

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN  
DE CLIENTES”, UNA DE LAS HERRAMIENTAS EN LA  
MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN  
GUATEMALA**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

**POR**

**SAMUEL ALFREDO FUNES PÉREZ**

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997**

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

T(417)  
C4

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

### **DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES”, UNA DE LAS HERRAMIENTAS EN LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN GUATEMALA**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 10 de julio de 1997

---

SAMUEL ALFREDO FUNES PEREZ

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERIA**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO:</b>	Ing. Herbert René Miranda Barrios
<b>VOCAL 1o:</b>	Ing. Miguel Ángel Sánchez Guerra
<b>VOCAL 2o:</b>	Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano
<b>VOCAL 3o:</b>	Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez
<b>VOCAL 4o:</b>	Br. Victor Rafael Lobos Aldana
<b>VOCAL 5o:</b>	Br. Wagner Gustavo López Cáceres
<b>SECRETARIA:</b>	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

**TRIBUNAL QUE PRACTIVO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

<b>DECANO:</b>	Ing. Herbert René Miranda Barrios
<b>EXAMINADOR:</b>	Ing. Francisco Alberto Viaú Estevez
<b>EXAMINADOR:</b>	Ing. Otto Guillermo García Rivera
<b>EXAMINADOR:</b>	Ing. Arturo Antonio Ruiz Pérez
<b>SECRETARIA:</b>	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

Guatemala, 21 de Octubre de 1,997

**INGENIERO**

Francisco Gómez

Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería

**USAC**

Ingeniero Gómez:

Por medio de la presente le informo que he concluido la revisión del trabajo de tesis titulado: **DISEÑO Y APLICACION DE LA "ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES", UNA DE LAS HERRAMIENTAS EN LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN GUATEMALA** que efectuara bajo mi asesoramiento el estudiante **SAMUEL ALFREDO FUNES PEREZ**, con el número de carnet 89-12128.

Considero que dicho trabajo no solo cumple con los requisitos de una tesis de grado, sino que además, constituye un valioso aporte para la competitividad de las empresas en nuestro medio. Por lo que recomiendo su aprobación.

Atentamente,



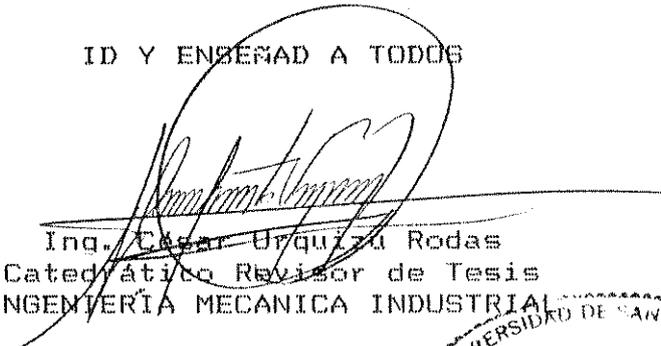
RICARDO ALVARADO CASTELLANOS  
Ingeniero Mecánico Industrial  
Colegiado No. 1031

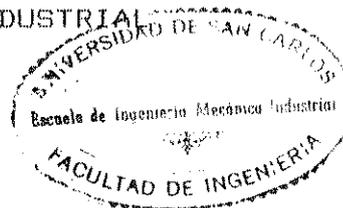


FACULTAD DE INGENIERIA

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **DISEÑO Y APLICACION DE LA "ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES", UNA DE LAS HERRAMIENTAS EN LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario Samuel Alfredo Funes Pérez, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

VERITAS LIBERABIT VOS  
ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Inq. César Urquiza Rodas  
Catedrático Revisor de Tesis  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, octubre de 1997

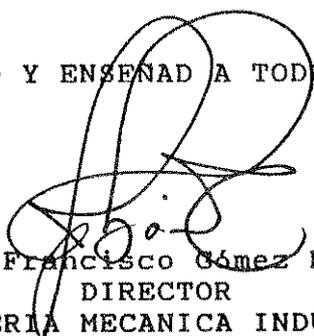
emds



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Area, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado DISEÑO Y APLICACION DE LA "ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES" UNA DE LAS HERRAMIENTAS EN LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN GUATEMALA, presentado por el estudiante universitario Samuel Alfredo Funes Pérez, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, noviembre de 1,997.

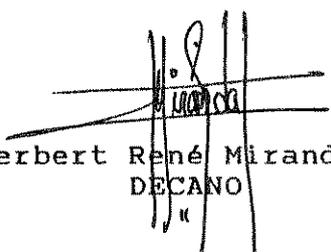
emds



FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado DISEÑO Y APLICACION DE LA "ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES" UNA DE LAS HERRAMIENTAS EN LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN GUATEMALA, presentado por el estudiante universitario Samuel Alfredo Funes Pérez, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

  
Ing. Herbert René Miranda Barrios  
DECANO

Guatemala, noviembre de 1,997

emds



## DEDICATORIA

### A DIOS:

Por darme la vida, la oportunidad de alcanzar esta meta y por ser la fuente de toda sabiduría, a quien sea el honor y la gloria.

### A MIS PADRES:

Herman Heberto Funes Guevara

Elisa Pérez de Funes,

con amor entrañable y por su apoyo incondicional en **todo** momento. Que Dios les bendiga hoy y siempre.

### A MIS HERMANOS:

Ruth Elizabeth Funes de Saso

Gustavo Adolfo Funes Pérez

Hebert Giovanni Funes Pérez,

con el cariño de siempre.

### A MIS CUÑADOS:

Cesar Abel Saso y Dinora Alarcón de Funes

### A MI ASESOR:

Ing. Ricardo Alvarado Castellanos,

con todo respeto por sus sabios consejos para desarrollar mi carrera.

### A MI NOVIA:

Claudia Bonilla,

con amor.

### A MIS AMIGOS:

Alvaro Reynoso (con especial agradecimiento), Karin, Dory Luz, Eva Lilian, Betsy,

Lorena, Byron, Carlos René, Luis Antonio, Justo, Mario, Igor, Cesar,

con aprecio sincero por su gran amistad.

### A LA QUERIDA EMPRESA:

Profesionales Consultores Asociados -PCA-.

A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD  
SAN CARLOS DE GUATEMALA

# ÍNDICE GENERAL

Página

Indice de tablas-----	VI
Indice de gráficas-----	VII
Glosario-----	VIII
Introducción-----	XI

## 1 MARCO TEÓRICO

1.1	Importancia de la competitividad-----	1
1.1.1	Factores endógenos a una empresa-----	2
1.1.2	Factores exógenos a una empresa-----	2
1.1.3	Situación de factores endógenos en Centro América-----	3
1.1.3.1	Nivel de competitividad-----	3
1.1.4	Situación de factores exógenos en Centro América-----	4
1.1.4.1	Condiciones de los factores-----	4
1.1.4.2	Condiciones de la demanda---	5
1.1.4.3	Estructura y rivalidad entre competidores-----	5
1.1.4.4	Existencia de empresas de apoyo-----	6
1.1.4.5	Papel del gobierno-----	6
1.1.5	La cadena generadora de valor-----	7
1.2	Filosofía de mejoramiento continuo y su ciclo-----	7
1.2.1	El ciclo de mejoramiento continuo-----	8
1.3	Principales herramientas administrativas modernas-----	9
1.3.1	Breve descripción de las principales herramientas administrativas modernas.	
1.3.1.1	Administración de la calidad total-----	9
1.3.1.2	International Organization for Standardization (ISO 9000)-----	11
1.3.1.3	Reingeniería-----	12
1.3.1.4	Programas de benchmarking (no existe traducción definida)-----	14
1.3.1.4.1	Tipos de benchmarking-----	14

	1.3.1.4.1.1	Benchmarking competitivo	---14
	1.3.1.4.1.2	Benchmarking genérico	-----14
	1.3.1.4.1.3	Benchmarking profesional	---14
	1.3.1.4.1.4	Benchmarking funcional	-----15
	1.3.1.4.1.5	Benchmarking interno	-----15
	1.3.1.4.1.6	Benchmarking de unidad funcional	-----15
	1.3.1.5	Administración orientada en el cliente	-----15
	1.3.1.6	Administración de la productividad total	-----15
	1.3.1.7	Otras	-----17
1.4		Importancia de la satisfacción de clientes internos y externos, dentro del marco de la filosofía de mejoramiento continuo y la administración de la productividad	-----17
1.5		Importancia de la implementación de un ciclo de mejoramiento continuo de la productividad en las empresas a través de encuestas de medición de la productividad intangible	-----19
1.6		Historia del desarrollo de la medición de la satisfacción de clientes externos en nuestro medio	-----20

**2 PLANIFICACIÓN**

2.1		Planificar las fases de las que consta el proyecto, como por ejemplo el diseño de la encuesta, el trabajo de campo, tabulación, y otras	-----22
	2.1.1	Crear una visión de la empresa y aplicarla	-----23
		2.1.1.1 Definición de visión	-----23
	2.1.2	Enfocar a la empresa en la voz del cliente	-----24
	2.1.3	Crear un ambiente orientado en el cliente	-----26
	2.1.4	Eliminar barreras, para desempeñarse mejor	-----26

2.1.5	Aplicar modelo presentado en tesis: diseño encuesta, trabajo de campo, tabulación de información, diseño de planes de acción e implementación de mejoras-----	28
2.2	Programar las fases del estudio a ser desarrollado-----	28

**3 MODELO PROPUESTO: LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

3.1	Metodología para el diseño del instrumento de medición de la satisfacción de clientes externos-----	30
3.2	Tipos de preguntas por utilizar en la encuesta	
3.2.1	Cerrado-----	30
3.2.2	Abierto-----	32
3.3	Cobertura, alcance y características del cuestionario de satisfacción de clientes externos-----	33
3.4	Definición de las principales variables relacionadas con el diseño del instrumento de la auto-evaluación (diagnóstico interno, para que ejecutivos de la organización evalúen)-----	33
3.4.1	Sección 1: visión, compromiso y clima-----	34
3.4.2	Sección 2: alineamiento entre nosotros (como empresa) con los requerimientos de los clientes-----	35
3.4.3	Sección 3: disposición para encontrar y eliminar problemas de clientes-----	35
3.4.4	Sección 4: utilizando y comunicando la información de clientes-----	36
3.4.5	Sección 5: buscando clientes-----	37
3.4.6	Sección 6: competencia, capacidad y delegación de toma de decisiones en empleados-----	38
3.4.7	Sección 7: mejorando constantemente los procesos y productos-----	39
3.5	Definición de las principales variables relacionadas con el diseño del instrumento de la medición de la satisfacción de clientes (diagnóstico externo, para que clientes evalúen)-----	40
3.5.1	Sección 1: competitividad-----	40
3.5.2	Sección 2: factores endógenos-----	41
3.5.3	Sección 3: factores exógenos-----	42
3.5.4	Sección 4: variables de la administración de la calidad (de productos y servicios)-----	42

3.5.5	Sección 5: variables de la administración tecnológica-----	43
3.5.6	Sección 6: variables de la filosofía de mejoramiento continuo-----	43
3.5.7	Sección 7: variables de calidad de servicio al cliente-----	44
3.6	Tamaño y segmentación de la muestra de clientes a encuestar-----	46
<b>4</b>	<b>PROCESO DE INDUCCIÓN</b>	
4.1	Realizar el proceso de inducción a ser recibido por la persona que realizará el estudio, con personeros de la empresa a ser evaluada, que incluye:	
4.1.1	Programar entrevistas personales con personeros de la empresa-----	48
4.1.2	Conocer el tipo y variedad de productos/servicios que manejan-----	49
4.2	Se le solicita a la empresa a ser evaluada una carta de autorización para presentarla a sus clientes, que será utilizada por las personas que realicen el levantamiento de la información-----	49
<b>5</b>	<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	
5.1	Realizar el proceso de contactar, citar, registrar y controlar a los consumidores a ser encuestados en el proyecto-----	51
5.2	Realizar el levantamiento de información de campo correspondiente al cuestionario contenido en el formato de la Encuesta de Satisfacción del Cliente. Para este proceso se utiliza una guía para desarrollar con mayor facilidad la encuesta-----	52
<b>6</b>	<b>TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA</b>	
6.1	Propósitos del plan de tabulación-----	54
6.2	Validación de los resultados del cuestionario----	54
6.3	Estructura en forma de columnas y filas-----	55
6.4	Porcentajes y bases-----	55
6.5	Graficación automatizada de la información de campo recopilada-----	55
<b>7</b>	<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA</b>	
7.1	Detectar por medio del análisis Causa-efecto ("Fishbone Analysis") causas de fortalezas y debilidades de la empresa-----	56

7.2	Efectuar una tormenta de ideas para el análisis anterior-----	57
7.3	Determinar conclusiones y propuestas de recomendaciones de áreas de mejoramiento de la empresa-----	57
<b>8</b>	<b>EJEMPLO DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA</b>	
8.1	Tamaño y segmentación de la muestra-----	59
8.2	Resumen Ejecutivo:	
8.2.1	Análisis de resultados generales-----	59
8.2.2	Resumen de resultados generales-----	60
8.2.3	Principales hallazgos: debilidades detectadas -----	61
	fortalezas detectadas-----	62
8.2.4	Resumen de resultados: Tablas y gráficas-----	63
	Resultados de preguntas abiertas-----	68
8.2.5	Recomendaciones para la empresa evaluada basadas en las debilidades detectadas-----	71
	Recomendaciones generales-----	72
8.2.6	Anexos: comentarios adicionales-----	73
<b>9</b>	<b>DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS</b>	
9.1	Plan de acción-----	77
9.2	Implementación y control de mejoras-----	79
<b>10</b>	<b>IMPACTO DE LOS ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES (similares al presentado en la tesis) EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN, EN EL TRANCURSO DE VARIOS PERIODOS DE TIEMPO</b>	
10.1	Situación anterior-----	80
10.2	Desarrollo de encuesta de satisfacción de clientes-----	80
	Debilidades detectadas-----	80
	Fortalezas detectadas-----	81
10.3	Monitoreo histórico de la encuesta-----	81
10.4	Situación actual y mejoramiento continuo-----	82
	CONCLUSIONES-----	84
	RECOMENDACIONES-----	87
	REFERENCIAS-----	90
	BIBLIOGRAFIA-----	91

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	TITULO	PAGINA
I	Descripción de las ISO 9000-----	11
II	Diferencias entre Ingeniería Clásica (IC) y	
III	Reingeniería (RE)-----	13
IV	Costo de no satisfacer a los clientes-----	18
V	Cronograma guía de desarrollo de fases-----	29
VI	Criterio de afirmación o negación-----	31
VII	Criterio de conformidad o inconformidad-----	31
VIII	Criterio de calificación-----	32
IX	Guía para planificar recopilación de información	51
X	Segmentos de clientes-----	59
XI	Resumen de Resultados Generales-----	60
XII	Sección 1: competitividad-----	63
XIII	Sección 2: factores endógenos-----	64
XIV	Sección 3: factores exógenos-----	65
XV	Sección 4: variables de administración de calidad (productos/servicios)-----	65
XVI	Sección 6: variables de filosofía de mejoramiento continuo-----	66
XVII	Sección 7: variables de calidad de servicio al cliente-----	67
XVIII	Principales ventajas competitivas-----	68
XIX	Principales desventajas competitivas-----	68
XX	Areas a investigar-----	70
XXI	Plan de acción-----	78

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA	TÍTULO	PÁGINA
1	Modelo presentado en tesis: Encuesta de satisfacción de clientes-----	22
2	Diagrama Causa-efecto-----	56
3	Sección 1: Competitividad-----	63
4	Sección 2: Factores endógenos-----	64
5	Sección 4: Variables de administración de calidad (productos/servicios)-----	65
6	Sección 6: Variables de filosofía de mejoramiento continuo-----	66
7	Sección 7: Variables de calidad de servicio al cliente-----	67

## GLOSARIO

### **Debilidades detectadas en una empresa**

Son todos los factores o variables incluidas en el cuestionario modelo de la tesis, que en opinión del cliente o consumidor se encuentran mal evaluados.

### **Desventajas competitivas de la empresa**

Es el conjunto de las principales variables de competencia en las cuales la una empresa presenta desventaja frente a las demás empresas en su sector de negocios, como ejemplo: precio, rapidez de servicio, etc.

### **Factores endógenos a una empresa**

Son aquellos factores que contribuyen al desempeño de una organización y que están divididos en actividades de estrategia, de apoyo y de generación de valor.

### **Factores exógenos a una empresa**

Son aquellos factores que afectan en el entorno de una organización y que están divididos por fuerzas competitivas del mercado (sector de negocios) y determinantes de la ventaja competitiva nacional.

### **Fortalezas detectadas en una empresa**

Son todos los factores o variables incluidas en el cuestionario modelo de la tesis, que en opinión del cliente o consumidor se encuentran bien evaluados.

### **Planeación**

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarse, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números, necesarios para su realización.

## **Productividad**

Este término varía según quién lo da (economista, contador, administrador, político o ingeniero industrial), pero lo podemos resumir así: "es la razón de los resultados obtenidos entre lo invertido".

## **Productos de una empresa**

Son todos aquellos bienes tangibles que ésta normalmente pone a la disposición de consumidores satisfaciendo sus necesidades, como ejemplos: medicinas, químicos, lapiceros, carros, etc. Existen empresas que ofrecen productos intangibles, como las empresas que prestan asesorías, servicios de limpieza, etc.

## **Rendimiento del Personal**

Se refiere al grado de eficiencia, eficacia y productividad con que el recurso humano de una empresa normalmente realiza sus tareas dentro del proceso de comercialización de sus productos y servicios.

## **Satisfacción de clientes**

Es el proceso en el cual una empresa provee productos y/o servicios que cumplen adecuadamente con los deseos y necesidades de los clientes.

## **Sector de negocios**

Es el segmento de mercado en el cual normalmente compete una empresa.

## **Servicios**

Son todos aquellos bienes intangibles que ésta normalmente brinda a sus consumidores, con el objetivo de apoyar debidamente el proceso de comercialización de sus productos, como ejemplos: atención, rapidez, eficiencia, períodos de espera, etc.

### **Variedad de productos y servicios**

Es el surtido o cantidad de diferentes clases de productos y/o servicios que una empresa normalmente ofrece a clientes potenciales y actuales.

### **Ventajas competitivas de la empresa**

Es el conjunto de las principales variables de competencia en las cuales la una empresa presenta ventaja frente a las demás empresas en su sector de negocios, como ejemplo: precio, rapidez de servicio, etc.

## INTRODUCCION

En la administración de las empresas, de nuestro medio, se escucha de manera considerable frases como por ejemplo: "el cliente es primero y siempre tiene la razón" o "la calidad de servicio de nuestra empresa". Para afirmar tales frases, es necesario conocer las necesidades y deseos de los consumidores, utilizando como medio el diseño y la aplicación de la encuesta denominada "Encuesta de satisfacción de clientes", que consta de diferentes secciones determinadas conjuntamente con personeros de la empresa en estudio, tales secciones serán evaluadas por el consumidor; como por ejemplo puede mencionarse a las de más interés: factores endógenos y exógenos de la empresa, competencia, calidad de servicio y otras.

Esta encuesta resulta ser una herramienta para obtener datos tangibles relacionados con lo mencionado en las frases anteriores, y ayuda a las organizaciones a recopilar la información necesaria para determinar el grado de satisfacción o insatisfacción que los consumidores tienen de un producto/servicio.

Algunos de los propósitos de la encuesta es el de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y compararlas con los estándares del mercado afín y el mercado general; permite medir el desempeño de la empresa, a través de la evaluación de los productos/servicios realizada por los consumidores, a los que debe atraerlos, servirles y satisfacer para obtener ganancias apreciables. Lo anterior ayudará a ser más competitivos y obtener el liderazgo en el mercado que participa la organización.

De igual manera este tipo de estudios ayudará a la empresa a orientar sus recursos, establecer planes de acción y a implementarlos.

## 1 MARCO TEORICO

### 1.1 Importancia de la Competitividad.

En la economía moderna algunos de los más importantes factores que influyen en la competitividad, son el incremento en la productividad, el mejoramiento de la calidad, la innovación de productos y servicios, la celeridad de respuesta, la reducción de costos y la satisfacción de clientes. En la actualidad se han formado bloques económicos, alianzas estratégicas y las compañías multinacionales han creado un ambiente de competencia global.

