

ACTO QUE DEDICO:

A DIOS: Quien siempre está junto a mí. Le doy gracias por darme la vida cada día, y la oportunidad de culminar mi carrera.

A MI PATRIA: Por la futura superación, para que juntos alcancemos el afán de ser útiles.

A MIS CATEDRÁTICOS: En general por sus sabias enseñanzas. En especial a la ingeniera Marcia Ivonne Veliz Vargas.

A MIS PADRES: Manuel Ovidio Roca Roca, y Berta Alicia Marroquín Meléndez, por ser la familia que somos, por todo el amor y apoyo que me brindaron durante los años de mi carrera en esta Universidad. Gracias papás por hacerme un hombre de bien.

A MIS ABUELITAS: Isidra Marroquín y Argelia Roca por todo el amor, y por todos aquellos consejos que me brindaron en todas las ocasiones de mi vida. Mil gracias.

A MIS HERMANOS: Ingrid Damaris Alejandra Roca Marroquín y Juan Carlos Alberto Roca Marroquín, por el apoyo que me brindaron en todo momento.

A MI NOVIA: Omaira Yzel Urrea Sipaque, por estar junto a mí día a día en los momentos más difíciles de nuestras carreras; gracias amor.

A MIS COMPAÑEROS Y COMPAÑERAS: Anabela Córdova, Miriam Rodríguez, Hugo Rivera, Oscar Rodas, Maynor Ixcol, por todos aquellos momentos alegres y tristes que vivimos en la Universidad y que nuestra amistad perdure para siempre.

AGRADECIMIENTOS A:

Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos, por haberme brindado mi formación profesional.

Lic. Victoriano Pérez Chavarría por darme la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

Industria de Café (INCASA), por darme la oportunidad de hacer mi trabajo de campo en sus instalaciones.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV

1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE CAFÉ S.A. (INCASA).

1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Principios de la empresa	2
1.2.1. Misión de la empresa	2
1.2.2. Visión de la empresa	3
1.3. Organización de la empresa	3

2. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA INDUSTRIA DE CAFÉ S.A. (INCASA)

2.1. Situación actual del servicio en la empresa "INCASA"	5
2.2. Orientación hacia la satisfacción de los clientes	7
2.3. Liderazgo	7
2.4. Administración y desarrollo del recurso humano	9
2.5. Tecnología de la información y comunicación	11
2.6. Administración de los proveedores	13
2.7. Clima organizacional	15
2.8. Calidad en los productos, servicios y procesos	16

2.9.	Desempeño financiero	18
2.10.	Propuesta de innovación y creatividad	19
2.11.	Propuesta de tecnología de la información para la ingeniería de servicios	20

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL

3.1.	Los servicios y su importancia	23
3.1.1.	Antecedentes	23
3.2.	Características de los servicios	23
3.2.1.	La intangibilidad	24
3.2.2.	La inseparabilidad del servicio	24
3.2.3.	La variabilidad del servicio	24
3.3.	Definición de ingeniería de servicios	25
3.3.1.	Características de ingeniería de servicios	25
3.3.2.	Finalidad de ingeniería de servicios	26
3.3.3.	El producto y el servicio	27
3.3.4.	Calidad en el producto y la calidad en el servicio	28
3.3.5.	Servicio al cliente y el valor agregado	29
3.3.6.	El Hexágono del servicio	30
3.3.6.1.	Factores competitivos	32
3.3.6.2.	Factores estructurales	32
3.3.6.3.	Dimensiones estratégicas y herramientas que sirven de base a la aplicación del hexágono del servicio	33
3.4.	Definición de cliente y excelencia	35
3.5.	Relación cliente – proveedor	35
3.6.	Problemas más frecuentes en la prestación del servicio	36
3.6.1.	Fíjese que no se	37

3.6.2.	No me interesa	37
3.6.3.	No se me puede interrumpir	37
3.6.4.	Ya lo se todo	37
3.6.5.	Usted no entiende nada	38
3.6.6.	No regrese más	38
3.6.7.	Yo estoy en lo correcto, usted esta equivocado	38
3.7.	Manejo profesional de problemas en el servicio	38
3.7.1.	Aceptar el problema	39
3.7.2.	Disculparse	39
3.7.3.	Arreglar a la persona	39
3.7.4.	Arreglar el problema	40
3.7.5.	Escuchar	40
3.7.6.	Investigar	40
3.8.	El cliente y la administración del servicio de calidad	40
3.9.	Estructura, organización para el servicio de calidad	42

4. PROPUESTA DE TÉCNICAS Y PRACTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

4.1.	Técnicas y practicas de administración moderna que contribuye a lograr la excelencia en el servicio	43
4.1.1.	Empowerment, definición y propuesta	44
4.1.2.	Kaizen, principios, ecuación del desarrollo y propuesta.	45
4.1.3.	Benchmarking, definición y propuesta	46
4.1.4.	Outsourcing, definición y propuesta	47
4.1.5.	Definición de motivación	48
4.1.6.	Crear motivación para prestar un buen servicio	48
4.1.7.	Factores positivos motivacionales.....	48
4.1.7.1.	Manejo de actitudes	49

4.1.7.2.	La actitud positiva principal factor motivacional..	97
4.2.	Monitoreo y auditoria de la calidad en el servicio	50
4.2.1.	Elementos de satisfacción y estándares de excelencia..	51
4.2.2.	Valor de un cliente satisfecho y costo de un cliente insatisfecho	51
4.2.3.	Métodos e instrumentos para la medición de la calidad del servicio	52
4.2.4.	Capacidad de respuesta	53
4.2.5.	Seguridad	53
4.2.6.	Empatia	54
4.3.	Propuesta de valor agregado	54
4.4.	Propuesta de organización orientada hacia el cliente	55

5. IMPLEMENTAR LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

5.1.	Inspección de condiciones de calidad	57
5.1.1.	En el servicio de entregas	57
5.1.2.	En los tiempos de exactitud de despachos	58
5.2.	Documentación de la metodología	58
5.2.1.	Criterios para la elaboración de procedimientos de la metodología a utilizar en el servicio de distribución	58
5.3.	Diseños y formatos de evaluación y control de operaciones....	59
5.4.	Reportes	59

6. RESULTADOS DE LAS BUENAS PRACTICAS DE DISTRIBUCIÓN DE CAFÉ INSTANTÁNEO

6.1.	Buenas practicas de distribución	61
6.1.1.	Por qué es buna, en una industria, una eficiente distribución del producto hacia el cliente	61
6.2.	Definición de buenas practicas de distribución	62
6.3.	Personal del área de bodega de producto terminado	62
6.4.	Personal administrativo	62
6.5.	Personal operativo	63
6.6.	Presentación de los productos que se manejan	63
6.7.	Sistemas de información que se manejan, la facturación de pedido	64
6.8.	Sistema de preparación física de productos pedidos	65
6.9.	Sistema de embalaje del producto dentro del camión	65
6.10.	Sistema de entrega al cliente	65
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES	69
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

TABLAS

I.	Situación actual del servicio en la empresa “INCASA”	5
II.	Liderazgo	7
III.	Administración y desarrollo del recurso humano	9
IV.	Tecnología de la información y comunicación	11
V.	Administración de los proveedores	13
VI.	Clima organizacional	15
VII.	Calidad en los productos, servicios y procesos	17
VIII.	Desempeño financiero	18

FIGURAS

1.	Organigrama de la industria de café “INCASA”	4
2.	Hexágono del Servicio	31
3.	Estructura, organizacional para el servicio	42
4.	Modelo organizacional inteligente	43
5.	Situación actual del servicio en la empresa “INCASA”	73
6.	Situación actual del liderazgo en la empresa “INCASA”	74
7.	Administración y desarrollo del recurso humano	75
8.	Tecnología de la información y comunicación	76
9.	Administración de proveedores	77
10.	Clima organizacional	78
11.	Calidad en los productos, servicios y procesos	79
12.	Desempeño financiero	80
13.	Diseño de formato de factura	81
14.	Diseño de formato de factura por pedidos	82

GLOSARIO

Intangibilidad	Se refiere a lo que no se puede ver, probar, oír ni tocar.
Producto	Es el paquete de beneficios que tiene un valor específico para su adquiriente.
Cliente	Es cualquier persona, que llevada por un interés, busca un producto o servicio de cualquier empresa en el mercado.
Excelencia	Esta palabra es superior a la calidad, se enfoca en el respeto que tenemos nosotros hacia las demás personas.
La misión	Es el propósito general de la organización, lo que la empresa desea lograr con el contexto global.
La visión	Cómo desea la empresa, que la vean sus clientes, empleados y otras personas importantes.
Distribución	Reparto del producto entre los distintos factores que participan en la producción.
Servicio	Es un determinante importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.

Liderazgo	Es la influencia que puede tener una persona, en un grupo de trabajo.
Motivación	La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de las metas
Mercado	Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.
Estrategia	Combinación de procesos y operaciones, con el empleo óptimo de recursos, para llegar a un objetivo.

RESUMEN

El constante crecimiento de las empresas y la competitividad del mundo moderno hacen que se preste mayor atención a los productos que se venden. La importancia del servicio al cliente es muy grande porque los hay internos e externos a la empresa, y la calidad del servicio que exista en cada uno de ellos va a ser esencial para aumentar la producción, y entonces nos preguntamos, en sí, nosotros como profesionales que somos, tenemos en mente la producción de bienes, pero de qué nos sirve si nosotros producimos con calidad y a menor costo, si el servicio que se le presta al cliente es malo, no se vende nuestro producto; esto nos lleva a una menor producción en la planta. En un mundo consumista, todos somos compradores y todos somos de alguna manera vendedores, como resultado obtenemos que el estudio de ingeniería de servicios es vital para el desarrollo de la empresa, y que propicie la creación del valor para el cliente.

La globalización es un factor por tomar en cuenta, pues con los tratados de libre comercio las empresas que utilicen tecnología de punta son las únicas que podrán salir adelante y las que no estén capacitadas para enfrentar el reto de la competencia irán saliendo del mercado. Por medio de las necesidades del cliente se determina si el producto necesita cambiar en el futuro, el tendrá la capacidad de hacernos saber cuándo hay que cambiar y por qué; por medio del Servicio al Cliente; y el nos llevara a una mejor comunicación y administración del servicio. El conocimiento de ingeniería de servicios lo enfocaremos, a la calidad del producto que se vende, haciendo una relación entre beneficios, costos y satisfacción del cliente.

OBJETIVOS

GENERAL

Aportar la descripción del cliente al departamento encargado de su servicio y determinar la situación actual en la calidad de los servicios que proporciona la empresa INCASA; esta empresa se dedica a la elaboración de café instantáneo. La satisfacción del cliente ayudará a ser más competitivos en el mercado.

ESPECÍFICOS

1. Determinar las necesidades y/o deseos de los Clientes Reales y Potenciales.
2. Mejorar el servicio al cliente para ser competitivo en el mercado con productos que sean de calidad para los mismos.
3. Determinar las políticas, procedimientos y estrategias a seguir hacia la calidad de los servicios.
4. Evaluar la calidad del servicio y presentar una propuesta.
5. Describir los Factores para obtener excelencia en el servicio.
6. Analizar los tipos de distribución de café instantáneo disponibles para el cliente.
7. Desarrollar buenas prácticas de distribución de café instantáneo y evaluar su calidad.

INTRODUCCIÓN

La importancia de ser competitivo radica en saber vender el producto que se fabrica; cuando las empresas presentan una baja en las ventas, inmediatamente lo atribuyen a la situación económica del país, a la recesión mundial, al efecto de la globalización a los tratados comerciales; entre otras. Muchas veces, estas amenazas sólo están en la mente de los gerentes, quienes no se dan cuenta que el éxito de una empresa depende de la calidad del servicio que se le presta al cliente, quien en los últimos años se ha convertido en la principal ventaja competitiva, debido que es un factor determinante para la percepción de la calidad por parte del cliente.

Aun existen empresarios que fijan sus estrategias competitivas por intuición o por costumbre, sin preocuparse por conocer objetivamente los deseos, necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales. Se debe analizar la satisfacción del cliente, empezando por el cliente interno, conocido como empleado: si se satisface al empleado, él se encargara de satisfacer a los clientes externos, para lograr la plena satisfacción y la lealtad del cliente, y de esta forma garantizar el éxito de la empresa.

La construcción de una cultura de servicio es un trabajo complejo que debe realizarse con acciones concretas, tomando como punto de partida la visión y la misión de la empresa.

Una de estas acciones es la estructuración y desarrollo de un programa de satisfacción al cliente. El objetivo de este programa es mejorar el funcionamiento de la estructura, recursos humanos, sistemas y procesos de la empresa. Además, que se convierta en una ventaja competitiva sostenible, que proporcione a la empresa beneficios económicos reales. También que la distinga de sus competidores. Este debe ser un factor competitivo diseñado y programado permanentemente para lograr la satisfacción al cliente.

