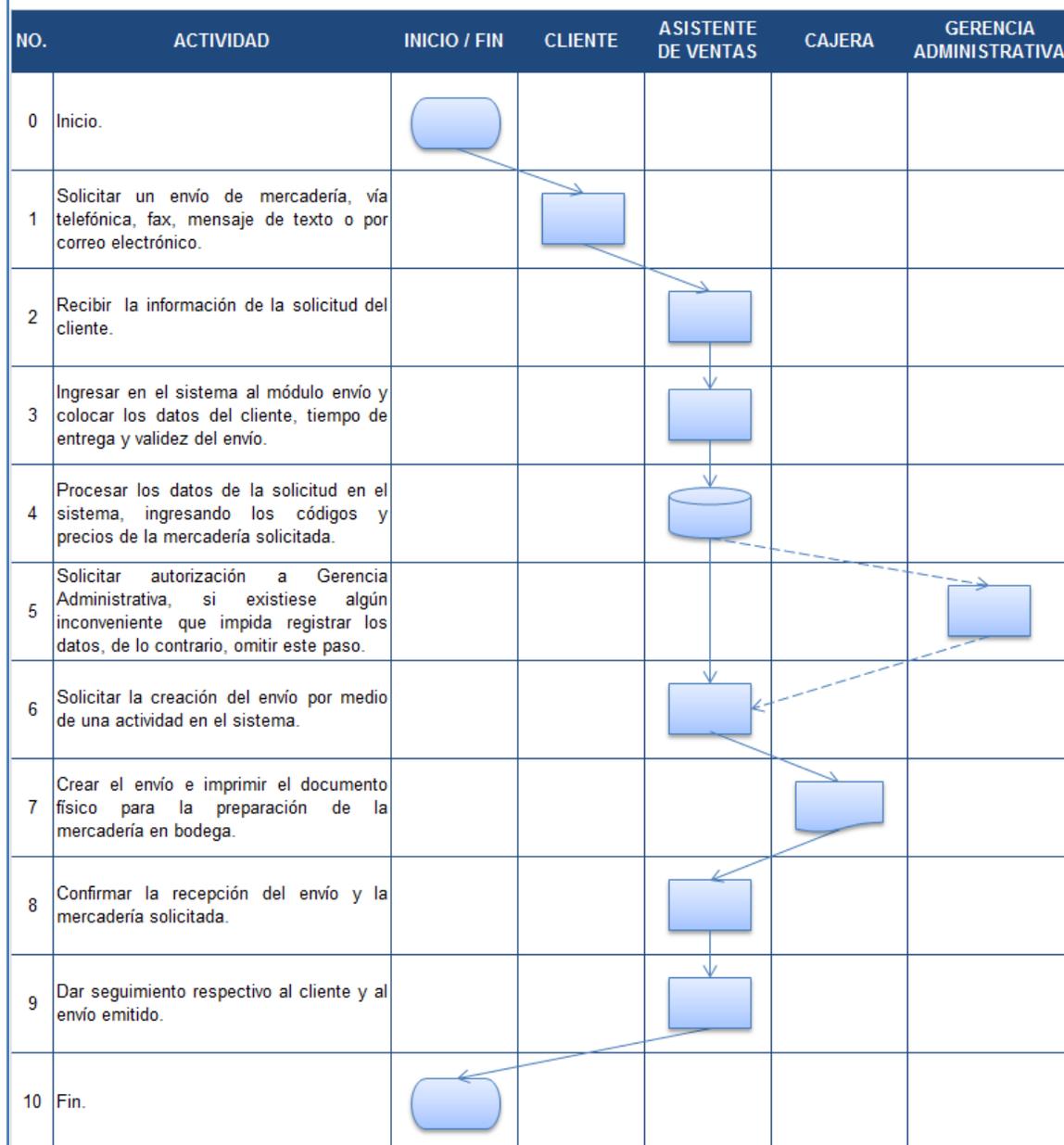
Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 35

Procedimiento de Emisión de Envíos

PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE ENVÍOS	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-201
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades de la emisión de los diversos envíos solicitados por los clientes, y desarrollarlas bajo un enfoque de calidad para garantizar la satisfacción del cliente.• Garantizar la calidad en la información que se brinda a los clientes.• Garantizar cero defectos en las actividades de emisión de los envíos solicitados por los clientes.• Facilitar la conversión de los envíos solicitados por los clientes en consignaciones y/o facturas.• Fomentar el cierre de negocios.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Ventas de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa y Gerencia Sala de Ventas, brindarán apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Ventas para su aplicación inmediata.• La distribución del contenido de este procedimiento debe ser trimestralmente.	
III. Diagrama del procedimiento	
<ul style="list-style-type: none">• El diagrama del procedimiento de Emisión de Envíos, se presenta a continuación:	

**Procedimiento P-201
Emisión de Envíos**



Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 36

Procedimiento de Emisión de Consignaciones

PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE CONSIGNACIONES	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-202
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades de la emisión de las diversas consignaciones solicitadas por los clientes, y desarrollarlas bajo un enfoque de calidad para garantizar la satisfacción del cliente.• Proporcionar adecuadamente los productos solicitados por los clientes.• Garantizar que los precios e información incluidos en la consignación sean correctos.• Fortalecer las relaciones comerciales con los clientes actuales.• Establecer relaciones comerciales con clientes potenciales.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Ventas y del departamento de Inventarios de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa y Gerencia Sala de Ventas, brindarán apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Ventas y del departamento de Inventarios para su aplicación inmediata.• La distribución del contenido de este procedimiento debe ser trimestralmente.	
III. Diagrama del procedimiento	
<ul style="list-style-type: none">• El diagrama del procedimiento de Emisión de Consignaciones, se presenta a continuación:	

**Procedimiento P-202
Emisión de Cotizaciones**

NO.	ACTIVIDAD	INICIO / FIN	CLIENTE	ASISTENTE DE VENTAS	JEFATURA DE INVENTARIOS	GERENCIA ADMINISTRATIVA
0	Inicio.					
1	Solicitar un consignación de mercadería, personalmente, vía telefónica o por correo electrónico..					
2	Recibir la información de la solicitud del cliente.					
3	Ingresar en el sistema al módulo orden de venta y colocar los datos del cliente, tiempo de entrega y validez de la consignación.					
4	Procesar los datos de la solicitud en el sistema, ingresando los códigos y precios de la mercadería solicitada.					
5	Autorizar la creación de la consignación, y establecer los parámetros bajo los cuales se registrá esta modalidad.					
6	Solicitar la creación del documento de consignación por medio de una actividad en el sistema.					
7	Crear e imprimir el documento físico para la preparación de la mercadería y su respectivo traslado a la bodega del Asesor Técnico.					
8	Confirmar la recepción de la mercadería solicitada.					
9	Dar seguimiento respectivo al cliente y a la consignación emitida.					
10	Fin.					

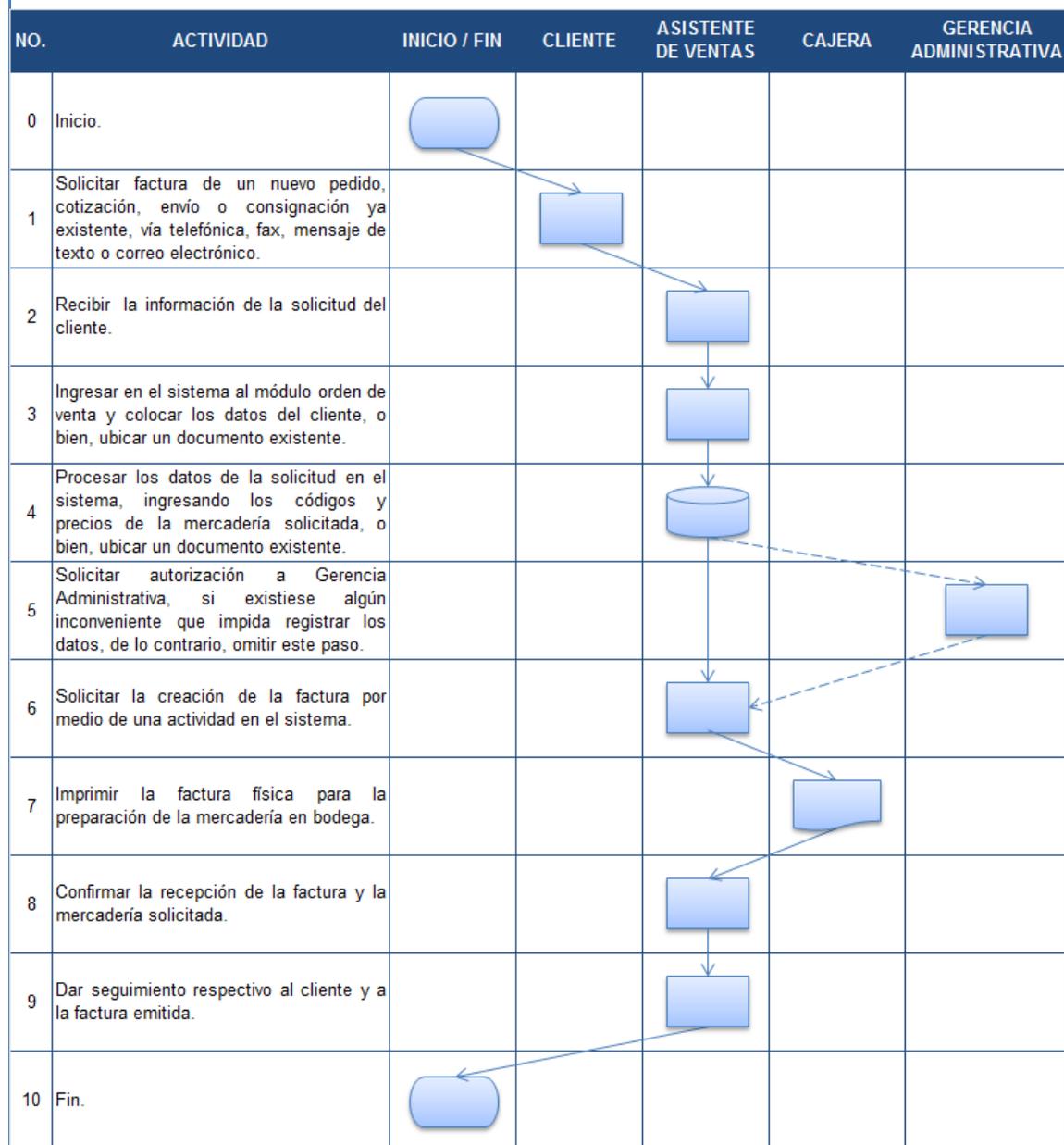
Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 37

Procedimiento de Emisión de Facturas

PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE FACTURAS	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-203
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades de la emisión de las diversas facturas solicitadas por los clientes, y desarrollarlas bajo un enfoque de calidad para garantizar la satisfacción del cliente.• Proporcionar adecuadamente los productos solicitados por los clientes.• Garantizar que los precios e información incluidos en cada factura sean correctos.• Evitar los reprocesos de anulación y refacturación.• Suprimir las erogaciones por los costos de no calidad.• Fortalecer las relaciones comerciales con los clientes actuales.• Establecer relaciones comerciales con clientes potenciales.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Ventas de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa y Gerencia Sala de Ventas, brindarán apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Ventas para su aplicación inmediata.• La distribución del contenido de este procedimiento debe ser trimestralmente.	
III. Diagrama del procedimiento	
<ul style="list-style-type: none">• El diagrama del procedimiento de Emisión de Facturas, se presenta a continuación:	