Este marco económico, ha creado fuerte competencia entre las organizaciones, las cuales han tenido que determinar y orientar sus recursos de forma eficiente y efectiva a los requerimientos y deseos de los clientes.

Las variables o dimensiones que se utilizan para analizar la competitividad son: calidad, servicio, costo y tiempo, y estas son utilizadas para crear productos o servicios solicitados por clientes.

Todas las empresas en la actualidad, están luchando por definir su posición competitiva dentro de un sector económico, donde se desenvuelven. Para definir tal posición, debe realizarse un análisis endógeno (interno) y exógeno (externo) a la cadena productiva, la cual está compuesta por variables como proveedores, factores de producción y otros, hasta llegar a clientes o consumidores con productos que les proveen valor.

### 1.1.1 Factores endógenos a una empresa:

Para determinar las debilidades y fortalezas competitivas de la empresa, se analizan tres componentes:

1) **Actividades estratégicas**, las que contribuyen a generar valor a largo plazo, y que proporcionan ventaja competitiva, tales como:

administración de la tecnología (pues los cambios en la tecnología determina el largo plazo) y gestión de la Dirección (pues es ésta la que determina el futuro de la organización).

2) **Actividades de apoyo**, tales como:

administración de Recursos Humanos,  
administración de calidad y productividad,  
gestión del financiamiento y  
gestión de la informática.

3) **Actividades de generación de valor**, tales como:

logística interna,  
producción y/o operaciones,  
logística externa,  
mercadeo & ventas y  
servicio posventa.

### 1.1.2 Factores exógenos a una empresa:

La determinación de las oportunidades y amenazas competitivas del sector económico y del país, cubre dos componentes:

1) **Fuerzas competitivas del mercado**, las cuales interactúan dentro del sector económico en el que compete, tales como:

poder de negociación de los proveedores,  
amenaza de ingreso de productos sustitutos,  
poder de negociación de los consumidores,  
amenaza de ingreso de nuevos productos y  
determinantes de la rivalidad entre competidores.

**2) Determinantes de la ventaja competitiva nacional,** las que contribuyen a proporcionar ventaja o desventaja competitiva, tales como:

condiciones de los factores (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.),  
condiciones de la demanda (capacidad de compra de consumidores, leyes de protección al consumidor, etc.),  
control de competidores (tratados de libre comercio, control de competencia desleal, etc.),  
existencia de empresas relacionadas y de apoyo (empresas de certificación de calidad, de capacitación y entrenamiento, investigación y tecnología, etc.), y  
el papel del Gobierno (estabilidad política, social, económica, etc.).

### **1.1.3 SITUACIÓN DE FACTORES ENDÓGENOS EN CENTRO AMÉRICA**

#### **1.1.3.1 Nivel de competitividad**

Las empresas de la región en general, no se encuentran en niveles de competitividad internacional.

Las empresas líderes de la región, si han iniciado procesos de mejoras o reconversión, sin embargo, las pequeñas y medianas les falta mucho camino por recorrer, dentro de una situación en que existen factores que les dificulta el cambio.

Las áreas críticas de competitividad, encontradas en el estudio de FEDEPRICAP-BID (ver en libros de referencias al final de tesis, Competitividad de los Sectores Productivos de Centro América y Panamá, 1993), son:

- Inadecuadas acciones en materia de planeación estratégica y de reconversión.
- Uso de financiamiento externo y falta de una mayor apertura a mecanismos de co-inversión, acciones y títulos de deudas (bonos).
- Manejo y distribución inadecuados del producto terminado.
- Débil servicio posventa.
- Falta de controles adecuados de calidad de los productos y materias primas.
- Dificultad de obtener adecuado personal capacitado.

- Inadecuados incentivos que se proporcionan al personal, de manera que puedan mejorar en forma apreciable su productividad.
- Falta de sistemas de medición y mejoramiento de la productividad de la empresa.
- Limitada capacidad de innovación y transferencia tecnológica de las empresas, especialmente por falta de personal capacitado.

En cuanto al sistema de valor, se destacan los siguientes resultados:

- Carencia de asociaciones en las cadenas productivas.
- Ausencia de centros de formación especializados.
- Pocas alianzas estratégicas.
- Falta de organizaciones y empresas que ofrezcan servicios de apoyo para desarrollar ventajas competitivas.
- Ausencia de apoyo vertical en las cadenas productivas.

Como se observan en los resultados obtenidos en la investigación de FEDEPRICAP, las organizaciones están afectadas por múltiples factores de administración de sus recursos, de igual forma podríamos mencionar factores de investigación y desarrollo, que son a los que la presente tesis está orientada a proporcionar al estudiante y a empresas en general. Todas estas variables pueden llegar a ser investigadas dentro del modelo que se incluye en el capítulo 3 de la presente tesis, para determinar el diagnóstico de la empresa (desde el punto de vista del cliente) y poder orientar sus planes y programas de acción a corto y largo plazo con base a las debilidades o áreas de mejora.

#### 1.1.4 SITUACIÓN DE FACTORES EXÓGENOS EN CENTRO AMÉRICA

##### 1.1.4.1 Condiciones de los factores:

- Deficiencias en servicios eléctricos.
- Servicios de aduanas ineficientes, burocráticos<sup>1</sup> y costosos.

---

<sup>1</sup> Definición de burocracia: Influencia excesiva de los funcionarios públicos en los negocios del Estado.

- Inadecuados servicios de puertos.
- Falta de mano de obra calificada.
- Inapropiados sistemas de capacitación.
- Poca disponibilidad de crédito y altas tasas de interés.
- Débil desarrollo de mercado de acciones.

#### **1.1.4.2 Condiciones de la demanda:**

- Problemas con el acceso a mercados extraregionales.
- Ausencia de tratados de libre comercio, de manera que se aseguren mercados a los productos de la región.
- Mayor variedad de productos en los mercados de la región, han causado consumidores más exigentes y menos leales.
- Falta de uso de normas estándares internacionales en las empresas, lo cual limita las posibilidades de acceso a mercados extraregionales.

#### **1.1.4.3 Estructura y rivalidad entre competidores:**

- Amenaza de ingreso de nuevos competidores extraregionales.
- Ausencia de mecanismos para efectuar mayor control de competencia desleal.
- Competidores de clase mundial, los cuales poseen ventajas competitivas sólidas.
- Inadecuada transparencia de licitaciones públicas.
- Falta de organizaciones de protección del consumidor.
- Ausencia de proveedores de materias primas en la región.

**1.1.4.4 Existencia de empresas de apoyo:**

- Ausencia de organizaciones y empresas de apoyo, que contribuyan al incremento de la productividad, la certificación de calidad, el diseño de productos, la gestión tecnológica y la estrategia de la empresa.
- Inadecuados sistemas de información de mercados internacionales.

**1.1.4.5 Papel del Gobierno:**

- Inadecuada organización institucional para la protección ante prácticas de comercio desleal.
- Imposición de tarifas a insumos productivos.
- No claridad en las "reglas de juego".
- Inadecuada protección al medio ambiente.
- Inadecuados sistemas de educación, formación profesional y servicios de salud para la población.
- Inestabilidad política, económica y social.

En los países de la región, el sistema económico no ha sido estable, ya que por ejemplo en 1996, varias empresas se han tenido que fusionar con otras, han recortado personal o en el peor de los casos, han tenido que cerrar sus operaciones en ciertos países. Todo esto causado obviamente en mayor medida por factores como la inseguridad, falta de servicios, comunicación, transportes, servicios públicos y otros relacionados con la infraestructura del país.

En cuando a las condiciones de la demanda, se visualiza que la región necesita ser más productiva para poder competir a niveles extraregionales, en el caso de tratados de libre comercio, y de uso de normas de calidad estándares internacionales. Aunque en la región se está trabajando en el Tratado del norte de Centro América, donde se encuentran tres países involucrados (Guatemala, Honduras y El Salvador), y aún estos países no logran establecer un bloque regional que pueda ser competitivo a nivel internacional.

Se da el caso que en otros países (Estados Unidos), tienen organizaciones dedicadas a la investigación, tecnología, diseño de productos, etc.

### 1.1.5 Cadena generadora de valor:

En esta cadena se encuentran involucrados once factores que contribuyen directa o indirectamente a generar valor para el cliente, estos son:

- (1) Gestión de Recursos Humanos
- (2) Gestión de calidad
- (3) Gestión de Financiamiento
- (4) Gestión de informática
- (5) Logística interna
- (6) Operaciones
- (7) Logística externa
- (8) Mercadeo y Ventas
- (9) Servicio posventa
- (10) Gestión de la Dirección
- (11) Gestión de la Tecnología

(ver en libros de referencias al final de Tesis Michael Porter)

### 1.2 FILOSOFÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y SU CICLO.

El mejoramiento continuo está orientado a mejorar los sistemas, asociados con la calidad, los costos, el tiempo de respuesta, los servicios y asuntos relacionados con la satisfacción de los clientes y empleados de una empresa. (ver en Referencias el libro: **The Memory Jogger**)

El proceso de mejoramiento continuo tiene tres componentes:

#### 1) Estrategia:

Determinación del propósito o misión, objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción.

- |              |            |
|--------------|------------|
| -Misión      | -Objetivos |
| -Visión      | -Planes    |
| -Estrategias | -Políticas |

#### 2) Filosofía:

-Mejorando calidad a través eliminar las causas de los problemas en el sistema, inevitablemente conduce a mejorar la productividad.

-Las personas que realizan las tareas en un trabajo, son las mejor informadas de cómo mejorar su trabajo.

-La gente desea ser o estar involucrada y hacer su trabajo de mejor manera.

-Cada persona desea sentirse como un factor importante y colaborar en la mejora continua de la empresa.

-Desarrollar un proceso estructurado para la solución de problemas, utilizando herramientas de calidad, tiene mejores resultados que uno no estructurado.

-Las herramientas de calidad permiten conocer dónde está usted, dónde existen variaciones en el sistema, la importancia relativa de los problemas a solucionar y si los cambios realizados han tenido el impacto deseado.

-Permite mejorar la relación entre el trabajador y la Gerencia.

-Toda organización tiene "joyas o tesoros" en espera de ser descubiertos y desarrollados.

### **3) Herramientas o técnicas básicas en mejoramiento continuo de calidad:**

- Tormenta de ideas
- Hoja de chequeo
- Diagrama de flujo
- Diagrama de Pareto
- Diagrama Causa-Efecto
- Gráfica de recorrido
- Histogramas
- Diagrama de dispersión
- Gráfico de control
- Análisis de campo de fuerzas
- Matriz de Priorización
- Diagrama de Gantt
- Diagrama Pert

#### **1.2.1 El ciclo de mejoramiento continuo:**

El ciclo se compone de 4 fases importantes para su desarrollo, las cuales son:

**Planear:** la cual es el inicio del ciclo y nos permite enfocar el análisis de lo que deseamos mejorar. En esta fase se establecen parámetros relacionados con tiempo y asuntos críticos.

**Hacer:** en esta fase se efectúa lo planificado en la primera fase y se obtendrán resultados para realizar análisis preliminares.

**Verificar:** en esta fase se verifican los datos de los asuntos que previamente se habían discutido en la primera fase o se descartan por no ser importantes.

**Actuar:** en esta fase se actúa para mejorar, implementando o desarrollando planes de acción.

### 1.3 PRINCIPALES HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS

Dentro de las principales herramientas administrativas, que en la actualidad han mostrado un crecimiento, por su uso en las empresas, encontramos las siguientes:

- Administración de la Calidad Total
- International Organization for Standardization (ISO 9000)
- Reingeniería
- Benchmarking (no existe traducción definida)
- Administración orientada en el cliente
- Administración de la Productividad Total
- Otras

#### 1.3.1 Breve descripción de las principales herramientas administrativas modernas

##### 1.3.1.1 Administración de la Calidad total (Total Quality Management -TQM-)

El desarrollo de esta corriente, se presentó de la siguiente forma:

- Inspección,
- Control de la calidad,
- Aseguramiento de la calidad,
- Control de la Calidad Total (TQC),
- Control Total de la Calidad en Toda la Compañía.
- Administración de la Calidad Total.
- Administración del Valor al cliente.

En la evolución de TQM contribuyeron gurus o personajes como: Taylor, Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa y Crosby.

El énfasis más importante de la TQM está en los siguientes seis puntos:

- 1) Enfoque en el cliente.
- 2) Mejoramiento continuo.

- 3) Administración por hechos y datos.
- 4) Benchmarking (Parámetros comparativos).
- 5) Satisfacción del empleado.
- 6) Estructura organizacional reorientada.

### Ventajas y desventajas de TQM

Lo que ha funcionado o no alrededor del mundo, según encuestas (Manning, Tony. "Managing Change the toughest Management Challenge", Productivity SA, Vol. 18, No.2 (May/June 1992) pp. 32-36):

"Un reciente estudio en Gran Bretaña, muestra que nueve de cada diez Gerentes Generales intentaron introducir el programa TQM. De estas empresas sólo el 29% han observado resultados reales en el último año."

De acuerdo a la revista "Harvard Business Review", en 1991 una encuesta de más de 300 empresas dedicadas a la electrónica, muestra que mientras el 73% estaban ocupadas en programas de TQM, el 63% estaban fracasando en mejorar sus defectos en calidad, pues únicamente un 10% lo habían mejorado.

Una encuesta de McKinsey encontró que más de la mitad de empresas involucradas en TQM, los programas habían detenido o estaban por fracasar.

Las desventajas al aplicar TQM, son atribuidas a diversos errores cometidos ("TQM Lessons we can learn from industry", Steve Grigham, 1993 pp. 42-48), tales como:

- Falta de liderazgo.
- Confusión en la administración a nivel medio.
- Poca comprensión de la importancia de la participación y el involucramiento de los empleados.
- Obsesión por mejorar los procesos.
- Fallas en incluir al cliente en el proceso.
- Obsesión por cambiar la cultura y no por obtener resultados.

### 1.3.1.2 International Organization for Standardization (ISO 9000)

Esta organización se inició en el año 1,946 en Suecia. Se creó para representar en un inicio a 91 países y su propósito es "promover el desarrollo internacional de los estándares, que incluyen estándares de calidad, y para facilitar el intercambio de productos y servicios a nivel mundial".

Las ISO 9000 es una serie de estándares que fueron publicados en 1987 para el uso en situaciones de proveedor-cliente.

TABLA I  
Descripción de las ISO 9000

ESTANDAR	DESCRIPCION	INDUSTRIAS RELEVANTES
ISO 9000	Guías para selección y uso	Todas las industrias, incluyendo las de desarrollo de paquetes de computación (software).
ISO 9001	Aseguramiento de la calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio	Ingeniería, construcción, manufactura que diseña, desarrolla, produce, instala y distribuye productos.
ISO 9002	Aseguramiento de la calidad en producción e instalación	Muchas industrias relacionadas con procesos y compañías no involucradas con diseños de productos.
ISO 9003	Aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales	Tiendas pequeñas, divisiones de empresas con una organización, o distribuidores de equipo que inspecciona y prueba productos entregados.
ISO 9004	Administración de la calidad y elementos de sistema de calidad	Todas las industrias, incluyendo compañías de servicio.

Las ventajas y desventajas de utilizar ISO 9000 son:

- 1) Disponibilidad de realizar negocios alrededor del mundo, particularmente en Europa.
- 2) "Compañías que adoptaron ISO 9000 están reportando un promedio de 10% en reducciones de costos totales" (Rae Hess).

- 3) Incrementar las entregas a tiempo.
- 4) Reducir los niveles de desperdicios y retrabajos.
- 5) Las empresas registradas, mantienen una mejor comunicación y más acercamiento consistente a calidad en todas sus operaciones.
- 6) Un proveedor sin la certificación ISO 9000, puede ser rechazado en ciertos mercados.
- 7) ISO 9000 no mejora la competitividad de las empresas, pues únicamente menciona qué hacer sin el cómo hacerlo.

Ahora salió al mercado las nuevas ISO 14000, las cuales hacen énfasis en la conservación del medio ambiente.

#### **1.3.1.3 Reingeniería**

Existen diferentes definiciones de reingeniería, según Dr. David Sumanth, se define como: "la aplicación de principios comprobados de ingeniería, para rediseñar y reconstruir sistemas asociados con productos y servicios, con el objetivo de lograr mayor valor posible para clientes, empleados, proveedores y accionistas, sin destruir el bienestar humano".

TABLA II

## Diferencias entre Ingeniería clásica (IC) y reingeniería (RE)

CONCEPTOS BASICOS	IC	RE
• El enfoque del Diagrama de Flujo aplicado a los siguientes niveles:		
• operativo	x	x
• proceso	x	x
• sistema	x	x
• unidades funcionales	x	-
• empresa	-	x
• Mejoramientos sugeridos:		
• Gradual	x	-
• Radical	-	x
• Bienestar humano:		
• Mayor preocupación	x	-
• Menor preocupación	-	x

## Ventajas y desventajas de reingeniería

**Perspectiva social**

- Los equipos de reingeniería están facultados para el pensamiento radical.
- Existe resistencia al cambio.

**Perspectiva económica**

- Dramáticas reducciones en costos.
- La gente no es recompensada por la reducción de costos.

**Perspectiva cultural**

- La cultura organizacional es cambiada dramáticamente si reingeniería es implementada por primera vez.
- ¿ Podría causar un impacto negativo en la cultura ?

**Perspectiva política**

- El sindicato, si es involucrado, podría estar de acuerdo si ha entendido todo claramente.
- Pueden existir factores políticos internos y externos que afecten el esfuerzo de reingeniería.
- La penetración de reingeniería en las compañías y la forma en que los empleados son tratados determinará el nivel de resistencia.

### **Perspectiva de mejora**

- Puede contribuir a realizar dramáticas mejoras en el desempeño.
- Si la organización y las personas no están listas para su implementación, puede causar dramáticos problemas.

#### **1.3.1.4 Programas de benchmarking**

Benchmarking se define como: "Un proceso continuo de buscar las mejores prácticas y procesos en la industria, para mejorar el desempeño". Este proceso incluye la continua medición, evaluación y búsqueda de nuevas ideas, métodos, prácticas y procesos; adaptando e implementándolas para llegar a ser los mejores o en empresas de clase mundial.

Estos programas son utilizados como herramientas de apoyo para la planeación a corto y mediano plazo; y son aplicados a manufactura, servicio, educación, gobierno, y organizaciones profesionales. Estos programas ayudan a las organizaciones a analizar la diferencia entre su nivel presente de desempeño y el mejor existente en el medio.

##### **1.3.1.4.1 Tipos de benchmarking**

Edosomwan (1991, 1992) identifica seis tipos de benchmarking que prevalecen en las modernas organizaciones de hoy.

**1.3.1.4.1.1 Benchmarking competitivo:** involucra la comparación del desempeño de una compañía con el mejor competidor. Este es uno de los más difíciles de desarrollar, porque algunos de los competidores no están dispuestos a compartir información.

**1.3.1.4.1.2 Benchmarking genérico:** involucra la comparación del desempeño de una empresa con una organización de nivel mundial, que no está precisamente en la misma industria, pero tiene similares procesos de trabajo. Las organizaciones de nivel mundial no son fáciles de identificar, pero sí están más dispuestas a compartir información porque no existe competencia o conflicto de intereses.

**1.3.1.4.1.3 Benchmarking profesional:** involucra la comparación del desempeño de una empresa con cualquier organización de clase mundial, utilizando los servicios contratados de un profesional, consultor o de una tercera fuente (revistas, libros, estudios de industrias, etc.). Este enfoque puede brindar resultados en forma rápida porque el profesional contratado es visto como neutral y sin conflicto de intereses y la información importante puede ser recopilada para la empresa interesada.

**1.3.1.4.1.4 Benchmarking funcional:** involucra la comparación del desempeño de una empresa con otras compañías de clase mundial que operan en actividades similares. Las compañías involucradas están en la misma industria proveyendo similares productos y servicios.

**1.3.1.4.1.5 Benchmarking interno:** involucra la comparación del desempeño de la empresa con similares procesos, productos o servicios de la misma organización o subsidiaria de la misma compañía. Este usualmente es fácil de desarrollar porque no existe conflicto de intereses.

**1.3.1.4.1.6 Benchmarking de unidad funcional:** involucra un proceso donde el desempeño de un individuo o un grupo se compara con el de una unidad similar de la competencia o de una organización de clase mundial, de la misma industria o fuera de ésta.

