



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**SISTEMA DE MEJORAMIENTO AL SERVICIO DEL CLIENTE EN
DISTRIBUIDORA Y DROGUERIA DEL CARIBE, S.A.**

Cristian Alejandro Cancinos Escoto

Asesorado por el Ing. César Augusto Akú Castillo

Guatemala, agosto de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE MEJORAMIENTO AL SERVICIO DEL CLIENTE EN
DISTRIBUIDORA Y DROGUERIA DEL CARIBE, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD E INGENIERÍA

POR:

CRISTIAN ALEJANDRO CANCINOS ESCOTO

ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizo Rodas
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

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 graduación titulado:

**SISTEMA DE MEJORAMIENTO AL SERVICIO DEL CLIENTE EN
DISTRIBUIDORA Y DROGUERIA DEL CARIBE, S.A.,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en enero de 2007.



Cristian Alejandro Cancinos Escoto

Guatemala, Mayo 10 de 2007

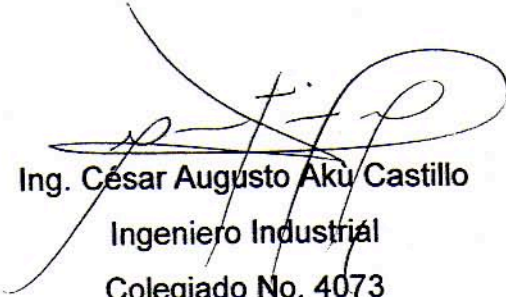
Ingeniero:
Danilo González Trejo
Revisor de Protocolo
Facultad de Ingeniería
Universidad de san Carlos de Guatemala

Me dirijo a usted para informarle que ha finalizado la etapa de asesoría del trabajo de graduación del estudiante CRISTIAN ALEJANDRO CANCINOS ESCOTO, con carné 2000-11047, previo a obtener el título de Ingeniero Industrial.

El trabajo en mención se titula: **SISTEMA DE MEJORAMIENTO AL SERVICIO DEL CLIENTE EN DISTRIBUIDORA Y DROGUERÍA DEL CARIBE, S.A.**

Después de haber revisado dicho trabajo, considero que cumple con los objetivos propuestos en el protocolo aprobado por la escuela y para los efectos correspondientes, me suscribo de usted.

Atentamente



Ing. César Augusto Aku Castillo
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 4073

ASESOR

César Aku Castillo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 4,073



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SISTEMA DE MEJORAMIENTO AL SERVICIO DEL CLIENTE EN DISTRIBUIDORA Y DROGUERÍA DEL CARIBE, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Cristian Alejandro Cancinos Escoto**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Byron Estuardo Ixpatá Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Byron Estuardo Ixpatá Reyes
Ingeniero Mecánico Industrial
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, julio del 2007.

/mgp



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, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **SISTEMA DE MEJORAMIENTO AL SERVICIO DEL CLIENTE EN DISTRIBUIDORA Y DROGUERIA DEL CARÍBE, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Cristian Alejandro Cancinos Escoto**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2007.

/mgp



Ref. DTG.252.2007

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 graduación titulado: **SISTEMA DE MEJORAMIENTO AL SERVICIO DEL CLIENTE EN DISTRIBUIDORA Y DROGUERÍA DEL CARIBE, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Cristian Alejandro Cancinos Escoto**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, agosto de 2007.



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la vida y permitirme culminar esta meta, tan importante en mi vida
- Mis padres** Patrocinio Ismael Cancinos y Estela Yolanda de Cancinos, que son lo más importante en mi vida, gracias por apoyarme, quererme y creer en mí; este triunfo es de ustedes.
- Mis hermanos** Ana Gabriela, Jorge Mario, Luís Armando. Por alentarme a seguir adelante y apoyarme incondicionalmente.
- Mis cuñados** Ivonne, Cristina y Jairo, gracias por ser parte de mi familia
- Mis sobrinos** Porque con su ternura y amor, logran motivarme en todo momento.
- Asesor** Ingeniero César Akú, por su sabios consejos y guiarme en la realización de este trabajo.
- Mi novia** Denise, por el amor, la confianza y el apoyo que en toda mi carrera me brindó.
- Mis amigos** Luís Fernando, José, Alan y Roberto, por todos los momentos que compartimos dentro de las aulas de nuestra querida facultad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1	Empresa	1
1.1.1	Ubicación	2
1.1.2	Misión	2
1.1.3	Visión	2
1.1.4	Política	2
1.1.5	Organización	3
1.1.6	Productos	4
	1.1.6.1 Farmacéuticos	4
	1.1.6.2 Industriales	4
	1.1.6.3 Cosméticos	4
	1.1.6.4 Alimenticios	5
1.2	Calidad	5
1.2.1	Clientela clave	5
1.2.2	Nivel de excelencia	6
1.2.3	Conformidad	6
1.2.4	Gestión	6