**Procedimiento P-203
Emisión de Facturas**



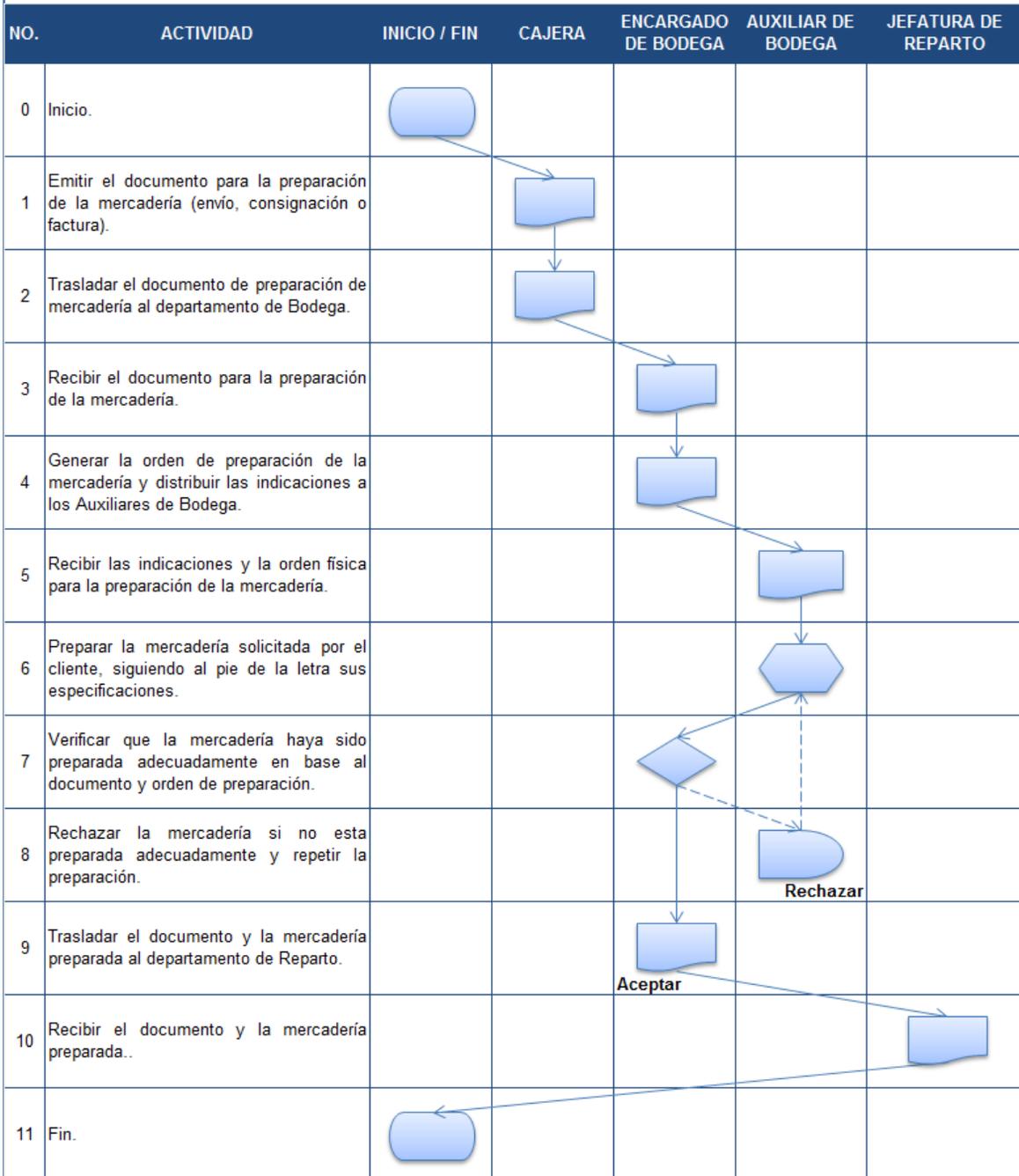
Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 38

Procedimiento de Preparación y Despacho de Mercadería

PROCEDIMIENTO DE PREPARACIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-204
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar y documentar las actividades de preparación y despacho de la mercadería solicitada por los clientes. • Proporcionar una guía a los colaboradores del departamento de Bodega, para realizar las actividades de preparación y despacho de mercadería. • Garantizar la preparación adecuada de los productos que han sido solicitados por los Asistentes de Ventas, a través, de envíos, consignaciones y/o facturas. • Despachar adecuadamente los productos al departamento de Reparto, con base en lo establecido en los envíos, consignaciones y/o facturas emitidas. • Suprimir los errores y reprocesos causados por una mala preparación o despacho de los productos solicitados por los clientes. 	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none"> • Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Ventas y del departamento de Bodega y Reparto de la empresa comercializadora de productos industriales. 	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad. • La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa. 	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none"> • La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad. • El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa. • La Gerencia Administrativa y la Jefatura de Bodega, brindarán apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento. 	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Bodega y Reparto para su aplicación inmediata. 	
III. Diagrama del procedimiento	
<ul style="list-style-type: none"> • El diagrama del procedimiento de Preparación y Despacho de Mercadería, se presenta a continuación: 	

**Procedimiento P-204
Preparación y Despacho de Mercadería**



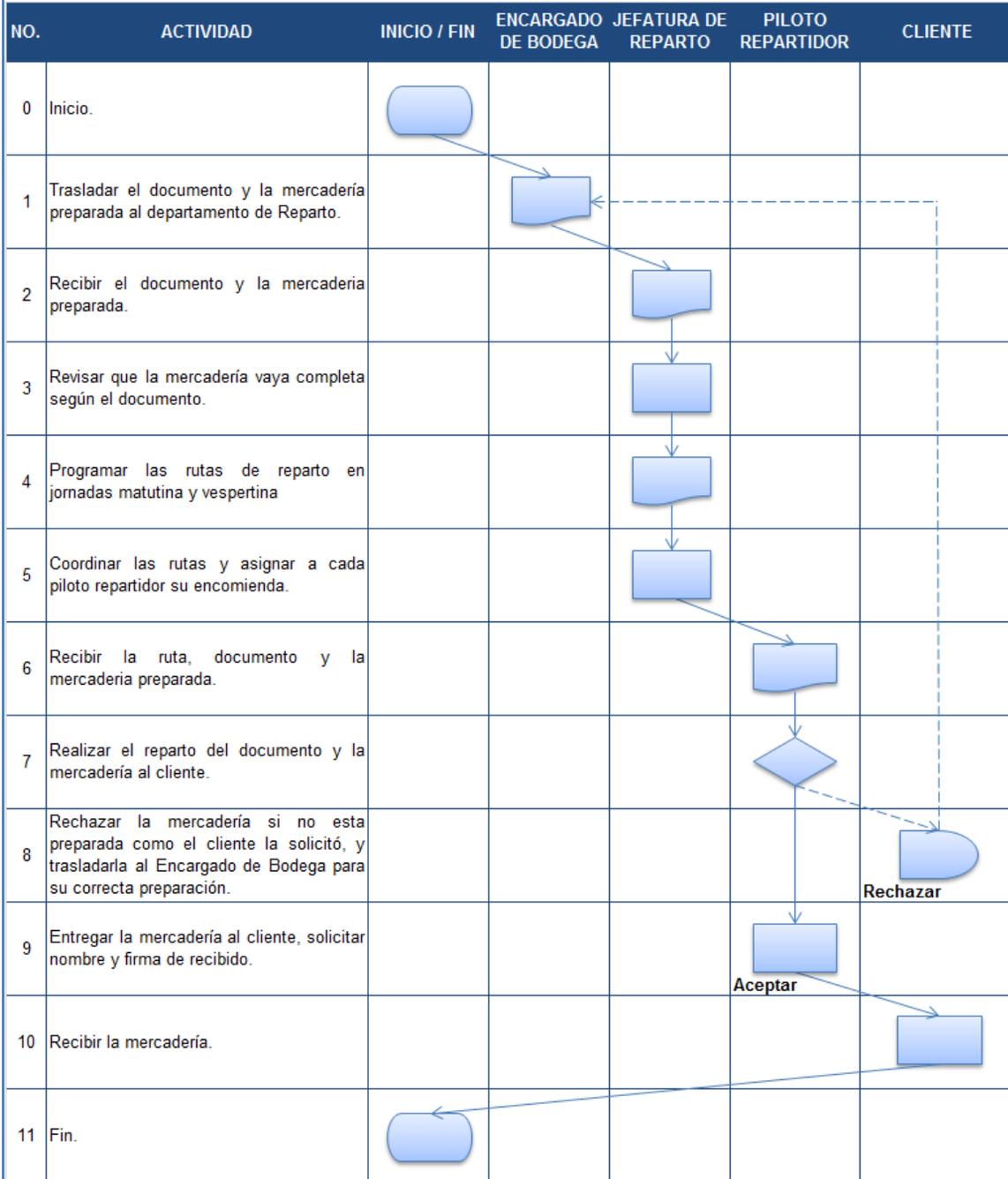
Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 39

Procedimiento de Reparto de Mercadería

PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE MERCADERÍA	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-205
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades de reparto de la mercadería solicitada por los clientes.• Coordinar a los colaboradores del departamento de Reparto, para realizar las actividades de reparto de mercadería.• Recibir, revisar y garantizar que la mercadería proporcionada por el departamento de Bodega, sea la correcta en base al envío, consignación y/o factura.• Facilitar la programación y coordinación de las rutas de reparto, en jornadas matutina y vespertina.• Entregar adecuadamente los productos a los clientes, en base a lo establecido en los envíos, consignaciones y/o facturas emitidas.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Bodega y Reparto de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa y la Jefatura de Reparto, brindarán apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Bodega y Reparto para su aplicación inmediata.	
III. Diagrama del procedimiento	
<ul style="list-style-type: none">• El diagrama del procedimiento, se presenta a continuación:	

**Procedimiento P-205
Reparto de Mercadería**



Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 40

Procedimiento de Devolución de Mercadería

PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-206
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades de devolución de la mercadería solicitada por los clientes.• Coordinar a los colaboradores de los departamentos de Ventas, de Bodega y Reparto, para realizar las actividades de devolución de mercadería.• Determinar las principales razones por las que se genera la devolución de la mercadería solicitada por los clientes.• Garantizar que la mercadería a devolver por parte de los clientes esté en las mismas condiciones bajo las cuales fueron entregadas inicialmente.• Establecer la solución más adecuada para contrarrestar los efectos de insatisfacción generada en los clientes por no recibir los productos que solicitó.• Agilizar y apoyar el procedimiento de anulación y refacturación de la empresa.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores de los departamentos de Ventas, de Bodega y Reparto de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa, la Jefatura de Bodega y la Jefatura de Reparto, brindarán apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores de los departamentos de Ventas, de Bodega y Reparto para su aplicación inmediata.	

III. Diagrama del procedimiento

- El diagrama del procedimiento de Devolución de Mercadería, se presenta a continuación:

Procedimiento P-206 Devolución de Mercadería

NO.	ACTIVIDAD	INICIO / FIN	ASISTENTE DE VENTAS	ENCARGADO DE BODEGA	GERENCIA ADMINISTRATIVA	CAJERA
0	Inicio.					
1	Recibir de la Jefatura de Reparto, el envío, consignación o factura, y la mercadería que el cliente rechazo por no cumplir con sus expectativas y solicitudes.					
2	Trasladar el envío, consignación o factura, y la mercadería rechazada por el cliente al departamento de Bodega.					
3	Recibir el envío, consignación o factura, y la mercadería rechazada por el cliente.					
4	Verificar que la mercadería recibida este en optimas condiciones y firmar el envío, consignación o factura, como constancia de devolución.					
5	Trasladar el envío, consignación o factura, como constancia de devolución.					
6	Recibir la constancia de devolución y adjuntar el formato de nota de crédito para su autorización.					
7	Recibir, autorizar y trasladar la constancia de devolución y el formato de nota de crédito.					
8	Recibir la constancia de devolución y el formato de nota de crédito autorizado y trasladarlo para su respectiva anulación.					
9	Recibir la constancia de devolución y el formato de nota de crédito y realizar la anulación del documento con el que inicialmente preparo la mercadería.					
10	Fin.					

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 41

Procedimiento de Atención y Solución de Quejas

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE QUEJAS	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-207
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades de atención y solución de las quejas presentadas por los clientes.• Proporcionar una guía a los colaboradores del departamento de Ventas, para realizar las actividades de atención y solución de quejas.• Establecer y documentar las principales razones por las que los clientes presentan sus quejas en la empresa.• Proporcionar alternativas de solución óptimas para contrarrestar los efectos de insatisfacción manifestados por los clientes.• Evitar la pérdida de negociaciones.• Suprimir la pérdida de clientes.• Mejorar la calidad en la prestación del producto y servicio de la empresa comercializadora de productos industriales.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Ventas de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa brindará apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Ventas para su aplicación inmediata.• La distribución del contenido de este procedimiento debe ser trimestralmente.	

