

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



**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: MODELO PARA
LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
EN UNA EMPRESA CERTIFICADORA UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

CARLOS DANIEL ZARATE SUÁREZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2019

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



**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: MODELO PARA
LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
EN UNA EMPRESA CERTIFICADORA UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CARLOS DANIEL ZARATE SUÁREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2019

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III	Vacante
VOCAL IV	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística:	Lic. Oscar Ramiro Batrez Chavarría
Mercadotecnia – Operaciones:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Administración – Finanzas:	Licda. Monica Soledad Casia Cárcamo

JURADO QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
SECRETARIA:	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez
EXAMINADOR:	Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos

Guatemala, 08 de marzo del 2019

Licenciado,

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

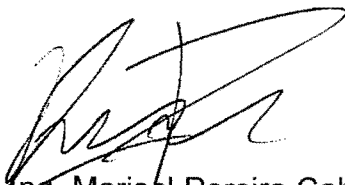
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad respecto a la designación que fui parte, procedí al asesoramiento al estudiante **CARLOS DANIEL ZARATE SUÁREZ**, con carné **2009-13424**, en la elaboración de tesis sobre el tema **“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA CERTIFICADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con los requisitos y lineamientos necesarios para aportar un aporte significativo para la institución objeto de estudio; razón por la cual recomiendo aceptar el trabajo mencionado para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Ing. Marisol Pereira Cabrera

Ingeniera Química

Colegiado no. 1497

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0437-2019
Guatemala, 06 de mayo de 2019

Estudiante
CARLOS DANIEL ZARATE SUÁREZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 08-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 30 de abril de 2019, que en su parte conducente dice:

"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Economía y de Administración de Empresas; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

CARLOS DANIEL ZARATE SUÁREZ	200913424	"PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA CERTIFICADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"
-----------------------------	-----------	--

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

M.CH



DEDICATORIA

A DIOS

Por darme las fuerzas necesarias para finalizar un objetivo más en mi vida con mis seres queridos a mi lado.

A MIS PADRES

Por estar siempre a mi lado, hacerme la persona que soy hoy en día, brindarme su apoyo, consejos y entrega cuando mas lo necesite, sobre todo siendo el ejemplo en el cual quiero verme en un futuro.

A MI FAMILIA

Haber con un hogar con una familia tan unida y única, en la cual tengo la dicha de contar con muchos hermanos, más de una madre, un gran padre, para lo cual únicamente puedo agradecerles por los buenos momentos, risas y apoyo incondicional cuando más lo necesite.

A MIS AMIGOS

Mynor, Andrea, María del Mar, Danilo, Iván, Rudy, Manuel, Roselin sin ustedes saben que no hubiera llegado tan lejos, gracias por estar en las buenas y en las malas conmigo.

A LOS LICENCIADOS

Luis Antonio Suárez, Rosy Chavarría, Friné Salazar, Estuardo Arocha, Karen Sosa, Roberto Reyes, Lesvia Lara quienes en más de una ocasión me apoyaron y se convirtieron en más de una ocasión en mentores, guías y compañeros de trabajo.

A MI ASESORA

Marisol Pereira, por ser paciente y brindarme su apoyo siempre desde que te conozco tanto en la tesis como en el aspecto laboral.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Mi querida alma mater, nunca olvidare todo lo que me ha dado, me ofreció la oportunidad de conocer gente increíble tanto como estudiante y como auxiliar de catedra, quienes me dieron muchos de los mejores momentos en mi vida, solamente espero algún día regresar para devolver un poco de lo mucho que me transmitió.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.2 Industria de servicios	1
1.1.3 Empresa Certificadora	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Administración de Operaciones	3
1.2.1.1 Calidad	3
1.2.1.2 El Servicio	8
1.2.1.3 Ingeniería de Servicios	10
1.2.1.4 Monitoreo y auditoría de la calidad del servicio	17
1.2.1.5 Estudio de colas o filas de espera	20
1.2.2 Certificaciones ISO	20

CAPÍTULO II DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN EL SERVICIO DE LA EMPRESA CERTIFICADORA

2.1 Metodología	23
2.2 Generalidades de la empresa	24
2.2.1 Antecedentes y aspectos legales	24
2.2.2 Filosofía empresarial	25
2.2.3 Estructura organizacional	

Contenido	Página
2.2.4 Servicios que presta	32
2.2.5 Ubicación e instalaciones	34
2.3 Situación actual del nivel de satisfacción del cliente en el servicio	38
2.3.1 Análisis del perfil del cliente	38
2.3.1.1 Tipo de clientes encuestados	38
2.3.1.2 Tipo de certificaciones que posee actualmente	40
2.3.1.3 Tiempo transcurrido como cliente	42
2.3.1.4 Tipo de servicio recibido por última vez	43
2.3.2 Evaluación de la calidad del servicio	44
2.3.2.1 Medición de la rapidez del servicio según percepción del cliente	44
2.3.2.2 Calidad del recurso humano	50
2.3.2.3 Indicador de satisfacción y observaciones planteadas por los clientes	58
2.3.3 Otros hallazgos encontrados	65
2.4 Análisis de Resultados	67

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA CERTIFICADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación	70
3.2 Objetivos	71
3.2.1 Objetivo general	71
3.2.2 Objetivos específicos	71
3.3 Alcance	71
3.4 Programa de mejora continua propuesto	71
3.4.1 Plan de acción para el diseño e implementación de las propuestas	71

Contenido	Página
3.4.2 Creación del puesto de Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio	73
3.4.2.1 Ubicación administrativa	73
3.4.2.2 Diseño de la descripción técnica del puesto	74
3.4.2.3 Presupuesto para la contratación y salario del puesto	77
3.4.3 Programa de capacitaciones	77
3.4.4 Sistema para monitorear la calidad en el servicio	80
3.4.4.1 Descripción del modelo	80
3.4.4.2 Implementación del modelo	83
3.4.5 Registro y control para la mejora continua	87
3.4.5.1 Control para la medición y seguimiento del desempeño del nuevo puesto a contratar	88
3.4.5.2 Control para la medición y monitoreo del tiempo del ciclo de servicio	91
3.4.5.3 Registro y control para la mejora continua de la calidad del servicio	95
3.4.6 Recursos necesarios para implementar la propuesta	99
3.4.6.1 Recursos humanos	99
3.4.6.2 Recursos materiales y tecnológicos	99
3.4.6.3 Recursos financieros	99
3.5 Ventajas de implementar la propuesta	100
Conclusiones	101
Recomendaciones	102
Bibliografía	103
Anexos	105

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Triángulo del servicio	13
2	Hexágono del servicio	17
3	Filosofía empresarial actual Empresa Certificadora	26
4	Organigrama General Área de Certificaciones de Calidad Regional Empresa Certificadora	27
5	Organigrama Nominal Área de Certificaciones de Calidad sede Guatemala Empresa Certificadora	31
6	Vista frontal de las instalaciones de la Empresa Certificadora	35
7	Parqueo de las instalaciones de la Empresa Certificadora	36
8	Instalaciones donde labora el personal administrativo	37
9	Ciclo del servicio actual	46
10	Flujograma del servicio actual	47
11	Organigrama Nominal propuesto Área de Certificaciones de Calidad Empresa Certificadora	73
12	Cuestionario de satisfacción del cliente	82
13	Creación de cuenta digital	84
14	Diseño de encuesta digital	85
15	Publicación y envío de encuesta digital	86
16	Tabulación y presentación de datos digital	87
17	Parte 1 Procedimiento para evaluar desempeño del personal	89
18	Parte 2 Procedimiento para evaluar desempeño del personal	90
19	Parte 3 Procedimiento para evaluar desempeño del personal	91
20	Modelo para la medición y monitoreo del tiempo del ciclo de servicio	92
21	Flujograma propuesto del nuevo ciclo de servicio	94

No.	Título	Página
22	Diseño de diagrama de Ishikawa	96
23	Elaboración de diagrama Ishikawa	97
24	Formato para identificación de la(s) causa(s) de la inconformidad	98

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Plazas por puesto de trabajo Área de Certificaciones de Calidad sede Empresa Certificadora Regional	32
2	Calificación de la rapidez del ciclo de servicio según la opinión del cliente	48
3	Factores evaluados del personal administrativo según percepción de la Gerencia General	57
4	Consolidado de calificación de factores críticos del servicio	58
5	Sugerencias planteados según opinión de los clientes, equipo auditor y Gerencia General	61
6	¿Recomendaría la Empresa Certificadora? según opinión del cliente	63
7	Medición del tiempo promedio para presentar las cotizaciones de los servicios	64
8	Plan de acción para la implementación de las propuestas	71
9	Descripción Técnica del Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio Empresa Certificadora, sede Guatemala	74
10	Proyección del sueldo y prestaciones Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio	77
11	Programa de capacitación para personal administrativo y equipo auditor	79
12	Pasos del ciclo de servicio según puesto de trabajo	93
13	Costo total para implementar las propuestas	100

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Porcentaje de clientes según el sector al que pertenecen	39
2	Tipo de certificación que poseen los clientes Empresa Certificadora	41
3	Tiempo de ser cliente de la Empresa Certificadora	42
4	Tipo de servicio recibido por última vez	43
5	Calificación de la rapidez del ciclo de servicio según la percepción del cliente	49
6	Factores evaluados del equipo auditor según percepción del cliente	51
7	Factores evaluados del personal administrativo Calificación según percepción del cliente	52
8	Factores evaluados del personal administrativo Calificación según percepción del personal auditor	54
9	Deficiencias que presenta le Empresa Certificadora según percepción del personal auditor	55
10	Calificación del nivel de satisfacción según percepción de los clientes	59
11	Indicador del nivel de satisfacción del cliente según percepción de los clientes	60
12	Razones por las que no recomiendan la Empresa Certificadora según opinión del cliente	64
13	Existencia de procedimientos, puesto o departamento encargado de monitorear o dar seguimiento a la satisfacción de los clientes	66

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Cuestionario dirigido a clientes	106
2	Boleta para el personal administrativo y auditores	109
3	Boleta para Gerente General	112

Introducción

En los últimos años el cliente demanda recibir un excelente servicio, esto lo convierte en un requisito para competir más que en una ventaja competitiva, sin embargo, los estudios han demostrado que el servicio es un factor determinante para la percepción de la calidad por parte del cliente y utilizado en sus justas dimensiones permite aumentar el valor agregado del producto. Por estas y otras razones el servicio en los últimos años se ha convertido en la principal ventaja competitiva, debido a que ha logrado desplazar a los factores que en el pasado contribuían a ganarse la preferencia de los clientes: el precio y la calidad en el producto; ambos factores competitivos aún siguen ocupando un lugar preferencial, por lo que los tres factores en conjunto, combinados estratégicamente logran maximizar la competitividad de toda organización y por consiguiente posicionarla como líder en el mercado.

Derivado de la importancia que tiene la calidad del servicio, se ha realizado el estudio denominado: "Programa de mejora continua: modelo para la medición del nivel de satisfacción al cliente en una Empresa Certificadora ubicada en la ciudad de Guatemala" la cual está dirigida a mejorar e innovar el ciclo de servicio, creando valor para el cliente; también a dotar de conocimientos y concientizar de la importancia de la vocación del servicio a los colaboradores, para generar mayor satisfacción en el cliente

El contenido está conformado por tres capítulos: el capítulo I, el cual da a conocer toda la información teórica de los temas: empresa, administración, calidad del servicio y las técnicas para evaluar la satisfacción del cliente, así como certificaciones ISO y las herramientas más utilizadas para el control y seguimiento de la calidad. El capítulo II, contiene la metodología utilizada para realizar el diagnóstico en la unidad de análisis investigada, con la finalidad de conocer los problemas principales que impiden obtener los resultados esperados, así como las causas que los provocan, también incluye las generalidades de la Empresa entre

las que destacan: su historia, estructura organizacional y servicios. Así mismo, se da a conocer de forma detallada el ciclo del servicio, por el cual toda solicitud debe pasar como parte de su trámite y gestión para ejecutar un trabajo para el cliente. Finalmente, en este capítulo se presentan y analizan los resultados del diagnóstico de satisfacción del cliente realizado en la Empresa Certificadora. El capítulo III plantea la propuesta de contratación de un nuevo puesto de trabajo, el cual ayudará a controlar, desarrollar y coordinar junto con las herramientas diseñadas a la medición de satisfacción del cliente. También incluye la propuesta del programa de capacitación para el personal, con el fin de incrementar sus competencias y ofrecer un mejor servicio; de igual manera la propuesta para la medición de la calidad del servicio y por último los controles respectivos para ejecutar y mantener los logros de las propuestas presentadas.

Así mismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones elaboradas con el fin de ratificar las razones por las cuales los problemas encontrados surgieron, para plantear acciones que ayuden a mitigar las deficiencias encontradas y ofrecer oportunidades de mejora. Por último, se incluye la bibliografía y anexos que corresponden al soporte y fundamento de la investigación, ofreciendo una documentación añadida y la trazabilidad necesaria para encontrarla.

Como parte de la metodología utilizada es importante mencionar que la presente investigación se realizó con el aval de la Gerencia General de la sede ubicada en Guatemala; así mismo, se recopiló la opinión directa a una muestra de clientes utilizando como instrumento una boleta de encuesta, también para la percepción del personal administrativo y auditores se obtuvo por medio de encuesta, y para la opinión del Gerente General se utilizó una guía de entrevista.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.(2:4)

1.1.1 Empresa privada

“Una empresa privada se refiere a una empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios”.(2:10)

1.1.2 Industria de servicios

“El sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales. Generan servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de cualquier población en el mundo”.(2:26)

1.1.3 Empresa Certificadora

“Organizaciones auditoras independientes y externas, que proporcionan la certificación/registro de conformidad con las Normas ISO” (5:18), es decir la organización que cuenta con el respaldo internacional con la finalidad de certificar la conformidad de la aplicación de las normas ISO por medio de auditorías, inspecciones o capacitaciones, estableciendo niveles de confianza y competencia leal, a nivel mundial las más reconocidas son las siguientes:

- SGS, S.A.
- Icontec
- Intertek
- Bureau Veritas Quality
- Aenor
- Tuv Rheinland

1.2 Administración

“Es el proceso de organizar, planear, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales, siendo:

- **Planear:** diseñar estrategias y procesos para lograr la meta establecida por la organización con un tiempo definido, dando claridad a las acciones a realizar, la principal herramienta para este proceso es
 - Plan de acción: Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importa para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.
- **Organizar:** dar un orden lógico a las acciones implantadas en la etapa de planeación para el cumplimiento de los procesos administrativos, contando con las siguientes herramientas:
 - Descriptor de puesto: Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende
 - Organigrama: El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.
- **Dirigir:** liderar un equipo de trabajo dando pautas específicas, logrando de esta manera los resultados esperados, estimulando el sentido de pertenencia por parte de todos los empleados de la organización.

- **Controlar:** es la medición y evaluación de los procesos administrativos llevado a cabo en la organización identificando falencias y oportunidades, con el fin de tomar acciones correctivas y un plan de mejora”.(2: 225)

1.2.1 Administración de Operaciones

Se dice que la Administración de Operaciones, es “el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios.

Las empresas de servicios son organizaciones que facilitan la producción y distribución de bienes, ayudando a otras dependencias a encontrar sus metas y añadir valor a su vida personal. También es una prestación que realiza una empresa o persona a un cliente. La mayoría de los servicios son intangibles. Es por eso que se enfatiza que la administración de operaciones ayuda a que los servicios generen el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección, así como, a mejorar la satisfacción del cliente y disminuir los costos”.(7:16)

1.2.1.1 Calidad

“Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En sentido técnico, la calidad puede tener dos significados:

- Son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas.
- Es un producto o un servicio libre de deficiencias”.(5:32)

a. Mejora continua

Es considerada como la actitud dentro de las organizaciones que busca ser la base para asegurar la estabilización de los procesos y la posibilidad de mejora dentro de ellos. También se puede definir como: “la consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones,

estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño”.(6:23)

a.1 Sistema de gestión de la calidad

“El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda”.(6:23)

a.2 Auditoría

“La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proyecto o producto, con el objeto de emitir una opinión independiente y competente”.(5:4)

a.3 Auditoría de calidad

“Se utilizan para determinar el grado en que se ha alcanzado los requisitos del sistema de gestión de calidad”.(5:4)

a.4 Auditorías de calidad ISO

Para entender acerca del tema de calidad, se puede mencionar que la auditoría de calidad es el “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance al que se cumplen los criterios de auditoría”.(5:5)

Cuando se habla de auditoría de calidad, se debe de mencionar y explicar las diferentes clases o tipos de auditorías que existen:

- **“Auditorías de primera parte o internas:** las auditorías internas, denominadas en algunos casos como auditorías de primera parte, se realizan

por, o en nombre de, la propia organización, para la revisión por la dirección y con otros fines internos.

- **Auditorías de segunda parte:** son aquellas que se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la organización, tal y como los clientes o por otras personas en su nombre.
- **Auditorías de tercera parte:** se llevan a cabo por organizaciones auditoras independientes, tales como las autoridades reglamentarias o aquellas que proporcionan la certificación”.(5:9)

Actualmente, la Empresa Certificadora realiza auditorías de segunda y tercera parte, la última será el objeto de estudio debido a que en estas se han presentado los problemas mencionados anteriormente.

a.5 Normas ISO

Las normas ISO, son los documentos base en los que se fundamentan los criterios de las auditorías que son realizadas, esto quiere decir son utilizadas para determinar si el sistema de gestión de calidad cumple con los estándares necesarios para lograr la certificación. A continuación, se enlistan las normas más utilizadas y fundamentales:

- **ISO 9000:** esta norma hace mención a los fundamentos y vocabulario que son necesarios comprender para trabajar con mayor facilidad en el área de los sistemas de gestión de calidad.
- **ISO 9001:** hace referencia a los requisitos mínimos que son necesarios para que los sistemas de gestión de calidad sean funcionales en cualquier organización manifestando que se cumple con los estándares de calidad requeridos.
- **ISO 19001:** documento que tiene como función orientar o guiar acerca del manejo de un programa de auditoría tomando en cuenta la planeación y

realización de la misma, también estudia y analiza las competencias de las personas involucradas y la evaluación luego de ser realizada.

- **ISO 14001:** norma que proporciona los lineamientos mínimos para determinar si el sistema de gestión de calidad de la organización tiene alguna repercusión en el medio ambiente o en sus alrededores, ya sea en la población cercana o lugares aledaños.
- **ISO 22000:** norma que proporciona los requisitos de un sistema de seguridad alimenticia y asegura la inocuidad de los alimentos que son elaborados dentro del proceso incluyendo desde la cosecha o criaderos hasta el consumo final.

a.6 Herramientas de mejora de la calidad

Para comprender un poco acerca de la mejora en la calidad del servicio, se debe hacer referencia a **Kaoru Ishikawa**, “quien fue un administrador de empresas de origen japonés que aportó la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor de procesos empresariales por medio de las siguientes herramientas:

- **Hojas de control:** se usan como referencia para verificar la frecuencia utilizada en el proceso, con sus variables y los defectos que las atribuyen.
- **Histogramas:** es la visión gráfica de las variables que se estudian o analizan.
- **Análisis de Pareto:** sirve para identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia, así como las causas más frecuentes de quejas de los clientes.
- **Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa:** consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha, facilita el análisis de los problemas y sus soluciones; es la

representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las variables que intervienen en el proceso.

- **Gráficas de control:** simbolizan los límites de control, constituyen la variación del proceso estudiado en la representación gráfica.
- **Análisis de estratificación:** la estratificación es una técnica utilizada en combinación con otras herramientas de análisis de datos”.(13:54)

a.7 Las 5M Kaizen (Gemba)

Todo proceso es susceptible al fallo. En las organizaciones dentro de sus procesos no todo siempre sale bien, hay ocasiones en las que aparecen problemas y no queda más remedio que entrar en labor y actuar de inmediato.

“En japonés kaizen significa mejoramiento continuo. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, y ocasiona un gasto relativamente pequeño. La filosofía kaizen asume que nuestra forma de vida ya sea de nuestra vida laboral, social o en casa debe centrarse en esfuerzos de mejoramiento constante. El **método de las “5M”** es un sistema de análisis estructurado que se fija cinco pilares fundamentales alrededor de los cuales giran las posibles causas de un problema; las cuales significan:

- **Máquina:** un análisis de las entradas y salidas de cada máquina que interviene en el proceso, así como de su funcionamiento de principio a fin y los parámetros de configuración, permitirán saber si la causa raíz de un problema está en ellas.
- **Método:** se trata de cuestionarse la forma de hacer las cosas. Cuando se diseña un proceso, existen una serie de circunstancias y condicionantes que pueden variar a lo largo del tiempo y no ser válidos a partir de un momento dado.

- **Mano de obra:** el personal puede ser el origen de un fallo. Existe el fallo humano, que todos conocemos y si no se informa y forma a la gente en el momento adecuado, pueden surgir los problemas.
- **Medio ambiente:** las condiciones ambientales pueden afectar al resultado obtenido y provocar problemas.
- **Materia prima:** los materiales empleados como entrada son otro de los posibles focos en los que puede surgir la causa raíz de un problema”.(13:57)

1.2.1.2 El servicio

Para fines del presente estudio el servicio se define como “la liga entre el proceso productivo y el consumidor final, ósea, que nos permite ver una empresa extendida desde el diseño del producto y proveedores de insumo”. (11:59) Sin embargo, existe otra definición que da a conocer el servicio como “toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de algo. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico”.(7:237)

a. Los servicios y su evolución

Desde la concepción del mercado existió el intercambio de los bienes por medio del llamado trueque, el cual consistía en el intercambio de un bien por otro, y conforme fue evolucionando la exigencia para satisfacer las necesidades, se implementó la adquisición de bienes a través de transacciones con dinero al punto que fue necesario adicionar servicios personalizados que puedan hacer diferencia entre un competidor y otro, tal como se define: “Desde los albores de la humanidad, el comercio ha sido un elemento vital en el desarrollo de las sociedades. Sin embargo, el concepto de “compra-venta” ha evolucionado de tal manera que se ha convertido en un arte muy complejo. Del simple trueque que se ha pasado a la venta altamente especializada. En un mundo consumista todos somos compradores y todos somos de alguna manera, vendedores”.(11:1)

b. Naturaleza e Importancia de los servicios

“La economía industrial que durante más de un siglo llevo el mayor peso en el desarrollo y crecimiento económico de los países industrializados, ha sido superada por la economía de servicios. Esa transformación económica ha impactado en las prácticas de mercadotecnia, de planeación estratégica y otras de la gerencia. Los conceptos de producto y servicio también se han modificado para llegar a manejarse con un concepto único: producto, considerado como un paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquiriente”.(11:53)

Es decir, los servicios han cobrado un mayor protagonismo en la actualidad, derivado de la evolución que se ha dado en el mercado, hoy en día no se puede hablar de un producto sin involucrar el servicio al cliente, es un aspecto tan importante que se considera implícito y como parte del primero; así como menciona Luis Picazo “las personas que se desempeñan en el sector servicios, se caracterizan por que su actividad genérica es capturar, procesar, analizar y proporcionar información. Dicho en otras palabras, actuar en el sector servicios es estar en una posición de trabajo dirigida al manejo de información”.(11:58)

c. Características de los servicios

“Las características más importantes de los servicios son:

- “Son intangibles, no se pueden percibir con los sentidos
- Son perecederos, se producen y consumen instantáneamente
- Son continuos, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio
- Son integrales, todos los colaboradores forman parte de ella
- La oferta de los servicios, prometer y cumplir
- El foco de los servicios, satisfacción plena del cliente
- El valor agregado, plus al producto”. (12:22)

d. Los doce principios del servicio al cliente

Es importante complementar la evolución de los servicios así como los principios que son utilizados como lineamientos dentro de la cultura organizacional que persigue vocación de servicio; estos principios son:

- "Haga de la calidad un hábito y un marco de referencia.
- Establezca las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo su personal y con los clientes y proveedores.
- Sistemas, no sonrisas. Decir por favor y gracias no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio, los sistemas si le garantizan eso.
- Anticipe y satisfaga consistentemente las necesidades de los clientes internos y externos.
- De a todo empleado que tenga trato con sus clientes autoridad para atender sus quejas.
- Pregunte a sus clientes lo que quieren y d selo una y otra vez. H galos volver.
- Los clientes siempre esperan que usted cumpla su palabra. Prometa menos, de más.
- Muestre respeto por las personas. Sea atento con ellas. Funciona.
- Reconozca en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunere a sus empleados como si fueran sus socios.
- Haga como los japoneses. Investigue quienes son los mejores y como hacen las cosas; apr piese de sus sistemas, después mej relos.
- Aliente a sus clientes a que le digan todo aquello que no les guste.
- Mida todo. Los equipos de béisbol lo hacen. Los equipos de futbol lo hacen. Los equipos de basquetbol lo hacen. Usted también hágalo". (11:93)

1.2.1.3 Ingeniería de Servicios

Para conocer un poco más acerca de la Ingeniería de Servicios, es fundamental hacer referencia a su definición: "es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los

procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles". (11:67)

a. Finalidad de la Ingeniería de Servicios

Como finalidad, la Ingeniería de Servicios se puede resumir como una parte fundamental para garantizar la calidad en el servicio, pero se debe de analizar cada parte de su definición para una mejor comprensión, como se muestra a continuación:

- **"Mejorar e innovar procesos:** analiza los procesos relacionados para proporcionar servicios de calidad al cliente, promoviendo la innovación constante bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer.
- **Servicios diferenciados:** cuida que los servicios sean de calidad y contribuye a lograr la diferenciación de los productos y de la imagen corporativa de la empresa, para alcanzar un claro posicionamiento de los mismos.
- **Desarrollar una organización:** requiere una estructura de organización participativa que haga realidad sus estrategias y acciones, dirigidas para crear valor y ofrecer servicios de calidad.
- **Creación de valor para el cliente:** tiene como propósito desarrollar y proporcionar servicios de calidad, así como coadyuvar en la creación de valor para el cliente.
- **Ventajas competitivas:** se integra con la planeación estratégica en el logro de las ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles". (11:68)

b. Objetivos de la Ingeniería de Servicios

Con la definición y finalidad con la finalidad identificada, también es importante indicar los principales objetivos que persigue la Ingeniería de Servicios al ser aplicada, siendo los siguientes:

- “Crear clientes satisfechos
- Elevar ingresos reales de la empresa y se mantengan con esa tendencia
- Promover la innovación constante
- Diferenciar los productos
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa
- Superar al competidor que mantenga su ventaja en precios
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes” (11:69).

c. Desarrollo de la Ingeniería de Servicios

“La Ingeniería de Servicios –también conocida como Gerencia de Servicios- surge como una nueva disciplina, con fisonomía y características propias. Diferentes autores la han tratado con su particular enfoque derivado de sus investigaciones y experiencias personales. Entre ellos están: Jan Carlzon y Karl Albrecht, cuyas aportaciones al tema han sido por demás importantes y punto de apoyo para desarrollar nuevos enfoques.