### **1.3.1.5 Administración orientada en el cliente**

Esta administración primero crea una misión y visión de la empresa enfocada en el cliente, determinando la razón de ser o propósito de la empresa y la orientación de ésta hacia el futuro. En este enfoque la administración tiene bajo su cargo el diseminar en toda la organización la voz del cliente.

Este enfoque incluye los programas la determinación de benchmarkings, donde se realizan comparaciones del desempeño de la empresa con otras, en variables e indicadores de satisfacción de los clientes.

Al igual que otras tendencias en la actualidad, este enfoque de administración también está basado en la medición, análisis, planeamiento y desarrollo de la empresa.

También esta tendencia de administración hace énfasis en dedicar tiempo para enfatizar que todas las mejoras en la organización estén orientadas en la visión, también hace énfasis en que los sistemas de reconocimiento de los empleados, los procesos de reclutamiento, los programas de entrenamiento y en todas aquellas áreas, la empresa muestre preocupación por los empleados y no sólo por el cliente.

### **1.3.1.6 Administración de la productividad total**

Se define "como una filosofía formal de Administración y un proceso que sigue las cuatro fases del ciclo de mejoramiento de la productividad (medición, evaluación, planeación y mejoramiento), con el objetivo de incrementar la productividad total y reducir los costos totales de productos y servicios y proveer la más alta calidad posible". (Sumanth, 1981-1984).

SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
 DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA  
 ESTADÍSTICA CENTRAL

Según el modelo de Productividad Total del Dr. Sumanth, productividad total se resume en la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad Total} = \frac{\text{Resultado total tangible}}{\text{Inversión total tangible}}$$

Las técnicas de mejoramiento de la productividad, basadas en la tecnología, son:

- Diseño ayudado por computadora (Computer Aided Design -CAD-).
- Manufactura ayudada por computadora (Computer Aided Manufacturing -CAM-).
- Manufactura integrada por computadora (Computer Integrated Manufacturing -CIM-).
- Robotica.
- Tecnología laser.
- Gráficas de computadora.
- Reconstrucción de maquinaria antigua.
- Tecnología de la conservación de la energía (Energy Conservation Technology -ECT-).
- Otras.

Las técnicas de mejoramiento de la productividad, basadas en materiales, son:

- Control de inventarios.
- Planeación de pedidos de materiales (Material Requirement Planing -MRP-).
- Administración de materiales.
- Control de calidad.
- Mejoramiento del sistema de manejo de materiales.
- Reciclaje de materiales.
- Otras.

Las técnicas de mejoramiento de la productividad, basadas en el empleado, son:

- Incentivos financieros individuales y grupales.
- Promoción de empleados.
- Enriquecimiento y rotación en el trabajo.
- Participación del trabajador.
- Administración por objetivos.
- Curva de aprendizaje.
- Comunicación.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Entrenamiento y educación.
- Círculos de calidad.
- Administración del tiempo.
- Reconocimientos.
- Otras.

Las técnicas de mejoramiento de la productividad, basadas en el producto, son:

- Análisis de valor/ingeniería del valor.
- Diversificación de productos.
- Estandarización de productos.
- Investigación y desarrollo.
- Emulación (benchmarking).
- Promoción y publicidad.

Las técnicas de mejoramiento de la productividad, basadas en manufactura, son:

- Ingeniería de métodos/simplificación de trabajo.
- Medición del trabajo.
- Diseño de área de trabajo.
- Evaluación del trabajo.
- Ingeniería de factores humanos (ergonomía).

#### **1.3.1.7 Otras**

Dentro de estas, encontramos a la administración llamada "Empowerment" en la cual se les otorga a los trabajadores la oportunidad de tomar decisiones en la empresa. Otra tendencia es la Administración de la Tecnología, Ingeniería del Valor, Ingeniería Simultánea, etc. que el lector podrá investigar.

Y así se puede mencionar que en el transcurso del tiempo surgen nuevas corrientes, y estas debidas a experiencias, creatividad, necesidad, y otros factores que influyen en su creación, de tal forma que las empresas se basan en ellas para cubrir su necesidad de mejoramiento continuo.

#### **1.4 Importancia de la satisfacción de clientes internos y externos, dentro del marco de la filosofía de mejoramiento continuo y la administración de la productividad.**

Todas las corrientes antes mencionadas, incluyen dentro de sus áreas más importantes, la voz del cliente, sin el cual no existiría el negocio o la empresa.

En la filosofía de mejoramiento continuo, es importante el tener una base objetiva (datos o información que se utilice para la toma de decisiones) para poder accionar, la cual sólo se puede obtener en el caso de la presente tesis, por medio de una encuesta, ya que para poder mejorar la satisfacción de los clientes, se necesita saber en la actualidad qué tan satisfechos están con los productos y/o servicios que se les ofrecen.

Por otra parte en la administración de la productividad, encontramos que para poder medir la productividad, necesitamos de igual forma información (tangible), la cual pueda dar referencia sobre aquellos puntos críticos y necesarios de mejorar en la empresa. La productividad, según lo mencionamos anteriormente, es lo que se obtiene dentro de lo que se invierte; en otras palabras se obtiene satisfacción o insatisfacción en los clientes, dependiendo de lo que se invierte en los productos y/o servicios.

Dentro de la importancia de satisfacer a clientes externos, y como dentro de la carrera de Ingeniería Industrial se estudian algunos conceptos relacionados con Costo de Oportunidad, Costos Ocultos y otros similares, podemos mencionar que de igual forma existe un costo en el que incurren las empresas, y no se dan cuenta, y es el costo de no satisfacer a los clientes. A continuación se presenta una tabla con porcentajes y fórmulas, las cuales han sido investigadas y descubiertas en los Estados Unidos, y que únicamente dan una orientación o aproximación de lo que implica ese costo, y como ejemplo se presenta lo siguiente:

TABLA IV  
Costo de No Satisfacer a los Clientes

<b>1. Perdida en Ingresos por Insatisfacción</b>	
a. Ingresos totales	Q 25,000
b. Total de Clientes	1,000
c. Porcentaje de clientes insatisfechos	0.25 (25%)
d. Número de clientes insatisfechos (b x c)	250
e. Porcentaje de clientes que se cambiarán	0.70 (70%)
f. Número de clientes que se cambiarán (d x e)	175
g. Ingresos por cliente (a / b)	Q 25
<b>2. Perdida en Ingresos potenciales</b>	
i. Número de clientes potenciales que conocerán la insatisfacción (d x 10)	2,500
j. Número de clientes potenciales que no realizarán negocios con la compañía (I x 0.9), asumiendo que el 10% si lo haría	2,250
<b>3. Costo de reemplazar clientes insatisfechos</b>	
l. Costo total de adquisición de clientes (a x 0.6), asumiendo que el costo es de 60% de los ingresos.	Q 15,000
m. Costo de adquisición por cliente (l / b)	Q 2,250

#### 4. Costo total

ñ. Costo total debido a no satisfacer a los clientes (h + k + n)	Q 73,750
--	----------

#### 1.5 Importancia de la implementación de un ciclo de mejoramiento continuo de la productividad en las empresas a través de encuestas de medición de la productividad intangible.

Primero hay que definir lo que es productividad intangible, aplicando la fórmula mencionada en el inciso 1.2 (sobre productividad total), productividad intangible es igual a los resultados totales intangibles obtenidos, dentro de la inversión total intangible, tal como:

$$\text{Productividad Total Intangible} = \frac{\text{Resultado total intangible}}{\text{Inversión total intangible}}$$

La importancia de obtener la productividad intangible, estriba en cómo obtener resultados (si estamos hablando de asuntos intangibles). Lo que resulta de este análisis, es el de implementar el ciclo de mejoramiento continuo de productividad a través de la encuesta modelo presentada en la tesis, ya que al aplicarla estamos desarrollando un proceso de convertir datos intangibles a tangibles.

En conclusión, productividad intangible no es una definición, sino es el proceso de convertir datos intangibles a tangibles, aplicando el modelo de encuesta que se presenta en el capítulo 3. De esta forma estamos midiendo lo que invertimos (por ejemplo en servicio, productos, recursos humanos, imagen, procesos, etc.) para obtener satisfacción o insatisfacción de los clientes o consumidores (algo que es intangible, hasta no ser medido).

Algunos de los factores antes mencionados, de hecho algunas empresas conocen lo que invierten en ellos, pero desconocen el resultado de estas inversiones, pues simplemente no han dedicado recursos y tiempo para investigar. En el mejor de los casos, si conocen la satisfacción de los clientes, pero no pueden conocerla objetivamente, y no pueden acertar lo que esta produciendo tal efecto y en qué área de la empresa es necesario mejorar.

## 1.6 Historia del desarrollo de la medición de la satisfacción de clientes externos en nuestro medio.

Según información proporcionada por una empresa consultora, en los últimos años se le ha dado gran importancia a la satisfacción de clientes en Guatemala (al igual que en otros países centroamericanos), y como lo hemos visto antes, en todas las corrientes modernas administrativas se incluye como uno de los factores importantes dentro de la organización. De tal forma que existen diferentes procedimientos para lograr medir la satisfacción de clientes.

En la actualidad hemos observado que los clientes son cruciales, no sólo para el éxito del negocio, sino para la sobrevivencia del mismo.

Como consecuencia, en la actualidad las empresas proveen calidad, no acorde a como ellas la consideran, sino como el cliente la define. En forma breve podemos realizar lo que los clientes perciben que es la calidad, y ellos la perciben en dos dimensiones, una calidad de producto y otra calidad de servicio. Existe en la actualidad desconcierto en el consumidor, ya que muchas compañías realizan publicidad anunciando "calidad" o "excelente servicio", y una sin la otra es usualmente una "receta para el fracaso".

Por ejemplo hace unos años, se veía a la competencia con arrogancia. Pero luego vinieron frases comunes para todos y de moda, tal como la globalización, desregularización, "no a las barreras arancelarias", y otras barreras que fueron (en algunos casos) quebradas para la competitividad.

Aún, en nuestro país se está limitando al desarrollo, y hasta ahora se lucha por tratar de formar bloques económicos, como lo son los tratados de libre comercio.

Todos los factores antes mencionados, forzaron a las empresas a crear un movimiento llamado "Calidad", que hasta el momento no ha proveído el resultado que todos deseaban, ya que se han estado enfocando en calidad de infraestructura organizacional (equipos, maquinaria, sistemas de transferencia de información, etc.) y no en los clientes, sus requerimientos y sus necesidades. Pero en la mayoría de empresas en la actualidad se han atacado problemas que alguien "dentro" de la compañía considera importante, sin saber si esos problemas son o no los que están afectando a los clientes.

Y por otra parte, la mayoría de empresas se han preocupado más en el corto plazo, y muy pocas han encontrado una ventaja competitiva en el largo plazo (planeación estratégica), pues no han estado hablando de pasos a seguir para asegurar clientes que los escojan a ellos en el futuro, en lugar de a sus fuertes competidores.

Hasta hace unos siete años, una empresa consultora en Guatemala realiza uno de los primeros estudios de medición de la satisfacción de clientes, en los que se tomó una muestra de 3,000 clientes, estudio en el cual se obtuvieron interesantes resultados y se aplicaron muy pocos. Luego de varios años, esta empresa aplicó lo que el cliente necesitaba (según el estudio), y ahora es una de las mejores empresas en el sector bancario con mejor desempeño.

Según lo informa la empresa consultora, luego se realizaron estudios (medición de la satisfacción de clientes) con diferentes muestras, según las necesidades de cada empresa. Estas empresas utilizaron esta herramienta para su planificación estratégica, de las cuales una fue la que obtuvo mejores resultados en su sector de negocios. Y por último únicamente una empresa ha realizado mediciones periódicas consecutivas (ver ejemplo en el capítulo 10).

Vemos en la actualidad que se aplican mediciones de satisfacción de clientes en el sector de negocios relacionado con comida. En este sector se aplica de manera muy reservada lo que es la medición, ya que aplican formularios cortos, que son orientados únicamente a servicio o en otros casos a productos. De manera que dejan fuera del análisis u opinión del cliente respecto a la competencia, lo que para ellos significa calidad, y otras variables no incluidas en ese formulario, **además de ser opcional el completarlo y que por lo regular sólo lo llenan los clientes insatisfechos.**

Otras empresas utilizan este tipo de medición, para orientarlo a motivar o recompensar económicamente sólo a vendedores o personas que tienen contacto con clientes, olvidándose así del resto de la compañía.

Y por último se tiene a las empresas que no aplican la medición de satisfacción de clientes, las cuales tienen grandes problemas sin conocer las causas, y todo lo que hacen está basado en experiencias o suposiciones de los principales ejecutivos, conduciendo así a la empresa al fracaso por estar orientados únicamente hacia dentro y no fuera de ella.

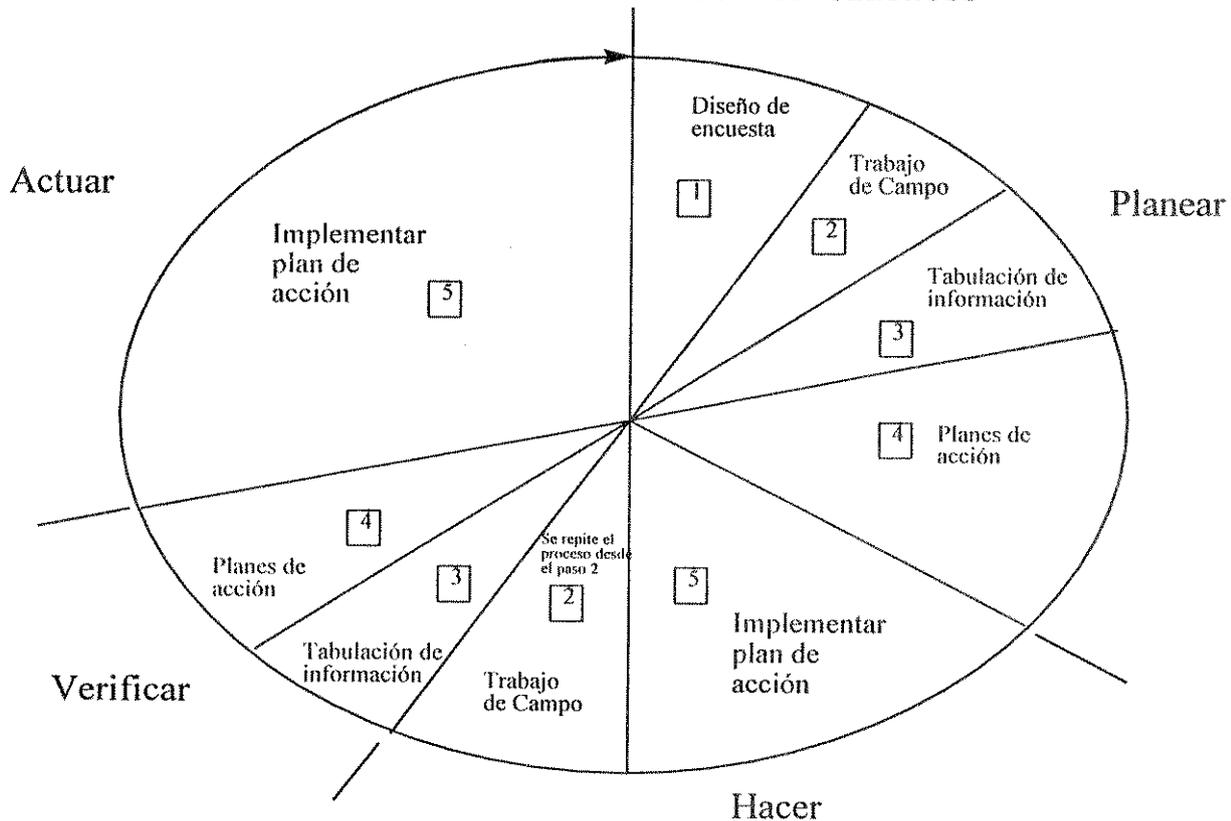
## 2 Planificación.

2.1 Planificar las fases de las que consta el proyecto, como por ejemplo el diseño de la encuesta, el trabajo de campo, tabulación, y otras.

En la planificación del proyecto, se hace una investigación sobre las fases que son importantes y recomendables antes de aplicar el modelo presentado en la tesis en las empresas, y son las siguientes de 2.1.1 a 2.1.5:

- 2.1.1 Crear una visión de la empresa y aplicarla.
- 2.1.2 Enfocar a la empresa en la voz del cliente.
- 2.1.3 Crear un ambiente orientado en el cliente.
- 2.1.4 Eliminar barreras, para desempeñarse mejor.
- 2.1.5 Aplicar modelo presentado en tesis (ver gráfica 2.1): diseño de la encuesta, trabajo de campo, tabulación de información, diseño de planes de acción e implementación de mejoras.

GRAFICA 1  
Modelo presentado en tesis:  
Encuesta de satisfacción de clientes



### 2.1.1 Crear una visión de la empresa y aplicarla:

Una buena visión de la empresa, debe estar orientada a crear una ventaja competitiva. Los gerentes en empresas declaran que es importante la visión, e insisten en decir que es vital, urgente e importante, pero se ven incapaces de crear una, o de hacerla ver real para las personas de su organización.

**2.1.1.1 Definición de visión:** es un cuadro de un ambicioso y deseable estado en el futuro, que está conectado al cliente y que es mucho mejor que el estado actual. Otra y simple definición es la que responde a la pregunta: ¿dónde se quiere estar en el futuro?

Los líderes en empresas, para crear la visión, deberían preguntarse:

- ¿Qué clase de compañía queremos llegar a ser?
- ¿Cómo será la compañía para nuestros clientes y nosotros cuando alcancemos la visión?
- ¿Qué valores son más importantes para nosotros?
- ¿Cómo esta visión representa los intereses de nuestros clientes y los valores que son importantes para nosotros?
- ¿Qué lugar ocupa cada persona de la organización en esta visión del futuro?

La ideal declaración de visión debería mostrar: claridad, detallada, motivar involucramiento, ser inspiradora, mostrar un horizonte de tiempo, alineada a los valores de la empresa, y debe ser un eslabón a las necesidades del cliente.

Una visión debe tener tres funciones vitales: **guiar la estrategia de la organización, servir como un recurso de inspiración, y la otra debe ser una guía para la toma de decisiones, alineando toda la organización para alcanzar un objetivo deseado.** Entonces la visión debe inspirar a los empleados a realizar lo mejor que ellos pueden, porque la visión provee un propósito y un reto. Y de igual forma, la visión ayuda a los empleados a descartar problemas técnicos complejos, y enfocarse en problemas que realmente agreguen valor para el cliente.

Puede mencionarse un ejemplo de visión:

"Proporcionar el valor en productos deseado por los clientes, cubriendo el continente americano, integrando en la mejora continua y satisfacción a proveedores, empleados, comunidad, accionistas".

Esta visión, establece en forma sencilla el objetivo de una empresa para un plazo de tiempo determinado, y los ejecutivos comunican la importancia repitiendo y aplicando la visión en **cualquier situación de negocios**.

La visión, no es acerca de administración o procesamiento, sino que es acerca de **ayudar a otros (clientes)**. Por ejemplo, empleados que construyen automóviles, pueden estar inspirados en la visión de ayudar al transporte seguro de personas; o por ejemplo en una universidad, la visión inspira a los empleados a ayudar a educar a futuros profesionales.

Por último, la parte más difícil, **es la de transmitir y difundir la visión a todos los empleados en una organización**, para que ellos compartan la seriedad del compromiso. **El líder** debe hacer ver la visión en forma real, o simplemente la aplica, ya que debe comunicarla constantemente, animar a otras personas en la organización para crear sus propias visiones compatibles con la de la empresa, y personificar a diario la visión con su comportamiento y acciones.

#### 2.1.2 Enfocar a la empresa en la voz del cliente.

Es interesante mencionar que un estudio realizado por Technical Assistance Research Programs, Inc. de Washington, D.C. (**xx, Libro Customer Driven Company, pag. 40**), muestra que en todas las compañías existen clientes insatisfechos, los cuales es fácil que puedan cambiarse a la competencia. Pero únicamente el 4% de clientes insatisfechos se quejan. Por cada queja recibida, existen más de 26 clientes insatisfechos.

Y compañías que no escuchan la voz del cliente, gastan millones de quetzales en ventas y mercadeo, **sólo para reemplazar a los clientes que están perdiendo**, y aún no conocen el por qué su negocio está en problemas.

Como lo menciona Theodore Levitt (catedrático de la Universidad de Harvard): (**pag. 41 Libro Customer Driven Company**)

"La industria es un proceso de **satisfacer clientes**, y no un proceso de **producir bienes**."