III. Diagrama del procedimiento

- El diagrama del procedimiento de Atención y Solución de Quejas, se presenta a continuación:

Procedimiento P-207 Atención y Solución de Quejas

NO.	ACTIVIDAD	INICIO / FIN	CLIENTE	ASISTENTE DE VENTAS	ASESOR TÉCNICO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
0	Inicio.					
1	Expresar verbalmente o por escrito alguna queja, relacionada con el servicio, mercadería o atención al cliente.					
2	Pedir disculpas por los inconvenientes y recibir la información de la queja expresada por el cliente.					
3	Trasladar la información de la queja para su respectivo registro.					
4	Registrar la información de la queja y trasladar el registro para determinar la solución óptima.					
5	Recibir el registro, establecer y comunicar las principales alternativas de solución de la queja.					
6	Comprender las principales alternativas de solución para la queja.					
7	Contactar al cliente, pedir disculpas y transmitir la información de las alternativas de solución para resolver los inconvenientes.					
8	Ejecutar la alternativa más viable de solución de la queja y presentar los resultados al cliente.					
9	Dar seguimiento a la satisfacción del cliente.					
10	Fin.					

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 42

Procedimiento de Anulación de Facturas y Refacturación

PROCEDIMIENTO DE ANULACIÓN DE FACTURAS Y REFACTURACIÓN	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-208
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Prestación del producto y servicio
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades de las anulaciones de facturas y refacturaciones solicitadas por los clientes.• Proporcionar una guía a los colaboradores del departamento de Ventas, para realizar las actividades de anulación de facturas y refacturación.• Establecer y documentar las principales razones por las que los clientes presentan solicitudes de anulación de facturas y refacturación en la empresa.• Proporcionar alternativas de solución óptimas para contrarrestar los efectos de insatisfacción manifestados por los clientes.• Evitar la pérdida de negociaciones.• Suprimir la pérdida de clientes.• Mejorar la calidad en la prestación del producto y servicio de la empresa comercializadora de productos industriales.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Ventas de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa brindará apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Ventas para su aplicación inmediata.• La distribución del contenido de este procedimiento debe ser trimestralmente.	

III. Diagrama del procedimiento

- El diagrama del procedimiento de Anulación de Facturas y Refacturación, se presenta a continuación:

Procedimiento P-208 Anulación de Facturas y Refacturación

NO.	ACTIVIDAD	INICIO / FIN	ASISTENTE DE VENTAS	GERENCIA ADMINISTRATIVA	CAJERA	CRÉDITOS Y COBROS
0	Inicio.					
1	Recibir la factura y determinar el motivo por el cual se debe anular (precio, fecha, razón social, devolución parcial o total, entre otros).					
2	Adjuntar a la factura el formato de nota de crédito.					
3	Trasladar la factura y el formato de nota de crédito para su autorización.					
4	Recibir y autorizar la factura y el formato de nota de crédito.					
5	Recibir la factura y el formato de nota de crédito autorizado y trasladarlo para su respectiva anulación.					
6	Recibir la orden de anulación de factura y trasladar la mercadería incluida, a la bodega virtual del Asesor Técnico.					
7	Crear una orden de venta desde la bodega virtual del Asesor Técnico y enviar la solicitud de refacturación, a través del sistema.					
8	Emitir la refactura y adjuntar una copia de la factura anulada, luego trasladarla al departamento de Créditos y Cobros.					
9	Recibir la refactura y la copia de la factura anulada, para proceder con el trámite de contraseña, o bien, pago de la factura inmediato.					
10	Fin.					

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 43

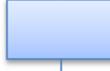
Procedimiento de Satisfacción al Cliente

PROCEDIMIENTO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-300
Ubicación administrativa	Gestión de Ventas
Ubicación específica	Análisis y Mejora
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Determinar el grado de satisfacción de los clientes en relación a aspectos de atención al cliente.• Determinar el grado de satisfacción de los clientes en relación a la emisión de cotizaciones, envíos, consignaciones y facturas.• Determinar el grado de satisfacción de los clientes en relación a la calidad con la que reciben la mercadería solicitada (preparación y reparto).• Determinar el grado de efectividad con el que se atienden y solucionan las quejas presentadas por los clientes de la empresa.• Establecer y documentar las principales razones por las que los clientes de la empresa, perciben algún tipo de insatisfacción.• Proporcionar alternativas de solución óptimas para contrarrestar los efectos de insatisfacción manifestados por los clientes, y mejorar la calidad en la gestión de servicio al cliente de la empresa.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores de los departamentos de Ventas, Desarrollo Tecnológico, Bodega y Reparto de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia Administrativa.• La Gerencia Administrativa brindará apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia Administrativa, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores de los departamentos de Ventas, Desarrollo Tecnológico, Bodega y Reparto para su aplicación inmediata.	

III. Diagrama del procedimiento

- El diagrama del procedimiento se presenta a continuación:

Procedimiento P-300 Satisfacción al Cliente

NO.	ACTIVIDAD	INICIO / FIN	GESTOR DE CALIDAD	DESARROLLO TECNOLÓGICO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
0	Inicio.				
1	Diseñar encuesta de satisfacción al cliente.				
2	Establecer la base de datos de los clientes que serán sometidos al estudio.				
3	Estimar la población de clientes de la empresa y calcular estadísticamente el tamaño de la muestra.				
4	Llevar a cabo el trabajo de campo.				
5	Tabular los resultados obtenidos a través de la encuesta de satisfacción al cliente.				
6	Preparar el análisis estadístico de los resultados obtenidos.				
7	Redactar el informe final del estudio de satisfacción al cliente.				
8	Establecer los planes de acción para incrementar el nivel de satisfacción global de los clientes de la empresa.				
9	Presentar formalmente, a Gerencia General el informe, conclusiones y recomendaciones finales para incrementar la satisfacción al cliente.				
10	Fin.				

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Con el establecimiento formal y técnico de los procedimientos de la gestión de ventas se busca:

- Mejorar la calidad en las actividades de comercialización y servicio al cliente.
- Reducir los costos de no calidad, ocasionados por la existencia de reprocesos.
- Suprimir la insatisfacción del cliente.
- Suprimir la pérdida de clientes.
- Orientar las actividades comerciales de la empresa bajo un enfoque de calidad.

El control de la documentación y registro de los procedimientos propuestos anteriormente, se presentará en el punto 3.7 de este capítulo.

En conclusión, el establecimiento de la propuesta de estructura organizacional; la documentación de la descripción técnica de los puestos encargados de la gestión administrativa y gestión de ventas; y la documentación formal y técnica de los procesos de la gestión de ventas, permiten a la empresa comercializadora de productos industriales, orientar su etapa de organización con un enfoque de calidad, capaz de satisfacer las necesidades más exigentes de sus clientes y colaboradores, así mismo, facilita la implementación del sistema de gestión de calidad propuesto.

3.5 Integración de personal enfocada en calidad

Los colaboradores constituyen el principal activo de la empresa comercializadora de productos industriales, por tanto, debe de establecer formalmente, en su etapa de integración de personal, los aspectos de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y capacitación.

Estos deben de estar actualizados, documentados, tener un orden lógico y ser congruentes con las políticas existentes y la propuesta de sistema de gestión de calidad.

A continuación se presentan las propuestas a utilizar para establecer la etapa de integración de personal enfocada en calidad:

3.5.1 Reclutamiento

El reclutamiento es un aspecto sumamente importante para la empresa comercializadora de productos industriales, está constituido por una serie de actividades, cuyo objetivo es atraer a un conjunto de candidatos calificados para ocupar un puesto vacante en la empresa.

En este caso, se hace necesario establecer dicha serie de actividades, en un procedimiento formal y técnico que permita realizarlas de forma secuencial y lógica. Por lo que se propone la aplicación del procedimiento **P-400 Reclutamiento de Personal** (ver cuadro 44).

En dicho procedimiento se presenta un aspecto importante: la requisición de personal.

La requisición de personal es una actividad que deberán realizar las Gerencias y Jefaturas de cada departamento, al momento de verificar la existencia de una plaza vacante. Esa necesidad debe ser transmitida a la Asistente de Recursos Humanos para que inicie con el proceso de reclutamiento. Por tanto, se propone la utilización de una hoja de requisición de puesto para hacer la solicitud de una forma efectiva (ver cuadro 45).

Cuadro 44

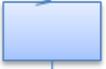
Procedimiento de Reclutamiento de Personal

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-400
Ubicación administrativa	Gestión Administrativa
Ubicación específica	Integración de Personal
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades relacionadas con el reclutamiento de personal.• Proporcionar una guía a los colaboradores del departamento de Recursos Humanos, para ejecutar efectivamente las actividades del reclutamiento de personal.• Atraer a un grupo adecuado de candidatos calificados para ocupar un puesto vacante en la empresa.• Garantizar una base de datos adecuada para proseguir con el procedimiento de selección de personal.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Recursos Humanos y para las Gerencias y Jefaturas de los demás departamentos de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia de Recursos Humanos.• La Gerencia de Recursos Humanos brindará apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia de Recursos Humanos, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Recursos Humanos y para las Gerencias y Jefaturas de los demás departamentos de la empresa para su aplicación inmediata.	

III. Diagrama del procedimiento

- El diagrama del procedimiento de Reclutamiento de Personal, se presenta a continuación:

Procedimiento P-400 Reclutamiento de Personal

NO.	ACTIVIDAD	INICIO / FIN	ÁREA SOLICITANTE	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
0	Inicio.				
1	Determinar la necesidad de personal.				
2	Llenar la Hoja de Requisición de Personal con la información específica del puesto vacante.				
3	Recibir la Hoja de Requisición de Personal proveniente del Área Solicitante				
4	Decidir el tipo de reclutamiento, ¿interno o externo?				
5	Enviar información de la plaza vacante a los colaboradores de la empresa, por medio de memorándums.				
6	Enviar información de la plaza vacante a través de periódicos, correo electrónico y sitios de reclutamiento.				
7	Recibir hojas de vida de los candidatos.				
8	Realizar la evaluación de las hojas de vida de los candidatos, tomando en cuenta los requisitos establecidos en la Hoja de Requisición de Personal.				
9	Programar citas y reuniones con los candidatos.				
10	Fin				

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 45
Hoja de Requisición de Personal

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS RECLUTAMIENTO DE PERSONAL HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL							
DATOS DEL PUESTO							
1	Título del puesto						
	Área a la que pertenece						
	Función principal						
	Otras funciones						
	Salario mensual						
DATOS DEL CANDIDATO							
2	Género	Masculino			Femenino		
	Rango de edad	18 a 22 años	23 a 28 años	29 a 45 años			
	Formación académica necesaria	Diversificado	Universitario	Posgrado			
	Idiomas	Español	Inglés		Otros		
	Conocimientos técnicos						
INFORMACIÓN ADICIONAL							
3	Experiencia laboral	1 a 3 años	4 a 6 años	7 a 10 años			
CONDICIONES DE RECLUTAMIENTO							
4	Reclutamiento	Interno			Externo		
AUTORIZACIONES							
5							
	Nombre y firma de Jefe de Área Solicitante			Fecha de requisición de personal			
	Vo.Bo. Gerencia de Recursos Humanos						

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

3.5.2 Selección

La Gerencia de Recursos Humanos debe elegir, entre una lista de candidatos reclutados, a la persona que satisface los requisitos establecidos para ocupar una plaza vacante en la empresa. Dicha elección requiere de una serie de actividades que deben realizarse lógicamente y secuencialmente. Por tanto, se propone la aplicación del procedimiento **P-401 Selección de Personal** (ver cuadro 46) para garantizar la elección adecuada de candidatos.