1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE CAFÉ S.A. (INCASA)

1.1. Descripción de la empresa

Industrias de Café, S.A. fue fundada el 1 de febrero de 1957 con capital mixto guatemalteco-norteamericano. Los objetivos originales fueron la elaboración de café soluble para exportación a los Estados Unidos de Norteamérica y otros mercados, para la venta en forma envasada en el mercado local. Se inició la producción en agosto de 1958. En 1961 la compañía inició una política de diversificación de sus actividades; para llevar a cabo este propósito se firmó un convenio con General Foods Corporation para la manufactura y venta de ciertos productos de esta empresa. Continuando y ampliando la política de diversificación, en Diciembre de 1961, la empresa adquirió la firma Sharp & Cía. Productora de dulces, chocolates, vinagre y salsa de tomate. En sus esfuerzos de diversificación, en octubre de 1996 la empresa formó nuestra subsidiaria Industrias del Pacífico, S.A., localizada en el departamento de Retalhuleu; está se dedicó al envasado y distribución de refrescos gaseosos. Las instalaciones se iniciaron en marzo de 1967 y ya el 15 noviembre de 1967 fueron completadas todas las instalaciones y la empresa principió a producir y distribuir el producto.

Las ventas de productos INCASA, SHARP Y GENERAL FOODS, son manejadas en Guatemala por medio de su División de Ventas. Las ventas en Centro América también son supervisadas por la división de Ventas de Guatemala por medio de distribuidores aprobados y autorizados por INCASA, con la asesoría de los supervisores.

1.2. Principios de la empresa

La empresa cuenta con principios que persiguen satisfacer las necesidades de los consumidores referente al café instantáneo.

- a. Se deben mantener relaciones comerciales honestas y duraderas con los proveedores.
- b. Todo individuo debe ser compensado de acuerdo a su desempeño.
- c. La base de la competitividad de la empresa esta en la productividad y el servicio al cliente que logre.
- d. El cliente es más importante para la empresa, ya que a él se debe el bienestar y crecimiento para los empleados y empresa.
- e. Mantener la responsabilidad en cuento a proteger a la comunidad y los recursos naturales.

1.2.1. Misión de la empresa

Satisfacer las expectativas de los clientes, cuidando el desarrollo de nuestros colaboradores, contribuyendo al desarrollo de libre comercio en Guatemala, con un alto nivel de excelencia y cuidado de las necesidades del hogar y de la industria.

1.2.2. Visión de la empresa

Ser reconocida en todo el territorio guatemalteco por la marca líder, calidad de nuestros productos y la flexibilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.3. Organización de la empresa

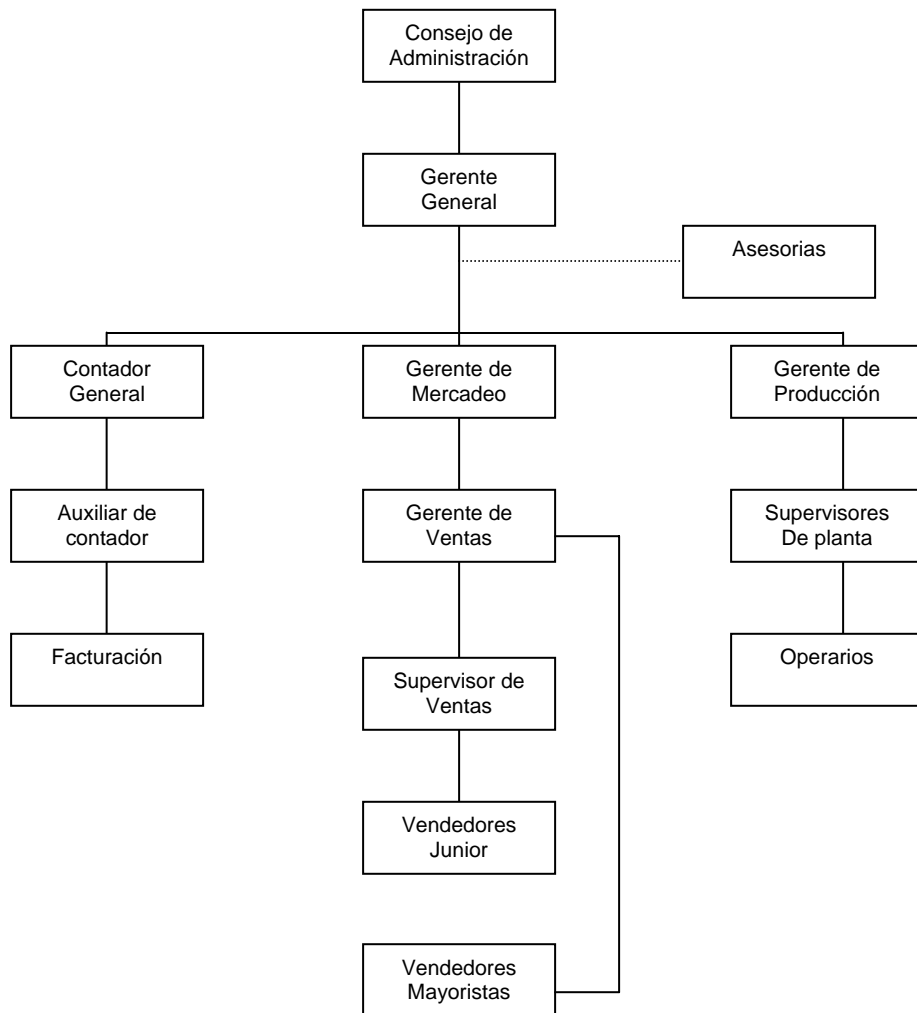
La empresa INCASA está dividida en las siguientes áreas (fig 1):

- ❖ **VENTAS:** tiene a su cargo incrementar las ventas de acuerdo al crecimiento planeado por el equipo gerencial; basa sus metas y objetivos en el presupuesto anual de ventas.

- ❖ **PRODUCCIÓN:** planea y aprovisiona la materia prima necesaria para llevar a cabo la producción de la diversa gama de productos que la empresa ofrece a sus clientes; procurando obtener una alta productividad y eficiencia para ser competitivos, tanto en costo como en calidad.

- ❖ **ADMINISTRACIÓN:** es el área encargada de controlar y registrar las operaciones contables y financieras de la empresa, sirviendo de apoyo a los otros departamentos.

Figura 1. Organigrama de la industria de café Incasa



2. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA INDUSTRIA DE CAFÉ S.A. (INCASA)

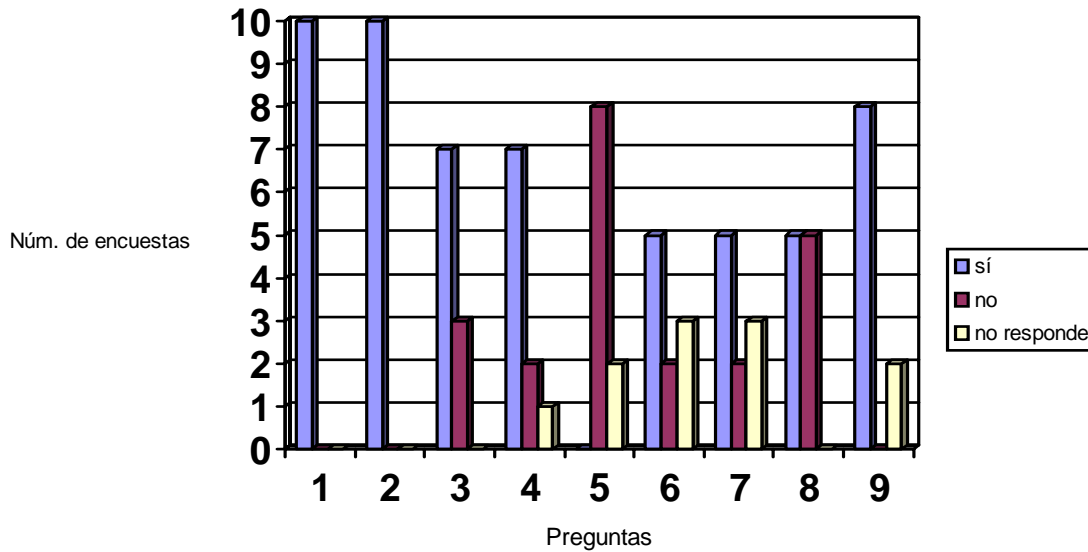
2.1. Situación actual del servicio en la empresa INCASA

Los resultados en la encuesta sobre este tema se muestran en la tabla y figura siguiente.

Tabla I. Situación actual del servicio en la empresa INCASA

Pregunta	sí	No	No responde	Total
1	10	0	0	10
2	10	0	0	10
3	7	3	0	10
4	7	2	1	10
5	0	8	2	10
6	5	2	3	10
7	5	2	3	10
8	5	5	0	10
9	8	0	2	10

Figura 2. Situación actual del servicio en la empresa INCASA



Con un análisis FODA sobre la grafica, se observa que la fuerza se concentra en métodos y sistemas para conocer al cliente, teniendo un programa de integración del recurso humano. La debilidad se encuentra en que no existe un sistema de quejas y sugerencias donde el cliente pueda apoyarnos en las decisiones que tenemos que tomar.

Como amenaza latente en un futuro es el estudio de viabilidad acerca de la realización de sugerencias para mejorar el servicio al cliente.

2.2. Orientación hacia la satisfacción de los clientes

Todos los vendedores en la empresa reciben conferencias sobre lo qué es un cliente y cómo dirigirse a él; en este sentido, la orientación hacia la satisfacción a un cliente es muy buena ya que es apoyada por el mismo gerente de ventas.

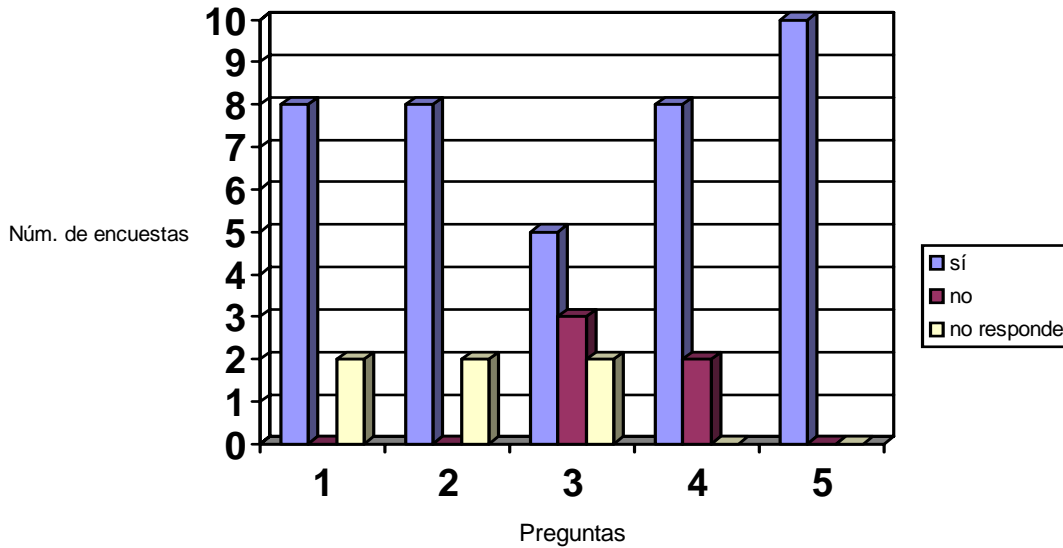
2.3. Liderazgo

Los resultados en la encuesta sobre este tema se muestran en la tabla y figura siguiente.

Tabla II. Liderazgo

Pregunta	Sí	no	No responde	Total
1	8	0	2	10
2	8	0	2	10
3	5	3	2	10
4	8	2	0	10
5	10	0	0	10

Figura 3. Liderazgo



El análisis FODA, en esta grafica se encuentra satisfactorio, ya que predomina la fortaleza, pues la gente entiende que el liderazgo está desarrollado por el gerente general y el gerente de ventas; en mayor medida por este último.

Existe mucho apoyo en ventas y actividades operativas cuando la situación lo amerite, además de eso impulsa al personal a la realización de actividades dentro de la empresa; asó pues, en la parte de liderazgo la sala de ventas está bien.