1.2.4.1	Dificultad	6
1.2.4.2	Costo	7
1.2.4.2.1	Calidad	7
1.2.4.2.2	Falta de calidad	8
1.2.4.2.3	Autodiagnóstico	8
1.2.5	Normas	9
1.2.5.1	Expresarse desde el punto de vista del cliente	9
1.2.5.2	Ponderable	10
1.2.5.3	Servir a la organización	10
1.3	La comunicación del servicio	11
1.3.1	Afirmar la diferencia	11
1.3.2	Reducir el riesgo percibido por el cliente	11
1.4	Descripción de los indicadores de medición de servicio	12
1.4.1	KPI (Key Performance Indicator)	13
1.4.1.1	Definición	13
1.4.1.2	Importancia	14
1.4.1.3	Ventajas	14
1.4.2	Cálculo del KPI	15
1.4.2.1	Índice ordenado contra facturado	17
1.4.2.2	Órdenes de entrega completas	18
1.4.2.3	Órdenes de entrega a tiempo	20
1.4.2.4	Órdenes de entrega a tiempo y completas	20

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1	Administrativa	21
2.1.1	Ventas	22
2.1.2	Contabilidad	25
2.1.2.1	Créditos	26

2.1.2.2	Cobros	27
2.1.3	Logística	28
2.1.3.1	Importación	30
2.1.3.2	Exportación	31
2.2	Producción	33
2.2.1	Desarrollo	37
2.2.2	Pesado	37
2.2.3	Empaque	38
2.2.4	Etiquetado	38
2.2.5	Control de calidad	39
2.3	Bodega	39
2.3.1	Materia prima	39
2.3.2	Producto terminado	40
2.3.3	Despacho	41

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE MEJORAMIENTO

3.1	Desarrollo	43
3.1.1	Código de servicio de calidad	44
3.1.2	Triángulo de servicio	45
3.1.3	Servicio al cliente interno	48
3.1.3.1	Relaciones de dependencia entre departamentos	49
3.1.3.2	Comunicación	51
3.1.3.3	Definición de procesos de trabajo	51
3.1.3.4	Definir responsabilidades	55
3.1.3.5	Evaluación del servicio interno	55
3.2	Pedidos	56
3.2.1	Sin satisfacer	56
3.2.2	Causas	56

3.2.3	Análisis	57
3.3	Índice de servicio al cliente	60
3.3.1	Órdenes de entrega	61
3.4	Contra lo facturado	62
3.4.1	A tiempo	64
3.4.2	A tiempo y completas	65
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	69
4.1	Medición con el cliente	69
4.1.1	Quejas y sistema de sugerencias	70
4.1.2	Encuesta de satisfacción	75
4.1.3	Compradores fantasmas	76
4.1.4	Seguimiento de clientes	76
4.1.4.1	Nuevos	78
4.1.4.2	Perdidos	80
4.2	Satisfacción con relación a la calidad total y el cliente	85
4.2.1	Externo	85
4.2.2	Interno	87
4.2.3	Finales	88
4.3	Análisis de cancelación	88
4.3.1	Pedido con lo facturado	89
4.3.2	Plan de acción	90
5.	MEJORA CONTINUA	93
5.1	Sistema del servicio al cliente	93
5.1.1	Verificación de aumento	94
5.1.2	Eliminación de fallas	96

5.1.2.1	Medición del desempeño	98
5.1.2.2	Evaluación de utilidades	99
5.1.3	Normalización de tareas	101
5.1.3.1	Visitas	102
5.1.3.2	Revisiones	103
5.2	Proceso de simplificación del negocio	104
5.3	Manejo de resistencia al cambio	105
5.4	Factores claves para el éxito	109
5.5	Revisión y mejoramiento continuo	111
CONCLUSIONES		113
RECOMENDACIONES		115
BIBLIOGRAFÍA		117
APÉNDICE		119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de la empresa	3
2	Proceso de venta	24
3	Distribución del departamento de producción	35
4	Diagrama de flujo del proceso de fabricación de productos químicos.	36
5	Triángulo de servicio	46
6	Proceso de producción orientado a sus clientes internos	52
7	Proceso de venta mejorado	53
8	Proceso de despacho	54
9	Gráfico de causas de pedidos sin satisfacer	57
10	Proceso de análisis de pedidos sin satisfacer	60
11	Tendencia del índice ordenado contra facturado	63
12	Tendencia del indicador de entregas a tiempo	65
13	Tendencia del indicador de entregas a tiempo y completas	66
14	Ficha de control de quejas y sugerencias	72
15	Formato del programa de registro y seguimiento de clientes	77
16	Proceso de seguimiento de clientes perdidos	84
17	Proceso de eliminación de fallas	97