La clave es que todos en la organización, empezando por los líderes, **deben medir toda acción contra las necesidades y requerimientos de los clientes**. Si una acción no está **agregando valor para el cliente**, simplemente hay que **eliminarla**.

Es lógico mencionar que existe un proceso para establecer la voz del cliente, a continuación se presenta un ejemplo sencillo:

- Primero, identificar quiénes queremos que sean nuestros clientes. Para toda la compañía, esta es una decisión que debe ser tomada por la alta gerencia. También deben ser identificados los clientes internos.
- Segundo, conocer esos clientes mejor que lo que ellos mismos se conocen, y para eso es necesario que toda la organización trabaje para identificar qué es lo que el cliente necesita y espera, ahora y en el futuro.
- Tercero, inspirar a toda la organización para medir todas las acciones que afecten a los clientes, desde el punto de vista del cliente.

Para poder aplicar de mejor forma lo que se menciona con anterioridad, sugerimos **utilizar el modelo de medición presentado en la tesis** (que puede llegar a ser los ojos de la empresa, para observar las necesidades y deseos de los clientes), en el que se toman en cuenta las principales variables que tienen relación con los clientes, ya que se miden y/o evalúan áreas importantes de la empresa, como lo son debilidades, fortalezas, productos, imagen, servicio, (FODA), etc.. Luego será de importancia el comparar cada una de las variables con la competencia y el aplicar las ideas proporcionadas por clientes para agregar valor a sus expectativas.

También es importante que no sólo con el cuestionario presentado en esta tesis, se escucha la voz del cliente, sino que **se deben encontrar formas creativas para mantener contacto con clientes** (por ejemplo visitas a clientes por ejecutivos de la empresa, enseñar a empleados que tienen mayor contacto con clientes a escuchar y comunicarse, etc.).

**Se debe desarrollar un sistema para comunicar constantemente en toda la organización las necesidades y requerimientos de los clientes**. De igual forma se debe desarrollar un sistema de incentivos que permita recompensar el comportamiento de empleados al atender y cuidar los intereses de los clientes.

### 2.1.3 Crear ambiente orientado en el cliente.

Para iniciar a crear un ambiente adecuado en una empresa que está orientada en el cliente, **se debe iniciar por contratar gente que le gusta la gente.** Al contratar gente, se debe tomar en cuenta dos asuntos importantes:

enfocarse en sus actitudes y en invertir suficiente tiempo en seleccionar empleados con orientación al servicio al cliente.

Es sencillo llenar una plaza vacante con una persona que tiene un nivel educacional apropiado y experiencia, pero frecuentemente estos "apropiados" factores no ayudan a servir mejor a los clientes. Lo más importante al contratar personas es el analizar sus actitudes al presentárseles diversas situaciones (tanto con clientes externos como internos), por ello es necesario investigar en el proceso de selección, cómo estas personas han respondido en empleos anteriores a situaciones pasadas relacionadas con clientes.

Otro asunto importante es el mencionar a los que son contratados, lo que pueden enfrentar en el trabajo y lo que se espera de ellos (como será medido su desempeño y como se les recompensará por el buen trabajo).

**Educar a los empleados es importante.** Se debe implementar un programa de entrenamiento que pueda desarrollar cambios medibles, predictivos y constructivos en la actitud de los empleados. Debe ser evaluado constantemente el programa, para observar si está produciendo los resultados que se esperan.

Se debe crear un ambiente de trabajo en el que se observe que **la empresa se preocupa por sus empleados, el cual muestre el mensaje que satisfacción de empleados es igual a satisfacción de clientes,** de igual forma como ellos deben preocuparse por los clientes. Se deben tratar problemas con los empleados de igual manera que se haría con los clientes, para crear una relación de beneficio mutuo.

Por último, se debe crear un ambiente donde los empleados estén preocupados por mejorar constantemente la organización.

### 2.1.4 Eliminar barreras, para desempeñarse mejor.

Se deben eliminar las barreras que no están permitiendo a los empleados servir a clientes eficientemente.

Es bastante común que las compañías establezcan o **diseñen políticas y procedimientos** para la conveniencia de un

departamento o división, en lugar de buscar el beneficio del cliente.

Es sencillo eliminar las barreras, y es utilizando algunos de los resultados obtenidos al aplicar el modelo de cuestionario presentado en la tesis, pues la empresa puede **preguntar a clientes, proveedores y distribuidores sobre las barreras que ellos observan y que afectan el servicio/producto.** De igual forma, se analizan las sugerencias que son proporcionadas para eliminar tales barreras.

Luego de recopilada la información se deben **desarrollar periódicamente mediciones**, para observar el comportamiento en el desempeño. En secuencia, **se deben analizar procesos actuales que son críticos en la empresa** (y que tienen impacto en el cliente), para luego **diseñar e implementar un proceso mejorado** (aplicando lo estudiado en diferentes cursos en la carrera de Ingeniería Industrial).

Iniciando con los Gerentes de una organización, **se debe enseñar a todos en la empresa las técnicas básicas para priorizar y solucionar problemas**, y así servir mejor al cliente.

También se deben **analizar los sistemas de reconocimiento que se tienen actualmente**, para que éstos estén orientados en mejorar el servicio al cliente, y no a una persona o grupo en especial dentro de la organización.

Una de las barreras más conocidas en empresas (se observa mejor en entidades estatales), es el papeleo y trámites burocráticos<sup>2</sup> que existen para obtener un producto o servicio, o para realizar pagos, servicios especiales, etc.. Esto debe ser estudiado por medio del análisis de procesos, y mejorado al observar tareas que no agregan valor para el cliente.

Al igual que los puntos analizados anteriormente, **se debe estudiar la estructura organizacional**, ya que también esto puede ser una barrera y no estar orientado en el cliente. Actualmente en empresas han aplicado nuevas estructuras, orientadas según segmentos de clientes que atienden, como lo vemos en los bancos, empresas dedicadas a la distribución, empresas del sector automovilístico.

---

<sup>2</sup> Algunas de las características de la Burocracia: (a) existe el principio en cualquier departamento o área, que debe estar ordenado por reglas, leyes o regulaciones administrativas; (b) siempre existe supervisión sobre los niveles más bajos en la organización, por las altas autoridades; (c) la administración está basada en documentos escritos, los cuales son archivados en originales; (d) la administración debe seguir las reglas, las cuales son mas o menos estables y exhaustivas, y pueden ser aprendidas.  
Consultar libro de Max Weber en REFERENCIAS, mencionado al final de la tesis.

**2.1.5 Aplicar modelo presentado en tesis: diseño de la encuesta, trabajo de campo, tabulación de información, diseño de planes de acción e implementación de mejoras.**

Para aplicar el modelo presentado en la tesis, es necesario haber desarrollado las fases presentadas anteriormente (2.1.1 a 2.1.4), pues no se obtendrían los resultados deseados.

En el diseño de la encuesta, se toman variables importantes en el desempeño y desarrollo de una empresa, pero de igual manera es flexible para que personas de cualquier organización que deseen aplicar el modelo, pueda diseñar o modificar el cuestionario, y adecuarlo en forma óptima a sus necesidades.

El trabajo de campo, es una parte muy importante dentro de esta fase, pues dependiendo de la calidad información que se recopile, así será de utilidad para la mejora de la organización, por lo que se recomienda que este tipo de estudios lo desarrollen profesionales. La tabulación de resultados y la integración debe ser realizada de acuerdo a las necesidades de la empresa, para que el análisis sea objetivo y proyecte áreas críticas de mejora en la organización.

El propósito del plan de tabulación es el de proporcionar datos para la muestra total seleccionada en la encuesta, determinar mediante la tabulación cruzada, qué diferencias existen entre subgrupos (segmentos) y actitudes dentro de la muestra y el de seleccionar cualquier otro tipo de análisis que se necesite para ayudar a interpretar los resultados.

**2.2 Programar las fases del estudio a ser desarrollado.**

Para programar las fases (2.1.1 a la 2.1.5) a desarrollar en cualquier organización, previamente se deben tomar en cuenta las particularidades de cada empresa, como por ejemplo sector de negocios, factores económicos (ventas, utilidad, capital, y otros), número de trabajadores, instalaciones físicas, número de clientes, personas involucradas en el proyecto y diversos factores que influirían en la correcta aplicación del modelo presentado.

A continuación se presenta un ejemplo, **que debe ser únicamente una guía o aproximación en tiempo**, para desarrollarse las fases en cualquier empresa:

TABLA V  
Cronograma guía de desarrollo de fases

FASE					
2.1.1 Crear una visión de la empresa y aplicarla	1 MES				
2.1.2 Enfocar a la empresa en la voz del cliente		2 MESES			
2.1.3 Crear un ambiente orientado en el cliente			2 MESES		
2.1.4 Eliminar barreras, para desempeñarse mejor				8 MESES	
2.1.5 Aplicar modelo presentado en tesis					2 MESES

### **3 MODELO PROPUESTO: LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

#### **3.1 Metodología para el diseño del instrumento de medición de la satisfacción de clientes externos.**

En la tesis se utiliza la metodología que se presenta a continuación, para determinar el modelo final del cuestionario de medición de la satisfacción de clientes externos. La metodología a seguir dentro de cualquier empresa que desee aplicar el modelo, debería incluir como mínimo:

- 1) determinar grupo involucrado en el desarrollo del proyecto (profesionales ejecutivos de la empresa).
- 2) investigar teorías modernas de administración, para determinar variables de expectativas del cliente que pueden ser utilizadas en el cuestionario.
- 3) agrupar variables determinadas, según área o dimensión a investigar y que es de interés para la compañía.
- 4) seleccionar el tipo de variables que serán utilizadas (cerradas y abiertas), según la orientación que se desee para los resultados.

#### **3.2 Tipos de preguntas por utilizar en la encuesta**

En realidad, sólo existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. En el cuestionario utilizado para elaborar esta tesis, se hace que el encuestado responda con sus propias palabras (abiertas), o que el encuestado seleccione una respuesta con palabras suministradas por el encuestador (cerradas).

##### **3.2.1 Cerrados**

En este tipo de preguntas, la persona que es encuestada, está limitada a responder dentro de una escala definida, y a continuación se presenta la escala utilizada en las preguntas cerradas contenidas en el cuestionario presentado en la tesis:

**ESCALA****I. Definición:**

Escala Bipolar Numérica de significación semántica de siete (7) gradaciones desde 1 (uno) hasta 7 (siete) con extremos de control desde total inconformidad hasta total conformidad.

**II. Criterios de significación:**

**II.1 Criterio de afirmación o negación:** significa que el extremo 1 (uno) o extremo de inconformidad total constituye la negación total a cada proposición formulada en el cuestionario y el extremo 7 (siete) o extremo de conformidad total constituye la afirmación total a cada proposición formulada. **La evaluación significa cuál es la percepción que los clientes tienen de sus experiencias con el producto/servicio respecto de cómo se están satisfaciendo sus expectativas.** Las gradaciones intermedias de la escala en este caso significan afirmaciones o negaciones parciales respecto de las proposiciones del cuestionario según la gráfica siguiente:

TABLA VI  
Criterio de afirmación o negación

1	2	3	4	5	6	7
Total	Alta	Alguna	Límite zonas	Alguna	Alta	Total
Zona de negación			Opinión Si & No	Zona de afirmación		

**II.2 Criterio de conformidad o inconformidad:**

Significa que el extremo 1 (uno) o extremo de inconformidad total constituye la total inconformidad para cada proposición formulada en el cuestionario y el extremo 7 (siete) o extremo de conformidad total constituye la conformidad total a cada proposición formulada. Las gradaciones intermedias de la escala en este caso significan grados de conformidad o inconformidad parciales respecto de las proposiciones del cuestionario según la gráfica siguiente:

TABLA VII  
Criterio de conformidad o inconformidad

1	2	3	4	5	6	7
Total	Alta	Alguna	Regular Inc&Con	Alguna	Alta	Total
Zona de inconformidad			Opinión Inc&Con	Zona de aconformidad		

**II.3 Criterio de calificación:** significa que el extremo 1 (uno) o extremo de inconformidad total constituye la calificación Pésimo dada para cada proposición formulada en el cuestionario y el extremo 7 (siete) o extremo de conformidad total constituye la calificación Excelente dada a cada proposición formulada. Las gradaciones intermedias de la escala en este caso significan grados de satisfacción o insatisfacción parciales respecto de las proposiciones del cuestionario según la gráfica siguiente:

TABLA VIII  
Criterio de calificación

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Exce- lente
Zona de insatisfacción			Límite de zonas	Zona de satisfacción		

En el inciso 3.4 del presente capítulo, se encuentran preguntas cerradas como las mencionadas.

Este tipo de preguntas pueden ser contestadas marcando con un círculo el número de la escala, y en alguna o varias preguntas, si no se tiene ninguna calificación, se presenta la alternativa de NR (no respondo) o si alguna pregunta no le es aplicable, NA (no aplica).

### 3.2.2 Abiertas

En este tipo de preguntas, el encuestado tiene opción de proporcionar respuestas sin ninguna restricción y según su opinión.

Dentro de las preguntas abiertas contenidas en el cuestionario presentado en la tesis, se encuentran las de tipo de profundización (como ejemplo las que mencionan: "¿qué más?", "¿qué otras cosas?" o "¿qué más le gusta?") y clarificación (como ejemplo las que mencionan: "¿en qué sentido?"), las cuales sirven para determinar las causas de insatisfacción.

Un ejemplo de pregunta lo encuentra en el inciso 3.5.3 del cuestionario modelo presentado en la tesis.

### **3.3 Cobertura, alcance y características del cuestionario de satisfacción de clientes externos.**

Según las necesidades de información de cada empresa, así serán las variables a incluirse en el cuestionario, ya que pueden llegarse a cubrir o investigar gran cantidad de áreas, que son críticas o importantes de mejorar o simplemente de confirmarse como fortalezas de la empresa, y que pueden ser utilizadas como herramientas para diversas aplicaciones (planificación estratégica, análisis de mercadeo, diseño de políticas, visión, misión y otras).

Las características principales del cuestionario, están encerradas en dos grandes enfoques:

- 1) Auto-evaluación
- 2) Diagnóstico externo

La auto-evaluación, es un enfoque interno, en el que la empresa deberá realizar un análisis sobre cuánto y cómo la empresa está orientada hacia la satisfacción del cliente. En este enfoque la cobertura es de ocho áreas y más de treinta variables de autoanálisis.

La cobertura en el diagnóstico externo es de nueve grandes áreas o secciones (ver incisos 3.2.2.1 al 8) y su alcance es de más de cincuenta variables que se analizan dentro de cada sección del cuestionario.

### **3.4 Definición de las principales variables relacionadas con el diseño del instrumento de la auto-evaluación (diagnóstico interno, para que ejecutivos de la organización evalúen).**

Las siguientes variables por evaluar en la empresa, son preguntas cerradas y el tipo de respuesta tiene la siguiente escala:

- 1- No
- 2- En una pequeña parte
- 3- En forma regular
- 4- En gran parte
- 5- En casi todo

Se coloca en el espacio disponible el resultado para cada característica que se evalúa, luego se calcula el porcentaje obtenido en cada área o sección, dividiendo la suma de todas las variables dentro del máximo valor que se puede haber obtenido en la sección.

### 3.4.1 Sección 1: visión, compromiso y clima

- 1) ¿La organización está totalmente comprometida con la idea de crear clientes satisfechos?  
\_\_\_\_\_
- 2) ¿En lugar de aceptar algunos errores, nos proponemos "hacer los trabajos bien, desde la primera vez"  
\_\_\_\_\_
- 3) ¿Los ejecutivos de la empresa muestran que con sus acciones la satisfacción de los clientes es lo más importante?  
\_\_\_\_\_
- 4) ¿Es la meta exceder las expectativas de los clientes, en los asuntos que más les importa a ellos?  
\_\_\_\_\_
- 5) ¿Estar orientado al cliente es el factor más importante para determinar quién en la empresa obtiene crecimiento?  
\_\_\_\_\_
- 6) ¿La organización está totalmente comprometida con la idea de calidad?  
\_\_\_\_\_
- 7) ¿Tiene prioridad el atender las necesidades de los clientes, en lugar de las necesidades internas en la empresa?  
\_\_\_\_\_

Resultado (suma de 1-7) \_\_\_\_\_

dividido entre el máximo posible 35, el porcentaje obtenido es:

\_\_\_\_\_ %

En caso de estar bajo en esta evaluación, se sugiere analizar los comentarios, sugerencias y herramientas que se presentan en el capítulo 2 inciso 2.1.1. y al final de la tesis en conclusiones y recomendaciones.

**3.4.2 Sección 2: alineamiento entre la empresa con los requerimientos de los clientes**

- 1) Cuando se vende, la empresa juega el rol de consultor o socio para los clientes. \_\_\_\_\_
- 2) En la publicidad y promoción, se evita prometer más de lo que se ofrece \_\_\_\_\_
- 3) Se conoce cuáles de los atributos de los productos/servicios valoran más los clientes \_\_\_\_\_
- 4) ¿Es la información de clientes utilizada para diseñar productos y servicios? \_\_\_\_\_
- 5) Se está esforzando para ser los líderes en la industria o sector de negocios. \_\_\_\_\_

Resultado (suma de 1-5) \_\_\_\_\_

dividido entre el máximo posible 25, el porcentaje obtenido es:

\_\_\_\_\_ %

En caso de estar bajo en esta evaluación, se sugiere analizar los comentarios, sugerencias y herramientas que se presentan en el capítulo 2 inciso 2.1.2. y al final de la tesis en Conclusiones y Recomendaciones.

**3.4.3 Sección 3: disposición para encontrar y eliminar problemas de clientes**

- 1) Nosotros monitoreamos las quejas de los clientes \_\_\_\_\_
- 2) Regularmente preguntamos a los clientes que nos retroalimenten acerca de nuestro desempeño. \_\_\_\_\_

- 3) Las quejas de los clientes son regularmente analizadas en orden para identificar problemas en calidad. \_\_\_\_\_
- 4) Investigamos formas de eliminar procedimientos y sistemas que no agregan valor para los clientes. \_\_\_\_\_
- 5) Se analizan y eliminan las causas que ocasionan las quejas. \_\_\_\_\_

Resultado (suma de 1-5) \_\_\_\_\_

dividido entre el máximo posible 25, el porcentaje obtenido es:

\_\_\_\_\_ %

En caso de estar bajo en esta evaluación, se sugiere analizar los comentarios, sugerencias y herramientas que se presentan en el capítulo 2 inciso 2.1.2. y al final de la tesis en Conclusiones y Recomendaciones.

**3.4.4 Sección 4: utilizando y comunicando la información de clientes**

- 1) Conocemos cómo los clientes definen "calidad". \_\_\_\_\_
- 2) Proveemos oportunidades a los empleados de diferentes niveles y funciones para que se relacionen con clientes. \_\_\_\_\_
- 3) Entendemos claramente lo que los clientes esperan de nuestra organización. \_\_\_\_\_
- 4) Regularmente proporcionamos información a clientes, que ayuda a crear expectativas reales sobre los productos y servicios. \_\_\_\_\_
- 5) Los Gerentes o ejecutivos de la empresa entienden claramente los requerimientos de los clientes. \_\_\_\_\_

6) Toda la organización está de acuerdo sobre quiénes son nuestros clientes "reales". \_\_\_\_\_

7) Los ejecutivos tienen contacto frecuente con clientes. \_\_\_\_\_

Resultado (suma de 1-7) \_\_\_\_\_

dividido entre el máximo posible 35, el porcentaje obtenido es:

\_\_\_\_\_ %

En caso de estar bajo en esta evaluación, se sugiere analizar los comentarios, sugerencias y herramientas que se presentan en el capítulo 2 incisos 2.1.2 y 2.1.3. y al final de la tesis en Conclusiones y Recomendaciones.

#### 3.4.5. Sección 5: buscando clientes

1) Hacemos fácil a los clientes el negociar con nosotros. \_\_\_\_\_

2) Los empleados están animados a servir bien a los clientes. \_\_\_\_\_

3) Tratamos de resolver todas las quejas de los clientes. \_\_\_\_\_

4) Creamos una buena relación en la que los clientes pueden quejarse acerca de nuestros productos y servicios. \_\_\_\_\_

5) Continuamente exploramos el conquistar nuevos clientes y mercados. \_\_\_\_\_

Resultado (suma de 1-5) \_\_\_\_\_

dividido entre el máximo posible 25, el porcentaje obtenido es:

\_\_\_\_\_ %

En caso de estar bajo en esta evaluación, se sugiere analizar los comentarios, sugerencias y herramientas que se presentan en el capítulo 2 inciso 2.1.3 y 2.1.4. y al final de la tesis en conclusiones y recomendaciones.