Se ha planteado con anterioridad que la calidad del servicio ha obtenido gran importancia en años recientes, como lo tuvo en su momento la manufactura. Indudablemente, el cuidado de la calidad en el sector servicios, incrementará su contribución para crear clientes satisfechos en el nuevo mundo empresarial en que participamos. En este escenario, una estrella que brillará será la Ingeniería de Servicios o Gerencia de Servicios, como también se le conoce”. (11:80)

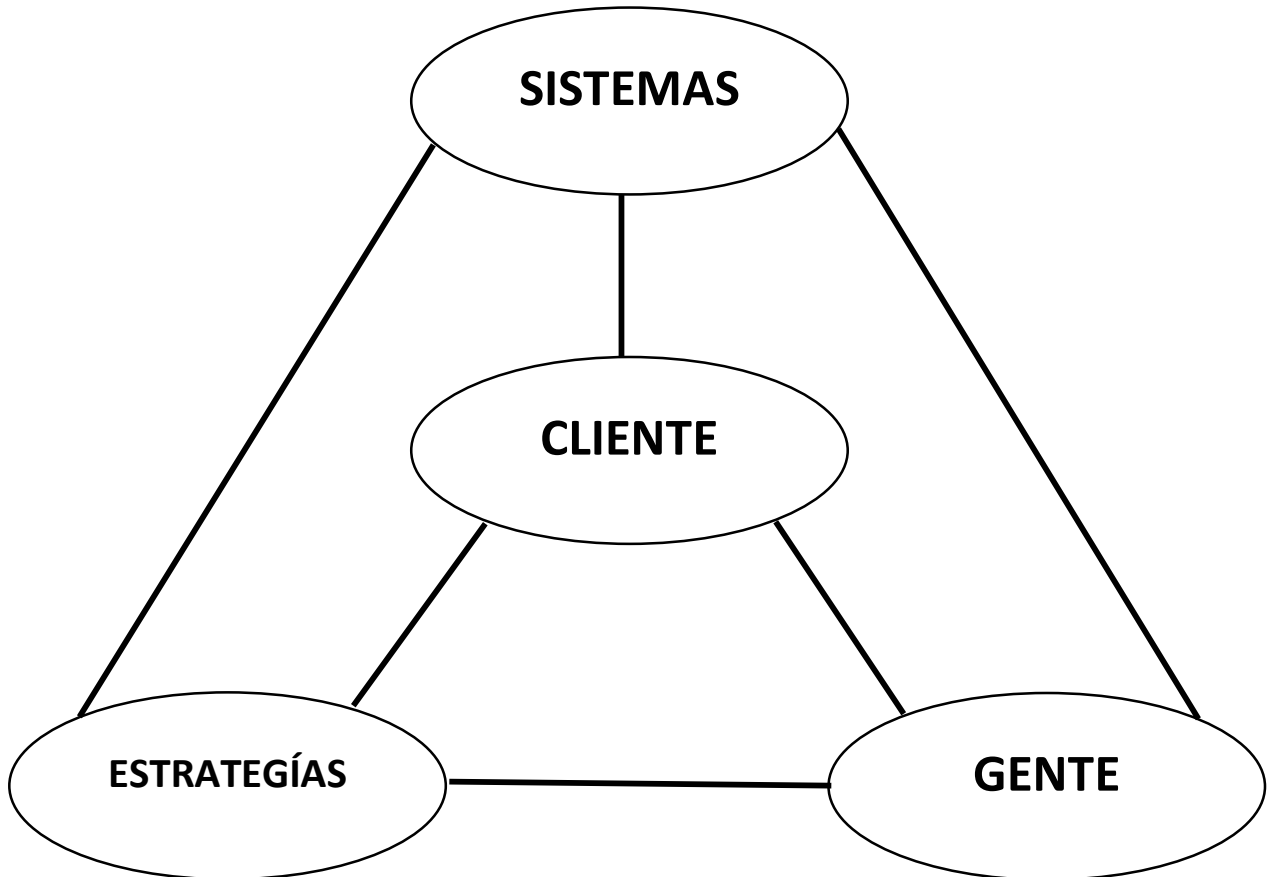
c.1 Triángulo del servicio

Otro destacado difusor de la Gerencia o Ingeniería de Servicios expone el tema con bastante claridad y presenta su filosofía objetivamente mediante su “Triángulo del Servicio” el cual identifica tres características importantes, todas ellas orientadas hacia el cliente.

El Triángulo del Servicio es “una ilustración visual de toda filosofía de la gerencia

del servicio. Las partes del triángulo son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas". (1:27) el que se presenta en la siguiente imagen:

Imagen 1
Triángulo del servicio



Fuente: Imagen obtenida del libro La Excelencia del servicio. Tercera Edición. Colombia. 3R Editores. 240 p. consultado en noviembre 2018.

Las tres características o factores claves están en los ángulos del Triángulo del Servicio y a su vez, cada una de ellas está dirigida hacia el cliente, quien es el centro mismo de la figura.

- **“Cliente:** el corazón del modelo es el círculo central: el cliente. Los clientes deben se deben identificar tanto en forma psicográfica como demográfica.

- **Estrategias:** la estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y psicográfica que se obtiene en la averiguación para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes. Tiene dos partes claves: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. En esta estrategia, la cual, deben martillarla casi siempre en un seminario ejecutivo la alta gerencia y los socios.
- **Gente:** incluye a todo el personal de la organización. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio. La línea que conecta este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que influye la estrategia del servicio. En segundo lugar, la línea que conecta el círculo de la gente con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todo el personal de la compañía.
- **Sistemas:** hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados operativos deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. Se observa también la línea que va del círculo de los sistemas al círculo del cliente, esta sirve para mostrar la interrelación entre los clientes y los sistemas de la organización, los clientes deben abrirse paso a través de sistemas, con el fin de hacer negocios. Finalmente, la línea que conecta el círculo de la estrategia del servicio con el círculo de los sistemas". (1:29)

c.2 Hexágono del servicio

Toda experiencia, enfoque u orientación basados en la planeación estratégica y alta dirección debe de ser considerado como factor fundamental en el desarrollo del servicio y su evolución, por lo tanto, se considera según los expertos como: "El vínculo que existe entre los servicios y el manejo formal de la comunicación, sirve como conductor al mejoramiento del servicio, a la diferenciación del producto y al fortalecimiento de la imagen corporativa. Debe tenerse presente que gran parte de la Ingeniería de Servicios es comunicación e información, que destaca su importancia en los contactos de oportunidad o momentos de verdad, los cuales son puntos vulnerables para ofrecer servicios de calidad. El manejo dirigido de la innovación como parte de la Ingeniería de Servicios para emprender mejoras continuamente, de acuerdo con las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja y de las reacciones de la competencia. Las innovaciones son las que producen valor agregado para el cliente y ayudan a mejorar la calidad del servicio". (11:80)

La composición del hexágono se da mediante dos tipos de factores, los cuales son:

- **Factores competitivos**

- **Precio**, es la recompensa que se obtiene a cambio de la adquisición del producto o servicio deseado.
- **Calidad del servicio**, es el aspecto diferenciador en el mercado, se considera vital en cualquier sector económico.
- **Calidad del producto**, es la percepción del consumidor en base a la conformidad de lo adquirido para satisfacer sus necesidades.

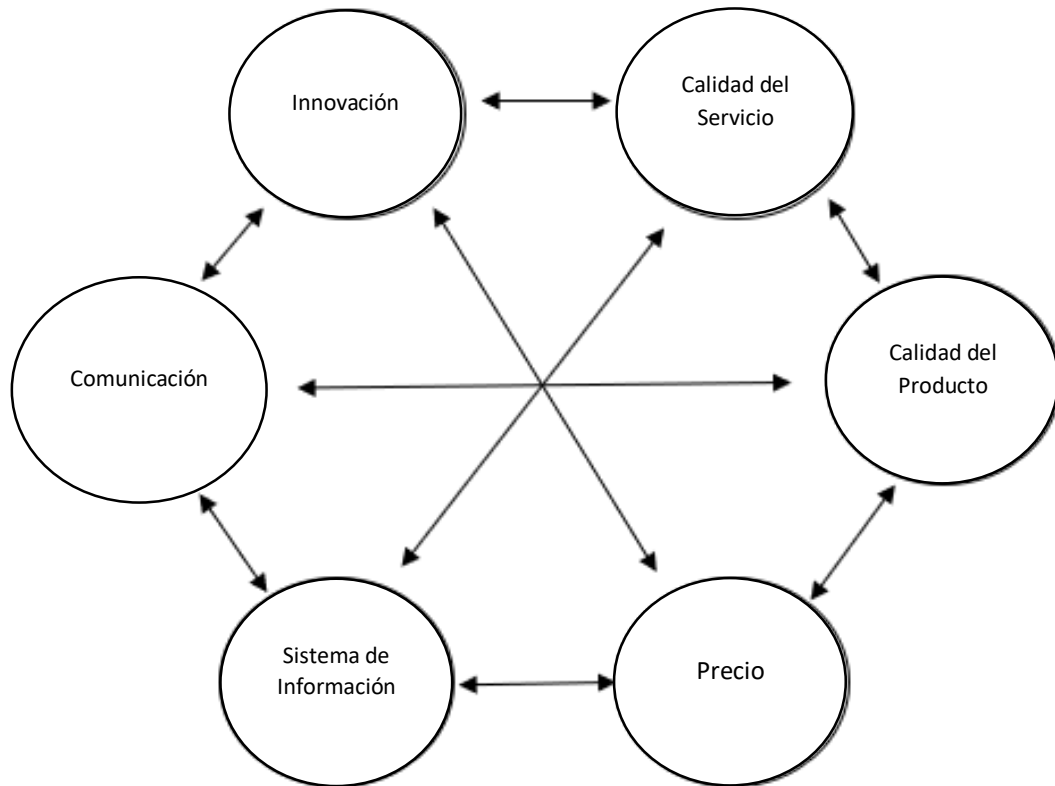
La calidad del producto es lo QUE se entrega de forma tangible al cliente, mientras que la calidad del servicio es el COMO se le entrega el producto al cliente.

- **Factores estructurales:**

- **Innovación**, busca la mejora en la experiencia de los clientes.
- **Comunicación**, medio de transmisión de información o conocimientos que busca satisfacer la necesidad inmediata del cliente.
- **Sistemas de información**, es la estructura del flujo de la información.

Tanto los factores estructurales como los competitivos se interrelacionan para dar vida a la Ingeniería de Servicios.

Imagen 2
Hexágono del servicio



Fuente: Imagen obtenida del libro Ingeniería de Servicios. Primera Edición. México. McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 245 p. consultado en noviembre 2018.

1.2.1.4 Monitoreo y auditoría de la calidad del servicio

Aunque ambos procesos son muy similares, es importante resaltar las diferencias entre ambas: “cuando se habla de monitorear se dice que es el proceso gerencial que ayuda al personal a cumplir sus responsabilidades de supervisión, este proceso va enfocado a verificar la ejecución de una actividad en base a un estándar, siendo responsabilidad de la gerencia. Al momento de referirse a la auditoría se dice que es la metodología usada por los auditores para la validación del control recurrente, el enfoque del mismo va encaminado a la prueba de las transacciones o puntos de control seleccionados por medio de un criterio predeterminado, siendo responsabilidad de auditoría interna en el proceso de aseguramiento”. (4:125)

a. Elementos y fases del monitoreo

“Los planes de monitoreo y evaluación deben ser creados luego de la fase de planificación y antes de la fase de diseño de un programa o intervención. El plan debe incluir información sobre cómo se examinará y evaluará el programa o intervención. En general el plan de monitoreo debe señalar:

- Los supuestos de los cuales depende el logro de las metas del programa.
- Las relaciones que se esperan entre las actividades, productos, y resultados (el marco).
- Medidas conceptuales bien definidas, así como definiciones, junto con datos de base.
- La agenda de monitoreo.
- Una lista de las fuentes de datos a usarse.
- Costos estimados para el monitoreo y evaluación de las actividades.
- Una lista de las asociaciones y colaboraciones que ayudarán a alcanzar los resultados deseados; y
- Un plan para difundir y utilizar la información obtenida.

Una vez se encuentre conformado el plan con los elementos descritos anteriormente, se procede a realizar las siguientes actividades:

- Conducir un diagnóstico para determinar las necesidades
- Acordar los aspectos que se monitorearán y evaluarán
- Selección de indicadores clave para monitorear los resultados
- Recopilación de una base de datos para saber en qué punto se encuentra la organización en ese momento
- Planeación para el mejoramiento, selección de resultados y metas esperadas
- Monitoreo constante de resultados
- Determinación del papel de la evaluación
- Uso de hallazgos

- Sostenimiento de un sistema de monitoreo y evaluación al interior de la organización”. (4:133)

b. Técnicas para el monitoreo de la satisfacción del cliente

Entre las técnicas para el monitoreo de la satisfacción del cliente se pueden mencionar las siguientes:

- **“Lista de control:** una lista de control es válida para hacer el seguimiento de la evaluación continua y, para realizar la evaluación final al terminar el periodo establecido.
- **Escalas de apreciación numéricas:** permite formular apreciaciones sobre el grado o nivel de las características o comportamientos que se observan.
- **Rúbricas o guías de evaluación:** es un conjunto de orientaciones que describen diferentes niveles del desempeño de los colaboradores, y que se usan para puntuar y juzgar sus actuaciones o los trabajos realizados por ellos.
- **Encuestas o cuestionario de satisfacción del consumidor:** se les llama encuestas o cuestionarios de satisfacción al proceso utilizado para medir el grado de complacencia de los usuarios de cierto producto o servicio.
- **Sistemas de quejas y/o sugerencias:** este sistema de gestión de quejas y sugerencias permitirá incrementar el nivel de calidad con el que se prestan los servicios y productos ofrecidos por la entidad, y generar sistemas para la participación de los clientes/usuarios para la mejora integral de los servicios.
- **Cliente misterioso:** una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia”. (4:146)

1.2.1.5 Estudio de Colas o Filas de Espera

“La teoría de colas estudia el comportamiento de sistemas donde existe un conjunto limitado de recursos para atender las peticiones generadas por los usuarios, de tal manera que cuando un usuario envía una tarea al sistema, esta podrá tener que esperar para ser atendida por algún recurso, o, incluso podrá ser rechazada si el sistema no tiene capacidad suficiente para almacenarla en espera de ser atendida.

El estudio de estos sistemas implicara el modelado no solo del sistema en sí, sino también del comportamiento aleatorio del trafico ofrecido por los usuarios al sistema”. (9:7) La fila de espera usualmente que se puede percibir como usuario convencional, es al ingresar a un supermercado, a un banco, una gasolinera o incluso en un restaurante, pero este proceso abarca todo tipo de proceso en el cual exista un ingreso de solicitud por parte del cliente que conlleva una respuesta de la organización para la entrega del producto o servicio requerido, el cual puede ser ocasionado por dos patrones de llegadas que son:

“Independiente: esta situación podrá darse, o bien cuando el usuario o usuarios generen tareas sin esperar a que estas terminen de ser servidas, o bien cuando aun esperando un usuario a que termine de ser atendida su tarea antes de generar otra, el número de usuarios sea elevado y pueda considerarse despreciable la diferencia entre las velocidades de llegada de tareas al sistema en función de su estado. Dependiente: esta situación se dará cuando, por ejemplo, esperando el usuario a la atención de su tarea antes de una nueva generación, el número de usuarios actualmente inactivos tenga un impacto palpable en la velocidad a la que llegan las tareas al sistema: a más usuarios inactivos (menos tareas de usuarios en el sistema), mayor velocidad de llegada de tareas. ”. (9:9)

1.2.2 Certificaciones ISO

Una certificación ISO es un proceso mediante el cual se realiza un diagnóstico previo a la organización que desea certificarse, es decir prepararla para cumplir con

los requisitos que establece la norma; una vez se tenga los planes de acción preventivos para las oportunidades de mejora que se revelen en el proceso, se procederá a solicitar a un ente internacional la certificación bajo el estándar deseado y someterse a las auditorías respectivas, prosiguiendo ante las dos posibles alternativas que puedan tener:

- **Aprobar la auditoría de certificación:** se debe de mantener mediante auditorías de seguimiento (anuales o semestrales), la certificación se mantiene 3 años, luego se tendrá que someter a una auditoría de recertificación para la revalidación del sistema.
- **Fracasar la auditoría de certificación:** se debe de presentar al ente internacional los planes de acción respectivos que validen el cierre de las brechas encontradas en la auditoría, luego que estas tengan la aprobación, se realizará una visita de campo para asegurar la correcta implementación de los mismos, una vez se certifique, procederá como en el punto anteriormente descrito.

Existen diferentes tipos de certificaciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- **ISO (International Organization for Standardization):** es la Organización Internacional de Estandarización, y sus certificaciones se encuentran orientadas a la mejora continua dentro de las organizaciones, el enfoque primordial puede variar dependiendo de lo que desea la empresa, entre las principales se encuentran el aseguramiento de la calidad, seguridad en la información, protección del medio ambiente y la inocuidad alimenticia.
- **HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point):** el Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control, es un sistema de gestión de la

inocuidad alimenticia basado en el control de los puntos críticos en la manipulación de los alimentos para prevenir problemas al respecto.

- **FSSC (Food Safety System Certification):** el Sistema de Certificación en Seguridad Alimentaria, representa un nuevo enfoque a la gestión de riesgos de seguridad alimentaria en toda la cadena de suministro abarcando desde la materia prima hasta la entrega del producto final.
- **OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series):** el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como función principal mejorar de forma continua la seguridad y la salud en el trabajo que ofrece a sus empleados.

Luego de lo anterior, cabe destacar que dentro de los estándares internacionales se puede mencionar las certificaciones más buscadas:

- Certificaciones para la inocuidad alimenticia, la base para estas se puede encontrar dentro de la Norma ISO 22000, la certificación FSSC y la certificación HACCP.
- Certificaciones para la gestión y aseguramiento de la calidad, se basa principalmente en la norma ISO 9001.
- Certificaciones acerca de la gestión ambiental, basándose en la norma ISO 14001.
- Certificaciones para la salud y seguridad industrial, que se basan en la Norma OHSAS 18001.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN EL SERVICIO DE LA EMPRESA CERTIFICADORA

2.1 Metodología

El objetivo de esta investigación es dar a conocer la información que denote la situación actual en cuanto al nivel de satisfacción del cliente, para conocer esos aspectos fue necesario la utilización de diversos métodos, técnicas e instrumentos. Se utilizó el método científico como base en sus tres fases; indagadora, investigando los aspectos primordiales que afectan el contexto actual; demostrativa, exponiendo los resultados obtenidos en gráficas o cuadros informativos, y expositiva, presentando las cotizaciones más factibles con la finalidad de fortalecer los aspectos a mejorar, también se utilizó el método deductivo de forma directa usando el razonamiento lógico para los aspectos destacados que ayudaron a la realización de las conclusiones encontradas.

Así mismo, también se requirieron diversas técnicas e instrumentos iniciando con una investigación a través de un cuestionario al total de 101 clientes que posee actualmente, utilizando una boleta de cuestionario diseñada (ver anexo 1) con preguntas cerradas para obtener una mayor precisión en los resultados y preguntas abiertas con la finalidad de asegurar la recolección de toda la información posible que ayude a detectar causas de inconformidades que no han sido atendidas para realizar las mejoras necesarias; así como fundamentar las cotizaciones que se identificaron para implementar. También se obtuvo información, por medio de una boleta (ver anexo 2) con los ocho auditores del sistema de gestión de calidad, quienes se encargan de prestar los servicios que la Empresa Certificadora ofrece a los clientes, debido a la cercanía y contacto que tienen con ellos, siendo una fuente fiable y de primera mano al momento de obtener información que soporte de la investigación realizada. Asimismo, por medio de una boleta (ver anexo 3) se obtuvo información del Gerente General, la cual se encontraba diseñada con preguntas

abiertas para obtener la información necesaria del trabajo que realiza la Empresa Certificadora actualmente, desde la perspectiva gerencial. Por último, se realizó observación directa del ambiente que rodea a los colaboradores de la Empresa Certificadora, con el fin de poder comprender los resultados y obtener la percepción para la interpretación de los mismos, utilizando una guía de observación, también se realizó una investigación bibliográfica enfocada a temas relacionados con la administración, calidad utilizando fichas bibliográficas.

2.2 Generalidades de la empresa

A continuación, se presentan los aspectos más importantes de la unidad de análisis, la cual se dedica a la certificación de sus clientes por medio de las Normas Internacionales de Calidad; esta información permitirá dar a conocer el panorama en el que se desarrolla la Empresa Certificadora.

2.2.1 Antecedentes y aspectos legales

La empresa cuenta con información acerca de su historia a nivel mundial en su página de internet, sin embargo, no hay referencia sobre la creación de la sede en Guatemala ni otros países latinoamericanos, por lo que se procedió a elaborar una transcripción de la narración realizada por la única colaboradora con el puesto de Gerente del área de Agricultura, que aún permanece laborando desde la fundación de dicha sede: "En Centro América y el Caribe, la sede regional se instaló en Panamá, en el año 1961, lugar donde se recibían todas las solicitudes de operación incluyendo Guatemala, para ejecutar posteriormente los servicios de auditorías en cada uno de los países. En Guatemala, su fundación fue en marzo del año 1987, debido al crecimiento en las industrias productoras de azúcar, banano, frijol, entre otros y la necesidad de certificar, inspeccionar sus procesos y elaborar pruebas de laboratorio a sus productos, por esta razón se decidió instalar una sede en el país, para prestar de manera directa al cliente una mejor atención en los principales servicios que son: inspecciones, ensayos, certificaciones y verificaciones a

empresas que deseen cumplir con los estándares establecidos en las Normas Internacionales de Calidad”.

Durante la investigación se determinó que, esta sede cuenta con aproximadamente 85 colaboradores y 101 clientes entre los principales se mencionan grandes productores y exportadores de azúcar, cardamomo, banano, cemento, hule, bebidas, empresas manufactureras de alimentos; de consumo masivo y telecomunicaciones, las cuales solicitan servicios de certificación bajo lineamientos de las normas de calidad: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000 y FSSC.

A principios del año 2010 debido a cambios organizacionales y una reestructuración en la sede global ubicada en Suiza, se decidió trasladar la unidad encargada de dirigir los servicios de auditoría de las Normas Internacionales de Calidad de Guatemala hacia el centro regional situado en Panamá, donde se estuvieron desarrollando hasta el año 2016. En ese mismo año, se tomó la decisión de regresar a Guatemala todas las operaciones relacionadas con las Normas Internacionales de Calidad, debido a que se evidenció con base a quejas y reducción en los ingresos que los cambios realizados ocasionaron un descuido y un deficiente nivel de atención hacia los clientes; así mismo, el crecimiento de la competencia, porque en sus inicios era mínima y conforme fue pasando el tiempo logró ganar posicionamiento en el mercado guatemalteco.