TABLAS

I	Índice ordenado contra facturado	18
II	Índice de órdenes completas	19
III	Matriz de clientes internos dentro de la empresa	22
IV	Relación entre producción y sus proveedores internos	49
V	Relación entre ventas y sus proveedores internos	50
VI	Relación entre logística y sus proveedores internos	50
VII	Causas de pedidos incompletos	58
VIII	Indicadores de servicio durante el año 2006	62
IX	Reporte de quejas realizadas por los clientes en el mes de diciembre.	74
X	Prueba para la evaluación de servicio interno	119
XI	Encuesta de satisfacción para el cliente	120

LISTA DE SÍMBOLOS

CF Relación entre cajas ordenadas contra facturadas.

C Índice de órdenes completas contra el total de órdenes.

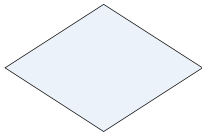
CJS Unidad en cajas de producto.

ET Índice de órdenes entregadas a tiempo.

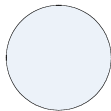
ETC Índice de órdenes entregadas a tiempo y completas.



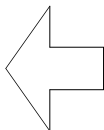
Actividad o tarea: es aquella que se desarrolla como parte de un proceso operativo.



Decisión: va después de que se realiza una actividad de verificación, tiene dos variable: *si* o *no*, dependiendo de si es aceptada o rechazada.



Operación: significa que el producto sufre una transformación física o química.



Transporte: representa un traslado del producto durante el proceso de fabricación.

GLOSARIO

Calidad	Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
Ciente	Persona o conjunto de personas que satisfacen sus necesidades adquiriendo bienes o servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas.
Ciente externo	Es el consumidor final, que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.
Ciente interno	Es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de los otros algún producto o servicio, que debe utilizar para el desarrollo eficiente de sus labores.
Gestión	Es una estrategia organizativa y un método que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente, la eficacia de una organización en satisfacer al cliente.
Inventario físico	Es el inventario real, que se tiene físicamente en la bodega.

KPI	Son los índices de medición que se utilizan para valuar el desempeño en las diferentes áreas del negocio. Generalmente, son índices expresados en porcentajes para representar relaciones entre resultados obtenidos y los esperados.
Medida correctiva	Acción tomada para eliminar la causa de una falla.
Mejora continua	Actividad recurrente para aumentar la capacidad operativa de la empresa.
Órdenes perfectas	Son aquellas órdenes que se entregan a tiempo, completas y sin notas de crédito.
Procedimiento	Forma específica para llevar a cabo una actividad.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
Producto	Resultado de un proceso.
Resistencia al cambio	Conductas de los empleados diseñadas para, demorar o impedir la instrumentación de un cambio en la rutina laboral.

Ruta	Es la categorización de los clientes mediante la ubicación de sus centros de acopio o bodegas en donde almacenan los productos y esperan recibir pedidos. La ruta se utiliza para agrupar clientes, lo cual es de utilidad para organizar los despachos que se realicen par optimizar cada viaje de esta manera.
Satisfacción	Estado afectivo o reacción emocional a la experiencia de un producto o servicio.
Seguimiento	Actividad por medio del cual se comprueban los resultados y se asegura que se cumplan los objetivos.
Servicio	Es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada.

RESUMEN

El aprovechamiento máximo de los recursos con que cuentan las empresas en la actualidad es quizás el factor más importante, ya que de ello dependen los rendimientos que se obtendrán; pero además lo primordial es que el cliente obtenga una satisfacción tanto en los productos como en el servicio para poder competir dentro del mercado actual y los nuevos mercados.

Por ello, el sistema de mejoramiento al servicio del cliente en Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., pretende lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado a través del incremento de las ventas, mediante la implementación de lineamientos adecuados para dar un servicio de calidad al cliente, el cual, al ser utilizado representará una ventaja competitiva de la empresa.