Cuadro 46

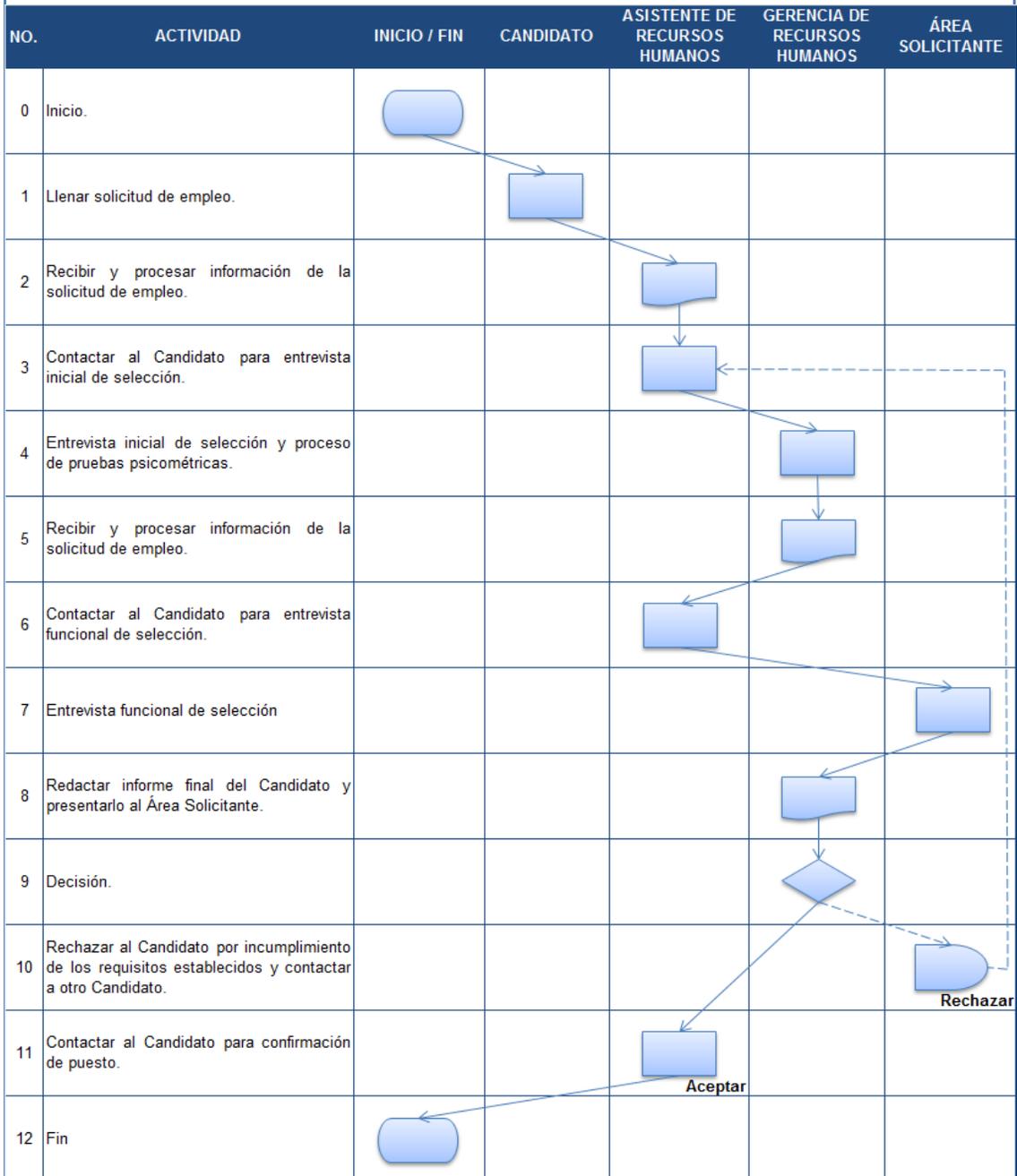
Procedimiento de Selección de Personal

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
I. Identificación del procedimiento	
Código	P-401
Ubicación administrativa	Gestión Administrativa
Ubicación específica	Integración de Personal
II. Generalidades del procedimiento	
1. Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar y documentar las actividades relacionadas con la selección de personal.• Proporcionar una guía a los colaboradores del departamento de Recursos Humanos, para ejecutar efectivamente las actividades de selección de personal.• Garantizar la selección adecuada de los candidatos, provenientes del reclutamiento.• Facilitar el desarrollo de las actividades de inducción.	
2. Alcance	
<ul style="list-style-type: none">• Este procedimiento será de aplicación obligatoria y general para los colaboradores del departamento de Recursos Humanos y para las Gerencias y Jefaturas de los demás departamentos de la empresa comercializadora de productos industriales.	
3. Asignaciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• El establecimiento de actividades, redacción, diagramación, presentación, reproducción, distribución, evaluación y actualización del contenido de este procedimiento, son asignaciones delegadas al Gestor de Calidad.• La autorización del contenido de este procedimiento, es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.	
4. Actualización	
<ul style="list-style-type: none">• La actualización de este procedimiento, está a cargo del Gestor de Calidad.• El procedimiento debe actualizarse anualmente, o bien, en el momento que sea requerido por la Gerencia de Recursos Humanos.• La Gerencia de Recursos Humanos brindará apoyo para el desarrollo de la actualización, con el objetivo de detectar puntos de mejora en este procedimiento.	
5. Distribución	
<ul style="list-style-type: none">• Una vez autorizado por la Gerencia de Recursos Humanos, la distribución de este procedimiento, queda a cargo del Gestor de Calidad, este debe de reproducir, almacenar, comunicar y distribuir el contenido del procedimiento a los colaboradores del departamento de Recursos Humanos y para las Gerencias y Jefaturas de los demás departamentos de la empresa para su aplicación inmediata.• La distribución de este procedimiento debe realizarse de forma trimestral.	

III. Diagrama del procedimiento

- El diagrama del procedimiento de Selección de Personal, se presenta a continuación:

Procedimiento P-401 Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

3.5.3 Inducción

El candidato que haya culminado satisfactoriamente el proceso de selección de personal, pasa a formar parte de la empresa como nuevo colaborador, y es necesario brindarle una inducción efectiva. Esta debe de presentar y comunicar, la información de la empresa comercializadora de productos industriales y la información del puesto a ocupar. Se estima que la duración de la inducción sea de dos meses (ocho semanas).

Por lo tanto, para el desarrollo de una inducción efectiva, se propone realizarla en dos partes:

a. Inducción general a la empresa: en esta se proporciona información general y representativa de la empresa, por lo tanto, comprende los siguientes aspectos:

- Bienvenida al nuevo colaborador.
- Detallar la reseña histórica de la empresa.
- Definir puntualmente el giro de la empresa.
- Dar a conocer la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de calidad de la empresa.
- Dar a conocer los aspectos generales a la relación contractual.
- Detallar los sistemas de remuneración, reglamentos y régimen disciplinario.
- Dar a conocer los programas de capacitación y desarrollo laboral.
- Firma de contrato de trabajo.

La profundidad con el que se aborde la información, dependerá del perfil y del nivel de responsabilidad inherente al puesto que desempeñará el colaborador.

b. Inducción específica al puesto: en esta se proporciona información específica y representativa del departamento en el que desempeñará su puesto el nuevo colaborador, por lo tanto, comprende los siguientes aspectos:

- Definir las funciones del departamento.
- Presentar el organigrama específico del departamento.
- Dar a conocer las relaciones de autoridad y responsabilidad del departamento.
- Proporcionar el reglamento, política y medios correctivos del departamento.
- Asignar un tutor para guiar las actividades del nuevo colaborador.
- Realizar un recorrido por las instalaciones del departamento y mostrarle su área de trabajo.
- Brindar capacitación teórica y práctica de las funciones específicas que deberá desarrollar en el departamento.

La información debe de tratarse con especificidad, debido a que, de ella dependerá el desempeño adecuado del colaborador.

Se recomienda que la inducción general de la empresa esté a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, con una duración estimada de dos semanas; y la inducción específica del puesto sea desarrollada por la Gerencia o Jefatura del departamento respectivo, con una duración estimada de seis semanas. Todo colaborador de recién ingreso, debe ser informado de las exigencias especiales de calidad, así como, de su responsabilidad y la responsabilidad que tiene la empresa frente a sus clientes.

3.5.4 Desarrollo

La empresa comercializadora de productos industriales, debe proporcionar a sus colaboradores, oportunidades de desarrollo laboral, para garantizar el aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y destrezas innatas que estos poseen. Por lo tanto, se recomienda a la empresa la utilización de: la promoción de puestos. Esta consiste elegir y trasladar a un colaborador de un puesto de trabajo a otro, de forma ascendente, dentro o fuera de su departamento actual.

La promoción de puestos, será desarrollada por las Gerencias y Jefaturas de los diversos departamentos, y será autorizada por la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa. Estos deberán tomar en cuenta y realizar las siguientes actividades:

- Determinar la necesidad de promoción.
- Seleccionar al colaborador a promover, en base a los méritos realizados y a la proactividad demostrada, a lo largo de su carrera en la empresa.
- Llenar la hoja de promoción de puestos (ver cuadro 47).
- Cotejar la información incluida en la hoja de promoción de puestos con la descripción técnica del puesto a ocupar.
- Entrevistar al colaborador para filtrar la información cotejada.
- Generar el documento laboral de promoción de puestos y adjuntarlo al expediente laboral del colaborador.
- Brindar la inducción específica del departamento y del nuevo puesto a ocupar.

Se recomienda que la promoción de puestos sea realizada, como mínimo, una vez al año.

Cuadro 47
Hoja de Promoción de Puestos

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES						
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS						
DESARROLLO DE PERSONAL						
HOJA DE PROMOCIÓN DE PUESTOS						
DATOS DEL SOLICITANTE						
1	Nombre y apellidos					
	Edad					
	Género	Masculino		Femenino		
	Estado civil	Soltero		Casado		Otro
DATOS LABORALES						
2	Puesto actual					
	Tiempo de laborar					
	Salario actual					
	Puesto promoción					
	Salario promoción					
DATOS ACADÉMICOS						
3	Educación	Diversificado		Universitario		Posgrado
	Especifique					
	Cursos adicionales					
	Idiomas					
APTITUDES						
4	Conocimiento técnico	Si		No		
	Conocimiento práctico	Si		No		
	Colaboración	Si		No		
	Responsabilidad	Si		No		
AUTORIZACIÓN						
5						
	Nombre y firma de Jefe de Área Solicitante		Fecha de promoción de puesto			
Vo.Bo. Gerencia de Recursos Humanos						

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cabe mencionar que, la promoción de puestos va acompañada de un incremento salarial, mayor autoridad y mayor responsabilidad para la toma de

decisiones; estos aspectos serán discutidos y definidos por las partes encargadas de realizar la promoción.

Por último, la práctica de la promoción de puestos como un medio para lograr el desarrollo de personal, garantiza una fuerte carga motivacional para el colaborador, una creciente sensación de satisfacción laboral y genera un sentimiento de pertenencia y gratitud hacia la empresa.

3.5.5 Programa de capacitación

La empresa necesita coordinar y desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de sus colaboradores, con el fin de hacerlos más efectivos y que contribuyan a la consecución de los objetivos de calidad establecidos. Esta coordinación y desarrollo puede lograrse, por medio de: la capacitación.

La capacitación constituye un factor sumamente importante, capaz de brindar un alto nivel de competencia, desarrollo y motivación para los colaboradores.

Por lo que, se hace necesario capacitar periódicamente a los colaboradores, haciéndoles conciencia sobre la importancia que posee la gestión de calidad y la gestión de servicio al cliente para la empresa.

En este sentido, se propone a la Gerencia de Recursos Humanos la implementación de dos programas de capacitación enfocados en los siguientes temas:

- Sistema de Gestión de Calidad (Gestión Administrativa).
- Servicio al Cliente (Gestión de Ventas).

Dichos programas se presentan en los cuadros 48 y 49, respectivamente.

Cuadro 48

Programa de Capacitación de Sistema de Gestión de Calidad

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CÓDIGO PR-100



Descripción:

Este programa de capacitación proporciona, a través de tres unidades, una especialización de alto nivel, que provee una completa comprensión de los elementos del sistema de gestión de calidad y entrega todas las competencias necesarias para desarrollar dicho sistema.

Justificación:

Para lograr la implementación adecuada del sistema de gestión de calidad de la empresa comercializadora de productos industriales, es necesario proveer, coordinar y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores encargados de desarrollar la Gestión Administrativa de la empresa (Gerencias y Jefaturas).

Objetivos:

- Proporcionar los fundamentos teóricos básicos sobre la calidad, proceso administrativo y sistema de gestión de calidad.
- Gestionar la calidad al interior de la empresa y su incorporación a la planificación estratégica.
- Liderar procesos de mejoramiento del desempeño de la empresa.

Unidades del programa:

- **Primera Unidad - CALIDAD**
 - Definición
 - Origen y evolución de la calidad
 - Importancia
 - Costos de la mala calidad
- **Segunda Unidad - SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**
 - Definición
 - Importancia y principios
 - Razones para aplicar normas de calidad en una organización
- **Tercera Unidad - SGC EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**
 - Planificación enfocada en calidad

Organización enfocada en calidad
Integración de personal enfocada en calidad
Dirección enfocada en calidad
Control enfocado en calidad
Ventajas y desventajas de su aplicación
Herramientas de la calidad

Destinatarios:

Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Financiera, Gerencia Desarrollo Tecnológico, Gerencia Mercadeo, Gerencia Sala de Ventas, Gerencia Bandas y Servicios, Contador General, Jefatura de Créditos y Cobros, Jefatura de Importaciones, Jefatura de Compras, Jefatura de Inventarios, Jefatura de Bodega y Jefatura de Reparto.