A la fecha, la sede en Guatemala se encarga de la coordinación, ejecución, facturación y venta de inspección, ensayos, certificaciones y verificaciones sobre las diferentes Normas Internacionales de Calidad, trasladando a Panamá las solicitudes realizadas para su respectivo análisis y posterior elaboración de cotizaciones, según el servicio solicitando por cada cliente. Esto ha generado que el trabajo desde que el cliente hace su solicitud, hasta que se recibe la cotización se espera demasiado.

2.2.2 Filosofía empresarial

La Empresa Certificadora cuenta con visión y valores; los cuales se encuentran publicados en la página web de la Empresa. La visión ofrece un panorama sobre lo que pretende convertirse a largo plazo. Así mismo, los valores se encuentran enfocados a ofrecer un soporte para la mística de trabajo que sus colaboradores deberían aplicar en sus actividades diarias, ambos componentes se adjuntan a continuación:

Imagen 3

Filosofía empresarial actual Empresa Certificadora

NUESTRA VISIÓN

Aspiramos a ser la organización de servicios más competitiva y más productiva del mundo. Nuestras competencias clave en inspección, verificación, ensayos y certificación se someten a un proceso de mejora continua para mantenernos a la vanguardia del sector. Son la médula espinal de nuestra identidad. Los mercados de elección están determinados únicamente por nuestra capacidad de ser los más competitivos, y de ofrecer sistemáticamente servicios sin rival a nuestros clientes de todo el mundo.

NUESTROS VALORES

Procuramos ser la personificación de la pasión, la integridad, la innovación y el espíritu emprendedor, esforzándonos continuamente por llevar a la práctica nuestra visión. Estos valores nos guían en todo lo que hacemos, y son la roca en la que descansa nuestra organización.

Fuente: información obtenida de la página web de la Empresa Certificadora Octubre de 2017.

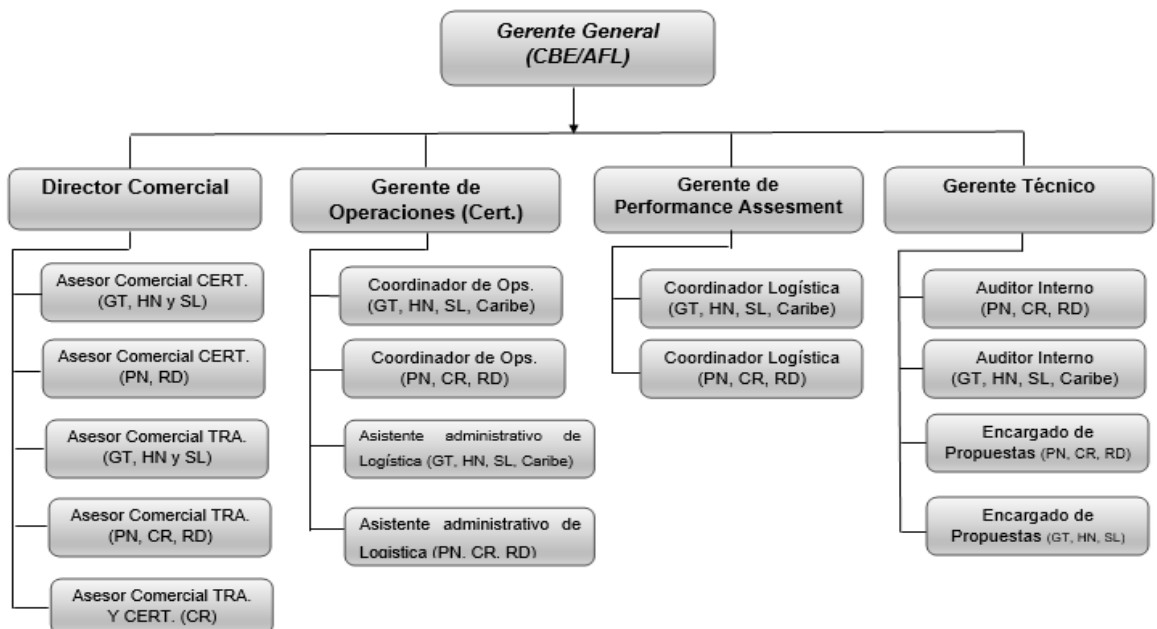
- ***Integridad***, el cual es fundamental para ganarse la confianza de los clientes realizando los trabajos con el personal correcto.

- **Innovación**, pilar estratégico que se toma como base para ofrecer siempre los servicios actualizados siempre.
- **Espíritu emprendedor**, se basa en la motivación y búsqueda de empleados que sean autosuficientes para un mejor resultado en el negocio.

2.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional que presenta la Empresa Certificadora para el Área de Certificaciones de Normas Internacionales de Calidad, se encuentra conformada como se muestra a continuación:

Imagen 4
Organigrama General
Área de Certificaciones de Calidad Regional
Empresa Certificadora



Fuente: Organigrama proporcionado por la Empresa Certificadora objeto de estudio, octubre de 2017.

Es importante indicar el significado de las abreviaturas incluidas en la imagen anterior:

- CERT = Certifications, que traducido al español es certificaciones
- TRA = Training, que traducido al español es entrenamientos o capacitaciones
- OPS = Operaciones
- Performance Assesment = Evaluación del desempeño
- GT = Guatemala
- HN = Honduras
- SL = El Salvador
- PN = Panamá
- CR = Costa Rica
- RD = República Dominicana

La estructura organizacional actual, está conformada por la Gerencia General y sus cuatro gerencias de área (Comercial, Operacional, Técnica y Performance Assesment), las cuales tienen las siguientes funciones:

a) Gerente General (Regional / Panamá)

Responsable de dirigir, asegurar y administrar la Empresa Certificadora.

b) Director Comercial (Regional / Panamá)

Responsable de elaborar las estrategias necesarias para brindar el máximo apoyo a los asesores de ventas que se encuentran bajo su directriz.

c) Gerente de Operaciones (Regional / Panamá)

Responsable de velar y brindar apoyo a los coordinadores de operaciones para llevar a cabo las auditorías de los sistemas de gestión de calidad, también elaborar y presentar el reporte del cumplimiento de los KPI's.

d) Gerente de Performance Assesment (Regional / Panamá)

Responsable de velar y brindar apoyo a los coordinadores de logística para llevar a cabo las auditorías. También responsable de realizar la negociación de nuevos contratos con clientes a nivel global.

e) Gerente Técnico (Regional / Panamá)

Responsable de llevar el control y manejo de las calificaciones y entrenamiento del equipo auditor contratado, así como del reclutamiento y selección del personal auditor de nuevo ingreso en todos los países de la región.

f) Asesor Comercial TRA (Regional / Panamá y sede Guatemala)

Responsable de la realización de nuevos contratos relacionados con las capacitaciones, entrenamientos y/o diplomados. (Guatemala, Honduras y El Salvador o Panamá, República Dominicana y Costa Rica)

g) Asesor Comercial CERT (Regional / Panamá y sede Guatemala)

Responsable de la apertura de nuevos negocios relacionados con las certificaciones de las Normas Internacionales de Calidad existentes en los países asignados. (Guatemala, Honduras y El Salvador o Panamá, República Dominicana y Costa Rica)

h) Coordinador de Operaciones (Regional / Panamá y sede Guatemala)

Responsable de programar las actividades que incluyen las auditorías de tercera parte en los países asignados. (Guatemala, Honduras y El Salvador o Panamá, República Dominicana y Costa Rica)

i) Asistente Administrativo de Logística (Regional / Panamá y sede Guatemala)

Responsable de la facturación para los cursos, capacitaciones, auditorías. (Guatemala, Honduras y El Salvador o Panamá, República Dominicana y Costa Rica)

j) Coordinador de Logística (Regional / Panamá y sede Guatemala)

Responsable de programar las actividades de las auditorías de segunda parte en los países asignados. (Guatemala, Honduras y El Salvador o Panamá, República Dominicana y Costa Rica)

k) Auditor Interno (Regional / Panamá y sede Guatemala)

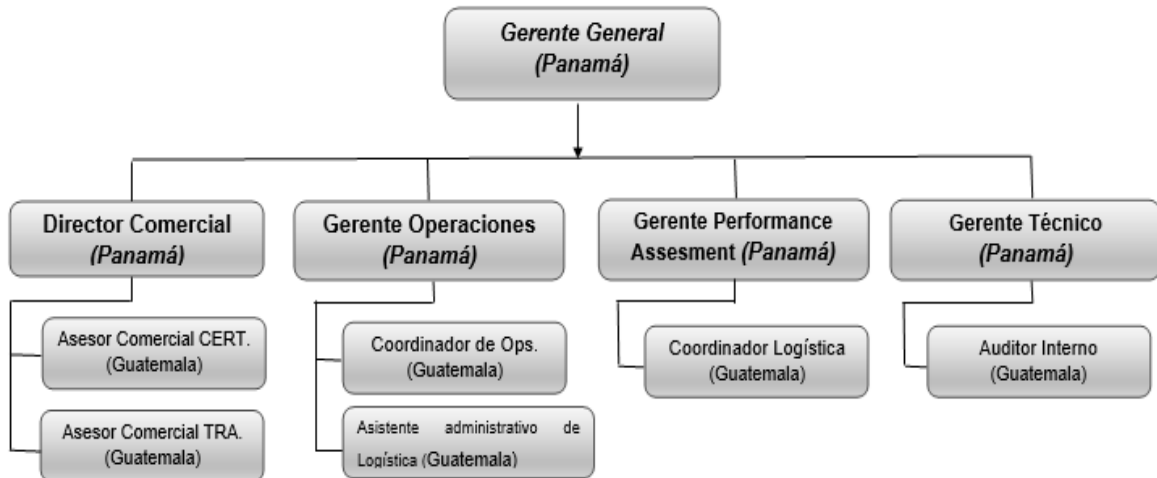
Responsable de realizar las auditorías de las Normas Internacionales de Calidad que se encuentre aprobado(a), así como también las revisiones técnicas de los paquetes de certificación de los clientes.

l) Encargado de Cotizaciones (Regional / Panamá)

Responsable de la emisión de las cotizaciones de toda la región (Centro América y el Caribe) para negocios nuevos, incluyendo las nuevas certificaciones, las recertificaciones, los seguimientos con cambio de alcance o transición de las Normas Internacionales de Calidad, así como también abriendo los ciclos de lo anteriormente mencionado en Certnet (Sistema Interno Informático) utilizado para la programación de los eventos.

La Empresa Certificadora objeto de estudio en el Área de Certificaciones de Calidad para llevar a cabo sus operaciones en la sede de Guatemala, actualmente cuenta con los siguientes puestos de trabajo:

Imagen 5
Organigrama Nominal
Área de Certificaciones de Calidad sede Guatemala
Empresa Certificadora



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre 2017.

Tabla 1
Plazas por puesto de trabajo
Área de Certificaciones de Calidad
sede Empresa Certificadora Regional

Puesto	Plazas Panamá	Plazas Guatemala
Gerente General	1	-
Director Comercial	1	-
Gerente de Operaciones	0	-
Gerente de Performance Assesment	1	-
Gerente Técnico	1	-
Asesor Comercial TRA	1	1
Asesor Comercial CERT	2	1
Coordinador de Operaciones	1	1
Asistente Administrativo de Logística	1	1
Coordinador de Logística	1	1
Auditor Interno	1	1
Encargado de Cotizaciones	1	-
Total	12	6

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre 2017.

2.2.4 Servicios que presta

Los servicios que presta la Empresa Certificadora son: certificaciones de normas internacionales, capacitaciones abiertas, capacitaciones cerradas y auditorías de segunda parte, el horario de atención es de lunes a viernes en horario de 08:00 a.m. a 05:00 p.m., y de ser necesario hasta las 08:00 p.m. o fines de semana., los cuales se detallan a continuación:

a) Certificaciones de Normas Internacionales de Calidad (tercera parte)

Estas certificaciones son lineamientos mundiales, los cuales acreditan únicamente a las organizaciones que logren cumplir con los requerimientos necesarios a través de las siguientes auditorías:

- Fase 1, auditoría de fase documental, tiene como función que el equipo auditor se familiarice con la organización a auditar.
- Fase 2, auditoría de campo, se enfoca en comprobar que la organización cumpla con los requerimientos del estándar a auditar, basándose en la información recolectada previamente en la auditoría de fase 1.

Es importante mencionar que, el tiempo límite que puede pasar entre la realización de la auditoría fase 1 y fase 2 juntas, es de 6 meses.

- Auditoría de seguimiento, su finalidad es verificar el cumplimiento del estándar que el cliente se encuentra certificado, estas pueden llegar a ser semestrales (4 en total) o anuales (2 en total), dependerá del requerimiento deseado.
- Auditoría de recertificación, se realiza luego de la última visita de seguimiento, tiene como función la revalidación en el cumplimiento del estándar requerido.

Al momento de realizar algún cambio de redacción, geográfico o técnico en el alcance certificado, se comprueba la correcta modificación únicamente en la auditoría de seguimiento o recertificación. Así mismo, es importante mencionar que la razón principal por la que este servicio es solicitado es debido a requerimiento de cliente, lineamientos o exigencias para exportación de sus productos o por la misma competencia en el mercado.

b) Capacitaciones abiertas

Serie de capacitaciones, entrenamientos y/o diplomados abiertos para todo público en general. Los temas que incluyen, abarcan desde servicio al cliente, ventas, refuerzo en temas de gestión de calidad, informática, entre otros. Servicio solicitado para incrementar el nivel del personal y sus competencias, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales de una manera más eficiente y eficaz.

c) Capacitaciones cerradas

Capacitaciones y/o entrenamientos, que se elaboran con base a los requerimientos específicos de un cliente en particular y se realizan dentro de las instalaciones del interesado. Los contenidos pueden incluir desde servicio al cliente, ventas, refuerzo en temas de gestión de calidad, informática, entre otros. Este servicio es solicitado para incrementar el nivel del personal y sus competencias.

d) Auditorías de segunda parte

Estas auditorías son solicitadas por los clientes para realizarlas a sus proveedores, las cuales tienen como función garantizar que sus proveedores cumplan con los requerimientos establecidos. Este servicio es principalmente solicitado para homologar la forma de trabajo de los proveedores con la de un cliente en particular, se alinean los requerimientos solicitados y predeterminados elaborando auditorías con el intervalo de tiempo elegido por el cliente.

2.2.5 Ubicación e instalaciones

La ubicación de la Empresa Certificadora con sede en Guatemala se encuentra en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala. A continuación, se muestra la imagen frontal y fachada de las instalaciones:

Imagen 6

Vista frontal de las instalaciones de la Empresa Certificadora



Fuente: fotografía obtenida en investigación de campo realizada en octubre 2017.

También, cuentan con un área de parqueo privado dentro de las instalaciones, en la cual se muestra el espacio que se tiene para dejar los vehículos de los colaboradores y para las visitas de sus clientes o proveedores, tal como fue indicado por el Gerente General en la entrevista.

Imagen 7

Parqueo de las instalaciones de la Empresa Certificadora



Fuente: fotografía obtenida en investigación de campo realizada en octubre 2017.

Mediante la observación de varios días, se percibió que el parqueo no es utilizado con su capacidad máxima, debido a que no se reciben muchas visitas y no todo el personal administrativo cuenta con vehículo propio.

Así también, se muestran las imágenes del interior de las oficinas, donde labora el personal administrativo que está a cargo de la programación de las operaciones, de la facturación, comercialización, etc.

Imagen 8
Instalaciones donde labora el personal administrativo



Fuente: fotografía obtenida en investigación de campo realizada en octubre 2017.

En las oficinas administrativas, se tiene un espacio designado para cada colaborador, estos se encuentran divididos según al área a la que pertenecen, como, por ejemplo: una división para el área comercial, otro para operacionales, etc.

Según los comentarios realizados por el Gerente General, mencionó que se presenta algunas deficiencias físicas como el mantenimiento a las paredes, la actualización en equipo de cómputo, el mejoramiento del mobiliario y la señalización en las instalaciones; lo cual deben de corregir para que el desempeño de los colaboradores sea mejor, el plan para la mejora y redistribución del área se encuentra en proceso y espera que sea aplicado próximamente.

2.3 Situación actual del nivel de satisfacción del cliente en el servicio

En el siguiente apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos sobre el perfil de los clientes de la Empresa Certificadora, para identificar el tipo de cliente y servicio que tiene mayor demanda. Así mismo, se dan a conocer los resultados sintetizados basados en percepciones sobre la rapidez del ciclo de servicio y la calidad del recurso humano según la opinión especialmente de los clientes. También, se tomó en cuenta la opinión de los propios colaboradores y de la Gerencia General para cruzar opiniones y definir las similitudes o contradicciones en caso de existir, Finalmente, en este apartado con los datos obtenidos se determina el nivel de satisfacción que los clientes indicaron tener y se presenta las observaciones más relevantes que los clientes plantearon.

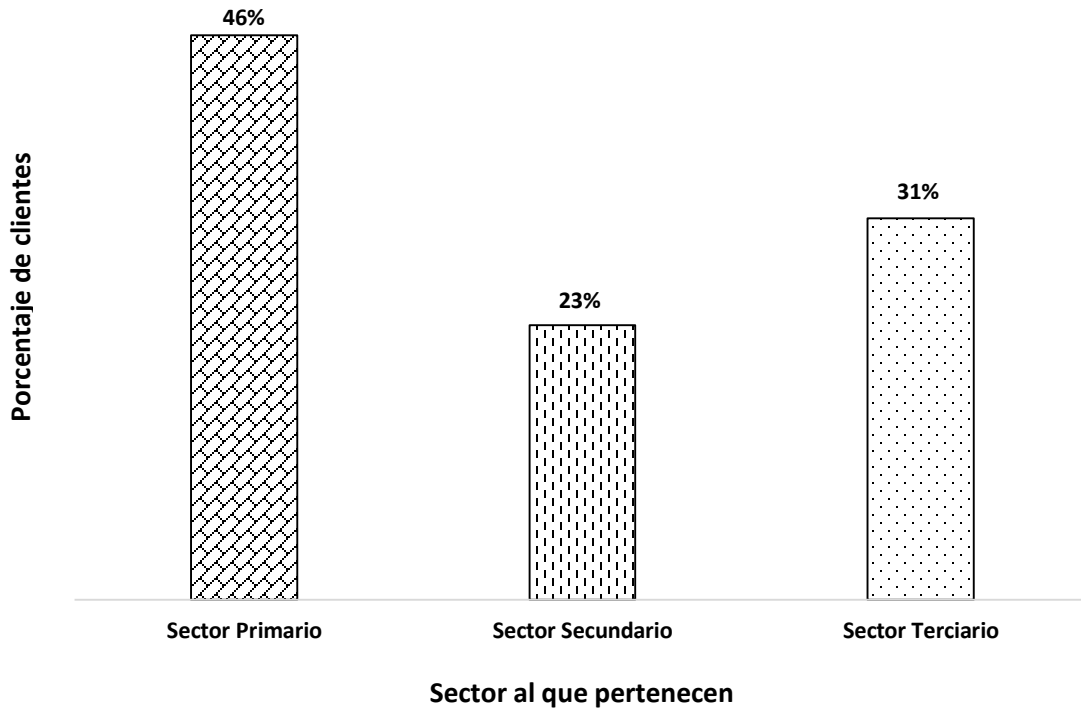
2.3.1 Análisis del perfil del cliente

Para conocer los puntos o aspectos a mejorar, se determinó el perfil del cliente que se atiende actualmente y así poder conocer como satisfacer sus necesidades con respecto a las siguientes características:

2.3.1.1 Tipo de clientes encuestados

Con el fin de comprender de mejor manera a los clientes encuestados, se presenta a continuación la clasificación de las empresas encuestadas en cuanto al sector que pertenecen:

Gráfica 1
Porcentaje de clientes según el sector al que pertenecen



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Tomando en cuenta la clasificación que utiliza actualmente la Empresa Certificadora, se puede percibir que las empresas que pertenecen al sector primario, es decir las cuales crean sus bienes a través de la naturaleza, tales como la producción de productos agrícolas, mineras o actividades de pesca, ingenios azucareros, productoras de cardamomo o café son 37 de los 80 clientes encuestados, equivalentes al 46%. Por otra parte, las empresas que están clasificadas en el de sector terciario tienen como fin realizar un servicio ya sea de transporte o comercio (servicios logísticos, financieros, bancarios, etc.) los resultados indican que 25 de los 80 clientes encuestados, pertenecen a este grupo, es decir un 31%. Las empresas que pertenecen al sector secundario, las cuales se encargan de transformar materia prima en bienes de más utilidad, entre estos se

clasifican las empresas de construcción e industriales (productoras de cemento, bienes de madera u otros materiales, etc.) a este grupo pertenecen 18 de los 80 clientes encuestados, representa un 23% del total.

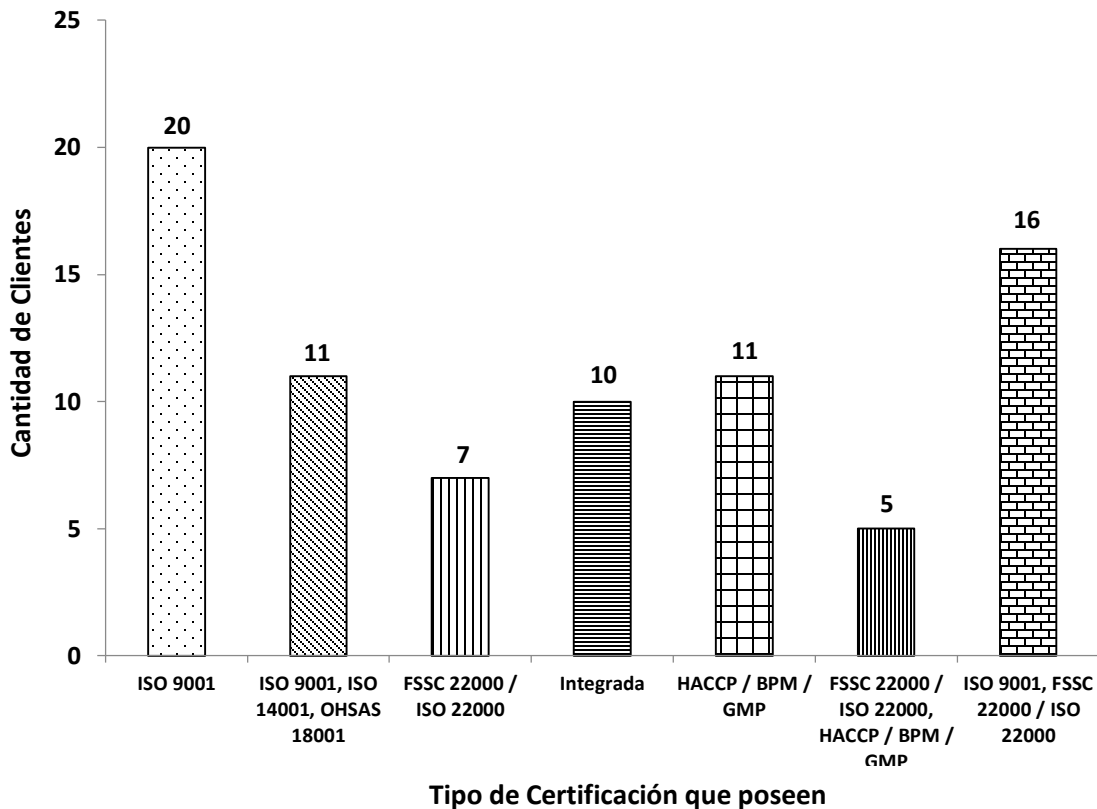
2.3.1.2 Tipo de certificación que posee actualmente

Según el muestreo realizado se evidenció que 60 de los clientes encuestados de la Empresa Certificadora poseen más de una certificación, mientras que 12 de los 20 clientes restantes tiene una sola certificación, indicaron que en caso decidan adquirir otra certificación, no saben al día de hoy si lo realizarían con la Empresa Certificadora o buscarían otro proveedor, debido a las experiencias previas que se han tenido con requerimientos solicitados, la mayoría son relacionadas con las fechas y cotizaciones fuera de tiempo para llevar a cabo sus recertificaciones y/o certificaciones iniciales. Un tema importante, que se mencionó es que se debe de tomar en cuenta que la mayoría de los clientes encuestados posee únicamente una certificación, siendo la más demandada hoy en día la Norma ISO 9001, y conforme el mercado vaya exigiéndolo deberá de certificarse en otras normas existentes.