Para el desarrollo de la guía propuesta para mejorar el servicio al cliente, se hace una introducción a todos aquellos conceptos y terminología que permiten conocer la importancia de cada una de las variables que componen el servicio y así conocer las herramientas que se utilizan hoy en día, para brindarle la calidad y servicio que el cliente requiere.

Luego, se hace un análisis completo de la situación actual de la empresa que incluye su estructura, sus funciones en el departamento de ventas, cómo es llevado a cabo el proceso de recepción al cliente, para lo cual se realiza una descripción de su funcionamiento y cuáles son sus divisiones.

Luego de conocer la situación actual, se desarrolla la guía para mejorar el servicio al cliente a través de la fuerza de ventas, que incluye el cálculo de indicadores de servicio, los cuales son un mecanismo de medición que sirve para determinar el nivel de servicio que se brinda a los clientes, en áreas específicas y la creación de una filosofía de servicio dentro de la empresa a través del sistema de cliente interno.

Para implementar la propuesta de mejoramiento del sistema de servicio se definieron y se formularon técnicas y herramientas, las cuales al ser aplicadas ayudan a verificar y controlar la calidad del servicio y la atención que la fuerza de ventas debe aplicar para satisfacer a sus clientes.

Finalmente, se establecen mecanismos de control y obtención de información de los clientes, como: sistemas internos de seguimiento de clientes actuales, captación de nuevos y recuperación de perdidos, así como una segmentación del mercado por categorías de productos que facilitarán la labor de ventas.

A través de esta propuesta, la empresa y en especial la fuerza de ventas podrá verificar cuál ha sido su desempeño, a cuántos nuevos clientes han adquirido como nuevas ventas, qué clientes son leales hacia la empresa, controlar el rendimiento del equipo y desarrollar planes de acción para mejorar continuamente.

OBJETIVOS

GENERAL

Desarrollar una guía para mejorar el servicio al cliente en Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., a través del departamento de ventas

ESPECÍFICOS

1. Describir los conocimientos teóricos que ayuden a la comprensión del tema de la guía de servicio al cliente en la Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A.
2. Describir el diseño de la estructura organizacional del área de servicio al cliente y funciones que ésta realiza.
3. Determinar y evaluar los esfuerzos actuales que realiza la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.
4. Coordinar la comunicación dentro de la organización, como el flujo y la calidad de información.
5. Valorar la percepción de los clientes, con respecto a los servicios que espera recibir en accesibilidad, oportunidad, calidad de atención y precio.
6. Implementar una propuesta de mejora que apoye a la fuerza de ventas, con base a la guía propuesta en el presente trabajo de graduación.

7. Evaluar el personal con que cuenta la empresa, a fin de entender qué conocimiento tienen de satisfacción del consumidor y qué esfuerzos hacen para lograr la excelencia en su labor.

INTRODUCCIÓN

Debido a que la fuerza de ventas de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., constituye uno de los principales recursos de la empresa, se espera que obtenga un rendimiento apropiado, y así brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose así en responsabilidad, calidad y servicio, logrando de igual manera mantener la satisfacción del cliente.

Durante los últimos años, Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., ha ido expandiendo sus horizontes y con ello ha logrado implementar sistemas que ayudan a la fuerza de ventas a obtener una pronta respuesta y adquisición de clientes. La fuerza de ventas debe conocer las herramientas adecuadas para que pueda atender las necesidades de sus clientes.

Debido que la empresa exporta productos farmacéuticos, químicos, cosméticos e industriales se deben aplicar diferentes políticas de ventas para cada canal de distribución, como: crédito y de envío.

Este trabajo de graduación se centra en la elaboración de un sistema de mejoramiento al servicio del cliente en Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., que supere las expectativas del cliente y poder crear una lealtad, atraer nuevos compradores y mercados, para poder satisfacerlos en sus más imperiosas necesidades.

Para delimitar el contenido del tema, se hace referencia a elementos del área de administración, análisis de la información. Al inicio se contemplan todos aquellos principios teóricos que deben conocerse en un proceso de servicio al cliente, posteriormente se realiza el razonamiento de la estructura organizacional del área, seguidamente existe una redacción de políticas y procedimientos, análisis de las tareas y el plan de implementación del programa.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Para el éxito en un mercado competitivo, las empresas deben centrarse en el cliente. La primera tarea de una empresa es crear clientes. Pero, actualmente, estos tienen a su disposición una amplia gama de productos, precios y proveedores en donde escoger.