2.4. Administración y desarrollo del recurso humano

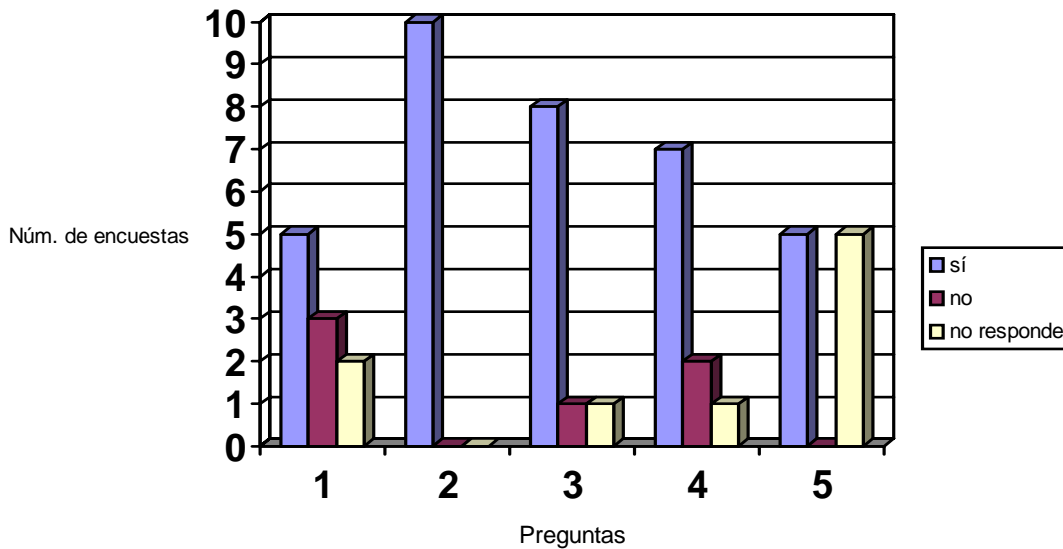
Los resultados en la encuesta sobre este tema se muestran en la tabla y figura siguiente.

Tabla III. Administración y desarrollo del recurso humano

Pregunta	sí	No	No responde	Total
1	5	3	2	10
2	10	0	0	10
3	8	1	1	10
4	7	2	1	10
5	5	0	5	10

La administración del recurso humano es muy importante para trabajar en armonía, y de esa manera fomentar el compañerismo y el espíritu de trabajar en grupo.

Figura 4. Administración y desarrollo del recurso humano



La selección precisa, integración y capacitación del personal es una fortaleza de la empresa; también que cada uno de los trabajadores se encuentra en un puesto adecuado de trabajo y goza de un clima organizacional propicio para desarrollar un sistema adecuado para la integración de personal.

Una posible debilidad es que no se cuenta con un manual de funciones para que un empleado nuevo conozca cómo se desenvuelven en sus puestos las otras personas.

2.5. Tecnología de la información y comunicación

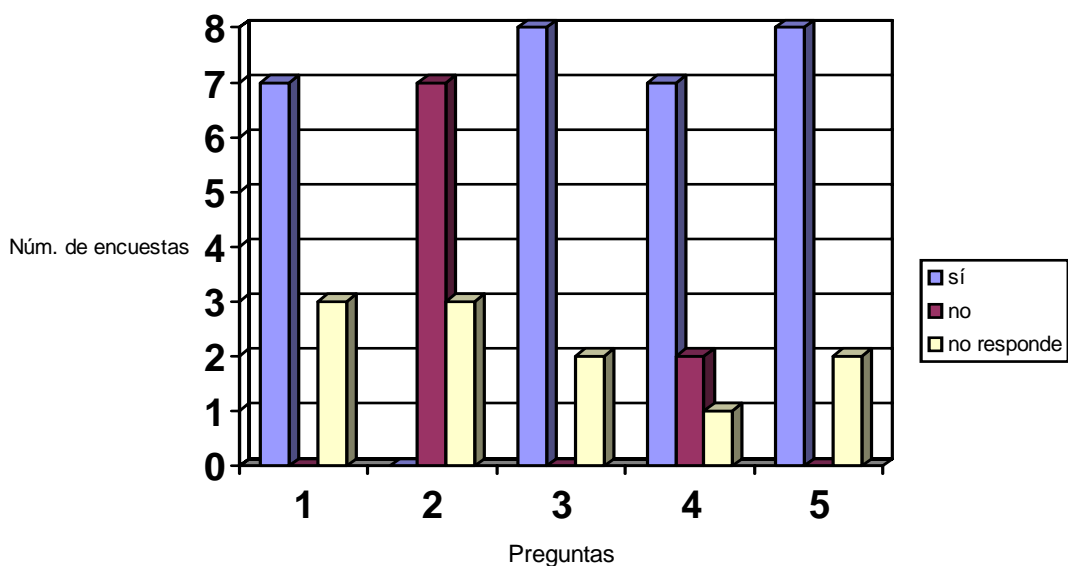
Los resultados en la encuesta sobre este tema se muestran en la tabla y figura siguiente.

Tabla IV. Tecnología de la información y comunicación

Pregunta	sí	no	No responde	Total
1	7	0	3	10
2	0	7	3	10
3	8	0	2	10
4	7	2	1	10
5	8	0	2	10

La tecnología de información es muy importante en todas las empresas; puede desarrollarse como un factor competitivo en el mercado, pues las empresas que no puedan crecer con la tecnología adecuada, se quedarán en el pasado, y por eso teniendo los mismos clientes siempre. La pregunta para poderse fijar una meta es: "Si la competencia puede, nosotros podemos hacerlo mejor".

Figura 5. Tecnología de la información y comunicación



Respecto al análisis FODA, la fortaleza es el grado de comunicación que se tiene con el cliente; como oportunidad tenemos que deben retroalimentarse y conocer otros tipos de información. La amenaza latente la tenemos con el tema de Internet lo cual no está siendo utilizado, para conocer nuevos clientes y para uso comercial como es la publicidad.

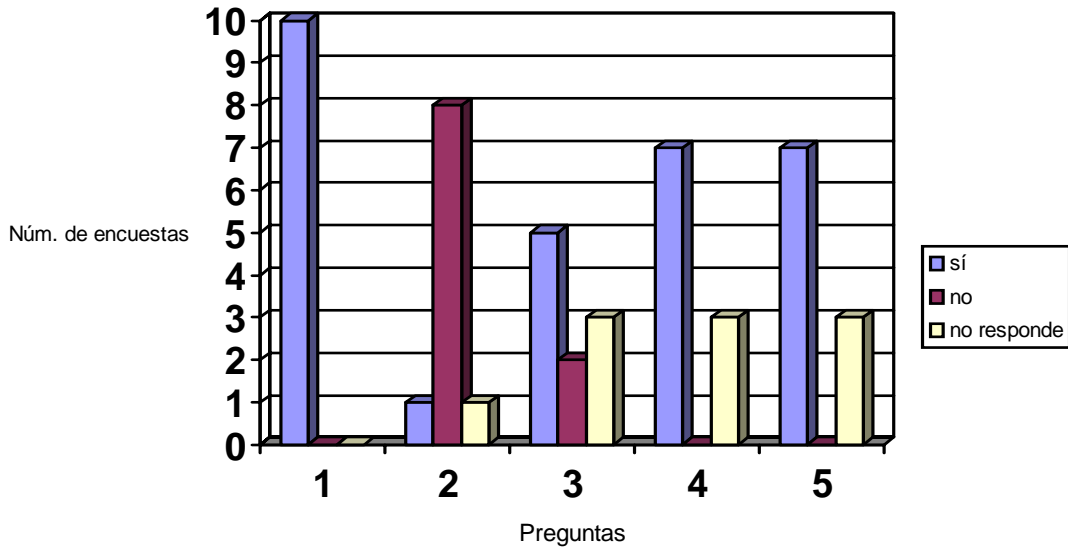
2.6. Administración de proveedores

Los resultados en la encuesta sobre este tema se muestran en la tabla y figura siguiente.

Tabla V. Administración de proveedores

Pregunta	sí	no	No responde	Total
1	10	0	0	10
2	1	8	1	10
3	5	2	3	10
4	7	0	3	10
5	7	0	3	10

Figura 6. Administración de proveedores



En la figura se puede observar que la fortaleza se encuentra en los puntos más altos como lo son: se selecciona el proveedor teniendo como base el precio que éste pueda ofrecer.

Existen sistemas para seleccionar a un proveedor teniendo como base el precio, calidad y tamaño de lote, se estiman análisis de costos y operación para no aumentar el precio del producto con respecto a la competencia. Otro aspecto importante es que no existe desinterés en cuanto a la calidad de materia prima que se adquiere con determinado proveedor. En cuanto a los demás aspectos del FODA, no existe ningún problema.

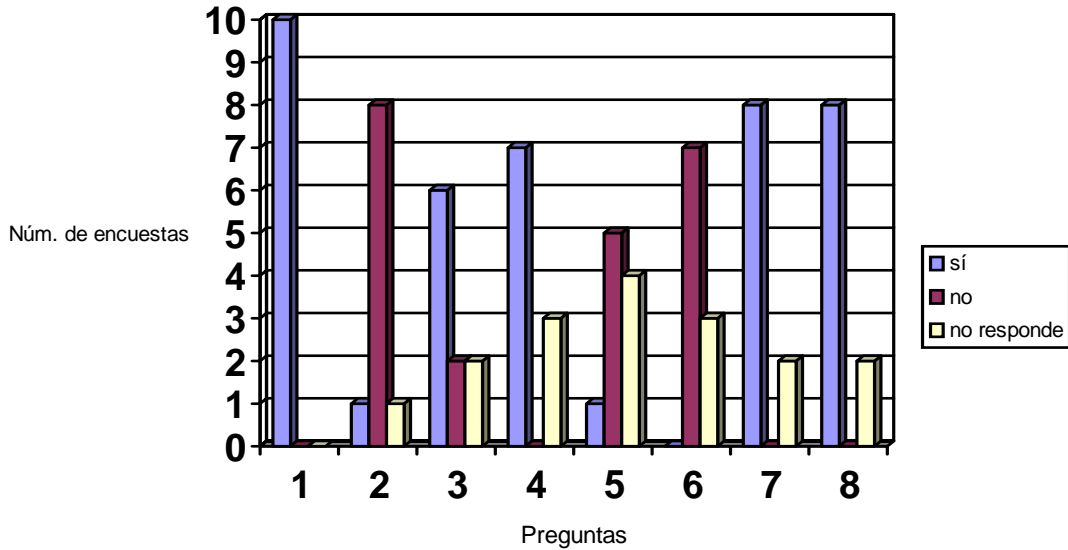
2.7. Clima organizacional

La opinión de los encuestados se muestran a continuación.

Tabla VI. Clima organizacional

Pregunta	sí	No	No responde	Total
1	10	0	0	10
2	1	8	1	10
3	6	2	2	10
4	7	0	3	10
5	1	5	4	10
6	0	7	3	10
7	8	0	2	10
8	8	0	2	10

Figura 7. Clima organizacional



Analizando la figura anterior se observa la estabilidad laboral y que esta es agradable. Como oportunidades están la alta motivación que existe con los empleados de ventas; como amenaza pudiera existir una inadecuada integración del personal de la compañía.

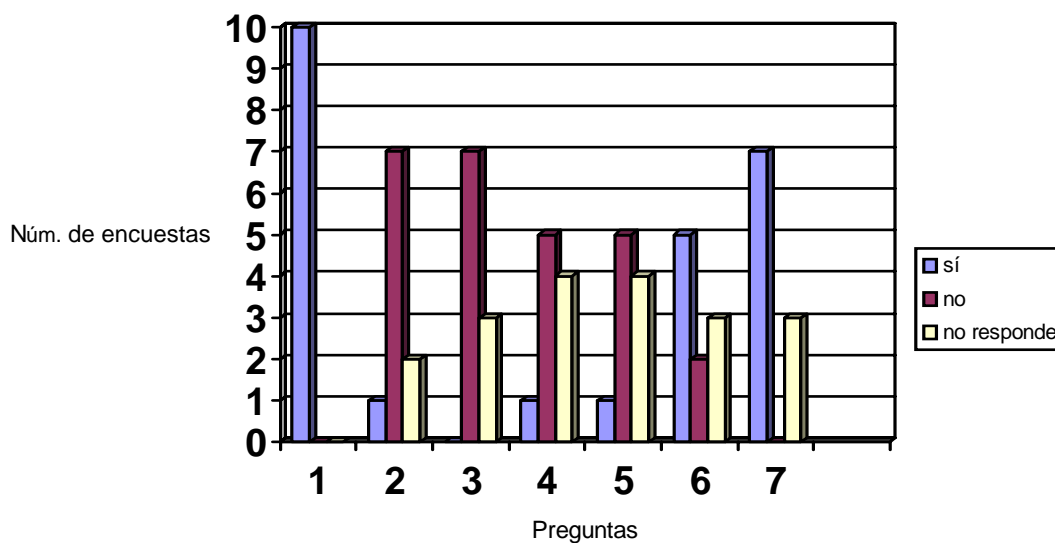
2.8. Calidad en los productos, servicios y procesos

La calidad en los productos, servicios y procesos se puede observar analizando la Figura 8, que se muestra a continuación.