A continuación, se presenta la gráfica que muestra las certificaciones que poseen los clientes encuestados actualmente:

Gráfica 2

**Tipo de certificación que poseen los clientes
Empresa Certificadora**

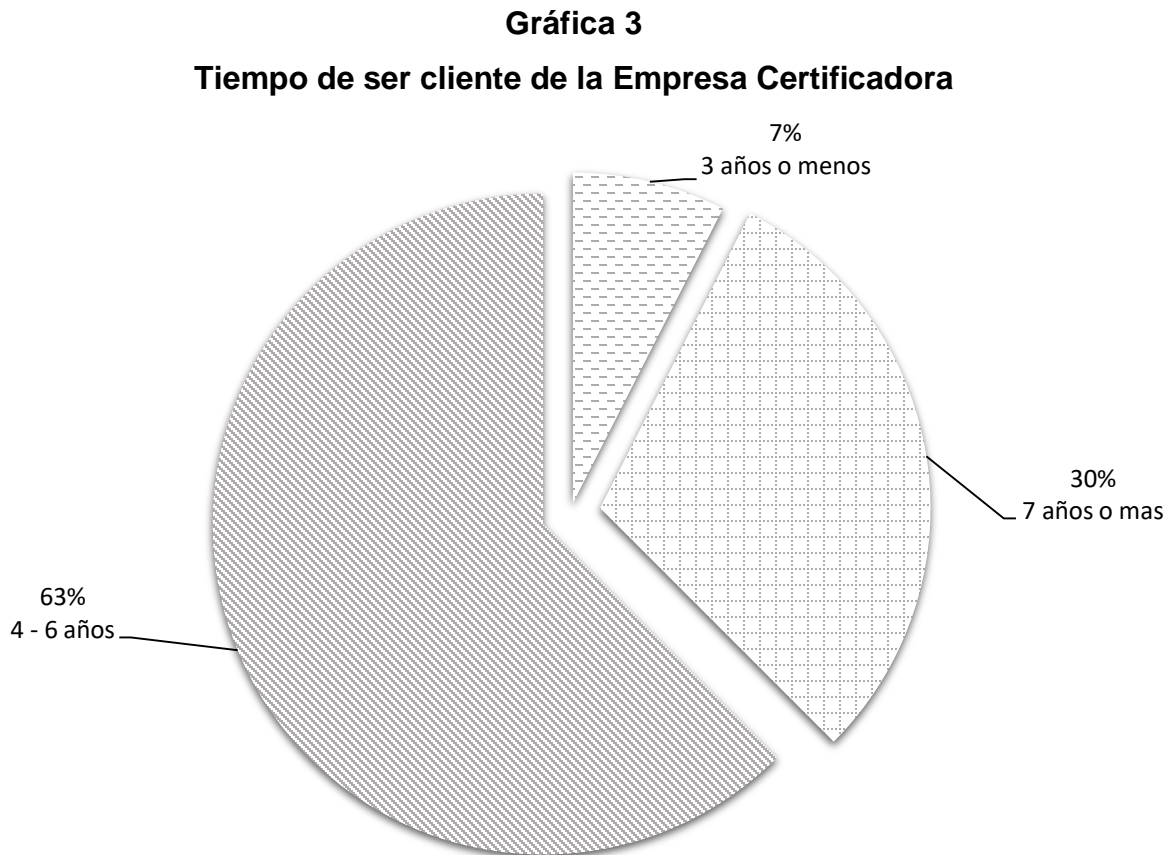


Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se evidencio que 20 de los 80 clientes encuestados poseen únicamente la certificación ISO 9001, mientras que 11 clientes tienen adicional a la norma ISO 9001 la norma ISO 14001 y OHSAS 18001, al igual que 16 clientes ostentan la norma ISO 9001 junto con las normas ISO 22000 y FSSC de manera separa, adicional se muestra que un total de 23 clientes poseen la certificación de normas referentes a la inocuidad alimentaria como ISO 22000, FSSC 22000, HACCP y BPM y solamente 10 clientes poseen certificaciones integradas de Normas Internacionales de Calidad.

2.3.1.3 Tiempo transcurrido como cliente

El tiempo de ser cliente de la Empresa Certificadora es importante para medir la fidelidad, a continuación, se presenta la gráfica que muestra los datos relacionados con el tiempo de ser cliente:



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

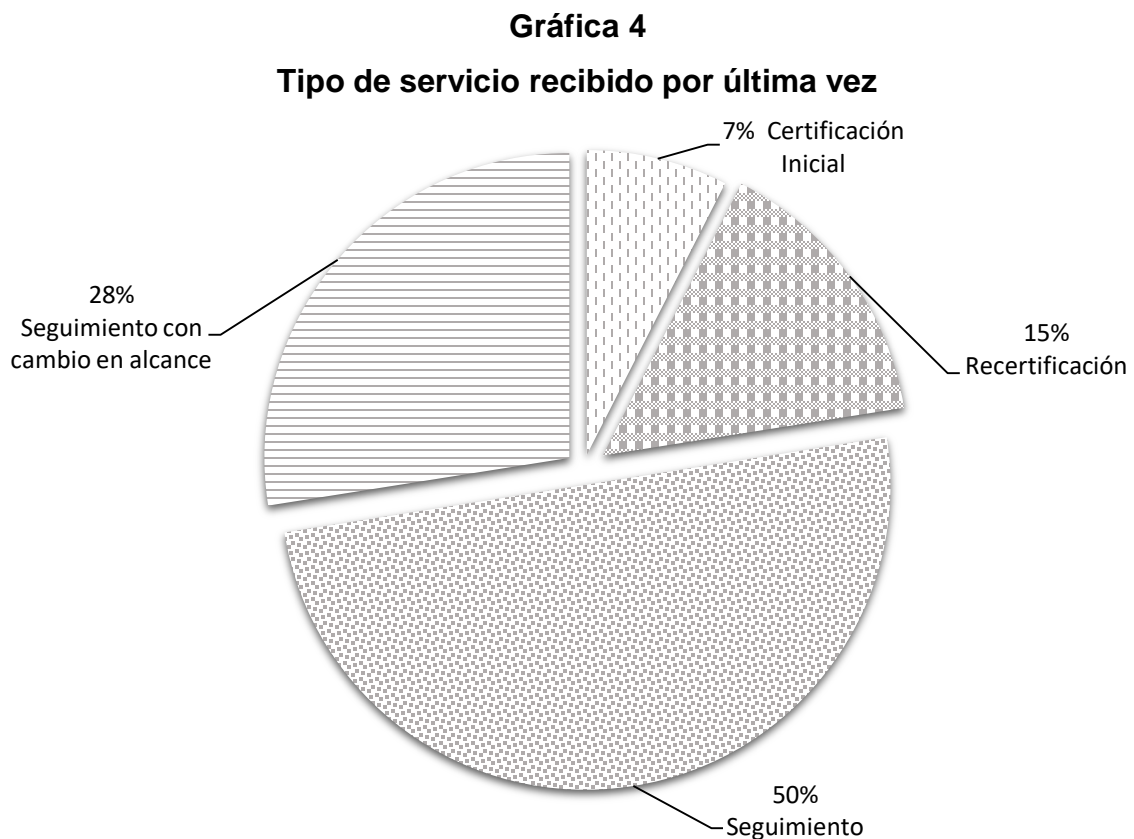
Un total de 74 clientes encuestados, equivalentes a un 93% tiene 4 años o más como clientes con la Empresa Certificadora, a pesar que han indicado haber experimentado inconformidades, pero han decidido no cambiar de proveedor, según argumentaron que debido al prestigio que tiene, la buena labor y relación que se tiene con el equipo auditor. Sin embargo, se observa un reducido incremento en la cartera de clientes, por que únicamente el 7% de encuestados tienen 3 años o

menos. Una inconformidad expuesta fue que para obtener la cotización del servicio solicitado hubo contratiempos y dificultades de todo tipo, estos se detallan más adelante en otro tema analizado.

Los clientes que poseen más de seis años con la Empresa Certificadora, también, hicieron comentarios en los cuales mencionaban que conforme ha transcurrido el tiempo, la atención a sus requerimientos han sido más difíciles.

2.3.1.4 Tipo de servicio recibido por última vez

Es importante identificar el servicio que fue recibido por última vez por parte de los clientes, para poder definir el tipo de servicio con mayor demanda, el cual refleje el mayor número de inconvenientes.



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Según la información de la gráfica anterior el 7% de los encuestados representan oportunidad de nuevo negocio para la Empresa Certificadora, el cual es un punto para reflexionar sobre por qué se está teniendo este comportamiento con clientes nuevos. Así mismo, los servicios que requieren una cotización (certificación inicial, recertificación o seguimiento con cambio en el alcance) representan un 50% del total de los encuestados, el 40% de estos mencionaron que hubo muchas dificultades entre las cuales indican las demoras excesivas de tiempos o falta de respuesta del personal comercial para la entrega de la cotización de los servicios solicitados, esta razón los incentivó a buscar otros proveedores en la mayoría de las ocasiones, aunque al final por diferencias decidieron seguir contratando los servicios de la Empresa Certificadora.

2.3.2 Evaluación de la calidad del servicio

Es importante evaluar la calidad con la que se atiende a cada uno de los clientes, por lo cual se procedió a solicitar su opinión acerca de cada uno de los factores que son prioridad para el cliente y define la calidad del servicio, estos para fines del presente estudio son: la rapidez, eficiencia, eficacia y la calidad del recurso humano.

2.3.2.1 Medición de la rapidez del servicio según percepción del cliente

Se diseñó y midió desde el primer contacto que establece la Empresa Certificadora con sus clientes y se finalizó con la entrega de resultados del servicio ejecutado.

a) Ciclo del Servicio

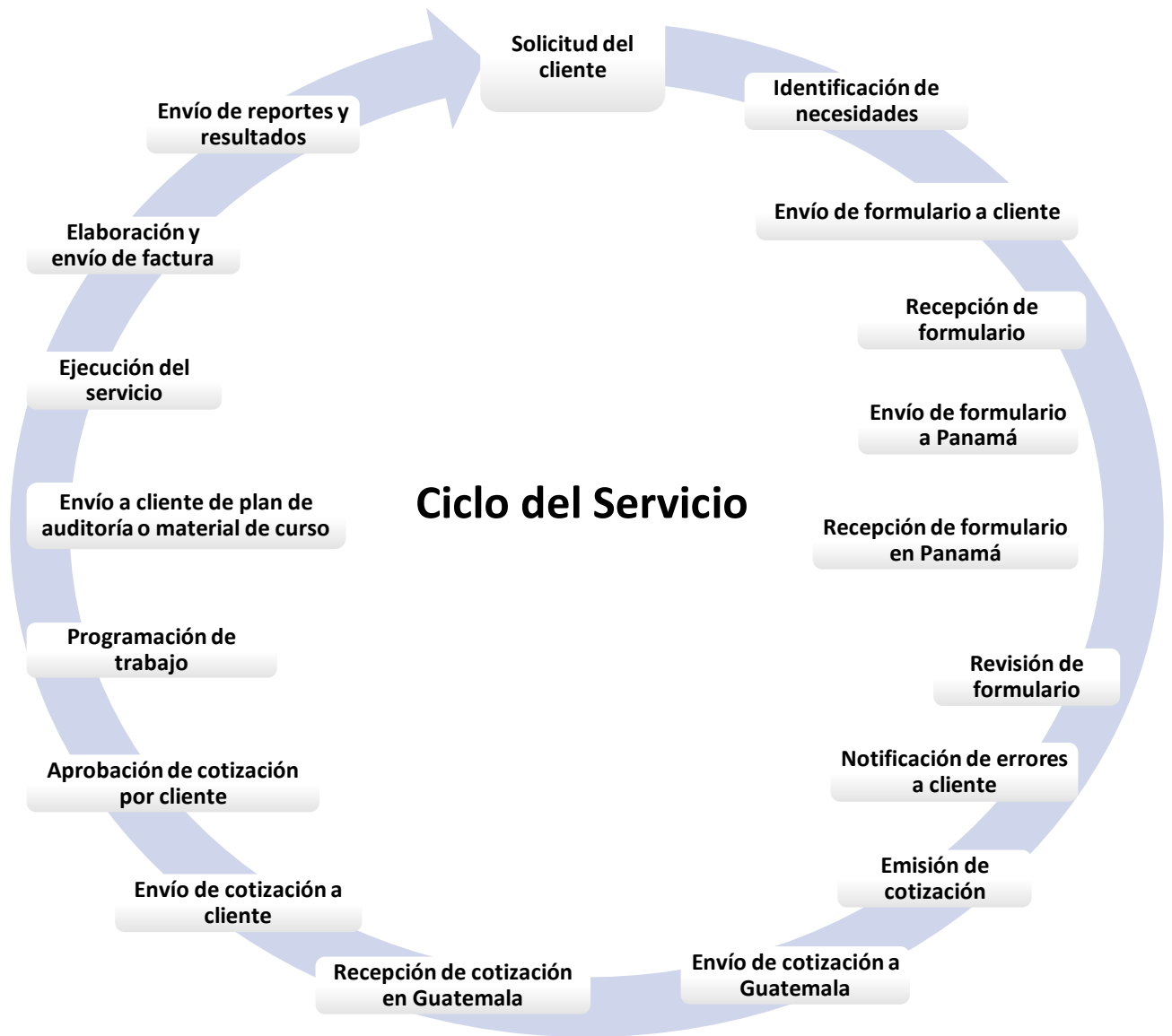
A continuación, se describen los pasos que conforman el procedimiento que se lleva a cabo al momento que un cliente solicita alguno de los diferentes servicios que presta la Empresa Certificadora:

Pasos:

1. Solicitud del cliente.
2. Identificación de necesidades
3. Envío de formulario a cliente.
4. Recepción de formulario.
5. Envío de formulario a Panamá.
6. Recepción de formulario en Panamá.
7. Revisión de formulario.
8. Notificación de errores a cliente.
9. Emisión de cotización.
10. Envío de cotización a Guatemala
11. Recepción de cotización Guatemala.
12. Envío de cotización a cliente.
13. Aprobación de cotización por cliente.
14. Programación de trabajo.
15. Envío a cliente de plan de auditoría o material de curso.
16. Ejecución del servicio.
17. Elaboración y envío de factura.
18. Envío de reportes y resultados.

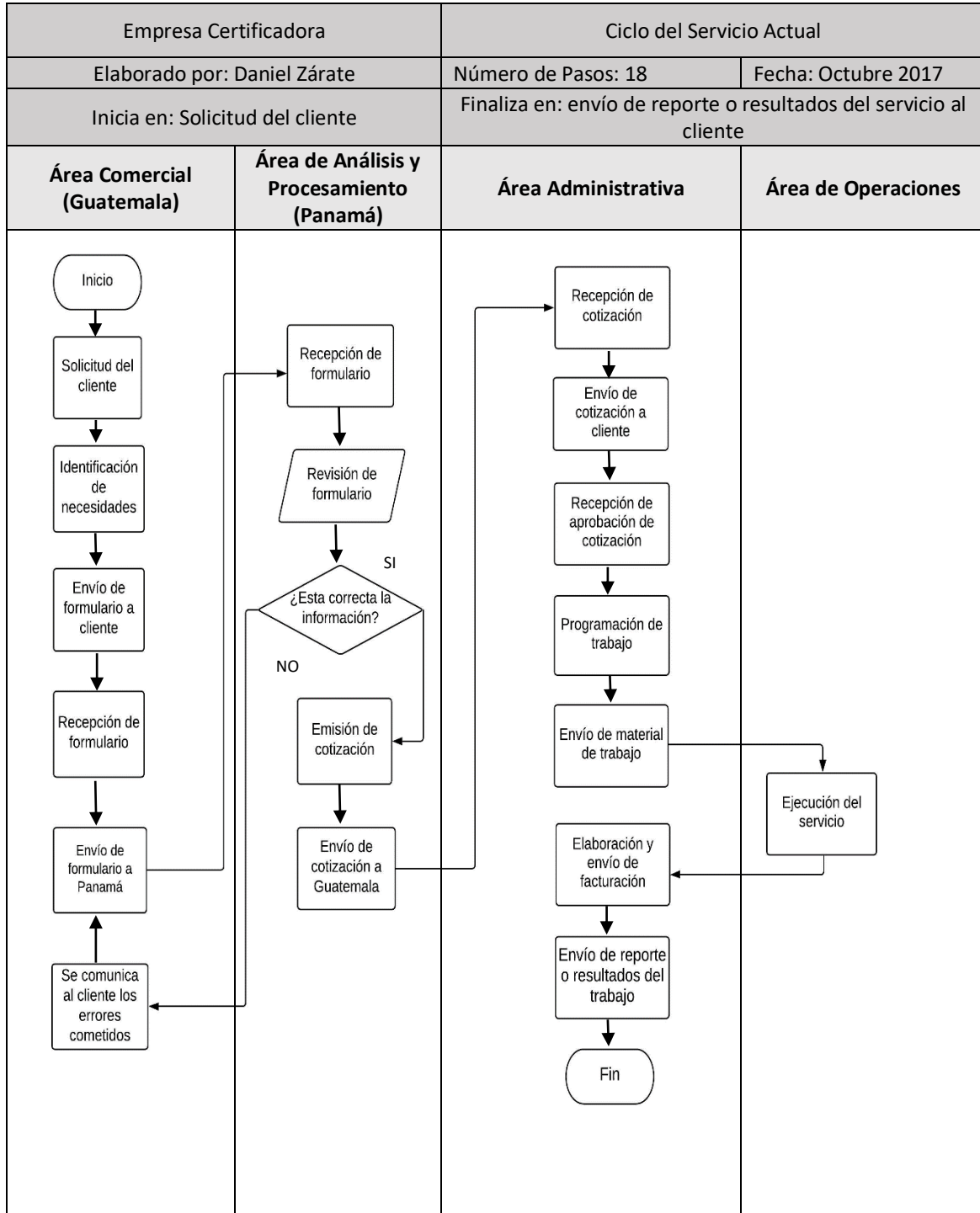
Para una mejor comprensión, a continuación, se ilustra el ciclo de servicio:

Imagen 9
Ciclo del servicio actual



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre 2018.

Imagen 10
Flujograma del servicio actual



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre 2017.

b) Percepción de la rapidez según el cliente

Es importante mencionar que los pasos del ciclo de servicio evaluados y descritos en este apartado, únicamente son los que representan contacto directo con el cliente, quedando de la siguiente manera:

- ✓ Identificación de necesidades
- ✓ Envío de cotización a cliente
- ✓ Programación de trabajo
- ✓ Envío a cliente de plan de auditoría o material de curso
- ✓ Ejecución del servicio
- ✓ Elaboración y envío de factura
- ✓ Envío de reporte o resultados de servicio

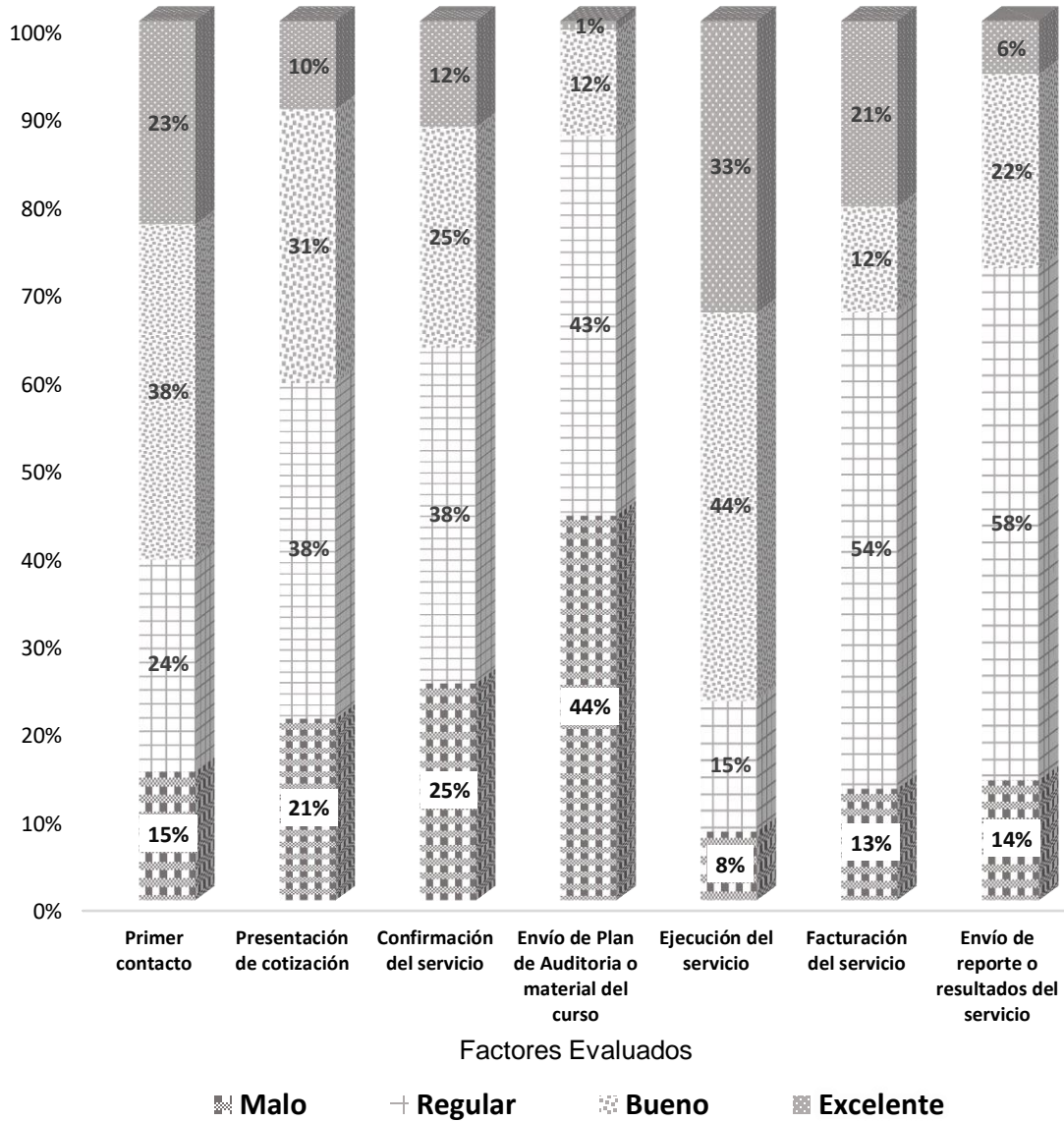
Los resultados obtenidos de la percepción del cliente según su posicionamiento en el ciclo de servicio, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 2
Calificación de la rapidez del ciclo de servicio
según la opinión del cliente

No.	Paso	Calificación de la rapidez				Total
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
2	Identificación de necesidades	23%	38%	24%	15%	100%
12	Envío de cotización a cliente	10%	31%	38%	21%	100%
14	Programación de trabajo	12%	25%	38%	25%	100%
15	Envío a cliente de plan de auditoría o material de curso	1%	12%	43%	44%	100%
16	Ejecución del servicio	33%	44%	15%	8%	100%
17	Elaboración y envío de factura	21%	12%	54%	13%	100%
18	Envío de reporte o resultados del servicio	6%	22%	58%	14%	100%

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017

Gráfica 5
Calificación de la rapidez del ciclo de servicio según la percepción del cliente



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Según los resultados obtenidos el envío del plan de auditoría fue calificado con un 44% de los encuestados como malo y 43% como regular; en segundo lugar, está calificado como crítico la confirmación del servicio con 25% malo y 38% como regular, la presentación de la cotización con un 21% malo y 38% regular. Es preocupante la calificación de 58% regular y 14% malo para el envío del reporte o resultados del servicio.