Sistema de evaluación:

- Asistencia.
- Participación.
- Laboratorios prácticos.

Calendarización:

Tendrá una duración de 8 horas distribuidas, de acuerdo a la disponibilidad de los destinatarios, entre la primera y segunda semana del mes de julio, 2016.

Programa impartido por:

- Gestor de Calidad.

Instalaciones:

Este será desarrollado en el salón de capacitaciones de la empresa. Este salón cuenta con:

- Mobiliario y equipo.
- Facilidades tecnológicas.
- Iluminación apropiada.

Inversión:

Los servicios del Gestor de Calidad, el salón de capacitación, la papelería y los útiles, son recursos de la empresa comercializadora de productos industriales, por lo que, la inversión destinada al desarrollo de este programa de capacitación es de Q 0.00.

Cuadro 49

Programa de Capacitación de Servicio al Cliente

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE CÓDIGO PR-101



Descripción:

Este programa de capacitación proporciona, a través de cuatro unidades, una especialización de alto nivel, que provee una completa comprensión de los elementos del servicio y atención al cliente y entrega todas las competencias necesarias para desarrollar adecuadamente las actividades inherentes.

Justificación:

Para lograr la implementación adecuada del sistema de gestión de calidad de la empresa comercializadora de productos industriales, es necesario proveer, coordinar y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores encargados de desarrollar la Gestión de Ventas.

Objetivos:

Al finalizar este programa el grupo objetivo será competente para:

- Desarrollar un estilo de servicio y atención que les permita interactuar satisfactoriamente con los clientes.
- Crear un ambiente acogedor para los clientes.
- Mantener un flujo continuo de clientes.
- Manejar las quejas de los clientes en forma satisfactoria para los mismos.
- Recopilar información sobre las preferencias de los clientes con el fin de encarar sus preocupaciones.

Unidades del programa:

- **Primera Unidad - SERVICIO AL CLIENTE**
Definición de servicio y cliente
Factores que intervienen en el servicio al cliente
Importancia comercial para la empresa
- **Segunda Unidad - CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**
Ocho pasos para la calidad en el servicio
- **Tercera Unidad - SERVICIO POSTVENTA**
Definición e importancia
Tipos de servicio postventa

- **Cuarta Unidad - ATENCIÓN Y MANEJO DE QUEJAS**

Definición e importancia

Tipología y factores que producen quejas

Estrategias para manejo adecuado de quejas y mejora continua

Destinatarios:

Gerencia Sala de Ventas, Asesor Técnico Central, Asesor Técnico Mazatenango, Asesor Técnico SV, Asistente de Ventas, Telemarketing SV, Cajera y Piloto Repartidor.

Sistema de evaluación:

- Asistencia.
- Participación en curso.
- Laboratorios prácticos.

Calendarización:

El curso tendrá una duración de 8 horas distribuidas, de acuerdo a la disponibilidad de los destinatarios, entre la tercera y cuarta semana del mes de julio, 2016.

Curso impartido por:

- Gestor de Calidad.

Instalaciones:

Este será desarrollado en el salón de capacitaciones de la empresa. Este salón cuenta con:

- Mobiliario y equipo.
- Facilidades tecnológicas.
- Iluminación apropiada.

Inversión:

Los servicios del Gestor de Calidad, el salón de capacitación, la papelería y los útiles, son recursos de la empresa comercializadora de productos industriales, por lo que, la inversión destinada al desarrollo de este programa de capacitación es de Q 0.00.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

La fecha en la que se impartirán los programas de capacitación propuestos, será definida por la Gerencia de Recursos Humanos.

En conclusión, el establecimiento técnico de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, la creación de lineamientos para efectuar la inducción de los nuevos colaboradores, el establecimiento de la promoción de puestos como medio para promover el desarrollo de los colaboradores y el uso de los programas de capacitación propuestos, permitirán a la empresa comercializadora de productos industriales, orientar su etapa de integración con un enfoque de calidad, capaz de satisfacer las necesidades más exigentes de sus colaboradores, así mismo, facilita la implementación del sistema de gestión de calidad propuesto.

3.6 Dirección enfocada en calidad

La empresa comercializadora de productos industriales debe crear y promover un ambiente de cooperación, que permita la unión de esfuerzos, el abandono del individualismo y un compromiso fiel al cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos.

A continuación se presentan las propuestas a utilizar para establecer la etapa de dirección enfocada en calidad:

3.6.1 Trabajo en equipo

La implementación del sistema de gestión de calidad y el alcance de los objetivos de calidad de la empresa, no pueden ser logrados sin la ayuda de todos sus colaboradores. Por tanto, la empresa necesita recurrir al trabajo en equipo, este implica el compromiso, comunicación, liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad y cooperación de cada uno de sus colaboradores.

Se recomienda a la empresa fomentar el trabajo en equipo, a través de las siguientes instrucciones:

- Definir el propósito fundamental del trabajo en equipo.
- Gestionar la creación de equipos de trabajo.
- Tomar en cuenta las habilidades de los colaboradores, para lograr los objetivos planteados.
- Establecer las reglas y normas que regirán el accionar del equipo de trabajo.
- Reconocer los méritos de los colaboradores cada vez que se alcanza un objetivo.
- Fomentar la buena actitud para que los colaboradores estén dispuestos a dar lo mejor de sí.
- Establecer los medios formales y adecuados para una comunicación efectiva.

Será responsabilidad de la Gerencia Administrativa y Gestor de calidad, determinar la necesidad de establecer equipos de trabajo en cada uno de los departamentos de la empresa.

3.6.2 Comunicación

Para garantizar la calidad del flujo de información que la empresa transmite a sus colaboradores, se hace necesario contar con medios formales de comunicación, En este sentido, se recomienda a la empresa, la aplicación de los siguientes medios:

- a. Circular general:** este documento se utilizará para dar a conocer una misma información a todos los departamentos de la empresa. La información que se transmitirá por esta circular será: planificación, informes, acuerdos, instrucciones, procedimientos, especificaciones, interpretación de normas,

reglas e información de observancia general. La emisión de esta circular es responsabilidad, única y exclusiva, de la Gerencia Administrativa.

- b. Circular interna:** este documento se utilizará para dar a conocer una misma información a todos los colaboradores de un departamento específico. La información que se transmitirá por esta circular será: procedimientos, instrucciones, observaciones, avisos, recordatorios, gestiones y peticiones específicas. La emisión de esta circular es responsabilidad de las Gerencias y Jefaturas de cada departamento.

El formato a utilizar para la redacción de ambas circulares se presenta a continuación:

Cuadro 50
Formato para Redacción de Circulares

LOGOTIPO DE LA EMPRESA			
SLOGAN DE LA EMPRESA			
TIPO DE CIRCULAR			
			REFERENCIA
			LUGAR Y FECHA
DESTINATARIOS			
MENSAJE			
REMITENTE			
COPIAS			
INICIALES			
UNIDAD ADMINISTRATIVA		DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Por último, la impresión de ambas circulares, deberá realizarse en hojas de papel bond tamaño carta.

3.6.3 Liderazgo

Para lograr que la empresa mantenga el éxito obtenido durante su trayectoria, no se necesita solamente de la capacidad de liderazgo de las Gerencias y Jefaturas existentes, también es necesario que cada colaborador desempeñe un rol de liderazgo.

En este sentido, se recomienda la implementación de las siguientes cinco claves para fomentar el liderazgo en los colaboradores:

- a. Promover un entorno de participación:** aprovechar al máximo la experiencia y las ideas de los colaboradores de cada departamento, para la mejora continua.
- b. Compartir la información:** compartir la información del negocio, los clientes y la situación del mercado con los colaboradores, puede ser una táctica útil para la toma de decisiones en situaciones de éxito o crisis.
- c. Delegar la toma de decisiones:** todos los colaboradores tienen un deseo innato de liderar, por lo tanto, al permitir que ellos tomen sus propias decisiones en relación a sus labores cotidianas, desencadenará un sentimiento de pertenencia hacia la empresa y se sentirán motivados.
- d. Transmitir pasión:** para que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa, es necesario que se les brinde una dosis de entusiasmo, de tal manera, que se sientan motivados para alcanzar las metas establecidas.

- e. **Definir roles claros:** esto permite que los colaboradores desempeñen sus funciones con mayor productividad y genera una mejora sustancial en el clima laboral de la empresa.

Cuando los colaboradores adquieren capacidades de liderazgo, la toma de decisiones se hace más sencilla, los clientes están más contentos y se ahorra tiempo, energía y dinero.

3.6.4 Motivación

Mantener a todos los colaboradores motivados, es una de las principales funciones de las Gerencias y Jefaturas de la empresa. Durante años, la motivación fue relacionada, directamente, con el factor económico, sin embargo, existen formas no económicas para incentivar a los mismos.

En este sentido, se recomienda a las Gerencias y Jefaturas de la empresa, la utilización de las siguientes formas no económicas de motivar a los colaboradores:

- a. **Ser agradecido:** reconocer y agradecer el buen desempeño de los colaboradores que están bajo su mando. Este reconocimiento puede hacerse verbalmente, o bien, por medio de una nota de agradecimiento. Se recomienda que el agradecimiento se haga personal y públicamente.
- b. **Dedicar tiempo a los colaboradores:** hacer tiempo para reunirse y platicar con sus colaboradores; ellos siempre tienen algo que decir y necesitan ser escuchados, y mejor aún, si es por su propio jefe.
- c. **Cuidar el ambiente de trabajo:** ser amable, cortés y empático con los colaboradores, ellos lo agradecerán y responderán de la misma forma.

d. Involucrar a los empleados: tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores para la solución óptima de problemas relacionados, directamente, con ellos o su departamento.

Con el uso periódico de estas formas no económicas de motivación, los empleados mejorarán su desempeño y tendrán un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

3.6.5 Declaración de la calidad

La declaración de la calidad permite a la empresa, comunicar a sus clientes, colaboradores y a la sociedad en general sobre sus intereses, deseos y objetivos de calidad para un periodo en específico. Por lo tanto, se recomienda el desarrollo y documentación de una declaración de la calidad para la empresa (ver cuadro 51).

Cuadro 51

Declaración de la Calidad

DECLARACIÓN DE CALIDAD EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

Nuestra Declaración de Calidad, tiene como fin, única y exclusivamente, identificar, describir y comunicar el compromiso en la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

Nuestro compromiso de calidad se basa en:

- **Satisfacción de los clientes:** por medio de la identificación y cumplimiento de los requisitos relacionados a asesoría técnica, precio y plazo de entrega de acuerdo a lo establecido.
- **Satisfacción de los colaboradores:** por medio de programas que fomenten la motivación, formación y desarrollo de los colaboradores.
- **Satisfacción de la sociedad:** por medio de la generación de empleo y la participación en el desarrollo industrial del país.
- **Rentabilidad de la empresa:** por medio del incremento de utilidades y la reducción de costos.

Esta Declaración debe ser entendida y asumida por todos, considerándose esta Dirección como la primera en asumir las directrices descritas. Anualmente se definirán nuevos compromisos de carácter obligatorio.

Gerente General
Guatemala, 01 de julio de 2016.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

En este sentido, la creación de equipos de trabajo, el uso formal de las circulares como medio de comunicación, el establecimiento de un estilo de liderazgo apropiado para las Gerencias y Jefaturas de la empresa, y la utilización periódica de las propuestas de motivación no económica y declaración de la calidad, permitirán a la empresa comercializadora de productos industriales, orientar su etapa de dirección con un enfoque de calidad, capaz de satisfacer las necesidades más exigentes de sus colaboradores, así mismo, facilita la implementación del sistema de gestión de calidad propuesto.

3.7 Control enfocado en calidad

3.7.1 Control de procesos

El control de procesos es importante para la empresa, debido a que, permite establecer las diversas causas por las que se presentan desviaciones significativas en la gestión de servicio al cliente, así mismo, permite establecer diversas medidas correctivas para contrarrestar el efecto negativo de estas. Este se fundamenta en el uso de las siguientes hojas técnicas:

3.7.1.1 Aplicación del diagrama de flujo

En este punto, se propone la aplicación del diagrama de flujo, a través de, varias hojas técnicas, para el proceso de gestión de servicio al cliente, tomando en cuenta las siguientes actividades (ver cuadros 52 al 58):

- Atención Telefónica a Clientes.
- Emisión de Cotizaciones, Envíos, Consignaciones y Facturas.
- Preparación y Despacho de Mercadería, y Reparto de Mercadería.