Tabla VII. Calidad en los productos, servicios y procesos

Pregunta	sí	No	No responde	Total
1	10	0	0	10
2	1	7	2	10
3	0	7	3	10
4	1	5	4	10
5	1	5	4	10
6	5	2	3	10
7	7	0	3	10

Figura 8. Calidad en los productos, servicios y procesos



La fortaleza de este aspecto esta en la calidad de producto, y este es el atributo más valioso para competir en el mercado. La posible debilidad se encuentra en la poca promoción del producto para generar más mercado real. Las oportunidades se encuentran en el ahorro de tiempo de entrega del producto al lugar donde sea solicitado por el cliente.

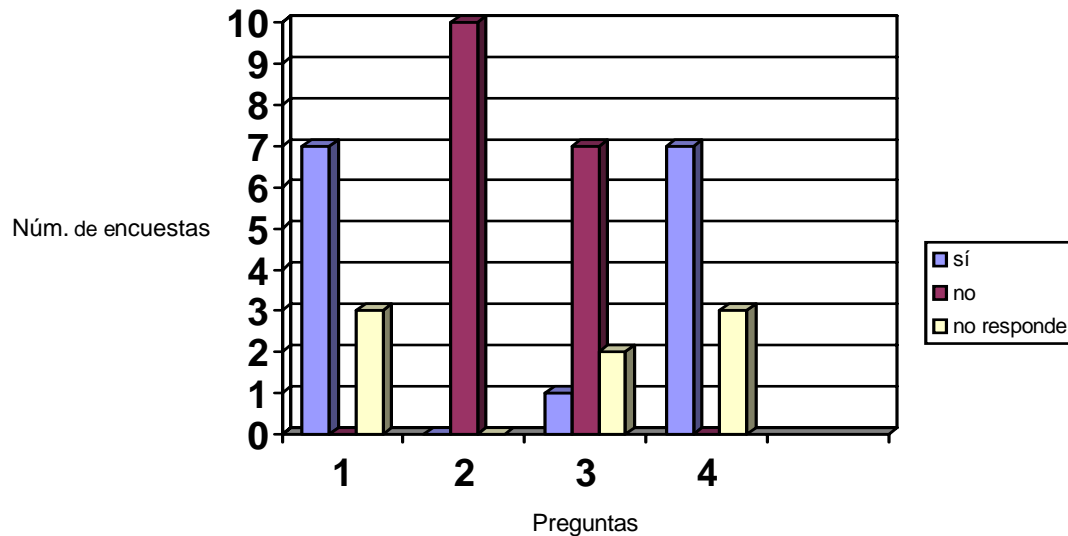
2.9. Desempeño financiero

El desempeño financiero obtuvo el resultado presentado en la siguiente figura.

Tabla VIII. Desempeño financiero

Pregunta	sí	no	No responde	Total
1	7	0	3	10
2	0	10	0	10
3	1	7	2	10
4	7	0	3	10

Figura 9. Desempeño financiero



Como se observa en la figura, la fortaleza se encuentra en el grado de certeza, en cuanto a que la empresa invierte recursos, sistemas y procesos para mejorar el producto. Como oportunidad se ve que la empresa no aumenta considerablemente los vehículos de reparto y no existen clientes insatisfechos por las condiciones de entrega, existe promoción para que esto permita mayor penetración en el mercado.

2.10. Propuesta de innovación y creatividad

La empresa INCASA debe mantener la calidad en sus productos; sobretodo en sus servicios, para lo cual debe elevar la capacidad innovadora.

Para lograr este objetivo debe estimular la creatividad entre empleados de la empresa, para que surjan soluciones originales que permitan la resolución a los problemas que enfrenta la empresa.

En cuanto a los servicios una de las primeras fuentes de innovación está en las quejas, ya que a través de ellas el cliente percibe los productos y servicios; también se pueden obtener ideas para mejorar y solucionar los problemas que surjan en un futuro.

Para innovar el servicio y mejorarlo se deben implementar acciones como reducir el tiempo de atención a los clientes, hacer más ágiles los procedimientos, destacar la atención y cortesía, proporcionar información más clara y precisa; esto se define como excelencia de servicio.

2.11. Propuesta de tecnología de la información para la ingeniería de servicios

La tecnología utilizada para las comunicaciones y para perfeccionar los procesos ha transformado profundamente la economía y la sociedad de Guatemala.

La tecnología de la información es muy importante en cada empresa, y esto es un factor competitivo y si éste es aprovechado al máximo se abre la posibilidad para abrir nuevos mercados y nuevos negocios.

Por lo general, la tecnología se ha utilizado para mejorar el diseño del producto, para reducir costos y mejorar las funciones de producción; pero la tecnología también se puede utilizar para informatizar el producto y, por lo tanto, se puede mejorar el servicio.

Es necesario que se aplique inmediatamente la ingeniería de servicios de la información, ya que actualmente está se puede utilizar como una ventaja frente a las demás empresas, pero de algunos años forzosamente se tendrá que aplicar la tecnología ya no como una ventaja sino que más bien como el servicio mínimo que espera recibir el cliente.

Los modernos sistemas de información en la organización pueden tener un impacto muy grande y se pueden obtener demasiados beneficios para la empresa. Dos factores propuestos son:

- a. Las tareas comunes de secretaría y contabilidad, en este punto se puede implementar un **software** de servicio y atención al cliente. Utilizando la computadoras como tecnología.
- b. En el correo electrónico, creación de sitios en la red, programación interactiva, portal y servicio de compras. Utilizando como tecnología Internet.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL

3.1. Los servicios y su importancia

Como todo empresario, sabemos que el servicio al cliente es una gran prioridad en la sala de ventas, un cliente satisfecho es un cliente seguro, a continuación se presenta el marco conceptual del tema en mención.

3.1.1. Antecedentes

La economía industrial que durante más de un siglo sostuvo el desarrollo y crecimiento económico de los países industrializados, ha sido superada por la economía de los servicios.

Esa transformación económica ha impactado a las prácticas de mercadotecnia, planeación estratégica y otras que han surgido como necesidades para poder administrar con éxito cualquier empresa, de tal manera que los conceptos de productos y servicios también se han modificado para llegar a manejarse como un concepto único.

3.2. Características de los servicios

A continuación se dan una serie de características que nos pueden ayudar a conocer más el servicio al cliente.

3.2.1. La intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles, no se les puede ver, probar, oír ni oler antes de comprarlos. Esta es una característica de intangibilidad donde el proveedor debe hacer lo posible por aminorarla ante los ojos del consumidor y ganar su confianza al máximo. Debe elaborar gráficas para mostrar el desarrollo del servicio, recalcar los beneficios que se obtienen, desarrollar nombres de marca que tiendan a acrecentar la confianza del cliente etc.

3.2.2. La inseparabilidad del servicio

Un servicio nunca puede ser separado de sus proveedores; debe ir acompañado de un producto.

3.2.3. La variabilidad del servicio

Los servicios como la palabra son variables, depende de quién los proporcione dónde y cuándo lo haga. Los clientes examinan primero como es el servicio y luego, escogen cual es el mejor para ellos. Por esta razón, debemos anticiparnos a los posibles errores que podemos cometer con nuestros clientes, para que ellos nos seleccionen.

3.3. Definición de ingeniería de servicios

La ingeniería de servicios es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación del valor para el cliente y como resultado logre ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles.

3.3.1. Características de ingeniería de servicios

- **Mejorar e innovar procesos:** proporcionar servicios de calidad al cliente, una innovación constante, bajo la idea de que siempre hay que mejorar la forma de ser y de hacer.
- **Servicios diferenciados:** servicios de calidad, diferenciación del producto y de la empresa para alcanzar un claro posicionamiento.
- **Desarrollar una organización:** una organización participativa que modifique la estructura organizacional tradicional por una orientada hacia el cliente.
- **Creación del valor para el cliente:** la formulación de estrategias dirigidas a proporcionar valor agregado a los clientes.
- **Ventajas competitivas:** crear procesos permanentes que al integrarse con la Planeación Estratégica se logren ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles.

3.3.2. Finalidad de la ingeniería de servicios

Se considera importante asentar que muchos gerentes no se dan cuenta que el costo de fabricación de los productos no pasa del 25% del precio final, y que este costo, generalmente, agrega poco valor desde la perspectiva del cliente, porque ha sido el más analizado para obtener reducciones.

La información es en realidad la que representa el mayor porcentaje del costo (75%), esta cantidad está compuesta por mejoras tecnológicas, cambios de estilo, funcionalidad, publicidad, promoción, imagen del producto, ventas, asistencia al cliente y otros.

Derivado de lo anterior se obtiene las siguientes finalidades de la ingeniería de servicios:

- Crear clientes satisfechos.
- Elevar y mantener los ingresos reales de la empresa.
- Promover la innovación constante.
- Diferenciar los productos.
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa.
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios.
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes externos, esta influye en la lealtad de los clientes internos (empleados) y proveedores, también produce utilidades que inducen a la lealtad de accionistas e inversionistas.

3.3.3. El producto y el servicio

En la nueva competencia mundial, las empresas deberán buscar constantemente ventajas competitivas centradas en crear clientes satisfechos.

En países latinoamericanos aún están influenciados por experiencias vividas en una economía centrada y protegida en la cual el vendedor marcaba la pauta al comprador, inclusive imponía condiciones. Actualmente, no es así, hoy día está cambiando la era hacia el rey consumidor.

Desde el punto de vista de Robert L. Desatnick, en su libro **Cómo conservar su clientela**, expone que las empresas invierten literalmente cientos de millones para atraer nuevos clientes, mientras dejan escapar por la puerta trasera a su clientela tradicional, la cual nunca regresará; lo que ahuyenta a la clientela es el servicio rudo, descortés. Inepto e incompetente, o quizás solo la apatía o la falta de atención.

El producto: es el paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquiriente, que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo presenta como diferente a los demás.

Kart Albrecht indica que la gente no solo compra cosas, también compra expectativas. Una expectativa es que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió.

3.3.4. Calidad en el producto y la calidad en el servicio

De todas las fuerzas motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a la calidad. En los últimos años se ha desarrollado un nuevo concepto que es la calidad total que básicamente consiste en cuidar el producto desde el inicio de su fase productiva, para asegurar cero errores y alcanzar esa calidad total.

Cuando una planta produce artículos defectuosos o fracasa en algo, solamente el 20 ó 25 por ciento de culpa puede atribuírsele a los operarios de línea. La mayor parte de la culpa corresponde a los ejecutivos, a los gerentes o a los involucrados en tomar decisiones antes de darse dicho problema.

La calidad total permite prevenir antes que lamentar, a diferencia del concepto tradicional de control de calidad que supone desde el principio que habrá fallas que corregir. Algunas diferencias de enfoque se dan a continuación:

- La calidad total no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida.
- La calidad total no es una responsabilidad del trabajador, sino de la alta gerencia.
- La calidad total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.
- La calidad total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va a hacer.

- El control de calidad empieza en una oficina de producción, la calidad total en la mente de los miembros de la alta gerencia.

Un producto de calidad es lo QUÉ el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a CÓMO lo recibe.

3.3.5. Servicio al cliente y el valor agregado

El servicio al cliente se refiere a las relaciones entre el personal de la empresa y los clientes representando para la empresa verdaderos contactos de oportunidad. El valor agregado se refiere a beneficios adicionales para el cliente, sin que esto signifique un precio mayor. Incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase del proceso de producción y comercialización.

Para hacer más clara la diferencia entre valor agregado y servicio al cliente, tomaremos como ejemplo uno de los servicios proporcionados por los bancos. La cortesía con que un cajero trata a las personas y la rapidez con que lo atiende, es servicio al cliente. Los cajeros automáticos disponibles las 24 horas del día, representan un valor agregado para el cliente, porque le proporciona beneficio adicional.