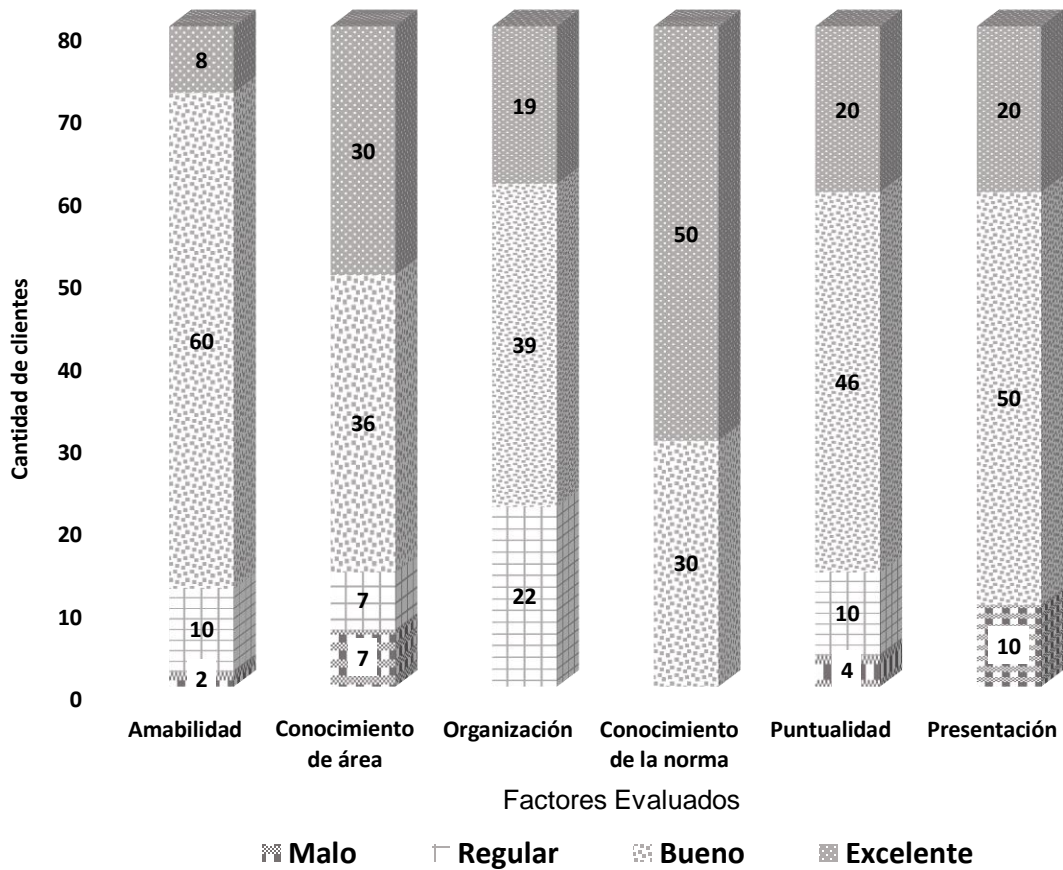
2.3.2.2 Calidad del recurso humano

Es importante tener la percepción de los clientes acerca del servicio que se les presta, no solamente al momento de realizar las auditorías, cursos o capacitaciones, sino también la atención que recibe al momento de ser atendido por el personal de la Empresa Certificadora.

a. Calidad del recurso humano según calificación de los clientes

Con el fin de identificar la calidad de la atención y eficiencia del personal que realiza las auditorías, cursos y capacitaciones desde el punto de vista de los clientes, quienes visitan las instalaciones por lo menos 1 vez al año, se procedió a encuestar para determinar la retroalimentación a diferentes factores que son percibidos al momento de recibir el servicio, los cuales se detallan a continuación:

Gráfica 6
Factores evaluados del equipo auditor según percepción del cliente



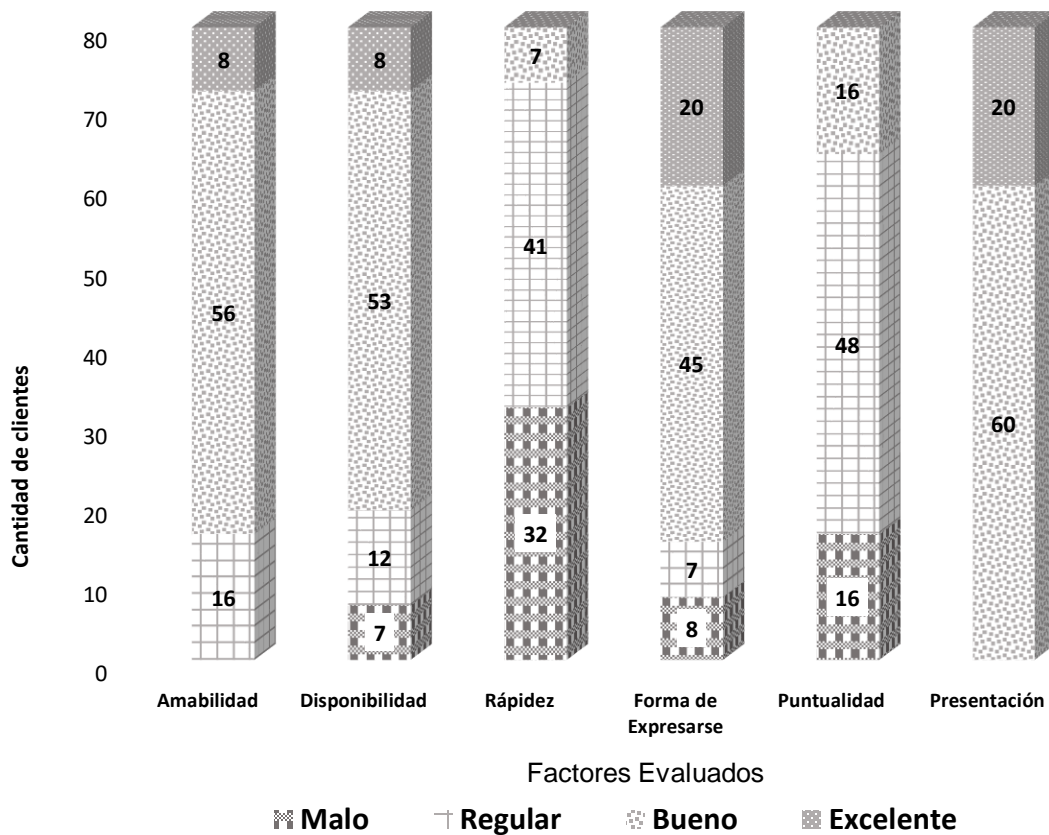
Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Luego de obtenida la información de los 80 clientes, es imprescindible hacer constar que el factor crítico en materia de calificación para el equipo auditor es la presentación del personal, donde 10 clientes evaluaron como malo, en segundo lugar el conocimiento del área con 7 clientes y la puntualidad con 4 clientes que los calificaron como malo, así mismo el factor que calificaron sin ninguna inconformidad es el conocimiento de la norma por parte del personal auditor, siendo considerado una de las bondades que les genera mayor satisfacción a los clientes. El Gerente

General de la Empresa Certificadora, exteriorizó que se brinda capacitaciones internas constantes a los auditores, pero de temas relacionados a las actualizaciones de su área de trabajo y del contexto laboral, no de servicio al cliente u otros temas que incrementen sus habilidades y capacidades para la interacción personal con el cliente. De igual manera, se obtuvo la precepción del cliente para evaluar al personal administrativo del área comercial, coordinadores de servicios y personal de facturación, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 7

Factores evaluados del personal administrativo según percepción del cliente



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Según los resultados de la gráfica anterior, se observó con oportunidad de mejora a la rapidez del servicio calificado por 31 clientes como malo y 41 como regular, lo que significa que el 90% de los clientes presentan inconformidad sobre el tiempo que esperan para ser atendidos, en los datos del ciclo del servicio se refleja y comprueba esta misma inconformidad del cliente. Cuando se señala la demora en los aspectos mencionados, al indagar un poco más acerca del tema, los clientes encuestados creen que "es innecesario tener que esperar a que la sede que se encuentra en Panamá envíe la cotización del servicio, debido a que la Empresa Certificadora es de cobertura mundial, por lo que debería tener estos procedimientos en cada país" a la puntualidad se confirma que la falta de rapidez es el factor que provoca esta inconformidad en el cliente, 16 la calificaron como mala y 48 como regular.

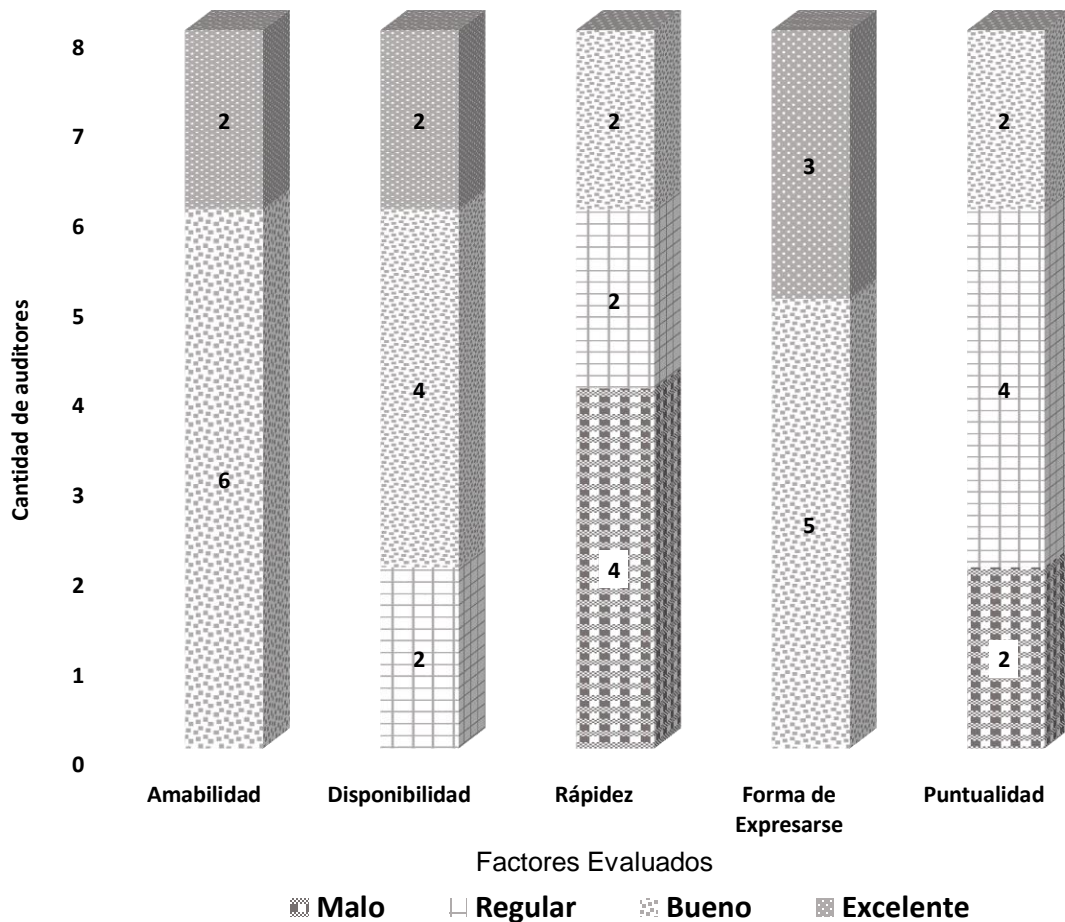
Los factores con mayores bondades del personal administrativo son la presentación, porque 60 clientes la califican como buena, y 20 como excelente; la forma de expresarse también genera un alto porcentaje de satisfacción, al ser evaluada por 45 clientes como buena y 20 como excelente, a pesar que 8 clientes lo calificaron como mala y 7 regular. Es importante observar que la disponibilidad del personal administrativo a pesar de ser calificado por 76% como buena y excelente, 7 clientes lo calificaron como mala y 12 como regular.

b. Calidad del recurso humano según calificación de los colaboradores

Un aspecto fundamental fue obtener la percepción del personal administrativo que labora en las oficinas; también, se decidió tomar las opiniones por parte del personal que realiza las auditorías, debido a que ambas partes tienen contacto directo y constante al realizar los servicios para los clientes. En la gráfica siguiente se dan a conocer los resultados obtenidos:

Gráfica 8

Factores evaluados del personal administrativo según percepción del equipo auditor

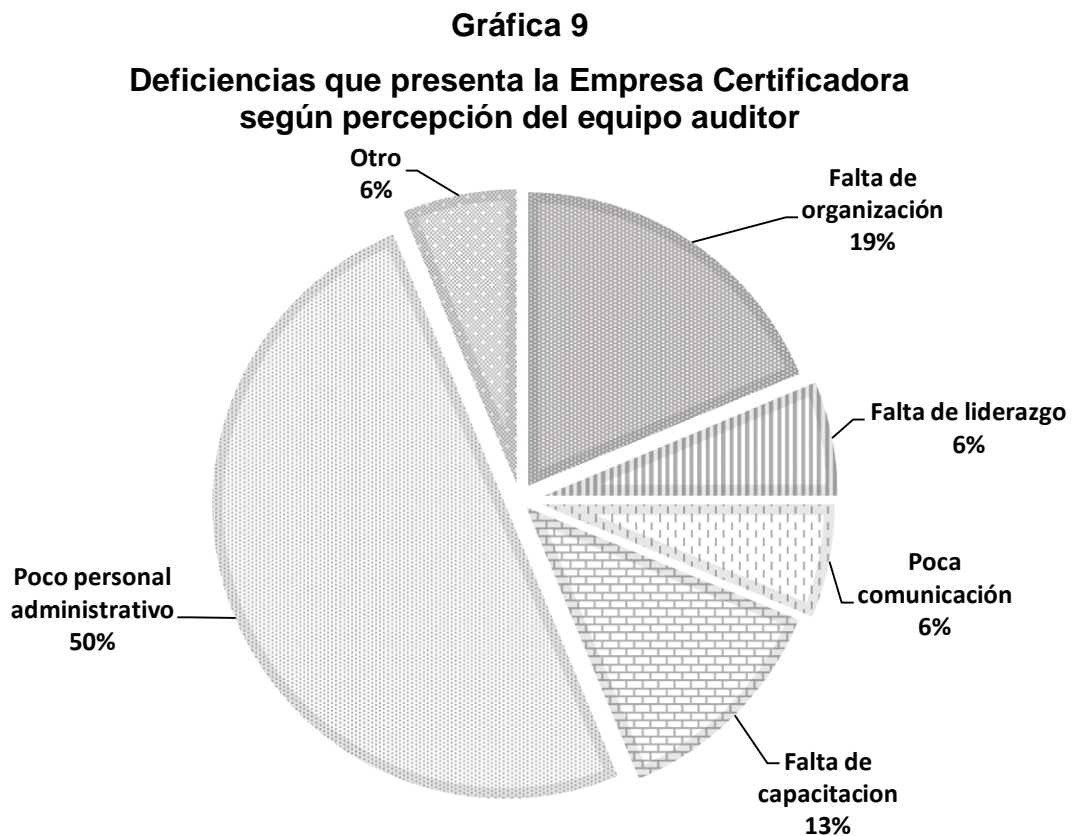


Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

En esta ocasión el equipo auditor confirmó que los aspectos con mayor oportunidad de mejora según los datos de la gráfica anterior son similares a los obtenidos con las respuestas brindadas por los clientes; por que aproximadamente el 75% de los auditores calificaron la atención al cliente, amabilidad, la forma o manera de expresarse y la disponibilidad para atender cualquier solicitud o requerimiento, lo cual mencionan que se sienten apoyados en todo momento.

Con alta oportunidad de mejora según los datos de la gráfica anterior en la rapidez y puntualidad, donde un 75% del equipo auditor menciona que hay dificultades de tiempo, principalmente cuando se trata de programar auditorías que tengan relación con recertificaciones o auditorías iniciales con clientes nuevos, argumentando que se toma "demasiado tiempo en tener la información de estos servicios". Así mismo, indican que el personal administrativo por momentos pareciera estar cargado de trabajo razón por la cual consideran que se da el retraso.

Para conocer las necesidades acerca de los puntos o áreas de mejora de la Empresa Certificadora, se encuestó al equipo auditor, siendo ellos los que en ocasiones pueden presenciar directamente las deficiencias o dificultades al estar en contacto con los clientes. La gráfica siguiente da a conocer los datos que se obtuvieron



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Según los resultados el 50% de los encuestados indicaron que han podido percibir la carga de trabajo del personal administrativo derivado de la complejidad del mismo y la dependencia que se tiene con la sede Regional en Panamá para realizar las cotizaciones, lo cual produce inconformidades tales como: las demoras en la entrega de las cotizaciones para el cliente y la programación de los servicios.

c. Calidad del recurso humano según calificación de Gerencia General

Por otra parte, la Gerencia indicó estar consciente que se tiene menos personal en comparación a la sede Regional en Panamá, pero que por el momento no cree necesario la contratación de más personal administrativo, a pesar que la mayoría de inconformidades del cliente es por la impuntualidad o demasiado tiempo de espera en los trabajos que realiza la agencia de Panamá, el cual se considera que se debe por diferencias culturales en el estilo de trabajo y cultura de servicio entre ambos países y no por saturación de trabajo que tiene el personal a su cargo.

La Gerencia General también brindo su opinión sobre los factores evaluados en el desempeño y servicio del personal administrativo de la Empresa Certificadora, por lo que en el cuadro siguiente se consolidaron sus respuestas y se dan a conocer los resultados según rango de apreciación por factor:

Tabla 3

Factores evaluados del personal administrativo según percepción de la Gerencia General

Amabilidad	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
El primer aspecto del cual se indago fue de la amabilidad, a la cual se mencionó que no se encuentran inconvenientes, calificándolo como EXCELENTE, debido a que se considera al personal administrativo como apto para atender de la mejor manera posible tanto los clientes internos como externos.				
Disponibilidad	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
Se manifesto que la disponibilidad es calificada de igual manera como EXCELENTE, debido a que se ha podido dar cuenta que el personal se encuentra disponible tanto en horarios de oficina como fuera, en requerimientos de los clientes o de la organización, razón por la cual está más que satisfecho con lo anteriormente mostrado por ellos.				
Rápidez	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
En la rapidez para atender solicitudes, se conocen casos o circunstancias en las cuales se han tenido resultados desfavorables, los cuales aún no se tiene una razón concreta del por qué suceden estas situaciones, para que pueda tomarse un plan de acción que mitigue de una vez estas demoras tanto con los clientes en sus requerimientos externos como en los requerimientos internos de la organización.				
Forma de expresarse	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
Al momento de hablar acerca de la forma que se expresa al momento de comunicarse, el personal tiene una puntuación favorable como BUENO, debido a que indica que se hace de una manera muy respetuosa y cordial, sin perder la objetividad de lo transmitido.				
Puntualidad	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
La puntualidad se maneja desde dos vías, las cuales serían el punto de vista administrativo organizacional, el cual parte en aspectos como puntualidad personal en eventos o reuniones los cuales se califica como EXCELENTE y la otra vía sería desde el punto de vista de servicio, el cual se necesita mejorar, dando puntuación como REGULAR, debido a que se ha podido percibir que se tiene ciertos incumplimientos con los clientes y con la información prometida hacia los mismos.				
Presentación personal	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
Por último, en la presentación personal, se obtiene una calificación como un EXCELENTE a todo el personal de oficina, debido a que no encuentra ningún punto por mejorar en el mismo y más en ocasiones que se deben de presentar con los clientes o en eventos al público en general.				

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Según los resultados, se evidenció que son los mismos factores evaluados con ponderación baja, tal y como los clientes, como el equipo auditor los ha calificado de forma similar, estos son:

Tabla 4
Consolidado de calificación a factores críticos del servicio

Factores Críticos del Servicio	Clientes		Equipo Auditor		Gerencia	
	% Regular	% Malo	% Regular	% Malo	% Regular	% Malo
Rapidez	51%	40%	25%	50%	50%	-
Puntualidad	60%	33%	50%	25%	50%	-
Forma de Expresarse	9%	10%	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

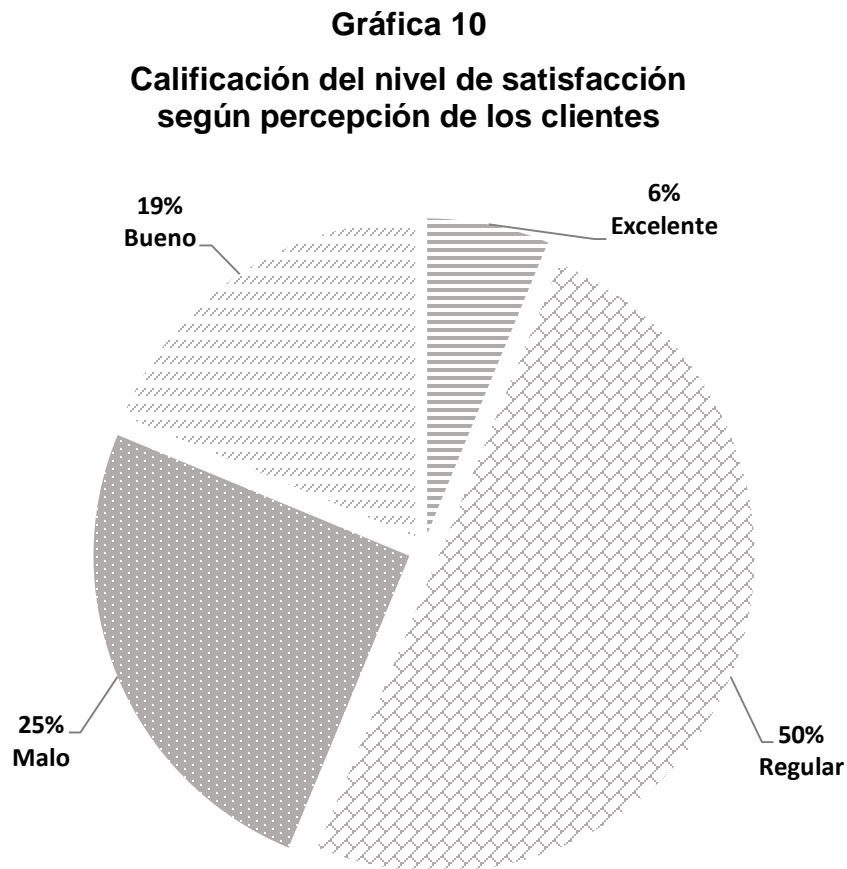
Con base a los resultados consolidados en la tabla anterior, se muestra la similitud en los factores evaluados como críticos estos son, rapidez, puntualidad y forma de expresarse, los cuales están indicando que requieren oportunidad de mejora.

2.3.2.3 Indicador de satisfacción y observaciones planteadas por los clientes

Es de suma importancia conocer cuál es el nivel de satisfacción en general de los clientes y definir la brecha de insatisfacción, para realizar el aporte propositivo con énfasis en los factores identificados como indicadores no satisfactorios.

a. Indicador de satisfacción de los clientes

En la gráfica siguiente se consolidaron las calificaciones del cliente de manera general, la cual permite determinar su nivel de satisfacción



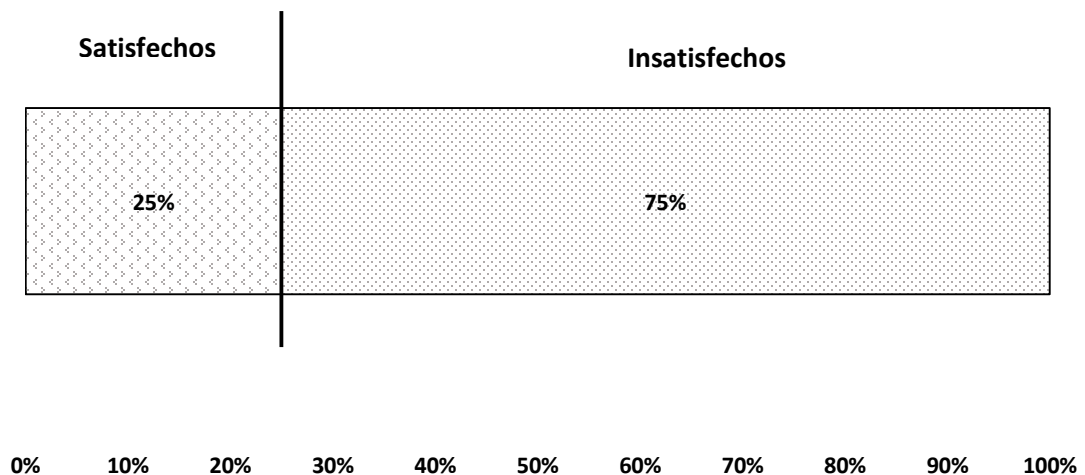
Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

La gráfica anterior refleja según la escala de respuestas obtenidas que un 25% de los clientes calificaron como mala la satisfacción que ellos tienen conforme al servicio que la Empresa Certificadora les ha brindado; así mismo, un 50% la calificó como regular, los cuales son equivalentes a 60 de los 80 encuestados quienes se encuentran insatisfechos, debido a la cantidad de demoras en los diferentes pasos reflejados y analizados con anterioridad. Adicional señalaron que creen innecesario que la persona encargada de procesar la información para sus cotizaciones se encuentre en otro país, impidiendo un contacto directo cuando ellos requieren

platicar con los analistas de las cotizaciones realizadas, no comprenden la razón del porqué, si se tiene personal de ventas en Guatemala, la calidad del servicio tanto los reportes malos como los regulares representan insatisfacción del cliente, por lo que sumados hacen un total del 75% de clientes insatisfechos

Por otro lado, únicamente el 25% de los clientes, es decir 20 de los 80 encuestados, se encuentra satisfecho calificando como bueno o excelente su nivel de satisfacción, indican que afortunadamente no han tenido inconvenientes, razón por la cual esperan que la situación siga de la misma manera, debido a que en ocasiones se han enterado por parte de otros clientes de las deficiencias que se tienen en algunos pasos del servicio por parte de la Empresa Certificadora. Para reflejar el nivel de satisfacción del cliente, existe la gráfica denominada Likert la que representa tanto el indicador de clientes satisfechos como de clientes insatisfechos.