**3.4.6 Sección 6: competencia, capacidad y delegación de toma de decisiones en empleados**

- 1) Tratamos a los empleados con respeto. \_\_\_\_\_
- 2) Los empleados a todo nivel organizacional entienden bien lo que son nuestros productos y servicios. \_\_\_\_\_
- 3) Los empleados que trabajan con clientes tienen todos los recursos necesarios para hacer bien su trabajo. \_\_\_\_\_
- 4) Hasta los niveles bajos en la organización, ¿tienen los empleados poder de decisión, cuando es necesario acción pronta para hacer las cosas correctas para el cliente? \_\_\_\_\_
- 5) Los empleados se sienten involucrados en una empresa exitosa. \_\_\_\_\_
- 6) Los empleados están entrenados a todo nivel, para cuando sea necesario reemplazar cualquier plaza vacante. \_\_\_\_\_

Resultado (suma de 1-6) \_\_\_\_\_

dividido entre el máximo posible 30, el porcentaje obtenido es:

\_\_\_\_\_ %

En caso de estar bajo en esta evaluación, se sugiere analizar los comentarios, sugerencias y herramientas que se presentan en el capítulo 2 inciso 2.1.4. y al final de la tesis en conclusiones y recomendaciones.

**3.4.7 Sección 7: Mejorando constantemente los procesos y productos**

- 1) En lugar de que exista competencia personal, grupos funcionales cooperan para encontrar objetivos comunes. \_\_\_\_\_
- 2) Se estudia las mejores prácticas de otras compañías, para obtener ideas acerca de cómo hacer mejor el trabajo. \_\_\_\_\_
- 3) Se trabaja constantemente para mejorar los productos y servicios. \_\_\_\_\_
- 4) Se trata sistemáticamente de reducir los ciclos de tiempo relacionados con investigación y desarrollo. \_\_\_\_\_
- 5) Cuando son identificados los problemas de calidad, se actúa rápido para resolverlos. \_\_\_\_\_
- 6) Se invierte en el desarrollo de ideas innovadoras. \_\_\_\_\_

Resultado (suma de 1-6) \_\_\_\_\_

dividido entre el máximo posible 30, el porcentaje obtenido es:

\_\_\_\_\_ %

En caso de estar bajo en esta evaluación, se sugiere analizar los comentarios, sugerencias y herramientas que se presentan en el capítulo 2 inciso 2.1.4, capítulo 1 inciso 1.2 con título "Herramientas o técnicas básicas en mejoramiento continuo de calidad" o también en "Administración de la Productividad Total" y al final de la tesis en conclusiones y recomendaciones.

Este enfoque le ayudará a desarrollar un plan, programa o estrategia para aplicar las fases mencionadas en el capítulo 2.

3.5 Definición de las principales variables relacionadas con el diseño del instrumento de la medición de la satisfacción de clientes (diagnóstico externo, para que los clientes evalúen).

3.5.1 Sección 1: competitividad

1. ¿La compañía sobrepasa a la competencia?.

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

2. ¿Cómo califica los precios de los productos de la compañía en comparación con la competencia?.

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

3. La calidad de servicio que le ofrece la compañía, ¿cómo la califica comparada con la competencia?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

4. ¿Qué ventajas encuentra de la compañía, en comparación con la competencia?:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

5. ¿Qué desventajas encuentra de la compañía en comparación con la competencia?:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

6. ¿Qué productos/servicios que le interesen, ofrece la competencia, y la compañía no?:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

7. Según su opinión, en este sector de negocios ¿cuál es la empresa que es la mayor competencia de la compañía?:
- 

### 3.5.2 Sección 2: factores endógenos

1. Su opinión sobre la imagen de la compañía.

1    2    3    4    5    6    7    NR    NA

2. Su opinión sobre el rendimiento del personal.

1    2    3    4    5    6    7    NR    NA

3. Como clientes, ¿les satisface la compañía?.

1    2    3    4    5    6    7    NR    NA

4. ¿Cuál es su satisfacción respecto al soporte administrativo?:

•Facturación                    1    2    3    4    5    6    7    NR    NA

•Entrega productos    1    2    3    4    5    6    7    NR    NA

•Créditos                        1    2    3    4    5    6    7    NR    NA

•Atención a llamadas:

-Cortesía y trato

                                  1    2    3    4    5    6    7    NR    NA

-Rapidez

                                  1    2    3    4    5    6    7    NR    NA

5. ¿Conoce los productos/servicios ofrecidos por la compañía?, como por ejemplo :

(la empresa deberá mencionar todos los productos que ofrece, y con ello podrá determinar cuáles son los productos que menos se conocen en el mercado o sector de negocios)

**3.5.3 Sección 3: factores exógenos**

1. ¿Qué factores externos afectan su relación comercial existente con la compañía?:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

2. Los factores económico, político o social del país, ¿en qué medida afectan su relación comercial con la compañía?.

1      2      3      4      5      6      7      NR      NA

**3.5.4 Sección 4: variables de la administración de la calidad (de productos y servicios).**

1. En general, ¿Cómo califica la calidad de productos de la compañía?.

1      2      3      4      5      6      7      NR      NA

2. En general, ¿Cómo califica la calidad de servicios de la compañía?.

1      2      3      4      5      6      7      NR      NA

3. ¿Tiene suficiente variedad de productos/servicios la compañía?.

1      2      3      4      5      6      7      NR      NA

4. ¿En qué medida contrataría o adquiriría de nuevo los servicios/productos prestados por la compañía?.

1      2      3      4      5      6      7      NR      NA

**3.5.5 Sección 5: variables de la administración tecnológica.**

1. Podría usted sugerir nuevos productos y/o servicios que puedan suplantar, emular o innovar a los ofrecidos en la actualidad por la compañía?

---



---



---



---



---

**3.5.6 Sección 6: Variables de la filosofía de mejoramiento continuo.**

1. ¿Cuál es su satisfacción en cuanto a la innovación en productos/servicios de la compañía?

1      2      3      4      5      6      7      NR      NA

2. Para mejorar los productos/servicios de la compañía, ¿en qué áreas debería de investigar ésta? (ejemplo: mercadeo, ventas, procesos administrativos, procesos de producción, tecnología, calidad de servicio/producto, sistemas, etc.)

---



---



---

3. En su opinión, ¿cuáles deberían ser los principales atributos de calidad de los productos/servicios de la compañía? o en otras palabras, ¿qué percibe usted por calidad de productos/servicios? (ejemplo: precio, servicio, presentación, empaque, funcionalidad, durabilidad, garantía, servicio posventa, etc.)

---



---

3.1 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la compañía, para cada atributo mencionado anteriormente?

ATRIBUTOS:

_____	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA
_____	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA
_____	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA
_____	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA

4. ¿La funcionalidad del producto/servicio que recibe de la compañía, es adecuado para sus requerimientos?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

**3.5.7 Sección 7: Variables de calidad de servicio al cliente.**

1. ¿Conoce las instalaciones de la compañía? Sí NO

1.1 Si las conoce, ¿éstas son agradables, limpias e higiénicas?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

2. ¿La presentación de los empleados es adecuada para el tipo de productos/servicios que ofrece la compañía?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

3. ¿La compañía cumple con lo que promete?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

4. ¿La compañía es confiable?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

5. El tiempo de entrega del producto/servicio, ¿cumple con lo requerido por ustedes?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

6. ¿La compañía le ofrece servicio postventa, luego de haber entregado el producto/servicio?

SÍ NO

6.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es su satisfacción respecto de éste?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

6.2 Si su respuesta es negativa, ¿cuál le gustaría que fuera el servicio postventa?

---

7. Cuando ha tenido problemas con la compañía, ¿el personal que le atiende puede tomar decisiones para resolverlos?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

8. ¿Se siente seguro en su relación comercial con la compañía?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

9. ¿Cómo califica la cortesía del personal de la compañía que le atiende?

1 2 3 4 5 6 7 NR NA

### 3.6 Tamaño y segmentación de la muestra de clientes por encuestar

Hacer un muestreo es más barato y más rápido que hacer un censo de todo el mercado. Y en la mayoría de casos, el seleccionar una muestra es la única opción factible para la investigación.

El muestreo en la investigación de clientes tiene dos dimensiones:

- 1) Seleccionar las unidades de la población que se incluirán en el estudio e
- 2) Interpretar los resultados del estudio con el fin de (1) estimar los parámetros de la población a partir de los datos de la muestra y (2) probar hipótesis, usualmente sobre las diferencias entre dos muestras o entre una muestra y un resultado "esperado".

Existen libros enteros dedicados al tema, por lo cual no es necesario describir en detalle todos los conceptos del muestreo.

Algunas definiciones relacionadas al tema serían:

- a) **Población:** todas las unidades sobre las que se busca información. El primer paso en la toma de cualquier tipo de muestra debe ser siempre definir cuidadosamente y con precisión la población que va a ser estudiada.
- b) **Muestra:** una proporción de la población, seleccionada para un determinado estudio de investigación.
- c) **Unidad de muestreo:** una unidad (un hogar, un adolescente, un hospital, o lo que sea) de la población seleccionada para ser incluida en el estudio.
- d) **Marco de muestreo:** una lista física de todas las unidades en una población o un procedimiento para producir resultados comparables a los de una lista completa.

Existen dos grandes categorías de métodos de muestreo: muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico.

En la presente tesis se utiliza el método de muestreo probabilístico. Este implica esencialmente en seleccionar informantes por suerte, sin que el criterio del entrevistador incluya en la selección. Dentro de este método, existen diferentes muestreos probabilísticos.

En el ejemplo que se presenta en el capítulo 8, se utilizó una combinación entre el muestreo simple al azar, en el que

los informantes se seleccionan al azar (como si se sacaran de un sombrero) y muestreo estratificado al azar, se agruparon los segmentos homogéneos de la población y luego se hizo el muestreo dentro de cada segmento (al azar).

Si bien es cierto que buenos métodos de muestreo pueden producir resultados muy certeros, **ninguna muestra es absolutamente precisa**, por lo que los resultados no serán exactos, pues se tiene un porcentaje de error estimado en la información.

Lo más recomendado para el tamaño de muestra, es el seleccionar una muestra lo suficientemente grande, ya que la significación estadística está directamente relacionada con el tamaño de la muestra. En la presente tesis se utilizan medidas estadísticas para analizar, calificar y suavizar los resultados, así que también estas medidas no deben de sustituir el sentido común, la experiencia y el criterio de las personas.

#### 4 PROCESO DE INDUCCIÓN.

4.1 Realizar el proceso de inducción a ser recibido por la persona que realizará el estudio, con personeros de la empresa a ser evaluada, que incluye:

4.1.1 Programar entrevistas personales con personeros de la empresa.

Como se menciona en el inciso 2.1.5, es importante que este tipo de proyectos lo realicen profesionales, y de igual forma que éstos sean los involucrados en el proceso de inducción.

Para aplicar los modelos de cuestionarios presentados, se deben realizar entrevistas con los principales personeros de la empresa, para dar a conocer el objetivo de ambos diagnósticos (interno y externo) y de la orientación que se le debe dar a los resultados que se pueden obtener.

En este inciso lo que también se desea mostrar, es la importancia de involucrar a los principales ejecutivos de la empresa dentro del proceso y desarrollo de los diagnósticos.

En las entrevistas por realizar (serán las necesarias, hasta cubrir los puntos a tratar) se deben exponer los siguientes puntos:

- 1) Revisión de los cuestionarios presentados en la tesis.
- 2) Sugerir modificaciones a la estructura de las preguntas, según las necesidades de la empresa y los resultados que se desean obtener.
- 3) Discutir los principales problemas que se observan en la empresa (para ello se sugiere aplicar la auto-evaluación presentada en el inciso 3.4) según los altos ejecutivos. Esta parte es importante para poder orientar y definir el cuestionario final, que será utilizado para el diagnóstico externo y así poder medir la satisfacción de los clientes.
- 4) Presentar y discutir el tiempo que tomará el desarrollo del diagnóstico externo.

#### **4.1.2 Conocer el tipo y variedad de productos/servicios que manejan.**

Las personas que realicen el trabajo de campo, deberán estar informadas sobre el tipo y variedad de los productos/servicios que ofrece la empresa, para poder recopilar con los clientes todos los datos necesarios y para proporcionar información a los clientes sobre preguntas que ellos realicen acerca de la empresa.

De igual manera, los encargados de realizar el trabajo de campo, deben estar informados sobre historial de la empresa, realizar visitas a las instalaciones, conocer características como: años en el mercado, clientes potenciales, clientes actuales, historia del desarrollo de los productos, procesos de manufactura utilizados, recurso humano, proyectos realizados y a efectuar en el futuro.

Y en esencia deben ser presentados los segmentos de clientes, canales de distribución, marcas utilizadas y productos líderes en el mercado, así como los de la principal competencia, productos sustitutos y complementarios.

#### **4.2 Se le solicita a la empresa a ser evaluada una carta de autorización para presentarla a sus clientes, que será utilizada por las personas que realicen el levantamiento de la información.**

Esta carta es importante que sea preparada y entregada a cada persona que es responsable de recopilar la información de campo, pues existen varias razones por la que es importante presentarla antes de iniciar una entrevista o encuesta, las razones podrían ser las siguientes: desconfianza en algunos clientes de compartir o proporcionar información, desconfiar de la persona que llega a entrevistar, pensar que no es de importancia la entrevista, y otras. Al mismo tiempo, esta carta otorga confianza por parte de la empresa al encuestador y muestra la formalidad que tiene la entrevista.

Un modelo de carta que puede utilizarse se presenta a continuación:

Guatemala,  
Octubre de 1993.

**Estimado cliente de la empresa XX:**

Nuestra Empresa, realiza actualmente un estudio de satisfacción del consumidor.

Por este motivo, autorizamos al Ing. XX, para realizar el trabajo de campo necesario para recopilar la información contenida en el formato denominado Encuesta de satisfacción de clientes.

Atentamente, rogamos a usted prestarle la debida atención al respecto, ya que esto redundará en beneficio directo del mejoramiento en la calidad de los productos y/o servicios que normalmente le presta esta Empresa y por ende **en el incremento del grado de satisfacción de usted como consumidor de la misma.**

Finalmente, le agradecemos en nombre de Empresa XX, su valiosa colaboración al respecto.

Atentamente,

Juan Pérez  
Gerente

## 5 TRABAJO DE CAMPO.

### 5.1 Realizar el proceso de contactar, citar, registrar y controlar a los consumidores a ser encuestados en el proyecto.

Según el tamaño de la población de clientes de una empresa, así será escogida la muestra a ser encuestada (ver capítulo 3 inciso 3.6), la cual deberá tomar en cuenta clientes de los diferentes segmentos a los que está proyectada la empresa en su sector de negocios.

La secuencia del proceso de recopilar la información, se presenta a continuación:

- 1) Luego de escogida la muestra, se deben contactar a los clientes, ya sea por teléfono o personalmente y solicitar hablar con la persona que tiene mayor contacto con la empresa o que la conoce mejor, haciendo referencia al objetivo del proyecto (se sugiere mencionar "conocer la opinión de ustedes como clientes, sobre los productos y servicios que les ofrece la empresa, para poderlos mejorar y así satisfacerlos de mejor manera. Usted ha sido seleccionado dentro de la muestra de todos los clientes de la empresa").
- 2) Luego se debe establecer la cita en la cual se recopila la información del cuestionario, y se debe indicar el tiempo que durará la entrevista (se calcula que es de 10 a 20 minutos, según la persona encuestada y el encuestador).

En caso que la persona a encuestar no acepte la entrevista, se recomienda tener un margen de clientes extra, disponible; analizado dentro de la población de clientes, para poder cubrir con el total de la muestra seleccionada.

- 3) Al aceptar la entrevista el cliente, se debe llevar un registro de todos los clientes a encuestar, se sugiere utilizar el siguiente tabla:

TABLA IX

#### Guía para planificar recopilación de información

Fecha	Hora	Empresa	Dirección	Encuestador

Este cuadro servirá para planificar correctamente la recopilación de la información, y así se asignen las encuestas a cada encuestador y no existan traslapes de entrevistas. Este cuadro también servirá de control del

avance de la presente fase de recopilación de información (trabajo de campo).

El encargado del proyecto, deberá cumplir con el tiempo estipulado para recopilar la información, el cual fue establecido en el capítulo 4 inciso 4.1.1.

- 5.2 Realizar el levantamiento de información de campo correspondiente al cuestionario contenido en el formato de la Encuesta de Satisfacción del Cliente. Para este proceso se utiliza una guía para desarrollar con mayor facilidad la encuesta.**

#### **GUÍA PARA PRESENTACIÓN AL DESARROLLAR UNA ENCUESTA**

La siguiente guía, proporciona una orientación a cada encuestador, de cómo desarrollar con mayor facilidad el trabajo de campo.

1. Saludo inicial. Soy trabajador de Empresa XX, .(Proporcionar tarjeta de presentación al entrevistado, y carta de la Empresa, de preferencia no dejársela).
2. Usted ha sido seleccionado entre una muestra de varios miles de clientes, por lo que su colaboración es muy valiosa, para mejorar los servicios actuales.
3. No necesitamos su nombre, ni su número de cédula, ni ninguna otra información, por lo que no tenga pena de responder lo que usted piensa.
4. Le robaré 15 o 20 minutos de su tiempo, le ruego prestarme su atención.
5. El objetivo de este cuestionario es conocer sus expectativas y percepciones buenas y malas, para mejorar el nivel de nuestros servicios/productos y brindarle una mejor atención.
6. De antemano, gracias por su colaboración.
7. Proporcionar instrucciones para llenar el cuestionario.

8. Despedida. Es importante que al despedirse el entrevistado sepa que su información y comentarios, serán de mucha utilidad para el mejoramiento del servicio de la Empresa.

Es imprescindible cumplir en el trabajo de campo con cada uno de los puntos anteriores.

**Nota:**

**Cada encuestador, no debe olvidar que es un EMBAJADOR de la Empresa, por lo que debe proyectar una imagen de excelencia con cada cliente que se presente.**

También es importante mencionar que existen otras técnicas para recopilar la información, ya sea por:

- correo,
- teléfono,
- grupos foco,
- observación directa/simulación.

Pero en la presente tesis se utilizan entrevistas personales, por ser la técnica más confiable.

## 6 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

### 6.1 Propósitos del plan de tabulación

El propósito principal del plan de tabulación, es el de analizar y controlar el avance del proyecto. Se debe planificar el proceso de tabular la información como parte de todo el proceso de desarrollo del proyecto, ya que esta parte es de las que más tiempo consume.

Existen tres diferentes tipos de tabulación, que deben ser tomadas en cuenta por el tipo de cuestionario presentado en la tesis. Se presenta a continuación los tipos:

- 1) Tabulación de preguntas cerradas.
- 2) Tabulación de preguntas abiertas.
- 3) Tabulación de comentarios adicionales proporcionados por clientes.

Para cada uno de los tipos de tabulación, se debe considerar un tiempo prudencial.

### 6.2 Validación de los resultados del cuestionario

La validación de los resultados del cuestionario está dado por el análisis de preguntas que tienen relación entre sí mismas en el cuestionario, o que están preguntando lo mismo (por ejemplo: ver del cuestionario para clientes, Sección 2 pregunta 4 sobre cortesía y Sección 7 pregunta 9).

De estas preguntas se tienen cinco dentro del cuestionario, de las cuales se utilizaron para validar los resultados. Estas preguntas son:

Sección 2-pregunta 4 sobre cortesía, con Sección 7-pregunta 9;  
 Sección 1-pregunta 3, con Sección 4-pregunta 2;  
 Sección 7-pregunta 3, con Sección 7-pregunta 5;  
 Sección 7-pregunta 4, con Sección 7-pregunta 8;  
 Sección 2-pregunta 2, con Sección 7-pregunta 7;

Esta validación es similar a lo que se utiliza en las pruebas psicométricas, utilizadas por los Psicólogos para analizar los resultados de una persona, en caso de reclutamiento para un puesto dentro de una empresa u otros.