Derivado de lo anterior se sugiere que la ecuación para crear clientes satisfechos, mediante un valor agregado, sea la siguiente:

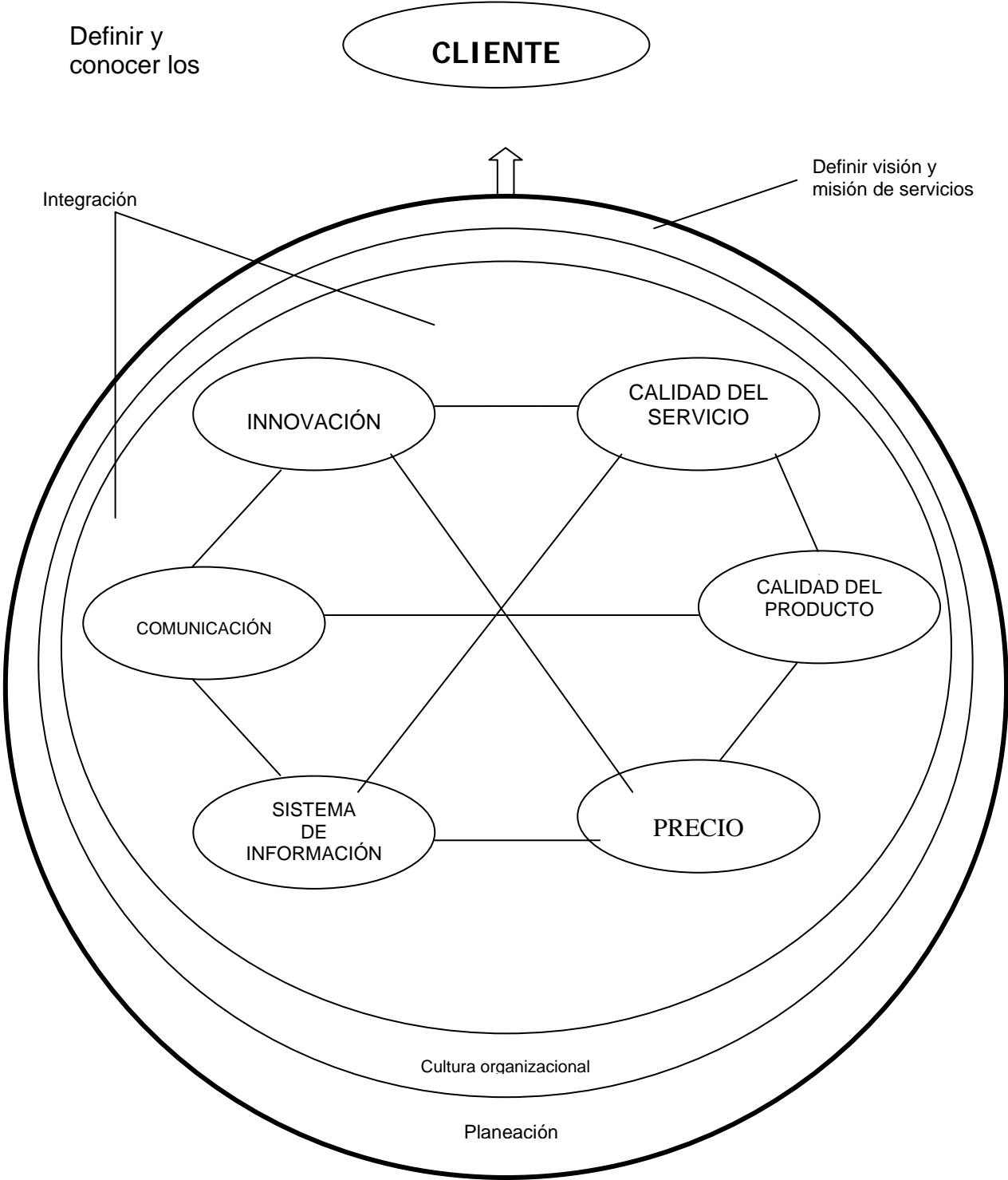
$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{CLIENTES} & & & & & & \\
 \text{SATISFECHOS} & = & \text{PRODUCTO} & + & \text{VALOR} & & \\
 & & \text{ESPERADO} & & \text{AGREGADO} & & \\
 & & \uparrow & & \uparrow & & \\
 & & \text{INGENIERÍA DE SERVICIOS} & & & &
 \end{array}$$

3.3.6. El hexágono del servicio

El hexágono del servicio es un modelo que toma en cuenta factores competitivos y estructurales y que integrados estos influyen en la calidad del servicio.

En el hexágono podemos observar distintas fases que este contiene, en la figura 2, como lo es la innovación de nuestro producto y la comunicación que debemos tomar con el cliente, si nosotros innovamos obtenemos mejor calidad del producto y por ende el precio debe aumentar, para que el cliente se vea interesado por el mismo. Tenemos que tener muchos sistemas para poder captar la atención de un cliente, es algo muy difícil pero no inalcanzable, todo esto se ve influenciado por la cultura organizacional de la empresa.

Figura 10. Hexágono del servicio



3.3.6.1. Factores competitivos

El precio: históricamente el primer factor competitivo ha sido el precio, el que en la actualidad todavía se acepta, principalmente cuando se trata de negociación de productos genéricos.

La calidad del producto: este se ha tomado como ingrediente mínimo esperado por el cliente en los productos que adquiere.

La calidad del servicio: este es el tercer factor y del cual se ha venido hablando anteriormente y que hoy por hoy es el objeto de la ingeniería de servicios.

3.3.6.2. Factores estructurales

Para lograr el propósito de la ingeniería de servicios, los tres factores anteriormente descritos se interrelacionan para formar uno solo, el cual se apoya en los factores estructurales incluidos en el hexágono del servicio: comunicación, innovación y sistemas de información.

Comunicación: debe tenerse presente que gran parte de la ingeniería de servicios es comunicación, que destaca su importancia en los contactos de oportunidad o momentos de verdad (relación directa entre cliente y empleado).

Innovación: el manejo dirigido a la innovación, como parte de la Ingeniería de Servicios para emprender mejoras continuamente de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja y de las reacciones de la competencia.

Información: se refiere al tratamiento explícito de la información y de su tecnología para mantener un seguimiento del cliente, analizar su comportamiento y en general para estar cerca del él..

3.3.6.3. Dimensiones estratégicas y herramientas que sirven de base para aplicación del hexágono del servicio

1. INTEGRAR LA PRÁCTICA DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA : la planeación estratégica establece el criterio rector de la Ingeniería de servicios, cuyas acciones operativas y tácticas orientadas hacia el cliente debe llevarse a cabo en forma congruente y consistente para así alcanzar los objetivos de estas dos prácticas. La misión y visión deben ser tratados como conceptos que deben comunicarse a todo el personal para que lleguen a formar parte de la cultura organizacional.
2. UTILIZAR SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN APROPIADO A LOS PROPÓSITOS DE LA INGENIERÍA DE SERVICIO: la información es la base fundamental para el control y la toma de decisiones en toda la Organización.
3. DEFINIR LOS CLIENTES EN CUANTO A SUS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS CAMBIANTES: el punto de partida para emprender acciones por parte de la ingeniería de servicios es conocer al cliente y llegar a su pensamiento en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas cambiantes.

4. ESTABLECER UN MODELO DE ORGANIZACIÓN DIRIGIDO HACIA EL CLIENTE Y DESARROLLAR AL PERSONAL PARA QUE TOME DECISIONES: un nuevo modelo de Organización con orientación hacia el cliente, en el cual el Recurso Humano en todos los niveles debe entrenarse, capacitarse y desarrollarse para que se convierta en agente de cambio y decisión.
5. UTILIZAR EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN PARA DIFERENCIAR Y POSICIONAR PRODUCTOS, SERVICIOS Y EMPRESA: la comunicación está vinculada con la ingeniería de servicios y dirigida hacia el fortalecimiento de los eslabones de oportunidad o momentos de verdad.
6. PROMOVER CONSTANTEMENTE LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS Y PROCESOS QUE SE DIRIJAN HACIA LA CREACIÓN DE VALOR Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS: las necesidades cambiantes de los clientes, la competencia, los avances tecnológicos, requieren de innovación constante de procesos y productos.
7. MONITOREAR CONSTANTEMENTE LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MEDIANTE UNA AUDITORÍA DIRIGIDA A ESOS PROPÓSITOS: todo programa en general debe tener un seguimiento o monitoreo constante y preferentemente con evaluaciones cuantitativas o directas para obtener resultados objetivos y tomar medidas correspondientes.

3.4. Definición de cliente y excelencia

Cliente: es cualquier persona, que llevada por un interés, busca un producto o servicio, seleccionando una u otra empresa que pueda proporcionárselo. Para un negociante cliente es una persona caprichosa y exigente que tiene que aguantar para que entre dinero. Para un empresario es la razón de ser de la empresa, debe conocer sus necesidades y hacer todo lo posible por satisfacerlas para generar su lealtad.

Excelencia: es superior a la calidad, que puede tener un producto, es lo que a nosotros como empresa nos diferenciara de las demás, en pocas palabras es el respeto, con que nos dirigimos a las otras personas.

3.5. Relación cliente-proveedor

Esto es muy sencillo, ya que la relación cliente-proveedor dependen de detalles muy sencillos. Cuando usted como cliente selecciona una empresa para adquirir algún producto o servicio, se da cuenta de cada persona que lo atiende: recepcionista, vendedor, gerente, etc. Todos ellos tienen que transmitir una buena impresión y estar muy bien preparados para llevar una buena relación.

Si la empresa desarrolla una forma programada, coherente y positiva de tratar a los clientes desde el primer contacto, sea éste personal o no, se asegura en buena parte la proyección de una imagen positiva que el cliente tendrá en cuenta, al momento de pensar en tomar una decisión. Cada empleado debe tomar su trabajo como parte de la

impresión global que la empresa proyecta e imprime en la mente del cliente.

Según sea el contacto con los clientes, se identifican empresas de alto y bajo contacto, que se determina en función del tiempo que el cliente está en relación directa con el proveedor; durante el proceso de prestación del servicio.

El éxito de una compañía depende de sus clientes y éstos no regresan a menos que se les trate como ellos quieren. Tomando en cuenta dos elementos:

- **Actitudes:** el servicio de calidad es percibido por el cliente; cuando en la empresa aceptan la responsabilidad de atenderlo de manera profesional, oportuna y cortés.
- **Propensión al servicio:** la organización debe colocar al cliente en primer lugar.

3.6. Problemas más frecuentes en la prestación del servicio

Alguien dijo “hay que amar más las quejas que los cumplidos”.

Para cualquier empresa las quejas son la retroalimentación pura del principal receptor del servicio. Una queja representa la falta de satisfacción del cliente. No se debe pensar que no existirán los problemas; más bien se debe pensar formas de cómo solucionarlos, porque al cliente no le interesan las políticas internas de la empresa, ni la distribución de tareas dentro de la misma, sino que él espera que exista una persona capaz de ayudarlo a resolver sus problemas con prontitud y esmero.

3.6.1. Fíjese que no sé

El cliente desea que el empleado conozca los productos y los servicios de la empresa. Si en realidad no se sabe una respuesta, agréguele “Voy a averiguar” para que no sea tan negativa.

3.6.2. No me interesa

Lo importante para un cliente es que la empresa se interese por servirlos, esto hace que él sienta que su elección ha sido buena al elegir nuestra empresa. Siempre tenemos que ser corteses ya que cada trabajador nos representa en cualquier punto de un mercado potencial.

3.6.3. No se me puede interrumpir

A veces nosotros como clientes en otra empresa, oímos decir estas palabras; allí nos pondremos sumamente molestos porque las acciones dicen más que palabras.

3.6.4. Ya lo sé todo

El cliente se molesta si nosotros solucionamos su problema antes de que él haya terminado de explicarlo, esto hace que el cliente piense que lo está forzando a tomar una decisión, conveniente para nosotros y no para él. El conocimiento es una herramienta para servir mejor a los clientes, no para tratar de someterlos.

3.6.5. Usted no entiende nada

Se debe tomar en cuenta que la mayoría de las veces son ideas confusas de lo que realmente necesitamos. No existen preguntas tontas, únicamente respuestas tontas

3.6.6. No regrese más

El propósito de un servicio al cliente es convencerlos que regresen una y otra vez. Agradecer a los clientes por su preferencia y su lealtad, constituye una relación que puede crecer y madurar.

3.6.7. Yo estoy en lo correcto, usted esta equivocado

Este es el error más común entre todo aquel que trata con un cliente. Los clientes no están siempre en lo correcto, por supuesto, pero a la persona que les atiende no le cuesta nada darles el beneficio de la duda.

3.7. Manejo profesional de problemas en el servicio

Como todos sabemos los clientes no siempre tienen la razón, por eso la frase “El cliente siempre tiene la razón”, es de utilidad para recordar que la empresa se debe al cliente. Por ello, es necesario saber más que el cliente acerca de los productos y servicios que la empresa suministra, y que cuando se equivocan hay que ayudarlos a llegar a lo correcto de una forma que no se sientan culpables o incómodos. Algunos de ellos son:

3.7.1. Aceptar el problema

Para manejar efectivamente un problema de servicio, se debe primero aceptar que el cliente tiene un problema, y cuando el cliente dice que existe un problema entonces lo hay, cuando se manifiesta irritado, molesto o decepcionado. En este caso debemos de tomar acciones positivas para lograr que el cliente regrese a su estado de satisfacción; esto se logra siendo sensibles a sus necesidades, deseos y expectativas.