Para el desarrollo de la hoja técnica de diagrama de flujo, se utilizará la siguiente simbología:

- Actividad (cuadro).



- Preparación (hexágono).



- Documento físico (folder).



- Revisión (rombo).



- Transporte (flecha).



Cuadro 52

Hoja Técnica del Procedimiento de Atención Telefónica a Clientes

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA A CLIENTES		
No.	Simbología	Descripción
1		Recibir la llamada del cliente con el discurso de bienvenida.
2		Determinar la razón social del cliente y Asesor Técnico al que pertenece.
3		Transferir la llamada del cliente al Asistente de Ventas designado.
4		Atender la llamada con el discurso del departamento de Ventas.
5		Escuchar atentamente la solicitud del cliente y procesarla brevemente.
6		Solicitar nombre, teléfono y correo electrónico para darle seguimiento.
7		Ofrecer ayuda adicional.
8		Finalizar la llamada del cliente con el discurso de despedida del departamento de Ventas.
9		Informar al Asesor Técnico sobre la llamada del cliente.

Elaborado por:	Gestor de Calidad	Fecha:	01/07/2016
-----------------------	--------------------------	--------	-------------------

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 53

Hoja Técnica del Procedimiento de Emisión de Cotizaciones

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE COTIZACIONES		
No.	Simbología	Descripción
1		Solicitar una cotización de mercadería vía telefónica, fax o correo electrónico.
2		Recibir la información de la solicitud del cliente.
3		Ingresar al sistema al módulo cotización y colocar los datos del cliente, tiempo de entrega y validez de la misma.
4		Procesar los datos de la solicitud en el sistema, ingresando los códigos y precios de la mercadería solicitada.
5		Solicitar autorización a Gerencia Administrativa y Ventas si existiese algún inconveniente.
6		Crear cotización y almacenarla en un archivo PDF.
7		Enviar el documento de cotización al cliente por fax o correo electrónico.
8		Confirmar la recepción de la cotización.
9		Dar seguimiento al cliente y a la cotización emitida.

Elaborado por:	Gestor de Calidad	Fecha:	01/07/2016
-----------------------	--------------------------	---------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 54

Hoja Técnica del Procedimiento de Emisión de Envíos

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE ENVÍOS		
No.	Simbología	Descripción
1		Solicitar un envío de mercadería vía telefónica, fax o correo electrónico.
2		Recibir la información de la solicitud del cliente.
3		Ingresar al sistema al módulo envío y colocar los datos, tiempo de entrega y validez del mismo.
4		Procesar los datos de la solicitud en el sistema, ingresando los códigos y precios de la mercadería solicitada.
5		Solicitar autorización a Gerencia Administrativa y Ventas si existiese algún inconveniente.
6		Solicitar la creación del envío por medio de una actividad en el sistema.
7		Crear el envío e imprimir el documento físico para la preparación de la mercadería en bodega.
8		Confirmar la recepción del envío y la mercadería solicitada.
9		Dar seguimiento respectivo al cliente y al envío emitido.

Elaborado por:	Gestor de Calidad	Fecha:	01/07/2016
-----------------------	--------------------------	---------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 55

Hoja Técnica del Procedimiento de Emisión de Consignaciones

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE CONSIGNACIONES		
No.	Simbología	Descripción
1		Solicitar una consignación de mercadería vía telefónica, fax o correo electrónico.
2		Recibir la información de la solicitud del cliente.
3		Ingresa al sistema al módulo orden de venta y colocar los datos, tiempo de entrega y validez de la misma.
4		Procesar los datos de la solicitud en el sistema.
5		Autorizar la creación de la consignación.
6		Solicitar la creación del documento de consignación.
7		Crear e imprimir el documento físico para la preparación y traslado.
8		Confirmar la recepción de la consignación y la mercadería solicitada.
9		Dar seguimiento respectivo a la consignación emitida.

Elaborado por:	Gestor de Calidad	Fecha:	01/07/2016
-----------------------	--------------------------	---------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 56

Hoja Técnica del Procedimiento de Emisión de Facturas

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE FACTURAS		
No.	Simbología	Descripción
1		Solicitar una factura de un nuevo pedido, cotización, envío o consignación.
2		Recibir la información de la solicitud del cliente.
3		Ingresa al sistema al módulo orden de venta y colocar los datos del cliente, o bien, ubicar un documento existente.
4		Procesar los datos de la solicitud en el sistema.
5		Solicitar autorización a Gerencia Administrativa y Ventas si existiese algún inconveniente.
6		Solicitar la creación de la factura.
7		Imprimir la factura física para la preparación de la mercadería en bodega.
8		Confirmar la recepción de la factura y la mercadería solicitada.
9		Dar seguimiento respectivo a la factura emitida.

Elaborado por:	Gestor de Calidad	Fecha:	01/07/2016
-----------------------	--------------------------	---------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 57

Hoja Técnica del Procedimiento de Preparación y Despacho de Mercadería

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PREPARACIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA		
No.	Simbología	Descripción
1		Emitir el documento de preparación de mercadería.
2		Trasladar el documento de preparación de mercadería al departamento de Bodega.
3		Recibir el documento para la preparación de la mercadería.
4		Distribuir las indicaciones a los Auxiliares de Bodega.
5		Recibir las indicaciones y el documento de preparación de mercadería.
6		Preparar la mercadería solicitada por el cliente.
7		Verificar que la mercadería haya sido preparada adecuadamente.
8		Rechazar la mercadería si no está preparada adecuadamente.
9		Trasladar el documento y la mercadería preparada al departamento de Reparto.
10		Recibir el documento y la mercadería preparada.

Elaborado por:	Gestor de Calidad	Fecha:	01/07/2016
-----------------------	--------------------------	--------	-------------------

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 58

Hoja Técnica del Procedimiento de Reparto de Mercadería

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE MERCADERÍA		
No.	Simbología	Descripción
1		Trasladar el documento y la mercadería preparada al departamento de Reparto.
2		Recibir el documento y la mercadería preparada.
3		Revisar que la mercadería vaya completa según el documento.
4		Programar las rutas de reparto en jornadas matutina y vespertina.
5		Coordinar las rutas y asignar a cada piloto repartidor su encomienda.
6		Recibir la ruta, el documento y la mercadería preparada.
7		Realizar el reparto del documento y la mercadería preparada.
8		Rechazar la mercadería si no está preparada como el cliente la solicitó.
9		Entregar la mercadería al cliente, solicitar nombre y firma de recibido.
10		Recibir el documento firmado de recibido por el cliente.

Elaborado por:	Gestor de Calidad	Fecha:	01/07/2016
-----------------------	--------------------------	--------	-------------------

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

En las hojas técnicas anteriores, se establecen los diagramas de flujo para los procedimientos de la gestión de ventas, que fueron propuestos en la etapa de organización del presente capítulo, en estos se describen, paso a paso, las distintas categorías de actividades necesarias para desarrollar perfectamente dicha gestión, así mismo, se establecen tres estaciones de revisión de mercadería que tienen como objetivo, detectar cualquier defecto en la preparación de la misma antes de ser entregada al cliente.

Por lo tanto, para efectuar adecuadamente las actividades de revisión de mercadería, se recomienda a la empresa, la aplicación de una de las herramientas de la calidad, el Diagrama de Pareto.

Es importante resaltar que el diagrama de Pareto se basa en el análisis de los defectos, con el objetivo de establecer los mecanismos que permitan eliminarlos.

La aplicación de este diagrama se basa en el uso de una hoja técnica para registro de datos (ver cuadro 59).

Cuadro 59

Hoja Técnica de Registro de Datos

HOJA TÉCNICA DE REGISTRO DE DATOS

ESTACIÓN		REVISIÓN DE MERCADERÍA			
Registro:	000001	Fecha:	01/07/2016	Hora:	08:00 horas
Documentos a inspeccionar:		Envío	Consignación	Factura	
Departamento a inspeccionar:		Bodega		Reparto	
Inspeccionador:		Gestor de Calidad			

NO.	DEFECTO	CONTEO	SUBTOTAL
1	Producto incorrecto	///// /////	10
2	Producto incompleto	///	3
3	Producto duplicado	/////	5
4	Corte incorrecto	///	4
5	Errores en armado	/	1
6	Suciedad	//	2
7	Otros		0
Total de defectos detectados			25

OBSERVACIONES

El total de documentos inspeccionados fue de: 25

VALIDACIÓN

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma Inspeccionador</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Sello Inspeccionador</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Para garantizar la validez y uso adecuado de la hoja técnica de registro de datos, es necesario completar la información de cada casilla, para esto se recomienda lo siguiente:

- Definir el número de registro para cada hoja técnica, este deberá iniciar con el número 000001 y cambiará de forma progresiva, según la cantidad de revisiones que se realicen mensualmente; establecer la fecha en que se realizará la revisión, así como, la hora de la misma.
- Especificar el tipo de documento que se procederá a inspeccionar. Las tres categorías a elegir son: envíos, consignaciones y facturas.
- Delimitar el departamento en donde se realizará la inspección. Las dos categorías a elegir son: Bodega y Reparto.
- El encargado de realizar las inspecciones es el Gestor de Calidad.
- Analizar detenidamente cada uno de los defectos detectados en la revisión de mercadería, tipificarlos de acuerdo al listado proporcionado en la hoja técnica y anotarlos por medio de diagonales (/) en la columna conteo. De esta forma, será más sencillo contar los datos y facilitará su presentación.
- Totalizar la cantidad de defectos detectados.
- Anotar las observaciones pertinentes a cada revisión de mercadería
- Firmar y sellar la hoja técnica de registro de datos.

Los datos incluidos en la hoja técnica de registro de datos, permitirán elaborar la respectiva hoja técnica para Diagrama de Pareto, así como, su respectiva gráfica (ver cuadro 60)

Cuadro 60

Hoja Técnica de Diagrama de Pareto

HOJA DE REGISTRO PARA DIAGRAMA DE PARETO				
Registro:	000001	Fecha:	01/07/2016	Hora: 08:00 horas
Documento inspeccionado:	Envío	Consignación		Factura
Departamento inspeccionado:	Bodega		Reparto	
Inspeccionador:	Gestor de Calidad			
ÁREA DE DIAGRAMACIÓN				
Cálculos			Diagrama	
Defecto	# Defectos	# Defectos acumulados	% Total	% Total Acumulado
Prod. Incorrecto	10	10	40	40
Prod. Duplicado	5	15	20	60
Corte incorrecto	4	19	16	76
Prod. Incompleto	3	22	12	88
Suciedad	2	24	8	96
Errores en armado	1	25	4	100
Otros	0	25	0	100
VALIDACIÓN				
Firma Inspeccionador			Sello Inspeccionador	

Gráfica para análisis de defectos

Tipo de defecto	Número de defectos	% Acumulado
Prod. Incorrecto	10	40%
Prod. Duplicado	5	60%
Corte incorrecto	4	76%
Prod. Incompleto	3	88%
Suciedad	2	96%
Errores en armado	1	100%
Otros	0	100%

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Para garantizar la validez y uso adecuado de la hoja técnica de Diagrama de Pareto, es necesario completar la información de cada casilla, para esto se recomienda lo siguiente:

- Definir el número de registro para cada hoja técnica, este deberá iniciar con el número 000001 y cambiará de forma progresiva, según la cantidad de diagramas que se realicen mensualmente; establecer la fecha en que se realizará el diagrama, así como, la hora del mismo.
- Especificar el tipo de documento que se procederá a diagramar. Las tres categorías a elegir son: envíos, consignaciones y facturas.
- Elegir el departamento que se procederá a diagramar. Las dos categorías a elegir son: Bodega y Reparto.
- El encargado de realizar el diagrama es el Gestor de Calidad.
- Utilizar Microsoft Excel para realizar los cálculos y su gráfica respectiva.
- Firmar y sellar la hoja técnica de registro de datos.

Cabe mencionar que esta herramienta será detallada y ejemplificada, técnicamente, dentro del contenido de la propuesta de Programa de Capacitación de Sistema de Gestión de Calidad, impartida por el Gestor de Calidad.

3.7.1.2 Mejora Continua

La aplicación de la mejora continua, significa que ninguna situación insatisfactoria debe continuar, es decir, que no deben tolerarse defectos de calidad en los procesos de la gestión administrativa y/o gestión de servicio al cliente, de la empresa comercializadora de productos industriales, por lo tanto, es necesario, identificar las fuentes de los principales problemas que se presentan en la empresa y establecer las medidas correctivas para suprimirlos.