La validación consiste en analizar la respuesta de una persona a las preguntas incluidas para validar los resultados, por ejemplo: si la pregunta 4 de la Sección 2 sobre cortesía, la persona respondió con 4, la pregunta 9 de la Sección 7 debería tener una respuesta igual o similar (o sea cercano a cuatro, no

así un 6 o un 2). Si se diera el caso que es diferente y se repitiera en el resto de preguntas de validación, el cuestionario deberá ser descartado de la tabulación, pues simplemente la persona que lo contestó, no fue verás en sus respuestas o no fue consistente.

Esto se realiza para que no sean incluidos los cuestionarios que pueden afectar los resultados estadísticos de la encuesta, pues podría sesgar la información o mostrar una tendencia significativa en los resultados que no es verdadera o adecuada.

En la información presentada en el capítulo 8, fueron validados el 100% de los cuestionarios (n = 70), al ser analizadas las preguntas mencionadas anteriormente.

### **6.3 Estructura en forma de columnas y filas.**

Para facilitar la tabulación de la información, se deberá utilizar un sistema automatizado de procesamiento de datos, dentro de los cuales podemos mencionar los paquetes computarizados más conocidos:

LOTUS 123  
QPRO  
QUATTRO  
EXEL

y cualquier base de datos (FOX PRO o ACCES)

### **6.4 Porcentajes y bases.**

Se presenta para cada pregunta un porcentaje y cantidad de personas que contestaron la pregunta, ya que al realizar el análisis, esto mostrará la representación estadística que tienen los resultados. La base de los resultados obtenidos está calculado sobre el promedio ponderado.

### **6.5 Graficación automatizada de la información de campo recopilada.**

Ya que la información observada en tablas, no puede ser analizada correctamente, se sugiere que se grafiquen los resultados obtenidos. En gráfica, los resultados pueden mostrar una tendencia o pueden ser comparados de mejor manera con los resultados obtenidos en otras variables.

Se presenta un ejemplo de la tabulación y gráficas en el capítulo 8 inciso 8.2.4. El ejemplo es el caso de una empresa real, dedicada a la distribución de productos químico-farmacéuticos en el país, por razones obvias no se menciona el nombre.

## 7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

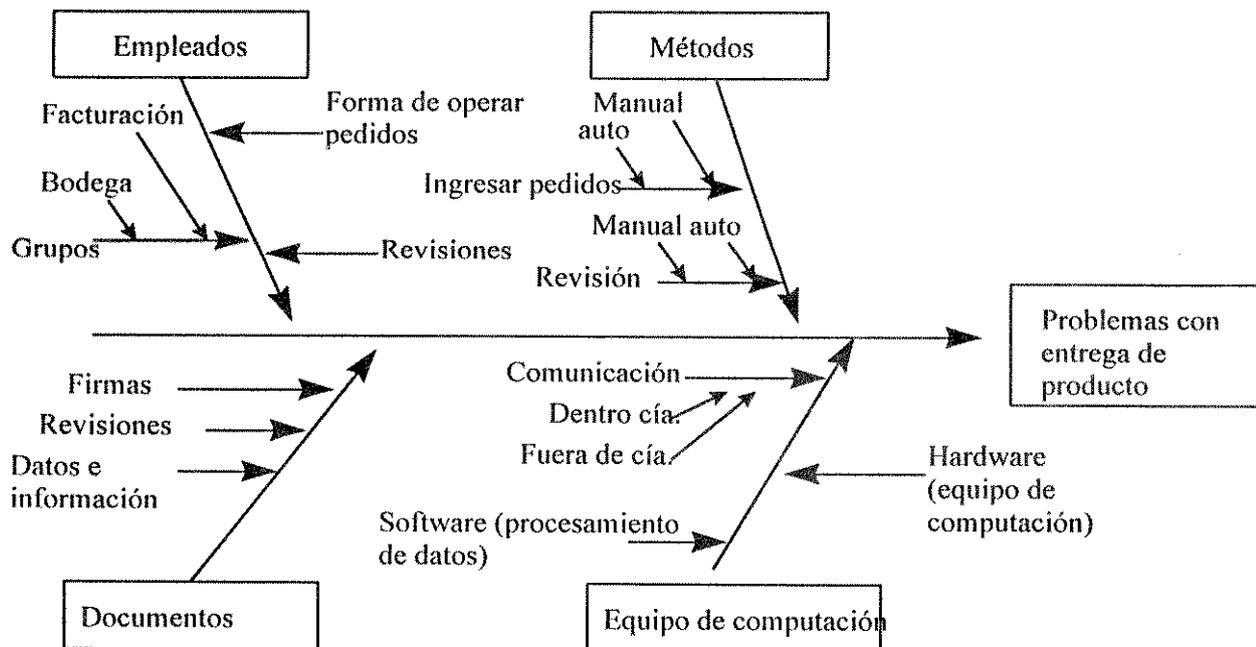
### 7.1 Detectar por medio del análisis causa-efecto ("Fishbone Analysis") causas de fortalezas y debilidades de la empresa.

Al obtener las tablas y gráficas presentadas anteriormente, se analizan las preguntas donde se obtuvieron bajos resultados en las preguntas cerradas.

Generalmente, los resultados incluidos dentro de un intervalo aceptable, se sitúa entre 5.5 y 7 de la escala semántica establecida en el cuestionario para preguntas cerradas.

Al analizar las preguntas que se encuentran bajo el límite inferior del rango anterior, se debe determinar qué es lo que está causando tales resultados, y para ello se recomienda utilizar el análisis **Causa-efecto**, el cual se menciona en el capítulo 1 que es una herramienta básica para el mejoramiento continuo de calidad, para lo cual se presenta un ejemplo a continuación:

GRAFICA 2  
Diagrama causa-efecto



## 7.2 Efectuar una tormenta de ideas para el análisis anterior

El realizar una tormenta de ideas, no es más que reunir un grupo de personas involucradas en el proceso que está mostrando problema, o que está causando baja evaluación en los resultados obtenidos.

Esta herramienta es utilizada para ayudar a un grupo de personas a crear la mayor cantidad posible de ideas en el menor tiempo posible.

La tormenta de ideas puede ser utilizada en dos formas:

- 1) **Estructurado:** en este método todas las personas en el grupo deben dar una idea según su turno. Esto regularmente motiva a participar a personas que son tímidas y a crear una presión para contribuir.
- 2) **No estructurado:** en este método, los miembros del grupo simplemente proporcionan ideas según les viene a la mente. Esto tiende a crear un ambiente más relajado, pero tiene el riesgo de que dominen las personas que son más extrovertidas.

En ambos métodos, las reglas son las mismas. Generalmente, las guías son:

- Nunca criticar las ideas.
- Escribir en un pizarrón cada idea, lo más claro posible, para que no existan dudas y que le recuerde a otros el proporcionar ideas diferentes.
- Todos deben estar de acuerdo acerca de la pregunta o asunto que se discute o analiza. También debe ser escrito.
- Hacerlo rápido; 5-15 minutos es suficiente.

Este análisis puede ser utilizado también para proporcionar ideas o sugerencias de mejora a las causas de problemas encontrados.

## 7.3 Determinar conclusiones y propuestas de recomendaciones de áreas de mejoramiento de la empresa

Luego de realizar el análisis mencionado en los incisos 7.1 y 7.2, se ha discutido gran parte de los problemas en la empresa y de cómo mejorarlo.

Hasta este capítulo, se presenta todo el proceso que es necesario para desarrollar el estudio o modelo presentado en la tesis. Lo cual proporciona a la empresa, una herramienta

para medir lo productivo que son en cada una de las variables evaluadas en el cuestionario.

## 8 EJEMPLO DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

### 8.1 Tamaño y segmentación de la muestra.

#### Tamaño:

Se procede a seleccionar un tamaño de muestra de acuerdo a sus características y al nivel de confianza estadística requerido, el cual se determina en 70 encuestas (n=70).

#### Segmentación:

Se segmenta la muestra en forma aleatoria y de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa (listados de clientes), el resultado obtenido es el siguiente:

TABLA X  
Segmentos de clientes

SEGMENTO	TAMAÑO	%
Cientes:		
Gubernamentales	15	21.4
Privados	55	78.6
Tipo		
A	14	
B	20	
C	21	
<b>Totales</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

La clasificación de clientes privados (A,B,C) se realiza dependiendo al tamaño del cliente, desde los grandes (tipo A) hasta los pequeños (tipo C).

### 8.2 Resumen ejecutivo

#### 8.2.1 Análisis de resultados generales

Generalmente, la franja de aceptación para los resultados de las variables (preguntas) evaluadas, se sitúa entre 5.5 y 7 de la escala semántica establecida.

Lo anterior indica que en la **Empresa XX, S.A.** actualmente se encuentra ubicada, en términos generales, en una posición inferior (5.06) a tal límite (5.5), lo cual implica que debe tratar de mejorar en forma continua en aquellas variables del cuestionario que están afectando el

resultado, para alcanzar la excelencia.

En este sentido, puede claramente inferirse que el promedio general de rendimiento de la Empresa XX (5.06), representa la opinión y percepción real de aproximadamente el 94 % del total de la muestra de los clientes encuestados, lo cual garantiza el grado de confiabilidad estadística requerido.

### 8.2.2 Resumen de resultados generales

TABLA XI  
Resumen de resultados generales

No.	SECCION	% Sí respondieron	% No respondieron	Promedio ponderado
1.	Competitividad	97	3	3.98
2.	Factores endógenos	89	11	5.47
3.	Factores exógenos	97	3	3.46
4.	Administración de calidad (productos/ servicios)	98	2	6.07
6.	Filosofía de mejoramiento continuo	97	3	5.75
7.	Calidad de servicio al cliente	84	16	5.64
<b>Promedios generales</b>		94	6	5.06

### 8.2.3 Principales hallazgos

Las principales debilidades y fortalezas detectadas para la Empresa XX, se pueden observar al analizar los resultados obtenidos en cada pregunta según las tablas de cada sección. La pregunta que se encuentre evaluada bajo el límite inferior de excelencia, será una debilidad y las que se encuentren dentro del rango de excelencia serán fortalezas.

Según los resultados obtenidos para la empresa analizada, la opinión de los clientes es que:

#### DEBILIDADES DETECTADAS:

- La Empresa XX no sobrepasa a la competencia.
- Según sus clientes, los precios de la Empresa XX son malos (altos).
- Al personal le hace falta mejorar su rendimiento.
- Les hace falta satisfacer a los clientes.
- Existen problemas en el soporte administrativo relacionado con facturación, entrega de productos y la rapidez en la atención a llamadas.
- Los factores económico, social y político afectan en la relación comercial con la Empresa XX.
- La calidad de servicio que otorga la compañía, necesita ser mejorada, pues necesita ser más rápido.
- La Empresa XX necesita mejorar lo que promete, ya que en ocasiones no cumplen.
- Existen algunas fallas en cuanto a que el tiempo de entrega no está acorde a lo planificado.
- Es necesario mejorar la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio postventa.
- Algunos de sus empleados no toman decisiones para resolver los problemas con clientes.

**FORTALEZAS DETECTADAS:**

- La Empresa XX tiene una muy buena imagen, por ser multinacional.
- En cuanto a la cortesía y trato que tienen los empleados hacia los clientes, es muy bueno.
- La calidad de productos de la Empresa XX es muy buena.
- Los clientes en efecto volverán a adquirir en el futuro los servicios/productos de la Empresa XX.
- La Empresa XX posee exclusividad en algunos de sus productos.
- La funcionalidad de los productos que ofrecen, es muy buena según los requerimientos de los clientes.
- Las instalaciones de la Empresa XX, son bastante agradables e higiénicas.
- La presentación de los empleados es muy buena.
- La compañía en términos generales es muy confiable.
- La satisfacción de los clientes tiende a ser muy buena respecto al soporte administrativo de créditos.
- La Empresa XX tiene la tendencia de tener suficiente variedad de productos y servicios.
- La innovación de productos/servicios tiene tendencia de ser muy buena.
- La satisfacción de los clientes con la calidad de productos que ofrece la compañía y la cortesía y amabilidad (atención) tiende a ser muy buena.
- Según se observa en los resultados, la seguridad comercial que tienen los clientes con la Empresa XX, tiende a ser muy buena.
- En cuanto a la calidad de servicio, la cortesía del personal que atiende a clientes tiende a ser muy buena.

**8.2.4 Resumen de Resultados:**

Tablas y Gráficas

SECCIÓN 1: COMPETITIVIDAD															
PREGUNTA	ESCALA														
	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA	n	SI	%	NO	%	P. P.
1. ¿ La compañía sobrepasa a la competencia ?	1	0	5	26	20	14	2	2	0	70	68	97	2	3	4.68
2. ¿Cómo califica los precios de productos de la cia?	22	7	14	13	4	5	1	3	1	70	66	94	4	6	2.83
3. ¿Servicio de la cia. comparada con el de la competencia?	10	2	3	16	17	16	6			70	70	100	0	0	4.43
<b>TOTALES</b>															3.98

**GRAFICA 3**

**Sección 1: Competitividad**

Pregunta	Promedio	Limite Exc.
1	4.68	5.5
2	2.83	5.5
3	4.43	5.5
Total Sec.	3.98	-

NR: no respondo; NA: no aplica	Si %: personas que respondieron	P. P.: promedio ponderado
	No %: personas que no respondieron	

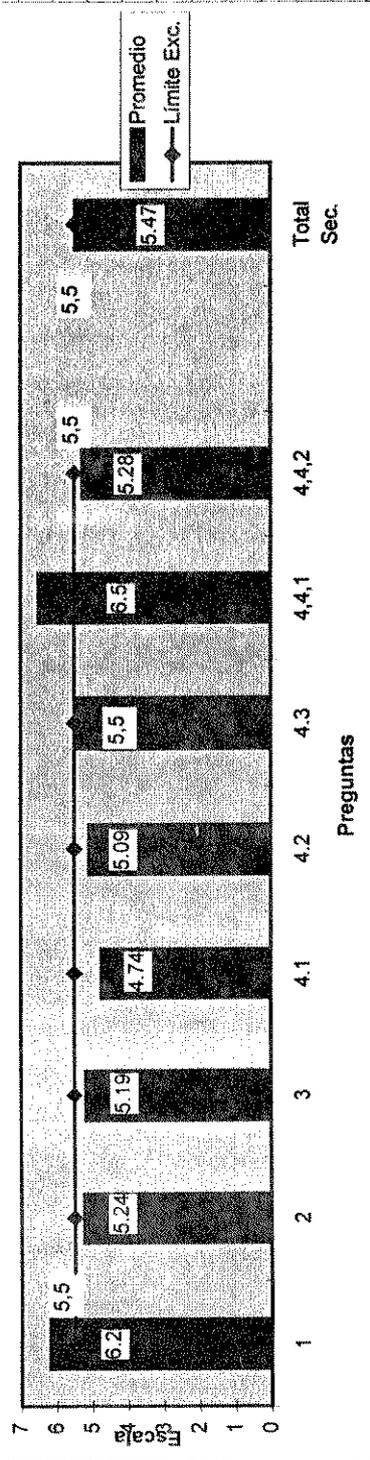
**SECCIÓN 2: FACTORES ENDÓGENOS**

TABLA XIII

PREGUNTA	ESCALA											NO	%	P. P.	
	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA	n	SI				
1. Su opinión sobre la imagen de la compañía.	1	0	3	2	7	17	39	1	0	70	69	99	1	1	6.20
2. ¿Su opinión sobre el rendimiento del personal?	5	1	1	8	18	17	16	2	2	70	66	94	4	6	5.24
3. ¿Cómo clientes les satisface la compañía?	8			9	16	18	18	1		70	69	99	1	1	5.19
4. Su satisfacción respecto al soporte administrativo:															
4.1 facturación	5	7	1	19	7	9	18	4	0	70	66	94	4	6	4.74
4.2 entrega de productos	3	4	3	10	11	9	18	4	8	70	58	83	12	17	5.09
4.3 créditos	3	4		5	8	9	23	8	10	70	52	74	18	26	5.50
4.4 atención a llamadas:															
4.4.1 cortesía y trato	1			4	18	39	3	5	70	62	89	89	8	11	6.50
4.4.2 rapidez	2	5	4	6	8	13	20	6	6	70	58	83	12	17	5.28
<b>TOTALES</b>															5.47

GRAFICA 4

**Sección 2: factores endógenos**



NR: no responde; NA: no aplica

SI %: personas que respondieron

No %: personas que no respondieron

P. P.: promedio ponderado

**SECCIÓN 3: FACTORES EXOGENOS**

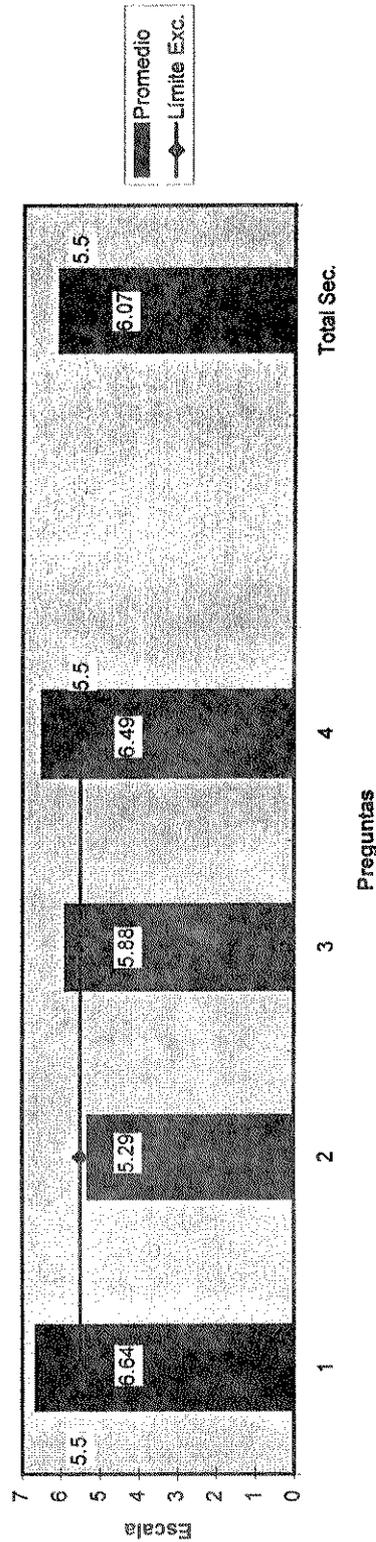
PREGUNTA	ESCALA										TABLA XIV				
	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA	n	SI	%	NO	%	P.P.
2. ¿Afectan los factores económico, social y político?	22	10	4	8	5	9	10	1	1	70	68	97	2	3	3.46

**SECCIÓN 4: VARIABLES DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD (PRODUCTOS/SERVICIOS)**

PREGUNTA	ESCALA										TABLA XV				
	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA	n	SI	%	NO	%	P.P.
1. ¿Cómo califica la calidad de productos de la cia.?	0	0	0	2	3	13	52	0	0	70	70	100	0	0	6.64
2. ¿Cómo califica la calidad de servicios de la cia.?	1	4	3	10	15	20	16	1		70	69	99	1	1	5.29
3. ¿Tiene suficiente variedad de productos/servicios la cia.?	1			6	12	26	21	4		70	66	94	4	6	5.88
4. ¿Adquiriría de nuevo los servicios/productos de la cia.?	1			5	5	5	54			70	70	100	0	0	6.49
<b>TOTALES</b>												98		2	6.07

GRAFICA 5

Sección 4: variables de administración de calidad (productos/servicios)