3.7.2. Disculpase

Todo mundo debe saber disculpase, no importa de quién es la culpa. Lo único que el cliente necesita es darle a conocer que en realidad existe un problema. Una disculpa es simplemente reconocer que hay algo que no van bien desde el punto de vista del cliente. Algo muy importante es que tampoco es una oportunidad de aceptar culpas sino que es un reconocimiento personal y profesional de que el cliente no quedó satisfecho.

Y por último, una disculpa para que sea efectiva debe de ser sincera, personal y oportuna, ya que disculpase de una forma vaga e impersonal puede ser peor que no disculpase.

3.7.3. Arreglar a la persona

Como todo cliente, cuando tiene un problema lo único que el necesita es oír la frase “estoy con usted y quiero solucionar su problema”. Los empleados de una empresa que presta servicios deben entender y estar concientes de que responder en el mismo tono emocional con que les trata un cliente enojado es muy fácil, pero no inteligente ni productivo.

Primero, se debe entender a la persona, esto se logra reconociendo el componente emocional de la falla y manejándolo de forma tranquila.

3.7.4. Arreglar el problema

No existe ninguna persona que tenga el talento de saber solucionar los problemas, más bien es una habilidad. Toda persona que sabe solucionar casi todos los problemas es aquella que a aprendido a desarrollar esa habilidad.

3.7.5. Escuchar

Para darle una solución a un problema primero se debe aprender a escuchar con atención, se debe dejar al cliente expresarse hasta que haya terminado de explicar su versión, y luego nosotros podemos entrar en acción.

3.7.6. Investigar

Como todo ser humano, cuando uno tiene un problema, no lo explica con una total claridad a otra persona, por eso debe de ser necesario formular algunas preguntas para aclarar completamente el asunto y luego repetírselo al cliente para ver si está de acuerdo.

3.8. El cliente y la administración del servicio de calidad

El cliente es la razón de toda empresa y, por lo tanto se debe conocer sus necesidades y hacer todo lo posible por satisfacerlas para generar su lealtad mientras que el empleado es la persona más importante de la organización.

Del apoyo y estímulo que le preste depende que esté motivado y capacitado para brindar un excelente servicio. Con ello clasificamos a nuestros clientes en internos y externos, pero existe una tercera categoría y es el consumidor final, quienes son los usuarios del producto, son los que deben estar plenamente convencidos que el producto tiene la calidad y el valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia.

Todo empresario preocupado por el servicio al cliente debe de plantearse lo siguiente ¿La empresa tiene los elementos apropiados para satisfacer las necesidades del cliente y ofrecerle valor agregado en una forma superior a como lo hace la competencia? Por ello, se debe conocer al cliente y llegar a su mente, para este fin es necesario plantear algunas preguntas como las siguientes:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes?

¿Por qué compran nuestros productos?

¿Cuál es el valor que encuentran en esos productos?

¿Cuándo y cómo compran?

¿Cómo podemos clasificar a nuestros clientes?

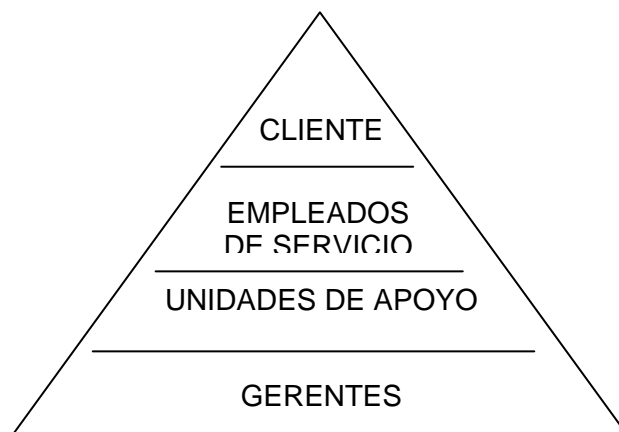
¿Cómo, en que forma y medida estamos cumpliendo con nuestros clientes?

¿Cuáles son nuestros puntos vulnerables que afectan un cumplimiento de calidad?

3.9. Estructura organización para el servicio de calidad

Una empresa orientada al cliente, trabaja en función de las necesidades del cliente y hace lo posible por satisfacerlo, lo que le da al cliente una especie de juez en las decisiones internas, simplifica procedimientos y busca generar un impacto positivo en el cliente, por lo que Karl Albrecht la definió como pirámide invertida. (Figura 11.)

Figura 11. Estructura organización para el servicio de calidad



4.1.1 *Empowerment*

Empowerment es el proceso de facultar a los empleados. Esto significa que cada empleado y a cada equipo se les debe dar un área definida de libertad funcional dentro de la cual pueden ejercer sus conocimientos y habilidades. Las decisiones o acciones que lleven potencialmente a un individuo o grupo más allá de los límites de su área estarán, desde luego, sujetas a sanciones del líder de equipo o de la gerencia, y los empleados deberán entender esto. Sin embargo, dentro de su área, el equipo debe ser libre, es decir deben tener el poder de operar según sus propias justificaciones. Desde luego, el hecho de conferir a los empleados este poder, así sea en una escala local, exige a los gerentes cuatro aspectos:

1. Confianza en sí mismo para gerenciar por excepción.
2. Confianza en que los miembros de los equipos utilizarán su *empowerment* de modo benéfico.
3. Diálogo continuo para reforzar la cultura, los valores y el estilo de la compañía.
4. Liderazgo que refuerce la misión de la compañía, para proveer un servicio de primera clase al cliente.

Para implementar el *empowerment* se necesita tiempo y confianza traducida en compromiso. Existen muchas maneras de iniciar este proceso, sin embargo en este contexto se toma como ejemplo el compartido por el autor Ken Blanchard que muestra en su obra: *Empowerment* **3 claves para lograr que el proceso de facultar a sus empleados funcione en su empresa.**

LA PRIMERA CLAVE ES: **COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS**
LA SEGUNDA CLAVE ES: **AUTONOMÍA POR MEDIO DE FRONTERAS**
LA TERCERA CLAVE ES: **REEMPLAZAR LA JERARQUÍA POR EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

Es importante que después de la aplicación de las tres claves mencionada, siempre se requiere de una mejora continua, porque es necesario que siempre se tengan en cuenta otras lecciones como:

- 1) Todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento.
- 2) Estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los resultados.

4.1.2 Kaizen

Un enfoque *kaizen* ayuda a las organizaciones a descubrir las causas profundas de la insatisfacción del cliente y suministra los sistemas y actitudes necesarios para introducir mejoras. Involucra a todos los empleados de la compañía, así como a los clientes, proveedores y los accionistas, en el mejoramiento de la empresa. Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual.

Estos son los principios básicos del *kaizen* según prácticas de algunas compañías en Japón.

1. Concentrarse en los clientes.
2. Realizar mejoras continuamente.
3. Reconocer abiertamente los problemas.
4. Promover la apertura.
5. Crear equipos de trabajo.
6. Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales.
7. Nutrir apropiados procesos de relaciones: La armonía, el deseo de mantener una comunicación que permita evitar las confrontaciones.
8. Desarrollar la autodisciplina.
9. Mantener informados a todos los empleados.
10. Desarrollar a todos los empleados.

La propuesta del *kaizen* se basa en el involucramiento de todos los miembros de la compañía en el proceso, mediante el trabajo en equipo que es donde sobresalen los valores, habilidades y creatividad de los empleados. Los grupos de trabajo son el eje principal sobre el cual giran todas las actividades de la empresa.

4.1.3 Benchmarking

“Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones, que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

La propuesta sugiere que la empresa implemente el **benchmarking** en el servicio ya que los clientes son el eje principal de las organizaciones, y se debe evaluar la atención que ellos reciben para poder determinar si se sienten satisfechos con ésta, o para buscar acciones que lleven al mejoramiento del servicio. Lo que se puede lograr mediante buzones de sugerencias, cuestionarios, llamadas eventuales a los clientes para evaluar la calidad del servicio que recibió.

4.1.4 Outsourcing

La necesidad que tienen las empresas por ser más competitivas las ha llevado a recurrir a la capacitación, asesoría externa, programas de mejoras continuas, etc.

El **outsourcing** permite a un proveedor ofrecer a sus clientes un servicio, o llevar a cabo un proceso de producción, que el cliente realiza de manera interna, pero que no es su función o actividad principal. El concepto de *outsourcing* significa: suministro externo o subcontratación.

A diferencia de la relación tradicional cliente-proveedor, un esquema de *outsourcing* contempla un compromiso serio, a largo plazo, entre las dos partes; una especie de alianza estratégica. El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica para que éste pueda hacer su trabajo, mientras que el proveedor aportará recursos, tiempos personal y esfuerzo para integrarse de lleno al proceso de su cliente y crecer junto con él.

4.1.5. Definición de motivación

La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de las metas.

4.1.6. Crear motivación para prestar un buen servicio

Este aspecto es muy importante, ya que el personal de una empresa debe mantener el reto constante de prestar un servicio excelente, debe ser motivado y estimulado para ello por medio de una medida equilibrada de crítica y reconocimiento, para que aporten a su trabajo una mezcla de disciplina y creatividad.

Es muy fácil motivar alguien, esto viene desde la gerencia, v desde que un superior que dice “bien hecho”, hasta un programa especial de premios por servicio al cliente. “La motivación no es una llamada permanente, pestaña y muere, y algunas veces vuelve a destellar, como el fuego necesita combustible”.

4.1.7. Factores positivos motivacionales

Los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros y crecimientos), que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior.

Entre los factores de motivación se encuentran los factores de higiene, que son las características del entorno de trabajo ajenos a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salarios y seguridad en el empleo), que, al caso de ser positivas mantienen un nivel razonable de motivación laboral.

4.1.7.1. Manejo de actitudes

El manejo de actitudes es un poco complejo, se trata de conocer y darle oportunidades al empleado. Algunas de ellas se presentan a continuación:

- a. El *empowerment*, contribuye a la satisfacción de las necesidades humanas básicas de realización, afiliación y autoestima.
- b. La intuición, es la habilidad para analizar, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.
- c. El autoconocimiento, capacidad de una persona de reconocer sus propias cualidades y limitaciones.
- d. La visión, capacidad para imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios de alcanzarlas.

4.1.7.2. La actitud positiva principal factor motivacional

Principalmente, si no existe una aptitud positiva de parte del empleado, no será posible que nosotros lo podamos motivar para que de un buen servicio al cliente, algo muy importante es: “ Cada ser humano tiene diferentes actitudes para que ocupe un distinto puesto en la empresa”.

4.2. Monitoreo y auditoría de la calidad en el servicio

¿Auditoría o monitoreo?

La auditoría es llevar a cabo un examen metódico y ordenado para informar sobre lo investigado. El monitoreo se realiza en los contactos de oportunidad; es decir, en el momento que se realiza una acción.

El monitoreo del servicio se lleva a cabo por medio del monitoreo de los contactos de oportunidad; es un instrumento clave de la ingeniería de servicios y estaría conformado por las propias fases de dicho proceso de control:

- a. Establecer la norma o estándar: como punto de referencia para el evaluar la calidad del servicio.
- b. Medir las realizaciones: es decir la calidad del servicio que se proporciona.
- c. Comparar las realizaciones: con la norma o estándar de referencia.
- d. Tomar las medidas pertinentes: tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futuras realizaciones.

4.2.1. Elementos de satisfacción y estándares de excelencia

1. Elemento producto
2. Elementos ventas
3. Elemento posventas
4. Elemento ubicación
5. Elemento tiempo

4.2.2. Valor de un cliente satisfecho y costo de un cliente insatisfecho

¿ Cuánto vale un cliente ?

Un cliente satisfecho y retenido genera utilidades a través del tiempo, generalmente en forma creciente. En nuestro medio para preguntar el precio de algo, comúnmente decimos: ¿ cuánto vale ? En este caso estamos indicando que el precio de un cliente sería: el valor que genera propiamente el cliente, más el valor que genera el resultado de su plena satisfacción del servicio recibido.

También ayudan los comentarios y recomendaciones de los clientes reales a clientes potenciales que rápidamente se convierten en clientes reales.

¿ Cuánto cuesta un cliente ?

La mala calidad en el servicio tiene un costo, si se toman en cuenta los ingresos que se dejarán de percibir en el futuro, por cada cliente desertor en el presente. El paso inmediato para medir la mala calidad es determinar lo que cuesta perder un cliente insatisfecho que deja la empresa, para dirigirse al competidor que le proporciona algo superior o tan sólo algo mejor.