En este punto, se recomienda a la empresa la aplicación del Diagrama de Causa y Efecto, con el objetivo de establecer las principales fuentes de problemas que se presentan en la empresa.

La premisa principal para la aplicación de dicho diagrama consiste en elaborar un listado de los problemas de mayor incidencia y que afectan la calidad de la empresa, para esto, es necesario que las gerencias y jefaturas de la empresa, realicen reuniones periódicas para unificar criterios sobre la problemática existente. Después de haber enlistado los problemas, es necesario que establezcan prioridades y definan los problemas específicos a tratar, uno por uno.

Por lo tanto, para efectuar el análisis del problema específico, se recomienda el uso de la siguiente hoja técnica para Diagrama de Causa y Efecto:

Cuadro 61

Hoja Técnica de Diagrama de Causa y Efecto

HOJA DE REGISTRO PARA DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO			
Registro:	000001	Fecha:	01/07/2016
Tipo de gestión:	Administrativa	Hora:	08:00 horas
Diagramador:	Gestor de Calidad		
PERFIL DEL PROBLEMA			
Categorías	Causas	Efecto / Problema	
Categoría 1 – 6	Causas varias	Producto incorrecto	
ÁREA DE DIAGRAMACIÓN			
Diagrama de causa y efecto para análisis de productos incorrectos			
<p>The diagram is an Ishikawa (fishbone) diagram. The main horizontal arrow points to the right towards a box labeled 'Producto incorrecto'. Above the arrow, from left to right, are the following causes: 'Entorno' (with sub-causes 'Ruido' and 'Presión'), 'Tecnología' (with sub-causes 'Falla en sistemas' and 'Duplicación de orden'), 'Personas' (with sub-causes 'Atención inadecuada' and 'Falta de capacitación'), 'Maquinas' (with sub-causes 'Malos ensambles' and 'Mala codificación'), and 'Otros' (with sub-causes 'Procedimientos no documentados' and 'Procesos').</p>			
VALIDACIÓN			
Firma Diagramador		Sello Diagramador	

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Para garantizar la validez y uso adecuado de la hoja técnica de Diagrama de Causa y Efecto, es necesario completar la información de cada casilla, para esto se recomienda lo siguiente:

- Definir el número de registro para cada hoja técnica, este deberá iniciar con el número 000001 y cambiará de forma progresiva, según la cantidad de diagramas que se realicen mensualmente; establecer la fecha en que se realizará el diagrama, así como, la hora del mismo.
- Especificar el tipo de gestión que se procederá a analizar y a diagramar. Las dos categorías a elegir son: Administrativa y Ventas.
- El encargado de realizar el diagrama es el Gestor de Calidad.
- Identificar los principales problemas administrativos o de ventas que posee la empresa.
- Clasificar y establecer las principales causas que generan dicha problemática. Para este efecto, se recomienda a las Gerencias la utilización de una lluvia de ideas.
- Elaborar el diagrama de causa y efecto, ubicando cada categoría y causa en torno a la problemática general.
- Firmar y sellar la hoja técnica.

Cabe mencionar que esta herramienta será detallada y ejemplificada, técnicamente, dentro del contenido de la propuesta de Programa de Capacitación de Sistema de Gestión de Calidad, impartida por el Gestor de Calidad.

En conclusión, el uso de las herramientas de calidad propuestas, permitirá a la empresa desarrollar su etapa de control con un enfoque de calidad, que garantice la satisfacción de sus clientes y colaboradores.

3.8 Recursos necesarios

Para implementar esta propuesta de sistema de gestión de calidad, la empresa deberá realizar una mínima inversión; esta inversión garantiza que la implementación se realizará con éxito y será controlada de principio a fin. Los principales recursos que se utilizarán son:

- Humanos.
- Físicos y mobiliario.
- Tecnológico.
- Financiero.

Dentro del recurso humano, se contempla la contratación del Gestor de Calidad, este tendrá como objetivo principal desarrollar y controlar esta propuesta de sistema de gestión de calidad, así mismo, asesorar a la Gerencia General, Gerencia Administrativa y Ventas, y Gerencia de Recursos Humanos. El costo de la contratación, representa la mayor inversión que debe realizar la empresa, la cual asciende a Q 65,700.00 anuales (ver cuadro 62).

Dentro del recurso físico y mobiliario, se incluye el uso de las instalaciones del salón de capacitaciones de la empresa, dichas instalaciones se utilizarán para presentar a Gerencia General los beneficios de aplicación del sistema y para llevar a cabo la sensibilización de la información para los colaboradores.

Dentro del recurso tecnológico, se incluye la utilización del equipo de proyección de la empresa, este equipo será el complemento de las instalaciones del salón de capacitaciones, este equipo es propiedad de la empresa y será proporcionado por el Departamento de Desarrollo Tecnológico.

Estos dos últimos recursos serán utilizados para desarrollar cada una de las estrategias de calidad establecidas en el cuadro 15 (ver página 111). El establecimiento de estas estrategias representa una inversión de Q 3,400.00 anuales.

Cuadro 62

Recursos necesarios para Implementación de la Propuesta

No.	RECURSO		DESCRIPCIÓN	EXISTENTE	NECESARIO
3.8.1	HUMANO	8	Gerencias	X	
		1	Gestor de calidad		X
3.8.2	FÍSICO Y MOBILIARIO	1	Salón de capacitación	X	
		18	Mesas	X	
		18	Sillas	X	
		1	Pizarra	X	
		1	Borrador	X	
		2	Marcadores	X	
3.8.2	TECNOLÓGICO	1	Notebook	X	
		1	Cañonera	X	
		1	Equipo de audio	X	
		1	Memoria USB	X	
3.8.3	FINANCIERO	1	Gestor de calidad		
			Sueldo mensual	Q 4,500.00	Q 54,000.00
			Bono 14		Q 4,500.00
			Aguinaldo		Q 4,500.00
			Ventajas económicas (5%)		Q 2,700.00
		2	Estrategias de calidad		
			Costo anual	Q 3,400.00	Q 3,400.00
TOTAL					Q 69,100.00

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

En el cuadro anterior, se presentó el desglose de los recursos que se necesitarán para implementar la propuesta de sistema de gestión de calidad, por lo tanto, la Gerencia Financiera, proveerá el recurso económico para sufragar los costos de contratación del Gestor de Calidad y del establecimiento de las estrategias de calidad, los cuales ascienden a Q 69,100.00 anuales.

Por otra parte, es necesario poner en evidencia que la empresa comercializadora de productos industriales, actualmente incurre en costos por la no aplicación de un sistema de gestión de calidad, dichos costos ascienden a Q 722,490.00 anuales. Estos costos se distribuyen en los rubros de pérdida de clientes (ver página 101), y costos por anulación y refacturación (ver cuadro 8), lo cual hace de esta propuesta una excelente opción para la reducción de dichos costos y permite aprovechar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros que posee la empresa.

Con la aplicación de esta propuesta de sistema de gestión de calidad se prevee que los costos anuales por la no aplicación de un enfoque de calidad se reduzcan en un 30% (Q 216,747.00) para finales del año 2016. La fórmula de la relación costo beneficio y el respectivo índice se presenta a continuación:

Cuadro 63
Fórmula de la Relación Costo Beneficio

$$\text{RCB} = \frac{\text{RCCA}}{\text{CIP}}$$

En donde:

- RCB** = Relación costo beneficio
- RCCA** = Reducción de Costo de no Calidad Anual
- CIP** = Costo de Implementación de Propuesta

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Cuadro 64
Índice de la Relación Costo Beneficio

$$\text{RCB} = \frac{\text{RCCA}}{\text{CIP}}$$

Entonces:

$$\text{RCB} = \frac{Q \quad 216,747.00}{Q \quad 69,100.00}$$

$$\text{RCB} = \underline{\underline{3.14}}$$

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Enero 2013.

Con el resultado del cálculo del índice de relación costo beneficio se establece que la empresa comercializadora de productos industriales percibirá un beneficio económico de 3.14 veces el valor del costo de implementación de la propuesta, lo que resulta ser un motivo más para la ejecución del sistema de gestión de calidad propuesto.

CONCLUSIONES

1. En la empresa, no se ha desarrollado una planificación con enfoque de calidad, debido a que, cuenta con una misión y visión desactualizada e inerte, los objetivos y estrategias son establecidos únicamente para conocimiento de algunas gerencias; y por último, no se tiene una política de calidad establecida.
2. La empresa cuenta con un organigrama establecido formalmente, sin embargo, este carece de un orden lógico, generaliza demasiado y las líneas de relación no están claramente definidas. Por otra parte, no existe una descripción técnica de puestos documentada formalmente, debido a que la persona que estaba encargada de desarrollarlo, renunció hace varios años.
3. En la empresa, los procedimientos de prestación del servicio, no se encuentran definidos, ni documentados formalmente, por lo que, estos se desarrollan empíricamente y sin enfoque de calidad.
4. En la empresa, no se cuenta con una etapa de integración de personal documentada, ni establecida formalmente, las actividades de reclutamiento, selección e inducción, se desarrollan sin procedimientos u hojas técnicas, que sirvan de apoyo para la adecuación de los colaboradores de recién ingreso, en sus respectivos puestos de trabajo.
5. La empresa, no cuenta con un programa de capacitación que promueva el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, y que elimine el desconocimiento sobre los beneficios que brinda la aplicación de un enfoque de calidad en sus labores cotidianas.

- 6.** Se determinó que la empresa no cuenta con una persona especializada, que se encargue de desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad.
- 7.** En la empresa, no se tiene definida la declaración de la calidad, debido a que, existe desconocimiento de su significado y de los beneficios que el establecimiento de esta genera.
- 8.** La empresa, no cuenta con herramientas técnicas para la aplicación de un control de calidad en los procesos y procedimientos de prestación del servicio, debido a que estos se desarrollan y controlan de forma empírica.

RECOMENDACIONES

1. La empresa, debe de implementar la propuesta de planificación enfocada en calidad, esta le permitirá contar con una misión, visión, objetivos, estrategias y política de calidad amigable, de aplicación inmediata y de fácil acceso para sus colaboradores y clientes.
2. Implementar las propuestas de organigrama general y organigramas específicos, con el objetivo de brindar una mejor comprensión, a los colaboradores y clientes, de la estructura general y de los diversos departamentos establecidos en la empresa. Por otra parte, se recomienda la aplicación de los descriptores de puestos propuestos, los cuales pueden ser utilizados como modelos a seguir para el desarrollo e inclusión de futuros puestos de trabajo.
3. Implementar los procedimientos propuestos de la gestión de ventas, en los procesos de gestión de clientes, prestación del servicio y satisfacción al cliente, con el objetivo de garantizar un enfoque de calidad, y promover la mejora continua en todas las actividades que estos engloban.
4. Desarrollar formalmente la etapa de integración de personal de la empresa, utilizando como modelo los procedimientos y hojas técnicas propuestas en este informe.
5. Implementar la propuesta de programas de capacitación de sistema de gestión de calidad (Gestión Administrativa) y servicio al cliente (Gestión de Ventas), dada la necesidad de desarrollar las habilidades técnicas y proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos sobre la gestión de calidad y los beneficios de aplicación en sus labores cotidianas.

6. Contratar los servicios de una persona especialista en el desarrollo e implementación de sistemas de gestión de calidad y que cumpla con los requisitos establecidos en la respectiva descripción de puestos del Gestor de Calidad.
7. Establecer un modelo de declaración de la calidad, que permita guiar los esfuerzos de toda la empresa, hacia la consecución de sus objetivos.
8. Utilizar las propuestas del Diagrama de Flujo, el Diagrama de Pareto y el Diagrama de Causa y Efecto, para efectuar un control de calidad adecuado para los procesos de gestión de clientes, prestación del servicio y satisfacción al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. Primera Edición. México. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana. 354 Págs.
2. Chiavenato, Idalberto. 2002. **Gestión del Talento Humano**. Primera Edición. Colombia. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana. 475 Págs.
3. **Evolución de la calidad en el tiempo**. Consultado el 27 de septiembre, 2011. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/EvolucionCalidad>
4. Gutiérrez, Mario. 2006. **Administrar para la Calidad**. Segunda Edición. México. Editorial Limusa. 295 Págs.
5. Gutiérrez Pulido, Humberto. 2014. **Calidad y Productividad**. Cuarta Edición. México. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana. 382 Págs.
6. Heizer, Jay & Render, Barry. 2009. **Principios de Administración de Operaciones**. Séptima Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall. 752 Págs.
7. Hernández, S. y Pulido, A. 2011. **Fundamentos de Gestión Empresarial**. Primera Edición. México. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana. 264 Págs.
8. Sosa Pulido, Demetrio. 2007. **Administración por Calidad**. Segunda Edición. México. Editorial Limusa. 241 Págs.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de satisfacción al cliente

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Boleta	1
	Número	

AYÚDENOS A MEJORAR: Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por LLAMASA. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas a la gestión de servicio al cliente, deberá responder todas las interrogantes de manera clara y concisa colocando una "X" en el interior de las diversas opciones de respuesta.