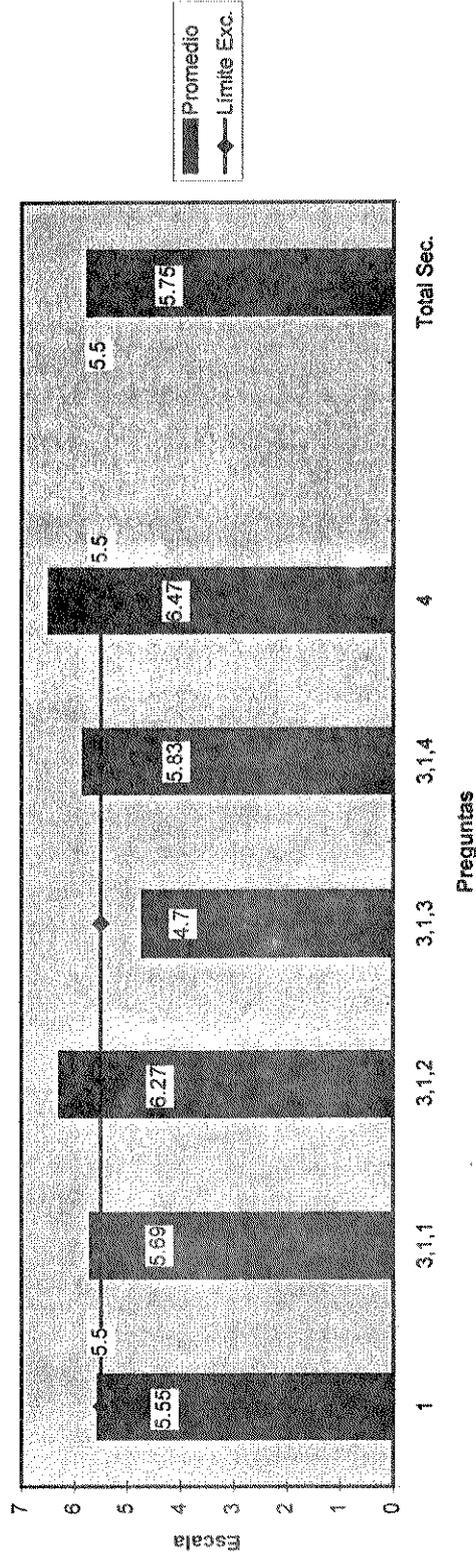
NR: no responde; NA: no aplica	Sí %: personas que respondieron	P.P.: promedio ponderado
	No %: personas que no respondieron	

**SECCIÓN 6: VARIABLES DE FILOSOFÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

PREGUNTA	ESCALA										TABLA XVI				P. P.
	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA	n	SI	%	NO	%	
1. Satisfacción con innovación de productos/serv. de la cia?	1	1	3	3	16	23	13	8	2	70	60	86	10	14	5.55
3.1 Satisfacción con la compañía con dada atributo:															
calidad de producto	0	0	1	9	8	45	7			70	70	100	0	0	5.69
exclusividad de productos	0	0	0	6	7	19	38			70	70	100	0	0	6.27
rapidez de servicio		2	1	30	19	17		1		70	69	99	1	1	4.70
cortesía, amabilidad (atención)				5	7	53	5			70	70	100	0	0	5.83
4. Es funcional el producto/servicio según requerimientos					6	25	39			70	70	100	0	0	6.47
<b>TOTALES</b>												97		3	5.75

GRAFICA 6

**Sección 6: variables de filosofía de mejoramiento continuo**



NR: no responde; NA: no aplica  
 Sí %: personas que respondieron  
 No %: personas que no respondieron  
 P. P.: promedio ponderado

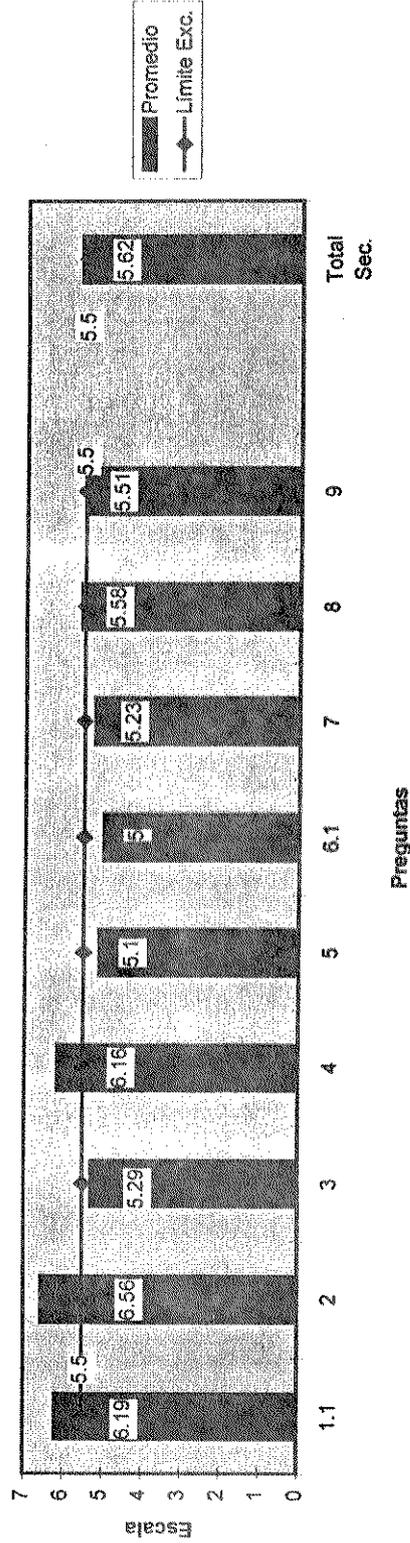
## SECCION 7: VARIABLES DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

TABLA XVII

PREGUNTA	ESCALA										SI	%	NO	%	P. P.
	1	2	3	4	5	6	7	NR	NA	n					
1.1 ¿Son agradables e higiénicas las instalaciones de cia.?	0	0	0	0	3	7	6	34	20	70	16	23	54	77	6.19
2. La presentación de los empleados es adecuada			1	1	1	18	40	9		70	61	87	9	13	6.56
3. La compañía cumple lo que promete	5	2	2	8	9	11	22	3	8	70	59	84	11	16	5.29
4. La compañía es confiable	1		2	3	6	16	33	3	6	70	61	87	9	13	6.16
5. El tiempo de entrega cumple con lo planificado	5		4	11	15	11	17	2	5	70	63	90	7	10	5.10
6.1 Satisfacción respecto al servicio post-venta	1		4	53	8				0	70	66	94	4	6	5.00
7. Personal toma decisiones para resolver problemas	2	2	2	5	11	11	11	9	17	70	44	63	26	37	5.23
8. Seguridad comercial con la compañía	5	2	3		11	11	28	3	7	70	60	86	10	14	5.58
9. Cortesía del personal que atiende clientes	7	3	3	3	6	13	27	4	7	70	59	84	11	16	5.51
<b>TOTALES</b>												<b>78</b>		<b>22</b>	<b>5.62</b>

GRAFICA 7

## Sección 7: variables de calidad de servicio al cliente



SI %: personas que respondieron

No %: personas que no respondieron

NR: no responde; NA: no aplica

P. P.: promedio ponderado

**RESULTADOS DE PREGUNTAS ABIERTAS****Sección 1, pregunta 4**

Las tres principales ventajas competitivas de la compañía son:

TABLA XVIII  
**Principales ventajas competitivas**

No.	RESPUESTA	%
1.	Calidad de productos	52.9
2.	Calidad de servicio	6.8
3.	Asesoría posventa	6.8
4.	Otras ventajas de menor importancia	20.1

Entre las otras ventajas competitivas (4), se encontraron las siguientes:

- Imagen de la empresa,
- Personal profesional y capacitado,
- Buenos procedimientos o métodos de trabajo,
- Variedad de productos,
- Buen sistema de créditos y cobros,
- Buena tecnología en sus equipos,
- Servicio rápido.

**Sección 1, pregunta 5**

Las tres principales desventajas competitivas de la compañía son:

TABLA XIX  
**Principales desventajas competitivas**

No.	RESPUESTA	%
1.	Precio elevado	40.0
2.	Mal servicio	12.8
3.	Demora en entregas	8.2
4.	Otras desventajas de menor importancia	39.0

Entre las otras desventajas competitivas (4), se encontraron las siguientes:

- Mal servicio de soporte técnico de mantenimiento,
- Falta de existencia de productos,
- Falta de continuidad en visitas y poco contacto de su personal con los clientes,
- Tamaños de "kits" de productos no adecuados,
- Malas promociones y publicidad,
- Mala comunicación empresa-cliente,
- Falta de agresividad comercial,
- Cambios de personal muy constante,
- Falta actualizar especificaciones en manuales de equipos,
- Falta flexibilidad y rapidez en entrega de equipos.

### **Sección 1, preguntas 6 y 7**

Para guardar la confidencialidad de la información de la Empresa XX, no se presentan los resultados de estas preguntas, pues se mencionarían directamente los productos/servicios que ofrece la competencia de la empresa investigada, al igual que el nombre de las que compiten en ese sector de negocios.

### **Sección 3, pregunta 1**

Los factores externos que afectan la relación comercial existente con la compañía son:

- Inseguridad,
- Robos,
- Situación económica,
- Costos altos de servicios telefónicos y eléctricos, así como de combustibles,
- Ineficiencia en aduanas,
- Burocracia en trámites estatales,
- y otros.

### **Sección 5, pregunta 1**

Los consumidores proporcionaron varias sugerencias relacionadas con la innovación o mejoramiento de productos y/o servicios existentes en la compañía.

Es importante que se consideren tales sugerencias para desarrollar perfiles de proyectos nuevos de mejoramiento, una vez evaluada su viabilidad.

El listado de sugerencias proporcionadas no se presentan para guardar la confidencialidad de la información recopilada para la compañía, pues personas o empresas que compiten en este sector de negocios, utilizaría esta información para sus propios intereses.

### Sección 6, pregunta 2

Según los clientes, las áreas que debería investigar la empresa para mejorar sus productos/servicios son:

TABLA XX  
Áreas por investigar

No.	RESPUESTA	%
1.	Automatización de algunos de sus equipos.	15.9
2.	Proceso de actualización científico-profesional.	15.9
3.	Mejoramiento de proceso de contacto con clientes.	11.4
4.	Estructuras de precios	6.8
5.	Otras de menor importancia.	50.0

Entre las otras se encontraron las siguientes:

- Presentaciones diversas y originales de productos,
- Mejoramiento de calidad de servicio,
- Actual proceso de publicidad y promociones,
- Presencia promocional en puntos de venta,
- Proceso de asesoría profesional,
- Niveles óptimos de inventarios de sus clientes.

### Sección 6, pregunta 3

En opinión de los clientes, los principales atributos de calidad son:

1. calidad de producto,
2. exclusividad de productos,
3. rapidez de servicio, y
4. cortesía, amabilidad (atención).

### Sección 7, pregunta 1

En esta pregunta, se obtiene el resultado de que únicamente el 24% de los clientes encuestados conocen las instalaciones de la

compañía, los cuales mencionan que en efecto son bastante agradables e higiénicas.

### **Sección 7, pregunta 6.2**

Los servicios postventa que los clientes preferirían son:

- Servicios de proceso de actualización científico-profesional,
- Continuidad en visitas de apoyo técnico-profesional a clientes,
- Soporte de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos,
- Distribución gratuita de muestras de algunos de sus productos.

### **8.2.5 Recomendaciones para la empresa evaluada**

Recomendaciones basadas en las debilidades encontradas en los resultados obtenidos:

- Que la empresa desarrolle el modelo presentado en la tesis, en forma constante (anual). De igual forma deberá realizar estudios de satisfacción del cliente interno (empleados).
- Implementar las recomendaciones contenidas en esta tesis, a través de planes de acción que solucionen en forma adecuada sus problemas detectados y aprovechar al máximo sus fortalezas descritas en el inciso 8.2.4.
- Diseñar un manual de normas y políticas de calidad de servicio, el cual debería ser distribuido dentro de sus clientes, para conocer qué es lo que debe esperar de su servicio y así poder sobrepasar de mejor forma a la competencia. De igual manera deberán estudiar la forma de otorgar valor agregado en los productos/servicios que ofrecen a los clientes.
- Diferenciar más los productos y servicios por medios publicitarios, haciendo énfasis en las variables de calidad, rendimiento y precio, para sobrepasar a la competencia. Esto para tratar de mejorar la imagen que tienen los clientes sobre los precios (que algunos los consideran muy altos).
- Capacitar y adiestrar a todos los trabajadores de la Empresa XX, en áreas de servicio al cliente y aquellas que sean críticas para mejorar su rendimiento, y así estar orientados en la satisfacción de los clientes y mejorar el soporte administrativo de facturación, entrega de productos y rapidez en la atención a llamadas.

- Diseñar e implementar programas de reconocimiento por logros, en especial para aquellos trabajadores que tienen un excelente desempeño y cumplen lo que le prometen a los clientes, esforzándose y utilizando todos los recursos disponibles.
- Capacitar a empleados (en especial área de distribución) en técnicas de administración del tiempo, para mejorar el tiempo de entrega de productos y estar acorde a lo planificado o prometido a los clientes.
- Implementar un programa de visitas periódicas constantes a clientes, en especial a lo relacionado con visitas técnico-informativas y de mantenimiento, para mejorar la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio postventa.
- Implementar programas de participación de empleados en la toma de decisiones, como por ejemplo: equipos de resolución de problemas, círculos de calidad, buzón de sugerencias y otros.

#### Recomendaciones Generales

- Implementar de forma adecuada desde el inicio en la empresa, las cinco fases mencionadas en el capítulo 2, las cuales son:
  - crear una visión de la empresa y aplicarla.
  - enfocar a la empresa en la voz del cliente.
  - crear ambiente orientado en el cliente.
  - eliminar barreras, para desempeñarse mejor.
  - Aplicar modelo presentado en tesis: diseño de la encuesta, trabajo de campo, tabulación de información e integración de resultados.
- Diseñar programas de incentivos orientados a que los empleados proporcionen ideas de mejoramiento de procesos y productos.
- A partir del estudio de satisfacción de empleados (llamado comúnmente "clima organizacional") desarrollar cursos de capacitación y adiestramiento para los empleados, ya que estos son factores que motivan al personal a desempeñarse de mejor manera, y poder desarrollarse dentro de la empresa.
- Capacitar tanto a vendedores en el área técnica, como a profesionales en el área de mercadeo y ventas.



- Analizar la estructura organizacional actual, para determinar mejoras necesarias y estar orientados en el cliente.
- Aprovechar las principales ventajas competitivas percibidas por los clientes, y que se presentan en el inciso 8.2.5.
- Para mejorar la comunicación Empresa-Cliente, se recomienda diseñar un programa de visitas de acercamiento de los principales ejecutivos.
- Capacitar a clientes y vendedores en lo relacionado a administración de inventarios, para mejorar su imagen y disminuir problemas de faltantes en pedidos.
- Tomar en cuenta la proyección social que la empresa debe tener, realizando actividades científicas, culturales y otras.
- Considerar y analizar las sugerencias o comentarios de los clientes contenidas en el listado de **comentarios adicionales** del inciso 8.2.3.
- Orientar a satisfacer a los clientes de igual manera, no importando el segmento al que pertenezca o la magnitud de compra que estos posean.

#### **8.2.6 Anexos: comentarios adicionales**

Se debe presentar en esta sección un listado de comentarios y recomendaciones individuales, que el personal de campo recabó como adición al cuestionario estructurado, por considerar que el grado de importancia que éstas presentan podrían ayudar a dar un mejor servicio al consumidor.

No se presentan textualmente, tal como fueron expuestas, con algunas excepciones. Esto debido a que muchas de ellas fueron muy elaboradas, por lo que solamente, se listan las ideas principales.

Estos comentarios, son expresiones individuales de los clientes de la Empresa XX, los que en muchas ocasiones confirman sus problemas y eventualmente podrán ayudar a los personeros de la Empresa a visualizarlos y resolverlos debidamente, por tanto, éstos no reflejan representatividad estadística, sin embargo, permiten visualizar en mejor forma estos problemas.

- Existe variedad de productos únicamente para una de las divisiones o área de la empresa y si tienen productos en las otras áreas, nosotros no los conocemos.
- Algunos de los empleados de la Empresa XX están bien preparados.
- Las condiciones económicas del país influyen mucho, ya que nos previenen de hacer más negocios con la Empresa XX.
- La principal desventaja que tiene la Empresa XX -para nosotros- es que no han desarrollado sistemas automatizados.
- La Empresa XX no nos da el servicio de préstamos de equipo, para que les compremos productos utilizados en éste. Este servicio sí nos lo proporciona la competencia.
- Antes la proyección en productos y servicios de la Empresa XX hacia la universidad era apreciable, hoy no existe, lo cual ha causado problemas con su imagen. Recuerden que los estudiantes de hoy, serán sus clientes del mañana.
- Yo creo que los clientes de la Empresa XX, tienen la imagen equivocada acerca del precio de sus productos y servicios, debido a que algunos no ponen en la balanza de sus decisiones de compra, la relación existente entre rendimiento, calidad y precio. Al respecto, deberían realizar demostraciones o distribuir muestras para desarrollar pruebas, para que los clientes comprueben el rendimiento y calidad de los productos y servicios (lo que ayudaría a vencer la imagen de precios altos).
- Debido al volumen de compra de nuestra compañía, yo personalmente he recibido un buen servicio.
- Los precios de algunos productos son muy altos, comparados con los de su competencia.
- Algunos vendedores, normalmente necesitan más capacitación y adiestramiento.
- Necesitamos que nos visiten con mayor frecuencia, no únicamente para vendernos productos, sino también para darnos buen soporte científico-tecnológico.
- Creo que un problema en cuanto a precios, es la poca variedad de presentaciones (diferentes tamaños).
- A mi criterio, la Empresa XX para recuperar su mercado, tendría

que bajar mucho sus precios, sostener y/o mejorar considerablemente su calidad de productos y mejorar sus servicios.

- Me parece que tienen mucha rotación de personal (en área de ventas), y creo que esto compromete su imagen.
- Su nivel de servicios es regular, lo cual contrasta con la muy buena calidad de sus productos.
- El servicio postventa que nos ofrecieron, fue el de mantenimiento de equipos, el cual es muy malo.
- Algunos de sus vendedores son tan sólo "recoge-pedidos". Nunca nos llevan información científica, literatura técnica, asesoría, etc.. En este sentido, creo que no es culpa de ellos, porque es falta de apoyo por parte de la Empresa XX.
- Sería muy interesante que la Empresa XX estudiara la manera de fomentar e incrementar sus programas de realización de eventos científicos a nivel profesional y técnico, el suministro continuo de literatura científica de apoyo, etc. y también la realización constante de talleres de adiestramiento en procedimientos y manejo de equipo.
- Creo que la empresa tiene muy buenos profesionales, pero como vendedores les hace falta personalidad y técnicas de negociación.
- A raíz de la salida de un vendedor importante de la Empresa XX que se trasladó a la competencia, ha habido problemas de servicio.
- Sería bueno que la Empresa XX diera capacitación y adiestramiento a técnicos, y no solamente a Jefes.
- La Empresa XX se tardó mucho en introducir al mercado equipos automatizados, mientras que su competencia no.
- Deberían mejorar su sistema de equipos automatizados, el cual es muy inflexible. Deberían introducir métodos para que sus productos puedan ser compatibles y utilizados en equipo de diversas marcas.
- Creo que necesitan ampliar sus instalaciones.
- La Empresa XX sólo trata de buscar pedidos grandes, y descuida a los clientes que efectúan pedidos pequeños.

- A nivel profesional sí me tratan con familiaridad, pero los que me traen los productos, no.
- En calidad están en lo mejor y sobrepasan a la competencia, pero en precio no. Y es aquí donde su competencia entra con más facilidad en estas compañías.
- Su competencia tiene mejor presencia y vende más, porque nos visita cada semana sin necesidad de llamarlos.

## 9 DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS.

### 9.1 Plan de acción

En la actualidad es más importante ejercitar la planeación que el propio plan. En la práctica se tiene que aplicar y recordar el ciclo de mejoramiento (planear, hacer, verificar y actuar) en el cual se basa el modelo presentado en la tesis.

Para diseñar los planes de acción se deben tomar como base los objetivos de mejora, sobre los cuales está orientada la empresa, y como ejemplo utilizaremos los identificados en las conclusiones presentadas en el capítulo 8 inciso 8.2.5..

El plan debe ser conocido por todos los participantes, debe estar a la vista y debe ser revisado periódicamente para llevar control del mismo.

A continuación se presenta un ejemplo del diseño de un plan de acción, el cual inicia con utilizar un formato que puede guiar para identificar lo que se desea realizar.

En el encabezado del formato se identifica el objetivo deseado, los medios a utilizarse, el departamento involucrado, la fecha, y en el cuadro las filas identifican las actividades a desarrollarse, las columnas identifican el tiempo para cada actividad y por último el responsable de realizarlas.