En el establecimiento de un mecanismo de monitoreo deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1. El marco de referencia – norma o estándar
2. Los medios para captar la señal del cliente
3. El proceso de monitoreo debe aprovecharse como una oportunidad de obtener información
4. Las necesidades, deseos y expectativas del cliente no deben tomarse como inmutables, sino mas bien cambiantes.
5. El personal de la organización debe involucrarse en el proceso de monitoreo

4.2.3. Métodos e instrumentos para la medición de la calidad del servicio

La siguiente es una lista de los diez métodos más comunes de investigación de clientes y mercados.

1. Reuniones personales con un ejecutivo de la compañía
2. Paneles de consumidores
3. Grupo de consumidores con enfoque específico

4. Videos de entrevista al cliente
5. Análisis críticos incidentales
6. Compradores o clientes misteriosos
7. Investigación de mercados
8. Tarjeta de comentarios (y garantía) de clientes
9. Encuesta de opinión / percepción
10. Grupos de usuarios de productos

También existen algunos medios sensibles que permiten medir la satisfacción del cliente entre estos están: “los sistemas de quejas y sugerencias”.

4.2.4. Capacidad de respuesta

Dar un servicio es fácil y rápido; pero cuando el cliente no obtiene el servicio en el momento que lo necesita es muy probable que busque a la competencia; siempre tenemos que tener las repuestas a la mano.

4.2.5. Seguridad

Dar una respuesta solo por darla, puede generar que el problema que se tenía al inicio se vuelva más grande, siempre se tiene que tener la respuesta para la pregunta idónea.

El cliente confía en la capacidad profesional de la empresa; misma que se obtiene brindando siempre servicios de calidad, llenando expectativas del cliente y dando respuesta pronta a sus necesidades cambiantes.

4.2.6. Empatía

El cuidado y atención individual a los clientes. Debe tomarse en cuenta que todos los clientes son distintos y tienen distintos valores que buscan distintos beneficios. La empresa debe descubrir un segmento de mercado específico en el que pueda brindar un servicio idéntico a todos los clientes.

4.3. Propuesta de valor agregado

Las empresas deben brindarles extras en productos y servicios a sus clientes, logrando con esto mayor satisfacción en ellos y mayores beneficios para la empresa.

Propuesta:

- Enviar a los clientes, una tarjeta de felicitación de cumpleaños, adjuntándole algún producto de INCASA.
- Llamadas telefónicas para conocer las necesidades e inquietudes acerca del producto; así como un medio eficaz para felicitar a los clientes por estar solventes en sus pagos.
- Que en el empaque de los productos se especifique información sobre nutrición y calorías que el cuerpo humano necesite e indicar donde obtenerlas.
- Brindarle una taza de bebida caliente en tiempo de lluvia o frío, en lo que espera su pedido.

- Enviar el o los productos en el momento y lugar en que el cliente los requiera.
- En época de lluvia, si la misma ocurre cuando existen clientes en la empresa, acompañarlo hasta su auto, como medio de cortesía, así como motivación para nuevas visitas en el futuro.

4.4. Propuesta de organización orientada hacia el cliente

El propósito de crear una estructura organizacional orientada hacia el cliente consiste en que todos los que integran puedan enfrentar problemas que se dan continuamente y que de una manera eficaz y eficiente les solucionen los mismos tomando decisiones que conlleven el cumplimiento de lo que se pretende alcanzar con la misión de la empresa.

Es de gran importancia que la empresa INCASA informe y dé a conocer su estructura organizacional, no solo para delimitar la jerarquía prevaleciente, sino que se plasme el lugar que ocupa el cliente, ya que a quién le interesa el producto es al cliente; son ellos quienes deciden adquirir el producto y ser fieles al mismo (demandando constantemente el aspecto de la innovación).

Cuando se produzca el cambio hacia la orientación al cliente, como consecuencia inmediata surge el efecto de una renovación descrita así:

- La empresa haría una inversión sobre gente pensante y no en maquinaria.
- Utilización de tecnología, pero que no se sustituye a los operantes.

- Debe existir reclutamiento y selección de personal tanto operantes como en la alta gerencia.
- Manejo de incentivos y compensaciones.

Consiguientemente, esto traerá a la empresa los beneficios siguientes:

- Índice más bajo de rotación de personal
- Mayores volúmenes de ventas
- Ventajas competitivas

La estructura organizacional inteligente no significa ningún poder o autoridad superior, sino el contacto con el cliente externo; esta es la clave de conducir a la empresa a crear clientes satisfechos; conociendo las necesidades, deseos y expectativas del cliente. El gerente general, el consejo administrativo, así como los mandos medios, desempeñarían la función de mantener la disciplina ganada no por su jerarquía sino por la calidad de liderazgo.

5. IMPLEMENTAR LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

5.1 Inspección de condiciones de calidad

Este aspecto es muy importante para la distribución para mejorar la calidad de un buen servicio.

5.1.1. En el servicio de entregas

Para la empresa el servicio de entrega es muy importante ya que los clientes (mayoristas), llegan a la empresa con sus camiones y cargan la mercadería. Para que el servicio sea bueno se debe implementar y controlar lo siguiente:

- a. Medir la satisfacción de los clientes, en cuanto al despacho y entrega de su producto.
- b. Mantener la presentación de los productos en las bodegas por lotes para que de esa forma sea mas fácil el despacho.
- c. Medir numéricamente la efectividad de los despachos, es tabular la cantidad de entregas efectivas por camión y por ruta.
- d. Se debe estudiar cada proceso del departamento de operaciones (bodega de producto terminado), para mejorar la eficiencia.
- e. Capacitación del personal bajo el concepto de satisfacción al cliente.

5.1.2. En tiempos y exactitud de despachos

- Medir la exactitud de entrega de pedidos y efectividad del despacho. Mediante un formato de control de despachos.
- Cumplir con los itinerarios, efectuando las entregas planificadas.
- Controlar el cumplimiento diario de metas, midiendo la productividad y eficiencia de despachos.

5.2. Documentación de la metodología

Los documentos deben ser claros y fáciles de entender para que el cliente no tenga que preguntar nada, de lo contrario afectará la eficiencia de despachos y todo esto afecta a la calidad del servicio.

5.2.1. Criterios para la elaboración de procedimientos de la metodología a utilizar en el servicio de distribución

Este aspecto se refiere al tipo de manipulación de facturas, para que llegue a la distribución del mismo en la bodega de producto terminado. En primer lugar, pasa al Departamento de Facturación; allí le toman el pedido, después el cliente pasa al Departamento de Ventas para que se ingrese el pedido automáticamente por computadora, regresa al Departamento de Facturación para elaborar la factura; luego pasa la factura a Caja para que el cliente pague en efectivo.

Caja le extienden un recibo, para que el cliente se dirija a cambiar su factura a bodega de producto terminado, en donde ya está el personal encargado de despachar el producto; el cliente conserva la factura original, para poder efectuar algún reclamo, sí fuera necesario. Luego de caja, se dirige la papelería a facturación, y por medio de un *software*, llega a la bodega de producto terminado, donde el bodeguero despacha el producto al cliente. Para esto se debe tomar en cuenta ciertos lineamientos para una distribución efectiva.

- a. Todo empleado debe conocer la documentación del procedimiento.
- b. Se deben conocer las normas que la empresa utiliza para una facturación efectiva.
- c. Cualquier cambio en el proceso de facturación debe ser aprobado por el gerente de ventas, antes de ser implantado.

5.3. Diseños y formatos de evaluación y control de operaciones

El diseño es fácil de llenar, para poder llevar un buen control de facturas, (figura B). Los tipos de facturas que se utilizan en la industria de café (INCASA).

5.4. Reportes

Se deben incluir reportes los cuales van directamente a la gerencia de ventas y jefe de servicio al cliente, de esta manera se ayudara a tomar mejores decisiones partiendo de controles y monitoreos de todas la operaciones en cuanto a los despachos de los productos.

6. RESULTADOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN DE CAFÉ INSTANTÁNEO

6.1. Buenas prácticas de distribución

Las buenas prácticas de distribución se aplican en toda clase de compañías; aunque no las usen. Se requieren para distribuir adecuadamente los productos al cliente, manteniendo la calidad en la presentación del mismo, y esto ayudará a tener entregas exactas para garantizar la satisfacción del cliente. Si el café instantáneo La jarillita es el que predomina en el mercado y el que más se vende, en la distribución de bodega será aquel producto que esté más a la mano para cumplir con las expectativas del tiempo. Lo importante no es el valor económico del producto, sino la velocidad de su rotación . Cuando menos tiempo se tiene inventario es mejor.

6.1.1 Por qué es buena, en una industria, una eficiente distribución del producto al cliente

- a. La buena distribución reduce costos y ofrece servicios exigidos. Este es el objetivo de la buena logística de distribución.
- b. Ayuda a tener un buen servicio en lo que respecta a tiempo, lugar y cantidad al mínimo costo.
- c. Ganar al cliente con la estrategia de distribución, porque no esperó mucho tiempo para que le despacharan el producto. Si el producto no tiene al cliente, no vale nada.

Estas recomendaciones se pueden tomar en cuenta en todo tipo de bodegas, analizando el producto que más se vende en el mercado guatemalteco.

6.2. Definición de buenas prácticas de distribución

Se entiende por buenas practica de distribución al proceso de planificar, controlar las entregas, el movimiento y almacenamiento eficazmente y costos efectivos de productos terminados; o, sencillamente, es el manejo de todas las actividades organizacional y funcionalmente que facilitan que se muevan los productos , servicios, etc.

6.3. Personal del área de bodega de producto terminado

Para el personal de área de bodega se necesita un perfil de acuerdo con el tipo de puesto que desempeña. Tiene que estar comunicado con el personal administrativo ya que el despachará el producto a los camiones, y deberá corroborar las facturas, para proceder al embalaje del producto terminado en el camión.

6.4. Personal administrativo

El personal administrativo está conformado por:

- a. Gerente de operaciones
- b. Gerente de despacho local
- c. Gerente de exportaciones
- d. Contador general

Todas estas personas son las encargadas de coordinar , planificar y controlar la logística de recepción, almacenamiento y despacho del producto terminado.

6.5. Personal operativo

Se tienen que tomar en cuenta los siguientes puestos:

- ❖ Supervisor diurno de despacho local
- ❖ Supervisor de Exportaciones
- ❖ Supervisor de inventarios
- ❖ Operador de carga
- ❖ Ayudante de camión
- ❖ Piloto de camión
- ❖ Auxiliar de bodega
- ❖ Digitador de inventarios
- ❖ Operador de montacargas

Todo este personal es el encargado de la logística operativa de la recepción, almacenamiento y rotación del producto terminado.

6.6. Presentación de los productos que se manejan

El café instantáneo tiene las siguientes presentaciones: café en frascos de vidrio de 50 gramos, café en frascos de vidrio de 100 gramos, café en frascos de vidrio de 170 gramos, y la de 283 gramos, en frascos de vidrio.

Dichas presentaciones se venden en cajas con un número especificado de envases. La caja que contiene las presentaciones de 50 gramos y 100

gramos de café, contienen 24 unidades. Por su parte, las cajas que contienen los frascos de café de 170 gramos y 283 gramos, contienen 12 unidades.

6.7. Sistemas de información que se manejan, la facturación de pedido

El sistema en sí es el que debe manejar y controlar la administración de clientes y la facturación de pedidos desde las oficinas hasta la bodega. Para todo esto se utiliza un *software*, este ejecuta todos esos movimientos de facturas de departamento en departamento. La información se genera en el Departamento de Ventas; que por medio de las computadoras llegan hasta facturación, contabilidad y bodega de producto terminado. El *software* tiene a su cargo varias aplicaciones como lo son las siguientes:

- a. Manejo de reportes
- b. Listado de Clientes
- c. Detalles de facturas
- d. Órdenes en proceso de facturación

Además de manejar este tipo de información también se manejan operaciones como:

- a. Impresión de facturas
- b. Generación de facturas

El programa puede ejecutar otras utilidades como:

- a. Ingresos traídos por los vendedores
- b. Mostrar el producto disponible que existe en bodega
- c. Emitir una factura física

6.8. Sistema de preparación física de productos pedidos

La preparación física de los productos en el área de almacenamiento de la industria de café, son almacenados de acuerdo a condiciones de tamaño físico de la bodega, para que sea rápido y seguro el manejo de los productos, cuidando la accesibilidad que tenga un montacarga para poder despachar los productos terminados hacia el cliente.

6.9. Sistema de embalaje del producto dentro del camión

El embalaje de las cajas es efectuado por el encargado de bodega y el montacargista; deben tener ordenadas las facturas para despachar correctamente; después de ordenadas las facturas disponen de las rutas de carga para trasladar el producto. En bodega se debe conocer el volumen del total de productos para que se maximicen los espacios del furgón del camión.