A GENERALIDADES DEL SERVICIO AL CLIENTE

1	Al momento de comunicarse con nuestros colaboradores ¿Qué medio utiliza?	
	Teléfono	<input type="checkbox"/>
	Email	<input type="checkbox"/>
	Visita personalmente	<input type="checkbox"/>
2	Cuando se comunica con nuestros colaboradores ¿Qué tipo de información solicita?	
	Precio	<input type="checkbox"/>
	Existencias	<input type="checkbox"/>
	Ficha técnica	<input type="checkbox"/>
3	¿Ha esperado demasiado tiempo para recibir la información que solicitó?	
	Si	<input type="checkbox"/> Si, ¿Por qué?
	No	<input type="checkbox"/>
4	En alguna ocasión ¿Se le ha proporcionado un precio incorrecto o incompleto?	
	Si	<input type="checkbox"/> Si, ¿Por qué?
	No	<input type="checkbox"/>
5	¿Qué tipo de gestiones realiza a través de nuestros colaboradores?	
	Cotización	<input type="checkbox"/>
	Pedido	<input type="checkbox"/>
6	En algún momento ¿Se ha visto en la necesidad de re-cotizar?	
	Si	<input type="checkbox"/> Si, ¿Por qué?
	No	<input type="checkbox"/>
7	En algún momento ¿Se ha visto en la necesidad de anular un pedido?	
	Si	<input type="checkbox"/> Si, ¿Por qué?
	No	<input type="checkbox"/>
8	¿Ha percibido en algún momento, falta de empatía y amabilidad en la atención de nuestros colaboradores?	
	Si	<input type="checkbox"/> Si, especifique
	No	<input type="checkbox"/>

B GENERALIDADES DEL PRODUCTO

9	¿Cuáles de estos productos compra con mayor regularidad?	
	Bandas transportadoras	
	Mangueras	
	Filtros	
	Acoples	
	Otros	
10	¿Alguna vez ha detectado defectos en los productos que solicitó?	
	Si	Si, ¿Cuál?
	No	
11	¿Ha sido víctima de incumplimiento, en relación a los productos que ha solicitado?	
	Si	Si, ¿Por qué?
	No	
12	En algún momento ¿Se ha visto en la necesidad de devolver los productos que solicitó?	
	Si	Si, ¿Por qué?
	No	
13	En algún momento ¿Ha perdido la oportunidad de algún negocio porque no tenemos los productos que necesita?	
	Si	Si, ¿Por qué?
	No	

C GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ENTREGAS A DOMICILIO

14	¿Qué gestión utiliza para solicitar sus productos?	
	Envío	
	Factura	
15	En alguna ocasión ¿Ha tenido que esperar demasiado tiempo para recibir los productos que solicitó?	
	Si	Si, ¿Por qué?
	No	
16	Cuando se realiza la entrega ¿Recibe siempre sus productos completos?	
	Si	No, ¿Por qué?
	No	
17	¿Se ha visto en la necesidad de solicitar la anulación de algún envío?	
	Si	Si, ¿Por qué?
	No	
18	¿Se ha visto en la necesidad de solicitar la anulación de alguna factura?	
	Si	Si, ¿Por qué?
	No	

D GENERALIDADES DE LA ATENCIÓN DE QUEJAS

19	Cuando desea comunicar una queja a nuestros colaboradores ¿Qué medio utiliza?	
	Teléfono	
	Email	
	Visita personalmente	

20	¿En relación a que aspecto realiza sus quejas?	
	Servicio	
	Producto	
	Precio	
	Servicio de entrega	
21	En algún momento ¿Ha tenido que esperar demasiado tiempo para la solución de sus quejas?	
	Si	Si, ¿Cuánto?
	No	
22	La solución que se le brinda a sus quejas ¿Es siempre la adecuada?	
	Si	No, ¿Por qué?
	No	

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Anexo 2

Cuestionario dirigido a los colaboradores

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES

Boleta	2
Número	

OBJETIVO: Obtener información directa y puntual de los colaboradores, en materia de gestión de calidad aplicada a la empresa. El resultado del cuestionario se manejará de forma confidencial, se utilizará para fines académicos y contribuirá a la elaboración de una tesis de grado.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas a la gestión de calidad aplicada a la empresa, deberá responder todas las interrogantes de manera clara y concisa colocando su respuesta en los espacios designados. Por favor de dar su razonamiento en cada respuesta.

A GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1	¿Sabe que es el proceso administrativo?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	
2	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	
3	¿Conoce los objetivos de la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	
4	¿Considera que existe una política de calidad en la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	
5	¿Ha tenido a la vista el organigrama de la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	
6	¿Ha sido promovido de puesto dentro de la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	
7	¿Recibe algún tipo de capacitación dentro de la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	

8	¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
9	¿Considera que el proceso de comunicación es eficiente en la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
10	¿Se promueve el liderazgo dentro de la empresa?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	

B GENERALIDADES DE LA CALIDAD

11	¿Sabe que es calidad?	
	Si	Especifique:
	No	
12	¿Conoce las generalidades de la calidad?	
	Si	Especifique:
	No	
13	¿Sabe que es un sistema de gestión de calidad?	
	Si	Especifique:
	No	
14	¿Conoce las ventajas de implementar un sistema de gestión de calidad?	
	Si	Especifique:
	No	
15	¿Conoce que es la Norma ISO 9001:2008?	
	Si	Especifique:
	No	
	NR	

C OBSERVACIONES

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Anexo 3

Entrevista dirigida a Gerencia Administrativa

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA ADMINISTRATIVA

Boleta	3
Número	

OBJETIVO: Obtener información directa y puntal de los directivos, en materia de gestión de calidad aplicada a la empresa. El resultado del cuestionario se manejará de forma confidencial, se utilizará para fines académicos y contribuirá a la elaboración de una tesis de grado.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas a la gestión de calidad aplicada a la empresa, deberá responder todas las interrogantes de manera clara y concisa colocando su respuesta en los espacios designados. Por favor de dar su razonamiento en cada respuesta.

A GENERALIDADES DE CALIDAD Y GESTIÓN DE CALIDAD

1	¿Ha escuchado el término "calidad"?	
	Si <input type="checkbox"/>	Si. Especifique: <input type="text"/>
	No <input type="checkbox"/>	
2	¿Con que opción relaciona el término calidad en la empresa?	
	Producto <input type="checkbox"/>	¿Por qué? <input type="text"/>
	Servicio <input type="checkbox"/>	
	Administración <input type="checkbox"/>	
3	¿Considera que la calidad es importante para la empresa?	
	Si <input type="checkbox"/>	Si ¿Por qué? <input type="text"/>
	No <input type="checkbox"/>	
4	¿Considera que la calidad genera beneficios importantes para la empresa?	
	Si <input type="checkbox"/>	Si, ¿Cuáles? <input type="text"/>
	No <input type="checkbox"/>	
5	¿Sabe que es una gestión de calidad?	
	Si <input type="checkbox"/>	Si. Especifique: <input type="text"/>
	No <input type="checkbox"/>	
6	¿Existe dentro de la empresa, una persona encargada de velar por la gestión de calidad?	
	Si <input type="checkbox"/>	Si ¿Quién? <input type="text"/>
	No <input type="checkbox"/>	No ¿Por qué? <input type="text"/>
7	¿Se realiza algún tipo de gestión de calidad en la empresa?	
	Si <input type="checkbox"/>	Si ¿Cuál? <input type="text"/>
	No <input type="checkbox"/>	No ¿Por qué? <input type="text"/>

B GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

8	¿Qué etapas del proceso administrativo se desarrollan en la empresa?	
	Planificación	Comentarios:
	Organización	
	Integración	
	Dirección	
Control		

C GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN

9	¿Está definida la política de calidad de la empresa?	
	Si	Si. Especifique:
No		
10	¿Está definida los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?	
	Si	Si. Especifique:
No		
11	¿Están definidas las estrategias para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?	
	Si	Si. Especifique:
No		

D GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

12	Explique la relación que guardan las áreas de administración, finanzas, ventas, marketing, inventarios y distribución en la empresa:	
13	¿Están documentadas y completas las descripciones de puestos?	
	Si	No ¿Por qué?
No		
14	¿Se cuenta con un manual de normas y procedimientos completo y establecido formalmente en la empresa?	
	Si	No ¿Por qué?
No		

E GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN

15	¿Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa?	
	Si	No ¿Por qué?
No		
16	¿Qué tipo de comunicación predomina en el interior de la empresa?	
	Formal	Especifique:
Informal		

17	¿Se fomenta el liderazgo en la empresa?	
	Si	Si. Especifique:
	No	
18	¿Sabe que es la declaración de la calidad?	
	Si	Si. Especifique:
	No	
19	¿Está definida la declaración de la calidad en la empresa?	
	Si	Si. Especifique:
	No	
20	¿Está establecido un programa de motivación en la empresa?	
	Si	Si. Especifique:
	No	

F GENERALIDADES DEL CONTROL

21	¿Se tiene establecido algún método para el control de procedimientos?	
	Si	Si. Especifique:
	No	
22	¿Sabe que es mejora continua?	
	Si	Si. Especifique:
	No	
23	¿Utiliza alguna de las siguientes herramientas de calidad en la empresa?	
	Gráfico de control	Si. Especifique:
	Histograma	
	Check list	
	Diagrama causa-efecto	
	Diagrama Pareto	
	Diagrama de dispersión	
	Análisis estratificado	
	Diagrama de afinidad	
	Diagrama de relaciones	
	Diagrama de árbol	
	Diagrama matricial	
	Diagrama de priorización	
	Diagrama de decisión	
	Diagrama de flejas	
Diagrama de flujo		

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Noviembre 2012.

Anexo 4

Entrevista dirigida a Gerencia de Recursos Humanos

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Boleta	3A
Número	

OBJETIVO: Obtener información directa y puntal de los directivos, en materia de gestión de calidad aplicada a la empresa. El resultado del cuestionario se manejará de forma confidencial, se utilizará para fines académicos y contribuirá a la elaboración de una tesis de grado.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas a la gestión de calidad aplicada a la empresa, deberá responder todas las interrogantes de manera clara y concisa colocando su respuesta en los espacios designados. Por favor de dar su razonamiento en cada respuesta.

A GENERALIDADES DE LA INTEGRACIÓN

1	Dentro del proceso de integración, ¿Cuáles de estos procedimientos realiza?	
	Reclutamiento	Especifique:
	Selección	
	Inducción	
	Desarrollo	
	Capacitación	
2	¿Cómo desarrolla el procedimiento de reclutamiento de personal?	
3	¿Cómo desarrolla el procedimiento de selección de personal?	
4	¿Cómo desarrolla el procedimiento de inducción de personal?	
5	¿Cómo desarrolla el procedimiento de desarrollo de personal?	
6	¿Cómo desarrolla el procedimiento de capacitación de personal?	

Anexo 5

Fórmula de muestreo para población finita

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E^2 (N-1)}$$

En donde:

n= Número de elementos de la muestra

Z= Coeficiente de confiabilidad

P= Probabilidad de que ocurra un evento 50%

Q= Probabilidad de que no ocurra un evento 50%

N= Número de elementos de la población

E= Error del muestreo

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Julio 2012.

Anexo 6

Cálculo de elementos de la muestra para clientes

Entonces:

$$n = \frac{(1)^2 (0.5) (0.5) (30)}{(1)^2 (0.5) (0.5) + (0.04)^2 (30-1)}$$

$$n = 25.3036437 = 26 \text{ Clientes}$$

Se determinó que la muestra a tomar para la investigación asciende a 26 clientes.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Julio 2012.

Anexo 7

Cálculo de elementos de la muestra para colaboradores

Entonces:

$$n = \frac{(1)^2 (0.5) (0.5) (109)}{(1)^2 (0.5) (0.5) + (0.04)^2 (109-1)}$$

$$n = 64.4512772 = 65 \text{ Colaboradores}$$

Se determinó que la muestra a tomar para la investigación asciende a 65 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia. Empresa comercializadora de productos industriales. Julio 2012.