TABLA 9.1

**PLAN DE ACCIÓN**

**OBJETIVO:** MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS Y ORIENTARLOS EN LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

**MEDIO:** PRESUPUESTO DE LA EMPRESA, DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS Y EMPRESAS CONSULTORAS Y PERSONAL INTERNO CAPACITADO Y/O EMPRESAS CONSULTORAS

**DEPARTAMENTO:** TODOS

**FECHA:** 10 MARZO 1996

No	ACTIVIDAD	TIEMPO (EN SEMANAS)								RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Seleccionar empresa consultora para realizar estudio de clima laboral									Gerente de RR.HH.
2	Determinar según estudio de clima laboral necesidades de capacitación para cada departamento de la empresa									Gerentes de primera Línea
3	Establecer medidores sobre la eficiencia de empleados (ventas por empleado, número clientes x empleado, nivel satisfacción de clientes)									Gerentes de primera Línea
4	Seleccionar cursos de capacitación según impacto en mejora del desempeño de la organización									Gerentes de primera Línea
5	Preparar programa de capacitación para cada departamento									Gerente de cada Depto.
6	Solicitar cotizaciones a empresas que proveen cursos de capacitación									Gerente de RR.HH.
7	Seleccionar empresas que impartirán cursos de capacitación									Gerentes de primera Línea

No	ACTIVIDAD	TIEMPO (EN SEMANAS)								RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	
8	Implementar el programa de capacitación									Empresa consultora
9	Orientar recursos de la organización en las áreas que tienen impacto en la mejora del desempeño de los trabajadores, según el estudio									Gerente de cada Depto.
10	Controlar los medidores de eficiencia de empleados (ventas x empleado número clientes x empleado, satisfacción de clientes, etc.)									Gerentes de primera Línea

## 9.2 Implementación y control de mejoras

La implementación es el cumplir el plan según lo establecido y controlar su avance y alcance, para observar en el tiempo si es necesario realizar ajustes al plan. Si se tienen medidores de desempeño que pueden ser controlados en el tiempo (por ejemplo en el departamento de Ventas de una empresa: número de clientes por empleado, ventas por empleado, niveles de satisfacción de clientes con el servicio que se presta, etc.) y no existen mejoras, decaen o empeoran, es necesario que se efectúen ajustes en el plan, para modificar los métodos establecidos en el primer plan, pues no están dando los resultados deseados.

Es importante mencionar que el ejemplo sólo muestra el despliegue de un objetivo en la organización, pero de igual forma se debe desplegar el resto de objetivos que sean coherentes con la visión y misión de la empresa, y que de igual forma tengan impacto en la mejora del desempeño de la organización.

## 10 IMPACTO DE LOS ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES (SIMILARES AL PRESENTADO EN LA TESIS) EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN, EN EL TRANCURSO DE VARIOS PERÍODOS DE TIEMPO.

### 10.1 Situación anterior.

Según la investigación realizada en una empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos en Guatemala y Centro América, el Gerente General menciona que no se observaba nada concreto relacionado a los problemas que existían, aunque si se suponían algunos problemas relacionados con en tiempo de entrega y faltantes de productos que solicitaban clientes, entre otros.

La empresa antes de la investigación, atiende aproximadamente 2,000 clientes, y los Gerentes de primera línea discutían sobre problemas relacionados con el servicio y de cómo poder investigar, pues se decía mucho de lo que creían causaba los problemas.

El Gerente afirma que se tenían estrategias, dentro de las cuales se observaba la necesidad de realizar un estudio o investigación en el mercado o sector de negocios de la empresa, por la visión que se tenía de los problemas que se enfrentarían en los próximos años y por el sistema económico que se veía con grandes cambios, tales como globalización, fusiones y alianzas.

Todo lo anterior impulsa a la empresa a realizar la investigación, en la cual se confirmaron y detectaron los problemas que se tenían y además los que no se visualizaban.

### 10.2 Desarrollo de encuesta de satisfacción de clientes.

Al desarrollar la encuesta, la empresa detecta y confirma problemas (**debilidades detectadas**) tales como:

- Algunos de sus clientes no conocen la planeación a largo plazo de la compañía,
- Hace falta innovación de productos y servicios,
- Los precios de la empresa no son los más bajos en ese sector de negocios,
- La empresa no ha innovado sus servicios,
- Existen desventajas competitivas relacionadas con reducido margen de utilidad y bonificaciones otorgadas a los distribuidores, por la comercialización de sus productos; períodos cortos de crédito y problemas de administración de inventarios,

- Gran cantidad de clientes no conocen las instalaciones de la empresa.
- Existen problemas de servicio, como el que los clientes tienen que darle seguimiento a la entrega de sus pedidos, no poseer sistemas informáticos y de comunicación modernos para dar respuesta a los procesos de negocios, no se les proporciona asesoría continua a los clientes, y otros.

Y al igual que se encontraron problemas, las **fortalezas detectadas** son:

- Poseen garantía en la calidad de sus productos,
- Muy buena imagen, madurez y experiencia como compañía,
- Buen rendimiento de los empleados,
- Buena reputación de sus productos dentro de su sector de negocios.
- Es una empresa muy confiable y que cumple lo que promete.
- Los empleados son muy educados y corteses y conocen suficientemente su trabajo.
- Dentro de la mezcla de mercadeo, son muy confiables y buenos los productos y servicios, al igual que la presentación, promociones y publicidad.

### 10.3 Monitoreo histórico de la encuesta.

La empresa proporciona información sobre los resultados más importantes detectados en el monitoreo histórico, la información que se presenta, es relacionada directamente al tipo de cuestionario que se utiliza, el cual marca diferencias importantes al presentado en la tesis, pero sí permite analizar lo que sucedió en la organización.

Se realiza un monitoreo histórico en la empresa sobre la encuesta, dicho en otras palabras, se realiza cierto período después la segunda encuesta sobre satisfacción de clientes, lo que muestra que el índice de satisfacción de clientes mejora con respecto a la primera encuesta, observándose una mejora en el rendimiento de la compañía.

Sin embargo, en algunos factores como el conocimiento de instalaciones de la compañía, el nivel de confiabilidad y la imagen, se observa un decrecimiento histórico, lo que debe hacer

pensar a la compañía sobre las áreas que afectarían en su desempeño.

Las áreas relacionadas con mercadeo, investigación y desarrollo, seguridad y factores competitivos, presentan pequeños crecimientos con relación a la última evaluación realizada, lo cual es bueno, pero la empresa debe seguir buscando la excelencia y mejoramiento de la satisfacción general del cliente.

Las áreas relacionadas con el desempeño del personal, actitud y celeridad de respuesta al cliente, aspectos de empatía y cortesía, presentan un crecimiento adecuado.

#### **10.4 Situación actual y mejoramiento continuo**

La empresa se encuentra en una situación muy buena en la actualidad. Efectuó cambios significativos a partir del desarrollo de la encuesta, lo que los orientó a enfocarse en aquellas áreas que tienen gran impacto en la satisfacción del cliente y que mejora los resultados obtenidos para la compañía.

Algunos de los cambios realizados son:

En relación al servicio, se involucra al personal del área de ventas y despachos, para mejorar el tiempo de entrega, el cual se reduce de tres días a uno (únicamente aquellos pedidos que son efectuados en las tardes, son entregados al día siguiente).

Se contrata a una compañía para realizar las entregas de pedidos en el interior de la República, lo que obviamente tiene impacto en los costos, pero no es de gran importancia sobre las ventas.

Existían faltantes de productos y se mejora en gran medida, utilizando mejores métodos de manejo de inventarios.

Se atendían a gran cantidad de clientes, y el estudio los orienta a enfocarse a clientes especiales, ya que en la actualidad sólo se atiende el 80% de clientes y el restante 20% lo atienden los distribuidores.

El punto anterior, lleva a la empresa a realizar un estudio que midiera el desempeño de los distribuidores, en el que se detecta la satisfacción de los clientes respecto a tales distribuidores. Esto hace que la empresa únicamente utilice a los tres mejores distribuidores.

Se despiden a algunos vendedores, sustituyéndolos para que en lugar de ellos se utilicen promotores, en puntos especiales de venta, lo cual no tiene impacto en los costos, pero sí en

las ventas.

En el año pasado (1996), se obtienen resultados en el crecimiento del 7% aproximadamente, y se había planificado un 24%, lo cual es provocado por factores externos a la empresa, tales como la situación económica del país, que fue afectada por factores como delincuencia, inseguridad, ingreso de bloques económicos externos (fusiones y alianzas en empresas), y otros.

Ahora se realizan cambios en las funciones de algunos empleados; desarrollando tareas de facturación aquellos empleados que tienen contacto directo con clientes (lo cual antes no se realizaba), y esto causa que se apliquen planes y programas de capacitación a empleados.

En la actualidad, la empresa no está del todo satisfecha con su desempeño, pero lo está afectando en gran manera las políticas económicas que se desarrollan en el país. La empresa se ve afectada porque existen muchos clientes con problemas de flujo de caja (cash flow), lo que los hace ser ineficientes en sus pagos, y por lo tanto no se les puede atender sus pedidos.

**CONCLUSIONES**

- 1) La tesis proporciona un ejemplo del diseño y la aplicación de una de las herramientas útiles para la medición de la satisfacción de los clientes, útil para el medio guatemalteco.
- 2) La encuesta es diseñada con base en los propósitos que una organización desea alcanzar, pues se desarrollan los siguientes pasos:
  - a) determinar grupo involucrado en el desarrollo del proyecto (profesionales ejecutivos de la empresa).
  - b) investigar teorías modernas de administración, para determinar variables de expectativas del cliente que pueden ser utilizadas en el cuestionario.
  - c) agrupar variables determinadas, según área o dimensión a investigar y que es de interés para la compañía.
  - d) seleccionar el tipo de variables o preguntas que serán utilizadas (cerradas y abiertas), según la orientación que se desee para los resultados.
- 3) La tesis proporciona información básica y necesaria a los altos ejecutivos de una organización, para que ésta pueda ser más competitiva dentro de su mercado, pues se toman en cuenta preguntas relacionadas con competitividad (Sección 1 del diagnóstico externo, capítulo 3, inciso 3.5.1).
- 4) La encuesta sirve como herramienta para el mejoramiento del rendimiento de una organización, pues se pueden detectar fortalezas y debilidades (capítulo 8, inciso 8.2.3), sobre las cuales se debe realizar un análisis, y detectar las causas de las debilidades, involucrando todas las partes del sistema afectado.
- 5) A través de la encuesta se puede determinar el grado de satisfacción o insatisfacción que los clientes o consumidores tienen de un producto/servicio, ya que se obtienen resultados numéricos para las variables evaluadas (capítulo 3, inciso 3.5.4).

- 6) Se puede obtener el promedio general de la satisfacción de los consumidores respecto a la Empresa, a través de recopilar, tabular y analizar la información (capítulo 8, inciso 8.2.2).
- 7) Por medio del cuestionario utilizado, se involucra a los clientes de la Empresa, dentro del proceso de mejoramiento continuo (el cual se menciona en la gráfica 2.1 del capítulo 2), pues se toma en cuenta la opinión y sugerencias de los clientes.
- 8) Se propone en el desarrollo de la tesis, un modelo de la metodología a seguir para diseñar una encuesta para medir la satisfacción de clientes (capítulo 3).
- 9) En la tesis se proporciona información clara de cada una de las áreas evaluadas dentro de la encuesta, haciendo un análisis de los resultados obtenidos (capítulo 8).
- 10) A través de la encuesta se obtienen resultados tangibles del grado de satisfacción que tienen los consumidores respecto a las fortalezas y debilidades, competencia, desempeño del personal de la Empresa y otras secciones (capítulo 8, inciso 8.2.4).
- 11) Este encuesta puede servir como herramienta en el futuro, para realizar auditorías periódicas del desempeño general de la Empresa.
- 12) Se puede mejorar **en cierta manera**, la imagen de la Compañía al involucrar a sus clientes dentro los procesos de investigación y desarrollo.
- 13) Con la presente tesis se proporciona una herramienta más para que en las organizaciones puedan desarrollar planes de acción e implementarlos, con base en debilidades detectadas y llevando el control de avance de los mismos (capítulo 8, inciso 8.2.3).
- 14) La tesis está elaborada para que estudiantes, profesionales y empresas puedan utilizarla como modelo y guía, para la mejora continua, investigación, productividad, análisis de valor, y otras aplicaciones que ayudarán a mejorar el desempeño tanto de estudiantes, profesionales y organizaciones.
- 15) La parte más importante de la tesis, **es la de ayudar a otros**, esto establece la razón de ser tanto de una persona como la de una organización.

- 16) Se encuentra dentro de la investigación realizada en la tesis (ver capítulo 2 inciso 2.1.2), que son muy pocas las personas que transmiten sus quejas a la empresa, ya sea por mal servicio, mala calidad de producto, o cualquier otra razón, por lo que se considera importante elaborar este tipo de proyectos en cualquier organización. Muchas empresas gastan millones de quetzales en mercadeo y ventas, y lo que hacen únicamente es reemplazar los clientes insatisfechos que pierden. Deberían invertir en escuchar la voz del cliente.
- 17) Productividad intangible, es el proceso de convertir datos intangibles a tangibles, aplicando el modelo de encuesta que se presenta en el capítulo 3. De esta forma se mide lo invertido (por ejemplo en servicio, productos, recursos humanos, imagen, procesos, etc.) para obtener satisfacción o insatisfacción de los clientes o consumidores (algo que es intangible, hasta no ser medido).

Algunas empresas conocen lo que invierten, pero desconocen el resultado de estas inversiones, pues simplemente no han dedicado recursos y tiempo para investigar. En el mejor de los casos, si conocen la satisfacción de los clientes, pero no pueden conocerla objetivamente, y no pueden acertar lo que esta produciendo tal efecto y en qué área de la empresa es necesario mejorar.

- 19) Es importante mencionar que dentro de la investigación realizada, y para determinar la "percepción de valor del cliente", es necesario un proceso que involucra tres pasos esenciales:
- a) Determinar aquellos factores de valor que para los clientes de la empresa y de la competencia, influyen sus decisiones de compra.
  - b) Encontrar el peso (importancia relativa) de cada atributo, a través de distribuir 100 puntos en estos atributos.
  - c) Evaluar cuál es el desempeño de la empresa y el de la competencia en cada atributo de valor, de acuerdo a la percepción del cliente y determinar su razón relativa de valor.

De estos tres pasos, en la presente tesis únicamente se toma en cuenta el número uno (ver Sección 6, pregunta 3 y 3.1, del instrumento de medición de la satisfacción de clientes -diagnóstico externo-).

### RECOMENDACIONES

- 1) Para que el modelo presentado en la tesis tenga éxito, y si se desea aplicar en una organización, es necesario implementar de forma adecuada las cinco fases mencionadas en el capítulo 2, las cuales son:
  - Crear una visión de la empresa y aplicarla.
  - Enfocar a la empresa en la voz del cliente.
  - Crear ambiente orientado en el cliente.
  - Eliminar barreras, para desempeñarse mejor.
  - Aplicar modelo presentado en tesis: diseño de la encuesta, trabajo de campo, tabulación de información, diseño de planes de acción e implementación de mejoras.
  
- 2) Para eliminar barreras que se encuentran en el desempeño de una organización, se recomienda utilizar algunos de los resultados obtenidos al aplicar el modelo de cuestionario presentado en la tesis, pues la empresa puede preguntar a clientes, proveedores y distribuidores sobre las barreras que ellos observan y que afectan el servicio/producto.
  
- 3) Para obtener buenos resultados al realizar este tipo de investigaciones, es necesario una muestra lo suficientemente grande, pues para una buena significación estadística, el tamaño de la muestra está directamente relacionado. En la presente tesis se utilizan medidas estadísticas (promedio ponderado, análisis de variación, análisis gráfico) para analizar, calificar y suavizar los resultados, así que también estas medidas no deben de sustituir el sentido común, la experiencia y el criterio de las personas.

Si bien es cierto que buenos métodos de muestreo pueden producir resultados muy certeros, ninguna muestra es absolutamente precisa, por lo que los resultados no serán exactos.
  
- 4) Es importante que las organizaciones, en la actualidad, tengan presente que si desean satisfacción del cliente externo, es necesario que inviertan recursos en la satisfacción del cliente interno (empleados). Para lo cual se recomienda realizar estudios comúnmente llamados "climas organizacionales o laborales", en los que se analice la satisfacción de los empleados respecto de diferentes factores en la organización (jefes, compañeros, empresa, área de trabajo, y otros).

- 5) Para la mejora del desempeño de una organización, debe incorporarse a proveedores, distribuidores y clientes en toda la planeación estratégica y en el proceso de mejora continua.
- 6) Si se tienen problemas en el desempeño organizacional, se recomienda implementar sistemas de evaluación mixtos orientados a individuos, grupos y toda la organización. En la actualidad se aplican sistemas que no están orientados a mejorar el desempeño de la organización, sino a atacar problemas individuales y no grupales, problemas que al solucionarlos no tienen ningún impacto en la mejora de la organización.
- 7) Para la toma de decisiones en cualquier organización, se debe analizar si al implementar ideas de mejora, se está teniendo impacto en la satisfacción de los clientes, como lo conocemos en ingeniería industrial, si se está agregando valor al producto/servicio que se ofrece a los clientes, de lo contrario toda acción que no agregue valor, debe ser eliminada.
- 8) Siempre se debe buscar el beneficio del cliente en cualquier situación, pues otra de las prácticas que se encuentra en cualquier organización actualmente (y que implica gran inversión de tiempo), es determinar políticas y procedimientos para la conveniencia de un departamento o división.
- 9) Deben analizarse los procesos actuales, que son críticos en la empresa (y que tienen impacto en la satisfacción de los clientes), para luego diseñar e implementar un proceso mejorado (aplicando lo estudiado en diferentes cursos en la carrera de Ingeniería Industrial).
- 10) Iniciando con los Gerentes (altos ejecutivos) de una organización, se recomienda enseñar a todos en la empresa las técnicas básicas para priorizar y solucionar problemas, y así ofrecer un mejor producto/servicio.
- 11) También se recomienda analizar los sistemas de reconocimiento que se tienen actualmente, para que estén orientados en mejorar el servicio al cliente, y no a una persona o grupo en especial dentro de la organización.
- 12) Se recomienda estudiar la estructura organizacional actual, ya que también esto puede ser una barrera y no estar orientado en el cliente. Actualmente en empresas han aplicado nuevas estructuras, orientadas según segmentos de clientes que atienden, como lo vemos en los bancos, empresas dedicadas a la distribución, empresas

del sector automovilístico, y otras.

- 13) Se recomienda mejorar la calidad a través de eliminar las causas de los problemas en el sistema (véase que no se está hablando sobre un sólo factor, sino de un conjunto de factores tales como: recurso humano, tecnología o maquinaria, materiales, métodos, en el caso de manufactura, y equipo de oficina, políticas, procedimientos en el caso de administración o servicio), y esto inevitablemente conduce a mejorar la productividad.

## REFERENCIAS

1 Michael Brassard, The Memory Jogger (a pocket guide of tools for Continuous Improvement) (1a. Edición; EE.UU.: GOAL/QPC, 1,988), pp. 2-5.

2 Tony Manning, Managin Change the toughest Management Challenge" (EE.UU.: Productivity SA, May/Junio 1992) pp. 32-36.

Steve Grigham, TQM Lessons we can learn from industry (EE.UU.: St. Lucie Press, 1993) pp. 42-48

3 Proyecto FEDEPRICAP/BID, Competitividad de los Sectores Productivos de Centro América y Panamá, Salarios, Productividad y Regímenes Laborales : 3-25. 1993

4 Michael Porter, Michael Porter on Competition and Strategy (EE.UU.: Harvard Business Review, 1992), pp 32-45

5 Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española, (España: Biblograf, 1976) p. 254

6 Max Weber, On charisma and institution building, (EE.UU.: S.N. Eisenstadt, 1968) pp. 66-75

## BIBLIOGRAFIA

- 1  
Brassard, Michael. **The Memory Jogger (a pocket guide of tools for Continuous Improvement)**. EE.UU.: Editorial GOAL/QPC, 1,988. pp. 2-5.
- 2  
Endosowan, Johnson, Robert and SUMANTH, David. **Productivity and Quality Management Frontiers**. EE.UU.: Editorial Industrial Ingeniering and Management Press, 1995. pp. 43-55.
- 3  
Pope, Jeffrey. **Investigación de Mercados (Guía maestra para el profesional)**. México: Editorial Norma, 1991. pp. 83-90.
- 4  
Sumanth, David. **Curso de Productividad, Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas -ESEADE-, Universidad Francisco Marroquín.**
- 5  
Whiteley, Richard C. **The Customer Driven Company**. EE.UU.: Editorial Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1,995. pp. 5-85.