Gráfica 11
Indicador del nivel de satisfacción del cliente
según percepción de los clientes



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

b. Sugerencias planteadas por los clientes

Para identificar plenamente las verdaderas causas que provocan insatisfacción en los clientes y así poder dar seguimiento a las oportunidades de mejora, se consideró importante recopilar las sugerencias planteadas por los clientes, así como del personal encargado de realizar las auditorías, cursos o capacitaciones y también de la Gerencia General, permitiendo obtener así una visión futurista y más amplia que ayude a definir las prioridades a implementar. Es importante aclarar que para estandarizar la información que se presenta a continuación, se depuraron los comentarios presentados y tomando en cuenta la relación encontrada entre varios de estos se agruparon de la siguiente forma:

Tabla 5
Sugerencias planteadas
según opinión de los clientes, equipo auditor y Gerencia General

Comentarios y/o sugerencias planteadas	Según Clientes		Según equipo auditor		Según Gerencia General	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Brindar respuestas más rápidas	31	39%	2	25%		
Dar seguimiento a las quejas	19	24%				
No depender tanto de Panamá	18	23%	4	50%		
Tener una mejor organización	7	9%			1	100%
Tener más auditores	3	4%				
Mejorar precios	2	3%				
Brindar más capacitaciones a su personal			1	12.5%		
Mejorar instalaciones			1	12.5%		
Total	80	100%	8	100%	1	100%

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Tal y como se ha reflejado con anterioridad, el indicador de rapidez del servicio se evidencia como la prioridad para el cliente y el personal auditor. En segundo lugar, se encuentra la sugerencia de no depender de la sede en Panamá, donde también

coinciden los clientes y los auditores. Para el cliente es muy importante ser escuchado y darles seguimiento a sus inconformidades. También concuerdan los clientes y la alta gerencia al plantear que se debe tener una mejor organización en la Empresa Certificadora.

Las sugerencias en las cuales no se obtuvo un alto porcentaje de opiniones, pero no por eso deben descuidarse son, el precio, para lo cual la Gerencia General es una de las diferencias que se tiene con la competencia porque estos son establecidos globalmente con base a un estudio de mercado.

Por otra parte, la asignación de tareas por cada puesto, aunque lo mejor sería implementar la contratación de personal y creación de instrumentos o procedimientos, que al día de hoy se carecen, donde los clientes puedan plasmar su opinión acerca de los servicios recibidos, para hacer más eficiente la operación en Guatemala.

c. Razones por las cuales los clientes no recomiendan los servicios

Se considera de gran valor la información que permite establecer cuáles pueden ser las causas o razones que influyen de manera positiva o negativa en la opinión de los clientes al momento de formar una relación con la Empresa Certificadora. Para conocer el índice de promotores netos con el propósito de identificar que cantidad de clientes son promotores y cuantos se encuentran como posibles detractores, se plantea la siguiente pregunta para poder formular estrategias que ayuden a retenerlos y lograr fidelizarlos: ¿Qué tan dispuesta esta en recomendar a sus amigos, familia y conocidos la Empresa Certificadora?, a la cual se obtuvo las siguientes respuestas:

Tabla 6
¿Recomendaría la Empresa Certificadora?
según opinión del cliente

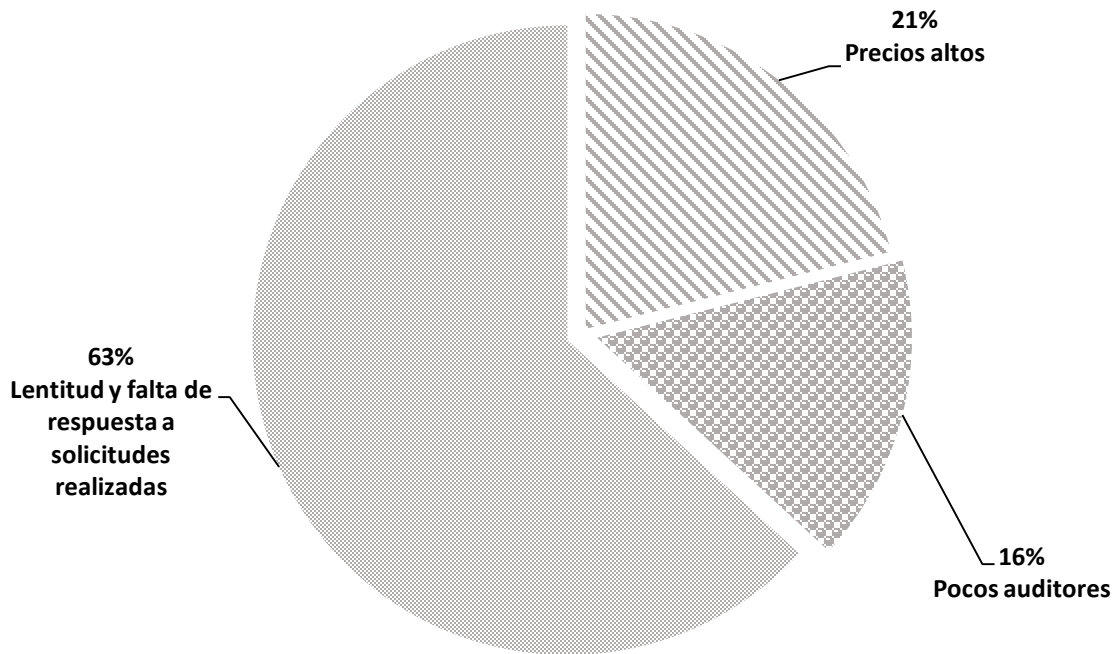
Criterio	No. de encuestados	Porcentaje
Si recomendaría	61	76%
No recomendaría	19	24%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

A pesar de que se tiene el 76% de los clientes encuestados con una percepción favorable de recomendar a la Empresa Certificadora, es preocupante tener el 24% desfavorable. Porque el índice de promotores netos se obtiene al restar el porcentaje que los recomendarían al porcentaje que no los recomendaría, lo cual significa que el 52% es el índice de promotores netos (NPS – Net Promoter Score). También, se procedió a investigar las razones por las cuales los clientes no recomendarían la Empresa Certificadora, a esto respondieron lo siguiente:

Gráfica 12

Razones por las que no recomiendan la Empresa Certificadora según opinión del cliente



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

La gráfica muestra que el 63% de los clientes no recomendarían la Empresa Certificadora, debido a que se tiene grandes demoras para responder a las solicitudes de servicio realizadas. También que no se les da el seguimiento correspondiente a las quejas que han presentado en ocasiones, porque no se ve ninguna acción realizada para mitigar lo que ocasiono el problema. Los factores que no predominan, pero de igual manera presentan oportunidad de mejora son los precios que se ofrecen actualmente en el mercado, los cuales la Empresa Certificadora tiene conocimiento de esta información, así como del reducido grupo de auditores que manejan actualmente.

2.3.3 Otros hallazgos encontrados

Con el fin de profundizar más en el tema de la rapidez del servicio, el cual se ha detectado como motivo de inconformidad de acuerdo a la opinión de los clientes y equipo auditor para determinar el tiempo aproximado de espera, a continuación, se presentan los resultados de un estudio de medición de tiempos de entrega de cotización para el cliente, con las fechas incluidas de acuerdo con lo solicitado.

Tabla 7

Medición del tiempo promedio para presentar las cotizaciones de los servicios

No.	Pasos del procedimiento	No. de cliente de la muestra										Días Promedio
		Muestra 1	Días	Muestra 2	Días	Muestra 3	Días	Muestra 4	Días	Muestra 5	Días	
1	Solicitud del cliente	04-07-17	2	20-07-17	2	01-08-17	3	04-08-17	6	09-08-17	1	3
2	Envío de formulario a cliente	06-07-17	0	22-07-17	0	04-08-17	0	10-08-17	0	10-08-17	0	0
3	Recepción de formulario	06-07-17	9	22-07-17	7	04-08-17	0	10-08-17	0	10-08-17	6	4
4	Envío de formulario a Panamá	15-07-17	38	29-07-17	0	04-08-17	36	11-08-17	36	16-08-17	38	30
5	Notificación de errores a cliente	22-08-17	25	n/a	58	09-09-17	19	16-09-17	18	23-09-17	15	27
6	Envío de propuesta a cliente	14-09-17	25	25-09-17	58	28-09-17	19	03-10-17	18	08-10-17	15	27
7	Total Tiempo en días calendario	74		67		58		60		60		64

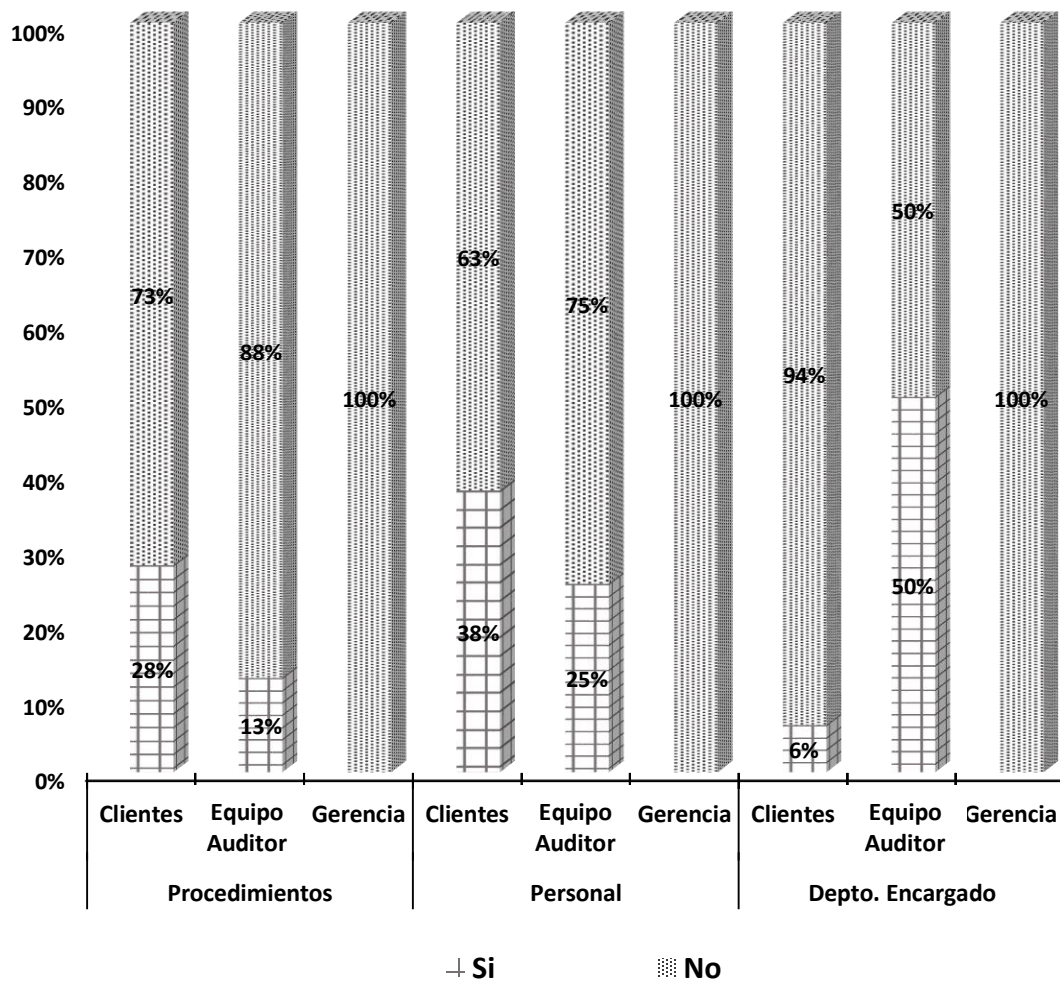
Fuente: elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo Octubre 2017.

Con base a la información del cuadro anterior, el tiempo promedio para los clientes que solicitaron los servicios hasta que reciben la cotización de la Empresa Certificadora, es de 64 días, lo cual retrasa el resto de los pasos que continúan, en caso que el cliente acepte la cotización del servicio que demanda. Así mismo, la Gerencia General indica que el problema más recurrente según las quejas que él ha atendido se deriva por demoras en el tiempo de entrega de cotizaciones para los clientes que este problema ha dado en los últimos años.

Por último, se decidió consultar si la Empresa Certificadora cuenta con procedimientos, puesto y personal responsable y/o departamento encargado de dar seguimiento a las inconformidades de los clientes, recopilando tres opiniones consultadas en esta investigación, con el fin de determinar la causa principal de las deficiencias en materia de seguimiento a las inconformidades planteadas por los clientes, el resultado se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 13

Existencia de procedimientos, puesto o departamento encargado de monitorear o dar seguimiento a la satisfacción de los clientes



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en campo Octubre 2017.

Como se muestra según los resultados presentados en la gráfica anterior, se puede el 73% de los clientes y 88% del equipo auditor indican que no existen procedimientos que proporcionen una guía, esto es debido a que al momento que han presentado quejas, en la mayoría de las ocasiones no reciben ningún tipo de retroalimentación de la solución o acción correctiva a seguir; así mismo el 63% de los clientes y 75% del equipo auditor que falta un puesto y/o persona a cargo de dar seguimiento a los reclamos realizados; de igual manera el 94% de los clientes y 50% del equipo auditor indican la falta de un departamento o área designada para atender las inconformidades o preocuparse por la satisfacción de los clientes.

La Gerencia General indica que la mayor parte de deficiencias que se han presentado se trabajaron con retrasos, debido a la falta de capacidad que se tiene para reaccionar ante estos sucesos, ocasionando una pequeña disminución en la cartera existente, con esta información se confirma la hipótesis planteada que se dio originalmente.

2.4 Análisis de Resultados

En el presente capítulo se da a conocer la información general de la Empresa Certificadora, la cual incluye la historia desde su creación en Ginebra y motivo de expansión en todos los continentes, tomando en cuenta la estructura organizacional que tienen en la sede de Guatemala para el área que realiza las certificaciones de Normas Internacionales de Calidad, también se da a conocer la metodología utilizada para realizar la presente investigación.

Después de presentar, describir y analizar los resultados encontrados, se han identificado algunas bondades, las cuales le generan oportunidades a la Empresa Certificadora; así mismo, algunas debilidades, las que representan amenazas para su aceptación y crecimiento en caso que no sean atendidos oportunamente. A continuación, se sintetizan y presentan tanto las bondades como debilidades principales encontradas:

Bondades identificadas:

- Un 93% de los clientes encuestados en la presente investigación, cuentan con una buena relación con el equipo auditor.
- Un 93% de los clientes encuestados, tienen una relación con la Empresa Certificadora de un mínimo de 3 años.
- Se posee buena percepción acerca del personal administrativo de la Empresa Certificadora, entre los aspectos a destacar según percepción de los clientes: son la presentación personal con calificación de 80% bueno y 20% excelente, y, amabilidad con 70% de calificación como bueno y 10% como excelente.

Debilidades detectadas:

- Según percepción del cliente, se posee una existencia de demoras de hasta 64 días para entregar las cotizaciones, siendo una de las principales causas del tiempo de espera.
- El 75% de los clientes encuestados y 63% del equipo auditor, enfatizan la falta de personal responsable de recibir y dar seguimiento a las inconformidades.
- Según 88% del equipo auditor y 73% de clientes encuestados, existe una falta de procedimientos debidamente oficializados.
- Únicamente se cuenta con un 7% de los clientes encuestados como nuevos dentro de la cartera que actualmente se posee.
- Los aspectos menos ponderados son la rapidez según la percepción del cliente fueron el envío del plan de auditoría con un 87% de insatisfacción, confirmación del servicio con un 63% de insatisfacción, emisión de facturación con un 67% de insatisfacción y el envío del reporte o resultados del servicio con un 72% de insatisfacción.
- Según comentarios de la Gerencia, no se cuenta con una planeación para fortalecer las aptitudes, capacidades y destrezas del personal administrativo y/o equipo auditor.

Lo anterior permite comprobar la hipótesis planteada que indica la carencia de procedimientos ni la existencia de persona y/o departamento que le de seguimiento al nivel de satisfacción durante y después del proceso de certificación. Razón por la cual en el siguiente capítulo se establece la necesidad de la contratación de una persona para reducir los tiempos de entrega de las cotizaciones para los clientes; así mismo, el diseño e implementación de un procedimiento con la herramienta adecuada que tenga como función el control y seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes y teniendo como su objetivo evitar que siga disminuyendo la cartera que se posee actualmente. También trabajar para generar conocimientos, habilidades y actitudes según lo demandan las competencias de calidad del servicio a todo el personal de la Empresa Certificadora.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA: MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA CERTIFICADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación

Después de haber plasmado en el capítulo anterior la situación actual de la Empresa Certificadora, obtenida por medio de los resultados del trabajo de campo, con la aplicación de encuestas y entrevistas realizadas; se evidenció que, a pesar de que se cuenta con aceptación en el mercado, derivado de la historia e imagen que tiene, también cuenta con deficiencias administrativas tales como: poco personal para atender las actividades de elaboración y entrega de cotizaciones de los servicios. También que existe una alta dependencia con la Regional ubicada en Panamá para realizar las cotizaciones de los servicios demandados; lo cual genera demasiado tiempo de espera para la recepción de cotizaciones solicitadas por los clientes, esta situación ha provocado mayor número de inconformidades, de tal manera que en ocasiones se han reflejado con la cancelación de contratos; razón por la cual es necesario proponer un cambio para atender a los clientes lo más rápido y eficiente posible, con el propósito de reducir pasos del Ciclo del Servicio que actualmente generan mayor cantidad de días de espera para el cliente. Esto se puede lograr con la creación de un puesto en la sede de Guatemala para que realice el proceso de análisis, elaboración y entrega de cotizaciones, así como encargarse del seguimiento y cumplimiento de la programación acordada y control de la satisfacción del cliente.

También se requiere contar con personal formado y motivado para prestar un buen servicio para atender al cliente, lograr mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones; también, se plantea el uso de herramientas para el control y seguimiento como parte del programa de mejora continua.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Diseñar cotizaciones enfocadas a lograr la rapidez del servicio y a contar con personal eficiente, con vocación de servicio, para incrementar la satisfacción del cliente.

3.2.2 Objetivos específicos

- Crear el puesto de Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio.
- Proporcionar un programa de capacitaciones para incrementar el nivel de competencias técnicas y de servicio al cliente del personal administrativo y de auditoría.
- Brindar los instrumentos y técnicas para el monitoreo de la calidad del servicio y establecimiento de sus indicadores.
- Proporcionar la metodología para el registro y control de la información recopilada del programa de mejora continua.

3.3 Alcance

Para efectos y realización de las cotizaciones, se tomarán en cuenta a los colaboradores que se encuentren en el departamento de Certificación de Normas Internacionales de la sede ubicada en Guatemala; la cotización y aplicación de esta, debe encontrarse aprobada por la Gerencia General.

3.4 Programa de mejora continua propuesto

3.4.1 Plan de acción para el diseño e implementación de las propuestas

A continuación, se presenta la guía que contiene la información necesaria que deberán de seguir para la implementación de este aporte propositivo, el cual contiene los aspectos principales que demanda cada una de las cotizaciones presentadas; estas incluyen: los objetivos que se desean alcanzar, las actividades a realizar, la programación tentativa para su ejecución, los recursos necesarios y responsables.

Tabla 8
Plan de acción para la implementación de las propuestas

Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Periodo		Presupuesto
				Inicia	Termina	
1	Presentación de propuesta ante Gerencia General	Contar con la aprobación al 100% de la propuesta en 1 sesión.	Consultor	Junio 2019	Junio 2019	Q 125.00
2	Aprobación de propuesta	Contar con la aprobación al 100% de la propuesta en 1 sesión.	Consultor	Junio 2019	Junio 2019	Q 125.00
3	Creación del puesto de Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio	Implementar al 100% el diseño del puesto y ubicación administrativa del encargado de la elaboración de cotizaciones en 30 días.	R. R. H. H., Gerente General	Julio 2019	Agosto 2019	Q 500.00
4	Programa de capacitaciones para el personal de la Empresa Certificadora.	Instaurar 2 capacitaciones por mes para fortalecer los conocimientos técnicos del personal.	R. R. H. H.	Septiembre 2019	Septiembre 2019	Q 750.00
5	Sistema para monitorear la calidad en el servicio.	Entregar los instrumentos y metodología para monitorear el 100% de la calidad del servicio en 30 días.	Gestor de Propuestas y Calidad Regional.	Octubre 2019	Octubre 2019	Q 500.00
6	Registro y control para la mejora continua de la calidad del servicio	Proporcionar las herramientas para el registro, control y seguimiento del nivel de satisfacción del cliente en 30 días.	Gestor de Propuestas y Calidad Regional.	Noviembre 2019	Noviembre 2019	Q 750.00
7	Evaluar el avance de la propuesta presentada	Evaluar el 100% de la realización de las propuestas cada 2 meses.	Gestor de Propuestas y Calidad Regional.	Septiembre 2019	Diciembre 2020	Q 125.00
Total						Q 2,875.00

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.2 Creación del puesto de Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio

Debido a la necesidad de reducir el tiempo de entrega de las cotizaciones, así como de medir la satisfacción de los clientes sobre el servicio prestado, se hace necesario la creación de un nuevo puesto de trabajo en la sede de Guatemala, para que se encargue de realizar estas funciones.

A continuación, se detalla la cotización iniciando con la ubicación administrativa que tendrá el nuevo puesto de trabajo en el organigrama específico de la Sede de Guatemala.

3.4.2.1 Ubicación administrativa

Con el propósito de identificar la ubicación administrativa del nuevo puesto de trabajo, con la finalidad de reducir el tiempo de entrega de las cotizaciones para los clientes y el constante monitoreo de la calidad del servicio, el cual se da a conocer en el siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.2.2 Diseño de descripción técnica del puesto

La importancia de la creación del nuevo puesto de trabajo radica en mejorar la relación y brindar un buen servicio a la cartera de clientes actuales que se atienden en la sede de Guatemala, también la necesidad de agilizar la elaboración y entrega de cotizaciones de los servicios solicitados. Así mismo, llevar el control y seguimiento del trabajo que se realiza con cada cliente y generar estándares de calidad del servicio monitoreando el nivel de satisfacción de los clientes estableciendo indicadores. En la descripción técnica siguiente se detalla cada uno de los componentes que demanda la creación y diseño del puesto:

Tabla 9

**Descripción Técnica
Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio
Empresa Certificadora, sede Guatemala**

<u>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</u>			
Área: Administrativa	Referencia: Calidad		Hoja:
Sistema: Integral de Manuales	Vigencia:		
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio		
Reporta a:	Gerente Técnico (en Panamá)		
Personal a su cargo:	Ninguno.		
Ubicación Administrativa:	Departamento de Certificaciones Internacionales de Calidad.		

II. REQUISITOS MÍNIMOS

Grado académico:	Graduado a nivel universitario en las carreras de: Ingeniería Industrial o Administración de Empresas o con especialidad en el ramo.
Conocimientos específicos:	Evaluación y medición de la satisfacción del cliente, estadística, buen manejo de Office (Excel indispensable), creación de normas y procesos, normas ISO.
Experiencia laboral:	Mínimo 2 años en trabajos relacionados con: procesos de certificación de normas ISO, la medición y análisis de calidad, análisis estadístico y KPI's de calidad del servicio.
Habilidades:	Capacidad de laborar bajo un esquema de metas y destrezas psicomotrices relacionadas con el cargo, seguimiento y evaluación de mejora continua Capacidad de organización, análisis, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones.
Actitud:	Iniciativa, responsable, dinamismo, disposición de laborar fuera de la jornada laboral, capacidad para trabajar bajo presión y a desplazarse a nivel nacional.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

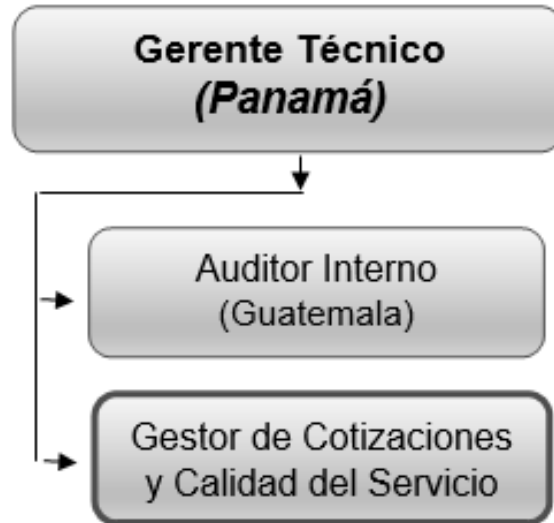
Coordinar y controlar la implementación del programa de monitoreo de la calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente por medio de las herramientas electrónicas manejando tiempos para la entrega, procesamiento, tabulación y transmisión de la información obtenida; así como también encargado(a) de procesar la información entregada de los clientes, a través de los formularios específicos, para la posterior entrega de la cotización por los servicios de auditorías de certificación en un tiempo controlado no mayor a 5 días hábiles luego de obtener la información necesaria.

IV. ATRIBUCIONES

1. Realizar las cotizaciones de los clientes por los servicios a realizar.
2. Entregar las cotizaciones a los clientes.
3. Mantener y dar seguimiento a los tiempos establecidos del Ciclo del Servicio.
4. Coordinar la realización de las encuestas de la satisfacción al cliente.
5. Mantener y dar seguimiento al registro de las encuestas de satisfacción del cliente.
6. Realizar el servicio al cliente de forma de llamadas telefónicas, WhatsApp o correos electrónicos.

7. Tabular, analizar y presentar los resultados de los indicadores de la calidad del servicio obtenidos en el periodo a su jefe inmediato.
8. Implementar y dar seguimiento a las oportunidades de mejora aprobadas.