6.10. Sistema de entrega al cliente

El sistema de entrega al cliente consta de los siguientes pasos:

1. El cliente muestra la factura (s) en el área de bodega
2. El bodeguero muestra el producto que se despachará al cliente
3. Si el cliente esta de acuerdo se procede a colocar el producto en el lugar que el cliente designe
4. El cliente firma la factura de recibido y guarda una copia al bodeguero y una copia la cliente

CONCLUSIONES

1. La calidad del servicio en la empresa INCASA, se encuentra en un punto de inicio; por lo tanto, es necesario aplicar las disciplinas, para que el cliente interno como externo se sienta totalmente satisfecho.
2. Los clientes mayoristas como los minoristas, identifican al producto que compran en INCASA, como de calidad y de buen precio. (reales y potenciales).
3. El programa de satisfacción del cliente corre el riesgo de quedarse en una etapa de diseño sin llegar a ser ejecutados, si esto sucede se perderán clientes potenciales.
4. La calidad de los servicios tiene estrecha relación con la cultura que posea la organización que los presta.
5. En la empresa debe existir una dependencia del servicio al cliente, para que de esa manera sea más competitiva en el mercado guatemalteco.
6. La distribución del producto es muy importante; este debe ser entregado al cliente en tiempo récord.
7. Se deben aplicar las buenas prácticas de distribución; por medio de ellas se logra más eficiencia.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar las disciplinas de *empowerment*, *benchmarking*, *outsourcing*, *kaizen* y otras que permiten obtener ventajas competitivas, para que todos los clientes se sientan satisfechos.
2. Trabajar con una dependencia del servicio al cliente para que la empresa tenga un nivel de excelencia en el servicio al cliente.
3. Para obtener información que retroalimente a la empresa y pueda ser utilizada para mejorar continuamente es vital el seguimiento del cliente y el contacto con éste después de prestado un servicio.
4. La empresa debe prestar un servicio excelente para llevar un trato especial con el cliente, respeto, confianza y productos de calidad es lo que un cliente desea de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cowell, Donald. **Mercado de servicios**, Legis Editores, S.A. Bogota, Colombia 1991. Pág. 354.
2. Gil pineda, Regina Maricela. Tesis: **Un programa de Satisfacción al Cliente Como una Ventaja Competitiva sostenible en las empresas de Servicio**. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala Octubre 1998.
3. Fischer de la Vega. **Mercadotecnia**. México 1992, Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.
4. Détrie, Philleppe. **Cómo ganar clientes**. Guía Práctica de la Calidad Total. Editorial Paraninfo. Paris, 1992.
5. Glen, Peter. **Eso no es asunto mío?**. Desarrollo Gerencial. Segunda Edición. Grupo Editorial Norma 1992.
6. Horivitz, Jacques. **Los siete secretos del servicio al cliente**. Priemera Edición, Editorial Norma 1992.
7. Berry, Leonard L. **Un buen servicio ya no basta**. Cuatro principios del Servicio Excepcional al cliente. Primera Edición. Grupo Editorial Norma. Colombia 1996.

ANEXOS

Las respuestas serán tabuladas con respecto a un análisis FODA.

F: Fortaleza. O: Oportunidad. D: Debilidad. A: Amenaza

Figura 13. Situación actual del servicio en la empresa INCASA

ENUNCIADO	sí	no	No responde
1. Cuenta con métodos y sistemas para conocer al Cliente.			
2. Existe un programa de integración del recurso humano.			
3. Se posee información referencial para comparar las prácticas de la compañía con la competencia.			
4. Existen bases de datos de clientes para un mayor conocimiento del mercado.			
5. Existencia de un sistema de quejas y sugerencias enumeradas por los clientes.			
6. Estudio de viabilidad acerca de la realización de sugerencias para mejorar el servicio al cliente.			
7. Conocer que desea el cliente, a través de quejas y sugerencias que éste presente y ofrecerle un mejor servicio.			
8. Existe control de calidad en el servicio al Cliente.			
10. La opinión generalizada del cliente es que si existe calidad en la empresa.			

Las respuestas serán tabuladas con respecto a un análisis FODA.

F: Fortaleza. O: Oportunidad. D: Debilidad. A: Amenaza

Figura 14. Situación actual del liderazgo en la empresa INCASA

ENUNCIADO	sí	no	No responde
1. La función de liderazgo es desarrollada por el Gerente General y el Gerente de Ventas; en mayor medida por éste último.			
2. Existencia de un líder que guía las actividades del resto del personal.			
3. Existencia de un organigrama que permite conocer y delimitar los distintos puestos y funciones dentro de la empresa.			
4. Existen políticas o planes de acción que guíen o faculten al líder, en su interés por impulsar al personal a la realización de las actividades.			
5. Apoyo del Gerente General y Gerente de Ventas en actividades operativas, cuando la situación lo amerite.			
TOTALES			

Las respuestas serán tabuladas con respecto a un análisis FODA.

F: Fortaleza. O: Oportunidad. D: Debilidad. A: Amenaza

Figura 15. Administración y Desarrollo del Recurso Humano

ENUNCIADO	sí	No	No responde
1. Discrepancia de criterios en cuanto a la integración de personal a la empresa, entre Gerencia y los restantes niveles.			
2. Se tiene por escrito de manera clara y precisa el proceso de selección, integración, capacitación y desarrollo para el personal contratado por la empresa.			
3. Se tiene información adecuada, para el nuevo personal acerca de las funciones, lugares y compañeros de trabajo que éste tendrá para el desarrollo de sus actividades laborales.			
4. Clima organizacional propicio para desarrollar un sistema adecuado para la integración de personal.			
5. Existe un manual de puestos que especifique las funciones de los nuevos miembros de la empresa.			
TOTALES			

Las respuestas serán tabuladas con respecto a un análisis FODA.

F: Fortaleza. O: Oportunidad. D: Debilidad. A: Amenaza

Figura 16. Tecnología de la información y comunicación

ENUNCIADO	sí	no	No responde
1. Se cuenta con un aceptable nivel o grado de comunicación con el cliente, en cuanto al que consume directamente el producto.			
2. Se emplea el Internet, como medio eficaz de apertura para el mercado.			
3. Preocupación en cuanto a encontrar el medio más eficaz, uso de tecnología de línea para establecer una comunicación eficiente con el cliente.			
4. Falta de retroalimentación, con respecto a los medios empleados.			
5. Desarrollo de mecanismos más novedosos por parte de la competencia.			
TOTALES			

Las respuestas serán tabuladas con respecto a un análisis FODA.

F: Fortaleza. O: Oportunidad. D: Debilidad. A: Amenaza

Figura 17. Administración de proveedores

ENUNCIADO	sí	no	No responde
1. Selección del proveedor, teniendo como base el precio que éste pueda ofrecer.			
2. Existe desinterés en cuanto a la calidad de la materia prima que se adquiere de un determinado proveedor.			
3. Sistema para seleccionar al proveedor, de acuerdo con las condiciones que enumeren, como precio, calidad, lote de compra, etc.			
4. Análisis de costos de operación y fabricación, para mantener el precio del producto (en comparación con la competencia).			
5. Enfoque a clase media y popular, disminuyendo el margen de beneficio que pudiera incidir en estándares más exigentes para la selección del proveedor.			
TOTALES			

Las respuestas serán tabuladas con respecto a un análisis FODA.

F: Fortaleza. O: Oportunidad. D: Debilidad. A: Amenaza

Figura 18. Clima organizacional

ENUNCIADO	sí	no	No responde
1. Clima Organizacional mayoritariamente agradable.			
2. Percepción muy baja de un clima organizacional adecuado para el personal que conforma el nivel operativo.			
3. Fomento del trabajo en equipo, con el propósito de mejorar el desempeño.			
4. Diferencias en ciertos momentos, entre los distintos niveles de la compañía, ya se entre éstos o entre miembros de un mismo nivel, como la falta de atención.			
5. Falta de motivación por parte de los jefes a sus subordinados.			
6. Inadecuado proceso de integración del personal a la compañía.			
7. Cumplir con perspectivas del mercado, en cuanto a calidad y cantidad del producto.			
8. Estabilidad laboral			
TOTALES			

Las respuestas serán tabuladas con respecto a un análisis FODA.

F: Fortaleza. O: Oportunidad. D: Debilidad. A: Amenaza

Figura 19. Calidad en los productos, servicios y procesos

ENUNCIADO	sí	no	No responde
1. La calidad del producto (según opinión generalizada) es el atributo más valioso para competir en el mercado.			
2. Desinterés en cuanto a la calidad del servicio que se presta a los consumidores.			
3. Se tienen los medios eficaces para contribuir a un mayor nivel de calidad en cuanto al servicio al cliente.			
4. Motivación para participar en cursos que promuevan una mejor y más adecuada atención al cliente.			
5. Adecuados canales de distribución del producto hacia los clientes.			
6. Promociones muy poco efectivas para complacer las exigencias del cliente.			
7. Ahorro en tiempo de entrega del producto al lugar donde sea solicitado por el cliente.			
TOTALES			


Las respuestas serán tabuladas con respecto a un análisis FODA.

F: Fortaleza. O: Oportunidad. D: Debilidad. A: Amenaza

Figura 20. Desempeño financiero

ENUNCIADO	sí	no	No responde
1. Alto grado de certeza, en cuanto a que la empresa invierte en recursos, procesos o sistemas, para mejorar el producto.			
2. Clientes insatisfechos y con actitud negativa en cuanto a que no se cuenta con una inversión adecuada para mejorar el accionar de la empresa.			
3. Aumento considerable de los vehículos de reparto que se tienen en la empresa.			
4. Lanzamiento de promociones que permitan mayor penetración en el mercado local.			
TOTALES			

Figura 22. Diseño de formato de factura por pedidos



Productos Alimenticios Sharp, S. A.
Industria de Café, S. A.

KM 5 CARRETERA ATLANTICO, ZONA 17
 TEL: (502) 256 0417

UBICACION: _____

CIUDAD: _____

NOMBRE: _____

DIRECCION: _____

TEL: _____ TELEFONO: _____

CREDITO CONTADO VENDEDOR _____

OBSERVACIONES: _____

PEDIDO	Nº 026291
COBRADO EN VISITA	AUTORIZADO
EFFECTIVO	CHEQUES
FECHA DE COBRO	
BANCO No	
RECIBO No	

CANT.	COD.	ARTICULO	PRE SEN	VALOR	TOTAL
1301		CAFE TROPRESTO	24/2		
1309		CAFE TROPRESTO	24/3		
1302		CAFE TROPRESTO	12/6		
1304		CAFE TROPRESTO	11/8		
1305		CAFE TROPRESTO	12/10		
1501		INFASAAROMATICO	24/2		
1509		INFASAAROMATICO	24/3		
1502		INFASAAROMATICO	12/6		
1503		INFASAAROMATICO	12/10		
1601		FURREAROMATICO	24/2		
1609		FURREAROMATICO	24/3		
1602		FURREAROMATICO	12/6		
1603		FURREAROMATICO	12/10		
1613		LA JAMBUELA	12/50/1		
1650		CAFE INCASA	100/1		
BEBIDA EN POLVO SHARP					
3934		NARANJA	24/300		
3902		NARANJA	12/21		
3903		NARANJA	12/34		
3928		NARANJA SCORE	1/3/18		
3929		NARANJA SCORE	1/4/20		
3944		GUANABA	24/300		
3942		GUANABA	12/21		
3943		GUANABA	12/34		
3948		GUANABA SCORE	1/3/18		
3949		GUANABA SCORE	1/4/20		
3954		ROSA DE JAMAICA	24/300		
3952		ROSA DE JAMAICA	12/21		
3953		ROSA DE JAMAICA	12/34		
3958		ROSA DE JAMAICA	1/3/18		
3959		ROSA DE JAMAICA	1/4/20		
MIEL DE MAPLE SHARP					
3405		MIEL DE MAPLE	12/21		
3406		MIEL DE MAPLE	24/12		
3411		MIEL DE MAPLE	1/12		
TOTAL INCASA					Q. _____

CANT.	COD.	ARTICULO	PRE SEN	VALOR	TOTAL
VINAGRE					
4105		VINAGRE CLARO	1 GL		
4110		VINAGRE CLARO	12/26		
SALSA INGLESA					
4501		SALSA INGLESA	24/5		
4502		SALSA INGLESA	48/5		
CHOCOLATES					
4704		MANIBARRA	36/1		
4710		CRISPIN	36/1		
4711		LAYER	36/1		
4782		FANTASIA	36/1		
4716		FANTASIA	306/1		
4717		MANIBARRA	306/1		
4718		CRISPIN	306/1		
4719		LAYER	306/1		
TOTAL SHARP					Q. _____

RESUMEN

INCASA Q. _____

SHARP Q. _____

TOTAL PEDIDO Q. _____

F) ACEPTADO CLIENTE