V. NIVEL DE PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA



VI. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con los tiempos establecidos para la entrega de las cotizaciones a los clientes.
- Monitorear el nivel de satisfacción de cada uno de los clientes.
- Dar seguimiento de la calidad del trabajo ejecutado con los clientes.
- Mantener actualizado los indicadores de calidad del servicio.

VIII. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas

Jefe inmediato

Personal técnico y administrativo

Relaciones externas

Clientes

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.2.3 Presupuesto para la contratación y salario del puesto

El proceso de implementación para la cotización mencionada se debe de realizar tomando en cuenta las variantes del mercado que lo hacen tan cambiante en los últimos años, las responsabilidades que obtendrá la Empresa Certificadora al contar con un nuevo puesto de trabajo en la sede de Guatemala implica la generación de responsabilidades, entre estas se puede mencionar: pago de salarios y prestaciones, el plan de desarrollo personal para quien ocupe el puesto (capacitar, entrenar, incentivar y generar condiciones promover a mejores oportunidades) y otras conforme a la legislación en el país corresponde.

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto necesario de inversión que se requiere, tomando en cuenta el salario propuesto con base al perfil del puesto, así como las responsabilidades y atribuciones detalladas en la descripción técnica del puesto:

Tabla 10
Proyección del sueldo y prestaciones
Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio

Sueldo base	Bonificación incentivo	Cuota patronal	Provisiones mensuales	Cuota total mensual	Cuota total anual
Q10,000.00	Q250.00	Q1,267.00	Q3,083.00	Q14,600.00	Q175,200.00

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.3 Programa de capacitaciones

El programa se encuentra diseñado para mitigar las falencias del personal administrativo y el personal que realiza las auditorías, de esta manera todo colaborador que tiene contacto directo con el cliente contará con formación en temas que ayuden a mejorar la relación y fortalezcan la fidelización de los clientes.

La preparación para el personal se realizará a través de varias capacitaciones en tiempos establecidos para obtener un mejor resultado, estarán siendo realizadas dentro de su horario laboral comprendido de lunes a viernes, así mismo serán evaluadas por la Empresa Certificadora al final para determinar el grado de conocimiento adquirido, el nivel de adopción sobre la metodología utilizada, el instructor que impartió la capacitación, el contenido impartido y sobretodo la asimilación obtenida y contribución para el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo.

A continuación, se detalla el programa propuesto con los aspectos necesarios para su exitosa implementación:

Tabla 11
Programa de capacitación para personal administrativo y equipo auditor

Objetivo: Fortalecer al personal que realiza las auditorias con el fin de brindar un servicio enfocado al cliente de excelencia, tomando en cuenta las diferentes situaciones que puedan atravesar a lo largo del proceso,						
Tema	Contenido	Meta	Tiempo de duración	Reunión para retroalimentación	Recursos	Presupuesto
La calidad del servicio al cliente	-La importancia de servir a los clientes. -Lenguaje corporal. -Forma de expresarse.	Reducir al 100% la brecha que se tengan al momento de tener contacto directo con el cliente en un plazo de 6 meses.	2 horas	Bimestral	Cañonera, computadora, material digital y refrigerio.	Q200.00
Programas internos (sharepoint, Certnet y Applaud)	-Funciones que les ofrecen los programas y sistemas que la organización posee actualmente. Monitoreo del cliente (boleta para monitorear la satisfacción del cliente)	Manejar en un 100% los programas que se tienen actualmente para ofrecer un mejor servicio interno en 4 meses.	4 horas	Bimestral	Cañonera, computadora, material digital y refrigerio.	Q150.00
Actualización de Normas ISO (Varias)	-Metodos de aplicación con base a las actualizaciones de las normas ISO.	Incrementar el conocimiento de los aspectos y características nuevas de cada norma al 100% con base a su ultima actualización en un plazo de 6 meses.	8 horas	Semestral	Cañonera, computadora, material digital y refrigerio.	Q450.00
Inconformidades presentadas por los clientes	-Elaboración de Analisis Causa Raiz -Elaboración, planeamiento, ejecución y seguimiento de acciones correctivas	Establecer los lineamientos adecuados necesarios para identificar, conocer y mejorar al 100% las deficiencias en los servicios realizados en un plazo de 6 meses.	8 horas	Mensual	Cañonera, computadora, material digital y refrigerio.	Q450.00
Total						Q1,250.00

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.4 Sistema para monitorear la calidad en el servicio

Para la medición de la calidad en el servicio, es importante recalcar que es vital evaluar y controlar constantemente la calidad y satisfacción de los clientes con base a los servicios brindados; así mismo, mencionar que se tomó en cuenta los resultados obtenidos que fueron evidenciados en el capítulo anterior, los cuales mostraron puntos de mejora importantes que deben de trabajarse para evitar la reducción de la cartera actual de clientes y fomentar la publicidad por recomendación para captar nuevos clientes.

3.4.4.1 Descripción del modelo

La satisfacción del cliente puede ser el indicador más importante para que una organización pueda trabajar de la mejor manera, debido a esa razón, se propone utilizar un cuestionario diseñado para obtener la retroalimentación del servicio brindado. El cuestionario, se encuentra basado en la metodología "Escala de Satisfacción del Consumidor" (Customer Satisfaction Score CSAT) tomada del libro "How to Measure Customer Satisfaction" de Nigel Hill, John Brierley y Rob MacDougall, la cual tiene como función principal obtener el indicador clave basado en la compra de un producto o experiencia de un servicio previo, se encuentra diseñado de la siguiente manera:

- a) Consta de 6 preguntas elaboradas para detallar y obtener la retroalimentación correcta en cada una de las fases del ciclo de servicio donde tiene participación directa del cliente.
- b) Se pondera con base a una en escala numérica determinada en orden lógico, iniciando con la menor ponderación hasta llegar a la mayor. El significado de la escala se muestra a continuación:
 - 1 = malo
 - 2 = regular
 - 3 = bueno
 - 4 = Excelente

Es importante comentar que las retroalimentaciones respectivas que se obtengan una vez se implemente el modelo, deberá de trabajarse de la siguiente manera:

- Al momento de recibir una calificación 1 de un cliente o más monitoreados, se deberá de presentar e implementar un plan de acción para corregir la falencia encontrada en un plazo no mayor a 5 días.
 - Con una calificación 2, se deberá de realizar la investigación pertinente, en caso proceda, se deberá elaborar y presentar las acciones correctivas pertinentes.
 - Con una calificación 3 o 4, no se realizará ninguna acción, únicamente se informará a las personas interesadas acerca del resultado obtenido.
- c) Por último, se tiene una pregunta basada en la metodología -NPS- Índice de Promotores Netos, el cual sirve para medir la lealtad del cliente, para ello se pide calificar en una escala de 1 a 10, donde 1 a 6 es muy improbable, 7 a 8 probable y 9 a 10 muy probable, clasificando a los clientes de la siguiente manera:
- Los que responden asignando 9 y 10 se les denomina **Promotores**.
 - Los que responden asignando entre 7 u 8 **Pasivos**.
 - Los que califican entre 1 a 6 les llamaremos **Detractores**.

A continuación, se presenta la cotización de la encuesta a implementar:

Imagen 12

Cuestionario de satisfacción del cliente

Cuestionario de monitoreo de la satisfacción del cliente

Fecha: ____ / ____ / ____

Estimado cliente, con el fin de mantener una mejora continua en nuestros servicios, le agradecemos por favor, ingresar los datos que se solicitan a continuación.

1. Favor indicar que tipo de auditoría fue la última que recibió.

- Certificación Inicial (Fase 1)
- Auditoría de Certificación Fase 2
- Auditoría de Seguimiento
- Auditoría de Recertificación
- Auditoría con modificación en alcance

¿Cómo calificaría los siguientes pasos del servicio recibido? (1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno o 4Excelente)

	Amabilidad	Conocimiento del área	Rapidez	Organización
2.Envío de cotización				
3.Programación de trabajo				
4.Plan de auditoría o material del curso				
5.Ejecución del servicio				
6.Facturación				
7.Informe de resultados del servicio				

✓ ¿Qué tan probable es que usted recomiende la Empresa Certificadora (en una escala de 1, siendo muy poco probable a 10 siendo muy probable) que número le daría?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									

✓ ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.4.2 Implementación del modelo

La ejecución del modelo estará a cargo del encargado de cotizaciones y calidad del servicio a contratar y será llevado a cabo una vez el servicio haya sido finalizado, al momento que el cliente reciba de forma electrónica el reporte de la auditoría, siendo el último paso del servicio de auditoría, se estará adicionando un hipervínculo de la página electrónica donde se encuentra dicha encuesta, al final del correo electrónico, el cual dirigirá la boleta digital para que puedan responderla de manera eficaz y sencilla.

La forma en la que se estará desarrollando esta propuesta, será por medio de uno de los diferentes sitios que se ofrecen en plataformas gratuitas para ingresar la encuesta que se desea trabajar con la población objetivo, entre las cuales se puede mencionar:

- SurveyMonkey
- Google (a través de cuenta Gmail en Google drive)
- Survio

Las opciones descritas ofrecen ventajas diferentes, como de realizar entre 30 hasta 100 encuestas por mes, número de preguntas ilimitadas, formato exclusivo con logotipo para la encuesta, se puede añadir imágenes o videos, filtros personalizados, descarga de datos obtenidos para la tabulación y presentación de resultados a su elección y lo más importante que tienen versiones gratuitas.

Para la siguiente explicación, se tomó como referencia el sitio de Google, debido a que se considera como la mejor actualmente; los pasos para la implementación se detallan a continuación:

- a) **Creación de cuenta en plataforma seleccionada:** este paso puede variar un poco en referencia de los datos que puedan pedir las diferentes plataformas mencionadas, pero mantienen la misma metodología, basándose en la recolección de datos para iniciar la cuenta.

Imagen 13
Creación de cuenta digital

Google

Una cuenta. Todo Google.

Inicia sesión para acceder a Google Drive

1

Correo electrónico

Contraseña

Iniciar sesión

No cerrar sesión [¿Necesitas ayuda?](#)

2

Crear una cuenta

Una sola cuenta de Google para todos los servicios de Google

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

b) **Diseñar la encuesta:** después de haber creado usuario en la plataforma, se procede a diseñar la encuesta electrónicamente, a través de las diferentes herramientas que poseen.

Imagen 14
Diseño de la encuesta digital



Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

c) **Publicar y enviar la encuesta:** una vez se encuentre realizada la encuesta con las modificaciones requeridas, se obtiene por medio de la plataforma el

hipervínculo para enviarla al cliente objetivo con el fin de obtener la información requerida.

Imagen 15
Publicación y envío de encuesta digital

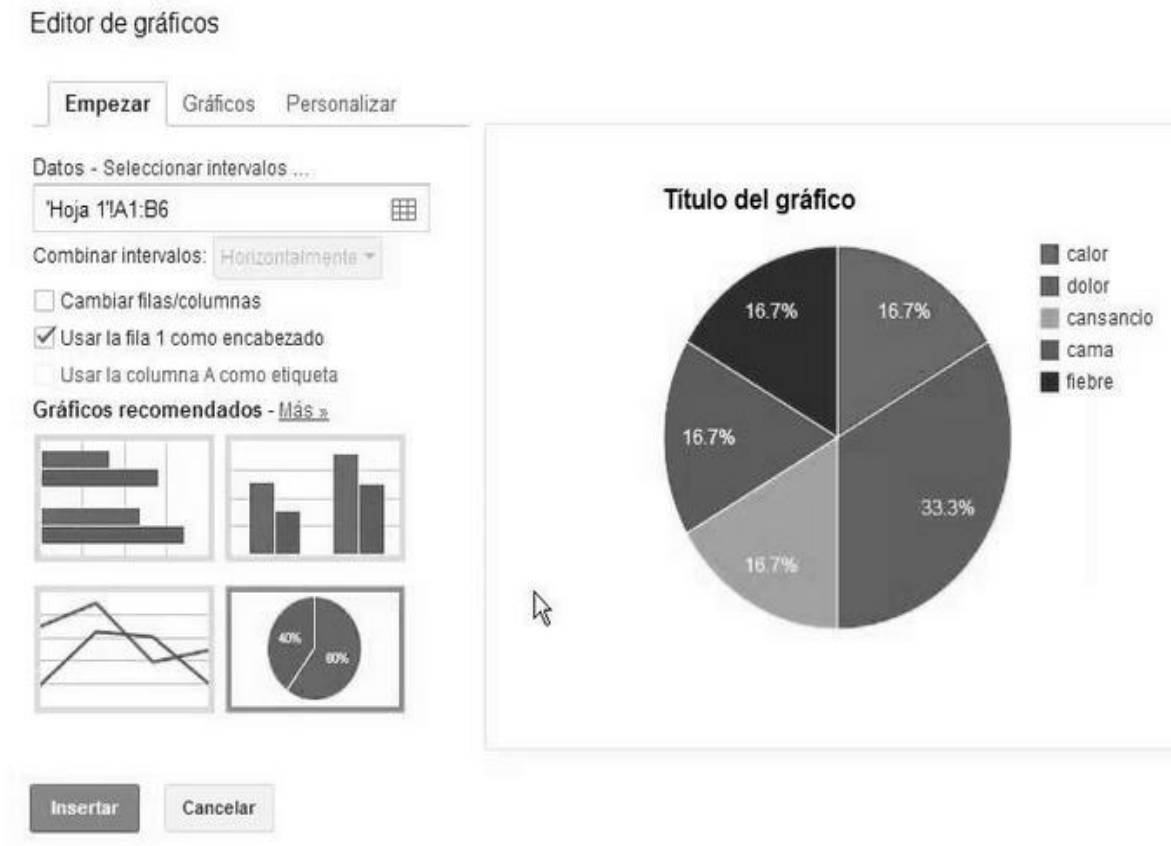


Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

d) Presentación de información: una vez se haya distribuido la encuesta y se tengan las respuestas, se deberá proceder a tabular, se puede descargar de la plataforma elegida y graficar a su elección.

Imagen 16

Tabulación y presentación de datos digital



Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.5 Registro y control para la mejora continua

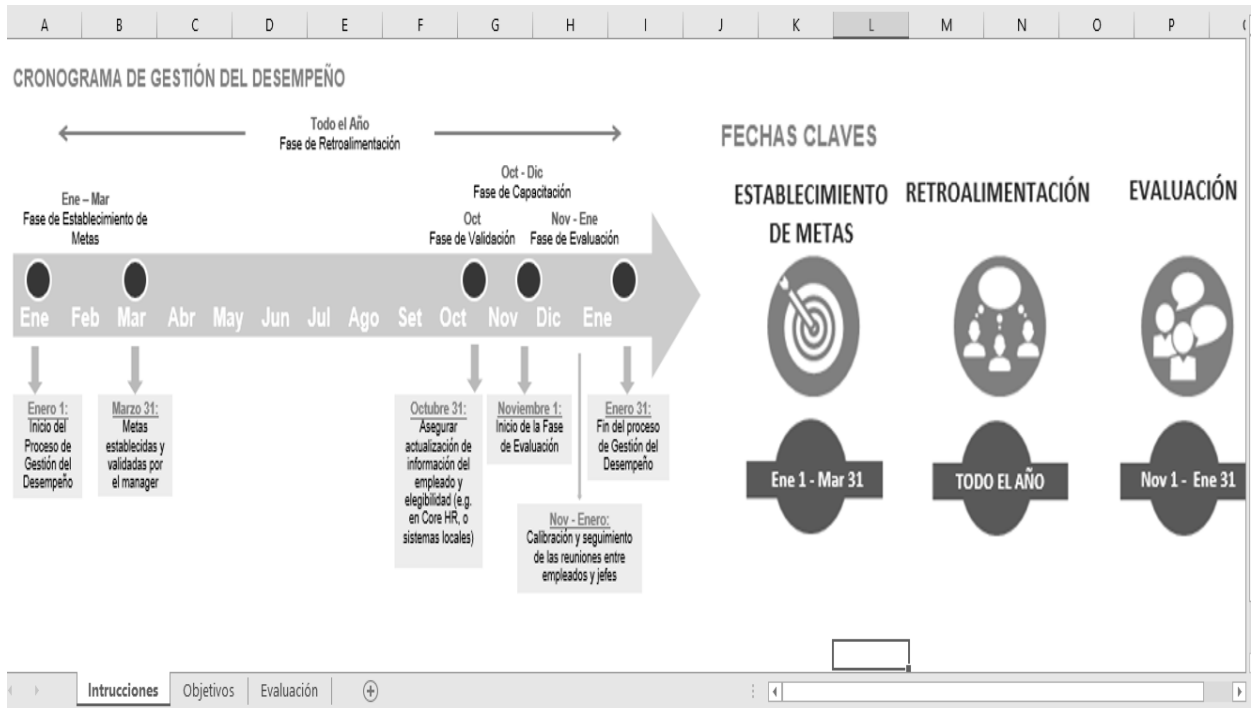
Debido a que gran parte en la eficiencia y correcto funcionamiento en todo proyecto, este basado en la revisión y control eficiente, de fácil entendimiento y comprensión, es necesario que se evalúe todo aspecto que pueda considerarse importante o que tenga repercusión directa en el logro de los objetivos deseados, razón por la cual se realiza las siguientes cotizaciones dirigidas a la nueva contratación, al ciclo de servicio y a las inconformidades que puedan presentarse.

3.4.5.1 Control para la medición y seguimiento del desempeño del nuevo puesto a contratar

Como primera instancia, para verificar el cumplimiento del nuevo puesto a contratar, se debe de realizar una evaluación por parte del Gerente del Área, acerca del desempeño en dos fases, siendo la primera para la fijación de metas y objetivos que tendrá el puesto, y la siguiente deberá ser enfocada al seguimiento y cumplimiento de lo previamente establecido, lo cual estará basado en indicadores que promuevan el buen manejo, desarrollo y control de estándares de calidad necesarios para desempeñar de la mejor manera las actividades diarias. El formato propuesto, consta de tres secciones, en un formato Excel; la primera página está diseñada únicamente para brindar las instrucciones en la manera en que debe de ser realizada la evaluación de desempeño, medición de metas y objetivos, así como se muestra a continuación:

Imagen 17

Parte 1 Procedimiento para evaluar desempeño del personal



Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

La segunda sección, se basará en el establecimiento de metas u objetivos que estarán siendo asignados al ocupante del puesto fijando fecha de inicio y finalización para completar la tarea a cargo, también se describirá el criterio para conocer si fue completada con éxito o no. Adicional a eso, contará con un apartado en el cual se determinara el valor unitario de cada una de las asignaciones, al sumarlas otorgaran un total de 100% con el fin de diferenciar las primordiales y secundarias.

Imagen 18

Parte 2 Procedimiento para evaluar desempeño del personal

PLAN DE METAS							
COLABORADOR							
JEFE DIRECTO							
JEFE FUNCIONAL							
FECHA							
PLAN DE METAS							
NOMBRE DE LA META	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	ESTADO	PESO	DESCRIPCIÓN	CRITERIO DE ÉXITO	COMENTARIOS

Intrucciones | **Objetivos** | Evaluación | +

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

Por último, la tercera sección, se concentrará en evaluar las competencias del puesto sobre las tareas y desempeño obtenido a lo largo del tiempo, para mantener una constante evaluación y supervisión a los diferentes escenarios que puedan surgir en sus actividades diarias, en la cual el evaluador y evaluado deberán de colocar cualquiera de las tres opciones: supera expectativas, cumple expectativas o debe de mejorar y al final discutir y concluir un resultado basado en ambas opiniones en caso sea necesario.

Imagen 19

Parte 3 Procedimiento para evaluar desempeño del personal

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	DEFINIR Y MOLDEAR NUESTRA DIRECCIÓN	Fomenta la Innovación										
		Piensa Estratégicamente										
		Traduce la Estrategia en Acciones										
	COMPROMETE E INSPIRA A OTROS	Influye Interna y Externamente										
		Se preocupa por su desarrollo y el de otras personas										
		Colabora Eficazmente										
	ALCANZA EXCELENCIA EN EL NEGOCIO	Arma equipos de alto desempeño										
		Acepta el Cambio										
		Lidera en momentos de incertidumbre										
			Ofrece resultados extraordinarios									

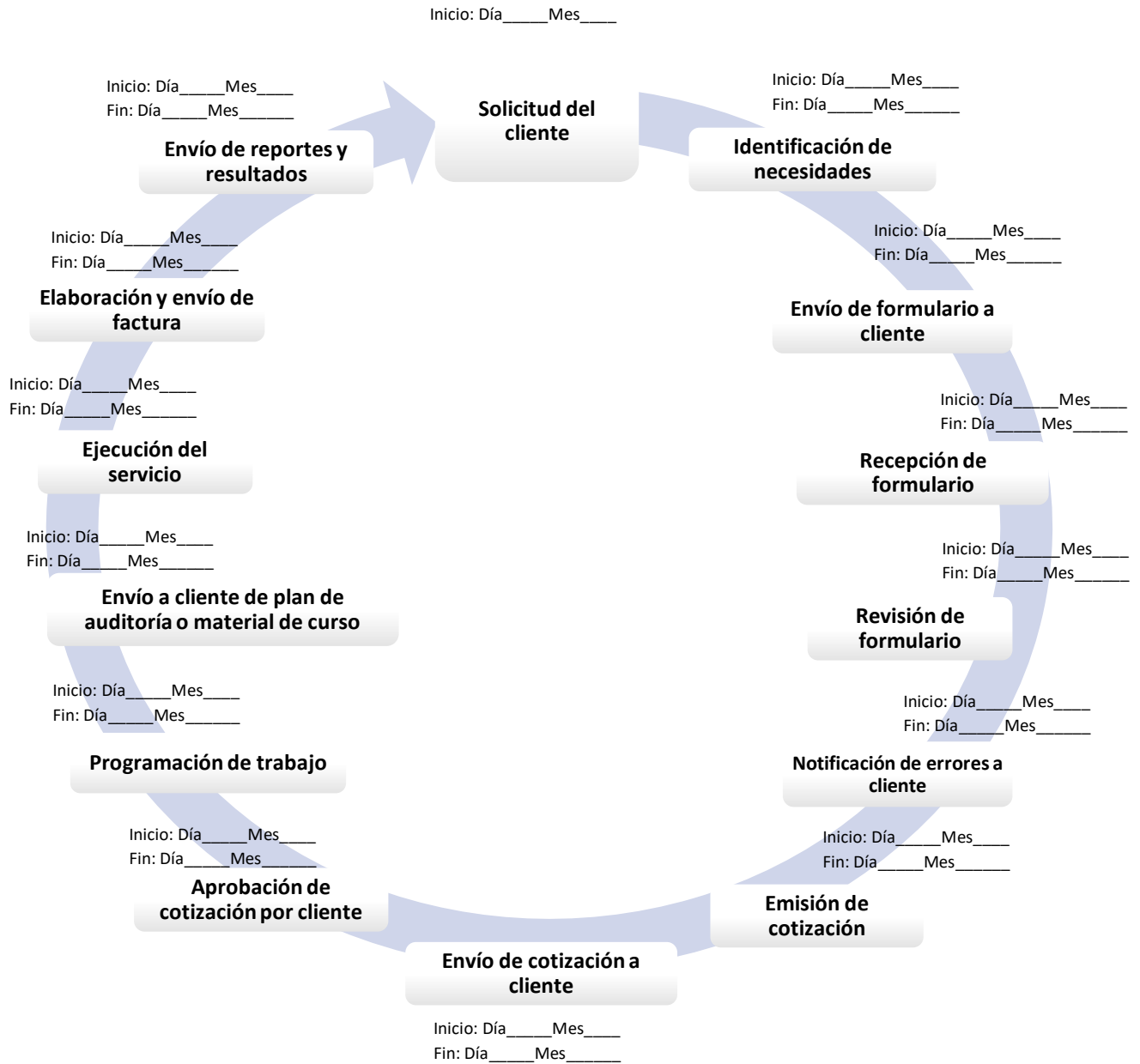
Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.5.2 Control para la medición y monitoreo del tiempo del ciclo de servicio

El siguiente modelo, tiene como función controlar y registrar el tiempo necesario para la ejecución de cada uno de los servicios realizados, permitirá monitorear cada uno de los pasos necesarios en búsqueda de oportunidades de mejora, tomando en cuenta los 14 pasos que serían necesarios en la prestación del servicio, eliminando los pasos que mostraron mayor tiempo durante el ciclo. El instrumento para medir el ciclo de servicio, debe ir impreso en cada archivo físico por cliente:

Imagen 20

Modelo para la medición y monitoreo del tiempo del ciclo del servicio



Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

Al momento de contar con una solicitud de un nuevo servicio (auditoría de certificación, capacitación o auditoría de segunda parte), cada puesto de trabajo debe realizar la anotación respectiva en el paso que le corresponde desempeñar para identificar cada paso por cada respectivo puesto de trabajo, se da a conocer la siguiente tabla:

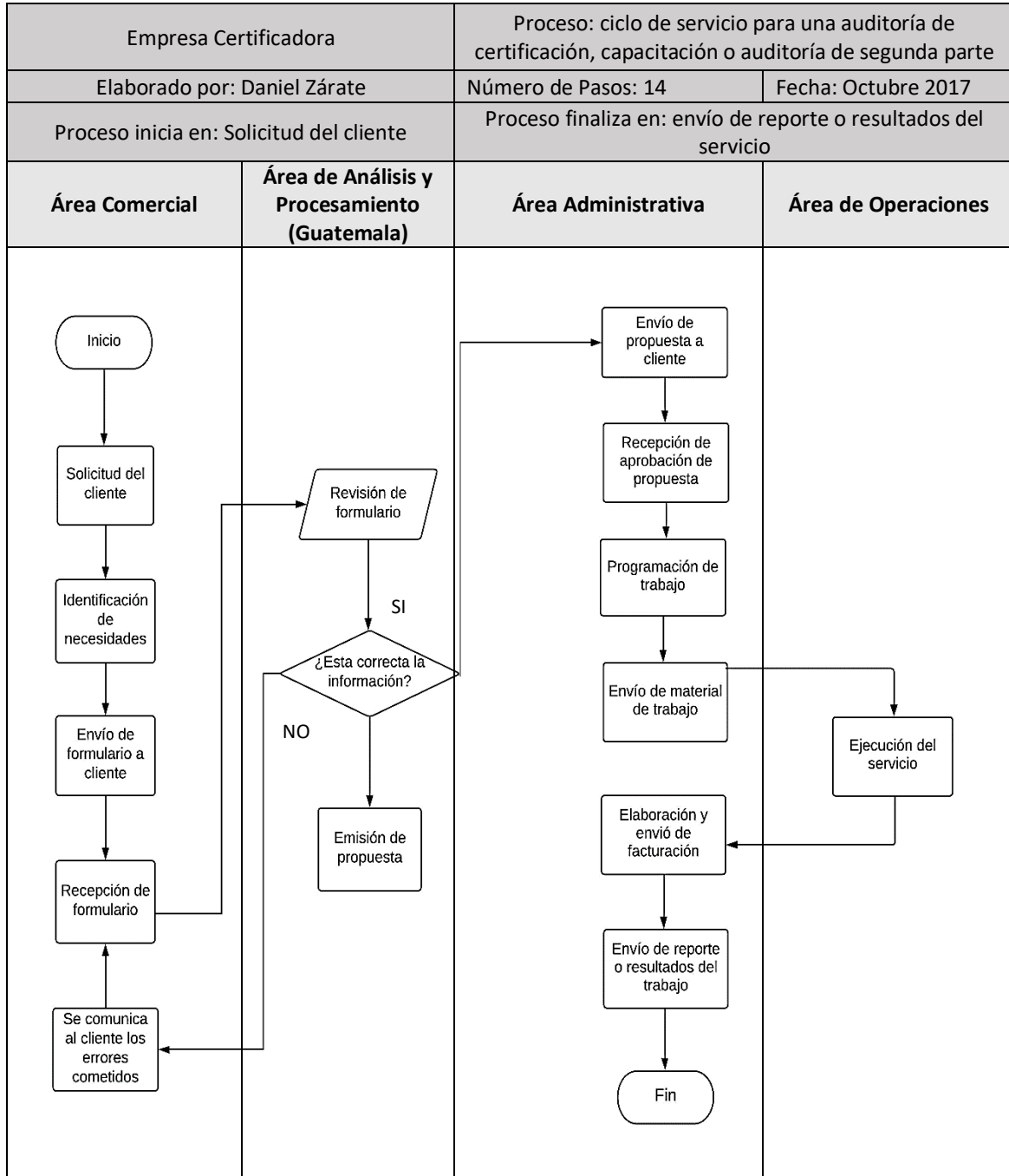
Tabla 12
Pasos del ciclo de servicio según puesto de trabajo

No.	Paso	Puesto de trabajo
1	Solicitud del cliente	Asesor Comercial
2	Identificación de necesidades	Asesor Comercial
3	Envío de formulario a cliente	Asesor Comercial
4	Recepción de formulario	Asesor Comercial
5	Revisión de formulario	Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio
6	Notificación a cliente de errores cometidos en el formulario	Asesor Comercial
7	Emisión de cotización	Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio
8	Envío de cotización al cliente.	Coordinador
9	Aprobación de la cotización por el cliente.	Coordinador
10	Programación de trabajo	Coordinador
11	Envío a cliente de plan de auditoría o material de curso	Coordinador
12	Ejecución de servicio	Auditor
13	Elaboración y envío de factura	Asistente de Logística
14	Envío de reportes y resultados	Coordinador

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

Imagen 21

Flujograma propuesto del nuevo ciclo de servicio



Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

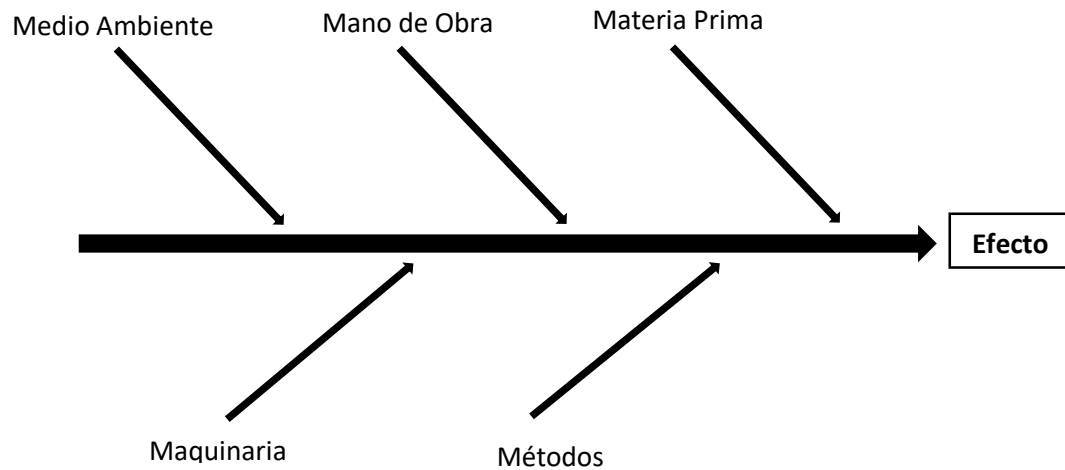
3.4.5.3 Registro y control para la mejora continua de la calidad del servicio

Es importante contar con una herramienta eficaz que proporcione la información necesaria de las inconformidades que se puedan presentar en los pasos del ciclo de servicio, razón por la cual, se propone la herramienta de calidad denominada Diagrama de Ishikawa usando el formato propuesto (ver página 98) que se debe de emplear de la siguiente manera:

- a) Paso 1: al momento de presentarse la inconformidad, se deberá de definir el efecto y buscar las posibles causas del problema que ha sido identificados.

- b) Se deberá realizar un diagrama en blanco en forma de pescado trazando una línea horizontal, que representa la espina dorsal del pescado en el cual se trazarán líneas que servirán para escribir las posibles causas y en la esquina del lado derecho escribirá el efecto del problema previamente identificado, tomando en cuenta que, como ha sido comprobado por Kauro Ishikawa, las cinco posibles causas para todos los problemas, son distribuidos en las siguientes categorías:
 - Mano de Obra
 - Materia Prima
 - Maquinaria
 - Métodos
 - Medio Ambiente

Imagen 22
Diseño de diagrama de Ishikawa

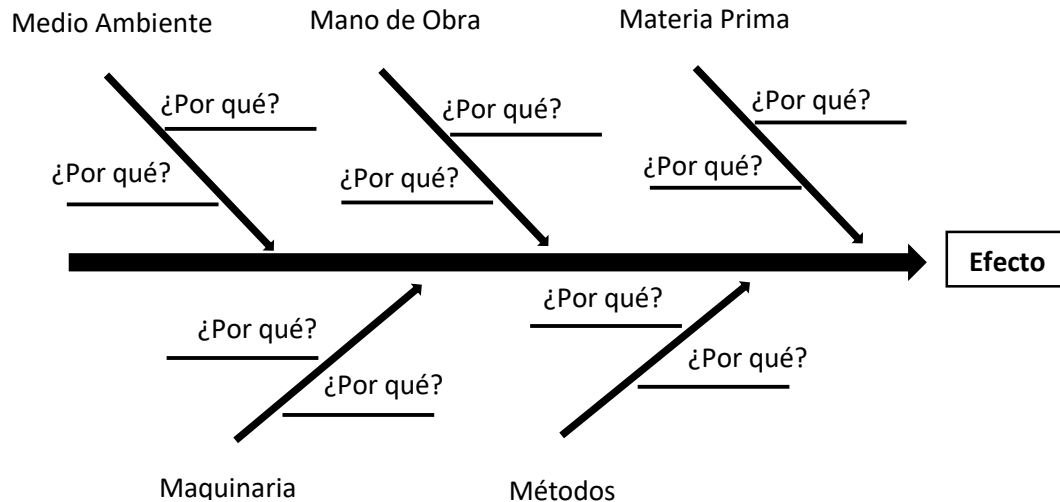


Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

- c) Luego de haber plasmado en el diagrama el efecto causado e identificado las principales causas, se ilustra en cada espina el por qué se da cada una de las causas probables, con la finalidad de identificar las principales y las secundarias para trabajar en las correcciones con los niveles de prioridad descritos, así como se muestra a continuación:

Imagen 23

Elaboración de diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

d) Analizar las causas identificadas, realizando lo siguiente:

- ✓ Clasificar la frecuencia con la que sucede o ha ocurrido, la probabilidad con la que puede llegar a presentarse y el costo que ha generado la aparición mediante la valoración con el criterio: Alto con puntuación 5, Medio con puntuación 3 y Bajo con puntuación 1.
- ✓ Sumar los criterios establecidos en cada una de las causas identificadas para conocer que causa es de carácter primordial y/o secundario, así como se muestra a continuación:

Imagen 24

Formato para identificación de la(s) causa(s) de la inconformidad

Organización:		Fecha:	
Revisor:			
Encargado:			
Proceso:			
Inconformidad:			

Medio Ambiente Mano de Obra Materia Prima

Maquinaria Métodos

Causa	Valoración (5 = alto, 3 = medio, 1 = bajo)			Total	Clasificación
	Frecuencia	Probabilidad	Costo		

Acción correctiva:	
Fecha de implementación:	
Fecha de cierre:	
Responsable:	
Personal involucrado:	

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.4.6 Recursos necesarios para implementar la cotización

Es de suma importancia mantener una equidad entre costo, inversión y beneficio de esta, razón por la cual, se presenta el resumen y se desglosa de la siguiente manera:

3.4.6.1 Recursos humanos

La contratación adicional que se propone será uno de los gastos que se deberá de realizar, debido a que se cuenta con personal suficiente que se encarga de tareas principales como, el contacto principal con el cliente, ejecución de auditorías, cursos, capacitaciones y demás tareas administrativas correspondientes.

3.4.6.2 Recursos materiales y tecnológicos

Considerando que, se cuenta con el lugar físico correspondiente para el nuevo puesto de trabajo que se podrá integrar al equipo, se deberá de tener en cuenta que se necesitará adicionar una computadora, celular, silla de oficina y suministros de oficina entre los cuales se menciona: engrapadora, resaltadores, lapiceros, etc. Para las capacitaciones, se contemplan únicamente los gastos de "coffee break" que se tendrán al momento de impartir las mismas.

3.4.6.3 Recursos financieros

En cuanto a los recursos financieros, se representa en la siguiente tabla el resumen del costo de todos los recursos necesarios, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 13
Presupuesto total para implementar las propuestas

Descripción	Cantidad	Mensual	Total Anual
Encargado de Cotizaciones y Calidad del Servicio	1	Q14,600.00	Q175,200.00
Computadora	1	Q4,000.00	Q4,000.00
Silla de oficina	1	Q800.00	Q800.00
Capacitaciones personal administrativo			Q750.00
Capacitaciones personal que realiza auditorías			Q550.00
Celular corporativo para toma de quejas inmediatas	1	Q500.00	Q6,000.00
Costo total			Q187,300.00

Fuente: elaboración propia para cotización en investigación realizada.

3.5 Ventajas de implementar la propuesta

Es importante hacer énfasis, si se logra la correcta implementación de la cotización entregada, se podrá tener los siguientes beneficios:

- Reducción del tiempo de entrega de las cotizaciones para los clientes existentes y nuevos de 64 días a 10 días.
- Contar con personal con vocación de servicio y capacitado para afrontar las diferentes situaciones que puedan aparecer en las actividades diarias.
- Mejorar el control sobre las quejas y solicitudes de los clientes que puedan surgir.
- Definir la forma de trabajo para trabajar en las áreas de mejora existentes.

CONCLUSIONES

1. Conforme a la investigación realizada, se determinó que el tiempo para la entrega de una cotización para el cliente es de 64 días en promedio, debido a que la revisión de formulario, elaboración y aprobación de cotizaciones se realiza en la sede en Panamá consumiendo un promedio de 55 a 60 días, lo que ha evidenciado insatisfacción e inconformidad por parte de los clientes, repercutiendo para la retención de la cartera actual y aumentar la cartera actual para la Empresa Certificadora.
2. La principal causa por las cuales se retrasa la entrega de cotizaciones para los clientes que solicitan servicios del mercado nacional se debe a que no existe un puesto de trabajo en la sede de Guatemala que se encargue de la recepción de los formularios, análisis de información y emisión de cotizaciones.
3. La Empresa Certificadora carece de un sistema de monitoreo que permita reflejar el nivel de satisfacción de los clientes, esto se debe a que no existe una plaza o departamento dentro de la organización, dedicado al control de la calidad y medición del nivel de satisfacción de los clientes.
4. A pesar de que se cuenta con personal calificado para desempeñar las actividades diarias, no se tiene un plan específico para fortalecer e incrementar las competencias tanto del personal administrativo como del personal que realiza los servicios. Así mismo no se identificó un programa que permita fomentar la vocación de servicio en el personal, lo cual fue evidenciado con los resultados obtenidos, con los factores evaluados por los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Crear el puesto de Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio para que planifique, organice, y ejecute la respuesta inmediata para el cliente del mercado nacional realizando la entrega de cotizaciones en el menor tiempo posible.
2. Proporcionar las herramientas, lineamientos y metodologías que ayuden al Gestor de Cotizaciones y Calidad del Servicio a dirigir y controlar el sistema de calidad del servicio, con el fin de mantener identificados los indicadores de calidad del servicio y monitoreado el nivel de satisfacción del cliente.
3. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio, implementando un sistema de monitoreo de la satisfacción del cliente por medio de un cuestionario que permita escuchar e identificar la percepción del cliente sobre la calidad en relación a la atención y trato recibido, conocimiento del trabajo por parte del personal, tiempo de espera y orden, entre otros; con el fin de identificar puntos de mejora para que el servicio sea el factor competitivo número uno y la preferencia del cliente para la Empresa Certificadora.
4. Estandarizar la vocación del servicio al cliente a todo el personal de la Empresa Certificadora con la implementación del programa de capacitación propuesto, el cual permitirá desarrollar y mejorar las competencias laborales y promover la calidad del servicio.

BIBLOGRAFÍA

1. Albrecht, Karl, traducido por Villamizar, Jesús. 2001. **La Excelencia en el servicio**. 2da. Ed. Legis Fondo Editorial. 235 p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2012. **Iniciación a la Organización y Técnica Comercial**. 3a. Ed. México D.F. Mc Graw Hill. 84 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2014. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 2a. Ed. México. Mc Graw Hill. 298 p.
4. Gutiérrez Pulido, Humberto. 2014. **Calidad y Productividad**. 4a. Ed. México. Mc Graw Hill. 382 p.
5. ISO Comité Técnico ISO/TC. **Norma Internacional ISO 9000:2005, – Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y Vocabulario**. 42 p.
6. ISO Comité Técnico ISO/TC. **Norma Internacional ISO 19011:2011 – Directrices para la Auditoría de Sistemas de Gestión**. 59 p.
7. Kotler Philip. 2007. **Marketing Version para Latino America**. 11a. Ed. México D.F. Pearson Educación 770 p.
8. Lefcovich, Mauricio. 2013. **Administración de Operaciones**. 2a. Ed. Lima, Perú. 165 p.
9. Parreño, Josefa. 2013. **The Marketing Instruments Dirección Comercial: los Instrumentos del Marketing**. 1a. Ed. 189 p.

10. Pasos Juan, Suárez Andrés y Díaz Rebeca. 2003. **Teoría de Colas y Simulación de Eventos Discretos**. 2da. Ed. 344 p.
11. Picazo Manríquez, Luis Rubén. 1996. **Ingeniería de Servicios**. Mc Graw Hill. México. 254 p.
12. Rodríguez Estrada, Mauro y Escobar Borrero, Ricardo. 1996. **Creatividad en el Servicio**. 1ra. Ed. 128 p.
13. Watson, Greg, traducido por Joan Robinson. 2014. **The Legacy of Ishikawa**. 3a. Ed. Buenos Aires Argentina. Quality Progress. 251 p.
14. Wellington, Patricia. 2007. **¿Cómo Brindar un Servicio Integral al Cliente?** 2a. Ed. Colombia. Mc Graw Hill. 256 p.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario dirigido a clientes

Boleta no. _____

Fecha. _____

Objetivo:

Para brindar un mejor servicio, necesitamos conocer su opinión acerca del servicio de auditorías de certificación que ha sido prestado hacia usted y la empresa en la que labora.

Instrucciones del Protocolo:

Con el objetivo de brindarle un mejor servicio, le pedimos conteste por favor a las siguientes preguntas.

Primera Sección: (Información Particular)

1. ¿Hace cuantos años utiliza los servicios de SGS?

0 a 3 años

3 a 6 años

más de 6 años

2. ¿Qué certificación (es) tiene actualmente con la empresa certificadora?

ISO 9001

ISO 22000

ISO 14001

HACCP

OHSAS 18001

BPM/GMP

FSSC

INTEGRADA

Segunda Sección: (Opinión acerca del personal administrativo y equipo auditor)

3. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del personal administrativo en oficina?

	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez para atender solicitudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma de expresarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del equipo auditor que realizó la última visita a su organización?

	0% - 25% (malo) 30 días o menos	26% - 50% (regular) 31 – 45 días	51% - 75% (bueno) 46 – 70 días	76% - 100% (excelente) 71 días o más
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento de la Norma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del área auditada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma de expresarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tercera Sección: (Opinión acerca del servicio recibido)

5. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del último servicio recibido?

	0% - 25% (malo) 30 días o menos	26% - 50% (regular) 31 – 45 días	51% - 75% (bueno) 46 – 70 días	76% - 100% (excelente) 71 días o mas
Programación del evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envío de cotización (después de enviar su formulario)	0% - 25% (malo) 50 días o mas	26% - 50% (regular) 25 – 49 días.	51% - 75% (bueno) 10 – 24 días	76% - 100% (excelente) 1- 9 días
Envío del Plan de Auditoría (antes de la auditoría)	0% - 25% (malo) 1-5 días antes	26% - 50% (regular) 6-10 días antes	51% - 75% (bueno) 11 – 15 días	76% - 100% (excelente) 16 días o mas
Facturación del servicio	0% - 25% (malo) 30 días después	26% - 50% (regular) 20 días después	51% - 75% (bueno) 10 días después	76% - 100% (excelente) 9 días o menos

	0% - 25% (malo) 30 días después	26% - 50% (regular) 20 días después	51% - 75% (bueno) 10 días después	76% - 100% (excelente) 5 días o menos
Envío del Reporte de Auditoría (después de la auditoría)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Tuvo algún inconveniente o problema en el último servicio recibido?

SI

NO

En caso fue positiva su respuesta, favor especificar: _____

7. ¿Considera que tuvo resolución satisfactoria al inconveniente?

SI

NO

En caso de ser la respuesta no, indique la razón:

8. En general, ¿cómo calificaría los servicios que brinda la empresa certificadora a sus clientes con base a su experiencia personal?

0% - 25% (malo)

26% - 50% (regular)

51% - 75% (bueno)

76% - 100% (excelente)

9. ¿Qué tan dispuesto está en recomendar a sus amigos, familia y conocidos la Empresa Certificadora?

SI

NO

¿Por qué? _____

10. Tiene algún comentario o sugerencia para que se pueda mejorar los servicios de la Empresa Certificadora.

Anexo 2

Boleta para el personal administrativo y auditores

ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y AUDITORES

Boleta no. _____

Fecha. _____

Objetivo:

Para brindar un mejor servicio, necesitamos conocer su opinión acerca del servicio de auditorías de certificación que ha sido brindada a los clientes de la empresa certificadora.

Instrucciones del Protocolo:

Con el objetivo de mejorar el servicio que se brinda en la empresa certificadora, le pedimos conteste por favor a las siguientes preguntas.

1. ¿Hace cuántos años trabaja para la empresa certificadora?

0 a 5 años

5 a 10 años

más de 10 años

2. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del personal que administrativo en oficina?

	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez para atender solicitudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manera de expresarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del proceso de servicio de auditoría?

	0% - 25% (malo) 30 días o menos	26% - 50% (regular) 31 – 45 días	51% - 75% (bueno) 46 – 70 días.	76% - 100% (excelente) 71 días o más.
Contacto para programar auditoría a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingreso de información en el sistema de la auditoría confirmada (Certnet)	0% - 25% (malo) 5 días o menos <input type="checkbox"/>	26% - 50% (regular) 6 – 15 días <input type="checkbox"/>	51% - 75% (bueno) 20 – 30 días <input type="checkbox"/>	76% - 100% (excelente) 30 días o más. <input type="checkbox"/>
Planificación de logística para la auditoría.	0% - 25% (malo) 5 días o menos <input type="checkbox"/>	26% - 50% (regular) 6 – 10 días. <input type="checkbox"/>	51% - 75% (bueno) 11 – 15 días <input type="checkbox"/>	76% - 100% (excelente) 16 días o más. <input type="checkbox"/>

4. ¿Ha tenido algún inconveniente o problema en el último servicio brindado que usted participo?

SI

NO

Especificar

5. ¿Considera que tuvo resolución satisfactoria al inconveniente que tuvo?

 SI NO

En caso de ser la respuesta no, indique la razón:

6. ¿Qué deficiencias cree usted que presenta la empresa certificadora regularmente?

- Falta de organización
- Falta de liderazgo
- Poca comunicación
- Falta de capacitación a su personal
- Poco personal administrativo
- Otra

7. En general, ¿cómo calificaría la satisfacción del cliente en base a los servicios que brinda la empresa certificadora con sus clientes?

- 0% - 25% (malo)
- 26% - 50% (regular)
- 51% - 75% (bueno)
- 76% - 100% (excelente)

8. ¿Qué recomendación daría para mejorar los servicios de la empresa certificadora?

Anexo 3

Boleta para Gerente General

GUIA DE ENTREVISTA A GERENTE

Boleta no. _____

Fecha. _____

Objetivo:

Para brindar un mejor servicio, necesitamos conocer su opinión acerca del servicio de auditorías de certificación que ha sido prestado y del personal a su cargo.

Instrucciones del Protocolo:

Con el objetivo de brindarle un mejor servicio, le pedimos conteste por favor a las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del personal administrativo de oficina a su cargo?

	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				
Rapidez para atender solicitudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				
Manera de expresarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				

2. ¿Se le brinda a los colaboradores (administrativos de oficina) capacitaciones constantes relacionadas con el puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué? _____

3. ¿Se le brinda a los colaboradores (personal auditor) capacitaciones constantes relacionadas con el puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué? _____

4. En relación con el servicio que presta la empresa certificadora, ¿cómo calificaría los siguientes aspectos?

0% - 25%
(malo)

26% - 50%
(regular)

51% - 75%
(bueno)

76% - 100%
(excelente)

Calidad del Servicio (en campo)

¿Por qué? _____

Calidad del Servicio (en oficinas)

¿Por qué? _____

Precio del Servicio

¿Por qué? _____

5. En relación con la infraestructura de las instalaciones de la empresa, ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos?

0% - 25%
(malo)

26% - 50%
(regular)

51% - 75%
(bueno)

76% - 100%
(excelente)

Parqueo

¿Por qué? _____

	0% - 25% (malo)	26% - 50% (regular)	51% - 75% (bueno)	76% - 100% (excelente)
Mobiliario y Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____				

6. ¿Con qué herramientas cuenta la empresa para atender quejas o sugerencias de los clientes?

Boletas	<input type="checkbox"/>
Buzón de sugerencias	<input type="checkbox"/>
Encuesta de satisfacción de servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es la queja u observación más común que se tiene por parte de los clientes?

8. ¿Por qué razón prefieren a SGS sus clientes y no a la competencia?

9. ¿Con qué porcentaje de satisfacción considera que los clientes de la empresa obtienen luego de recibir sus servicios? _____ %?

¿Por qué? _____

10. Según su opinión: ¿Qué puede hacer la empresa para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?