Al principio, los clientes hacen una estimación del valor que les proporcionan las distintas ofertas. Buscan maximizar su expectativa de valor con las limitaciones del costo del producto, servicio, accesibilidad y pago. Crean una expectativa sobre el valor a recibir y actúan de acuerdo con ella.

1.1 La empresa

Es una empresa fundada en 1974, en la ciudad de Guatemala, nace importando esencias y colorantes principalmente de España, a lo largo de los años con la experiencia adquirida, la empresa amplía sus productos incorporando esencias de perfumería, químicos industriales, alimenticios, cosméticos, farmacéuticos, aceite esenciales, herboristería y frascos.

Distribuidora del Caribe se ha preocupado por ser una empresa reconocida en nuestro medio al vender productos de calidad y por su dedicado tiempo en localizar y representar a las empresas de los 5 continentes, donde Guatemala es la casa matriz, Belice, El Salvador (oficinas y bodegas propias), Honduras (oficinas y bodegas propias), Nicaragua.

1.1.1. Ubicación

Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A. su oficina central 1ª. Calle 34-39, Zona 11, Colonia Toledo Guatemala Centroamérica. PBX. (502) 243 95221, telefax. (502) 2434 0801. Mercadeo y Ventas 14 Av. 3-25, Zona 1. PBX. (502) 2253-3926, telefax. (502) 2251 2944; Web: www.distcaribe.com

1.1.2 Misión

Fabricar y comercializar productos de calidad, enfocando su interés en la satisfacción plena de los clientes, mediante el uso de materia prima, tecnología y recurso humano del más alto nivel. Obteniendo en el desarrollo de su actividad, un adecuado rendimiento de la inversión y el mejoramiento continuo del nivel de vida de sus empleados.

1.1.3 Visión

Empresa guatemalteca, ser líder en la fabricación y comercialización de productos de calidad; a través del crecimiento tecnológico y el crecimiento del personal, manteniendo una calidad estándar que satisfaga las necesidades de los clientes.

1.1.4 Política

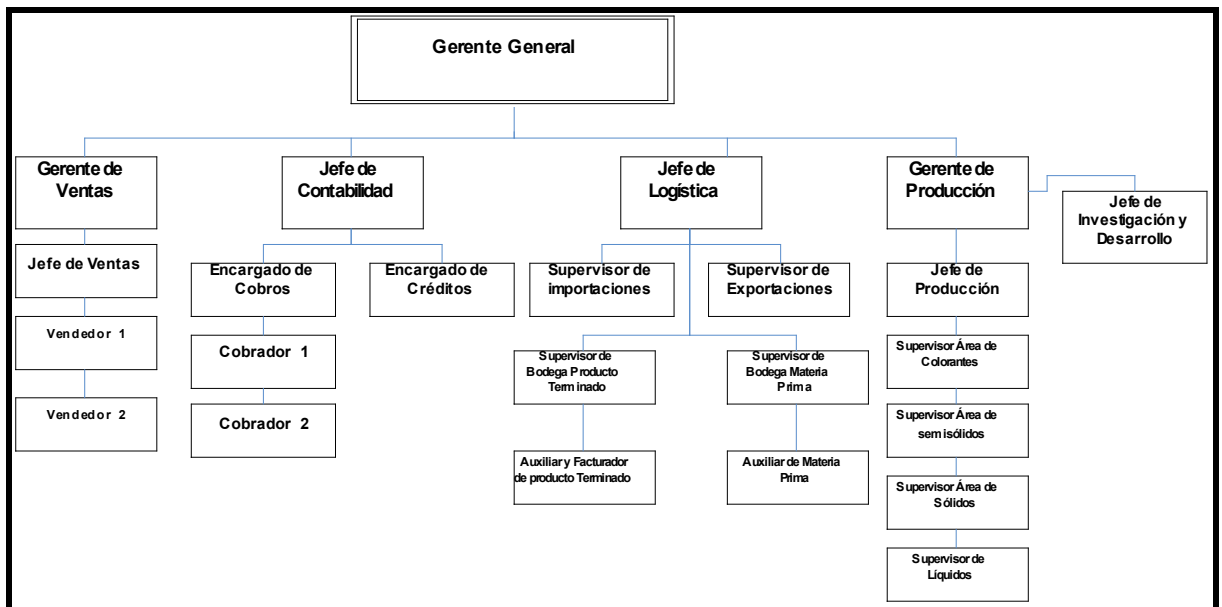
Buscar continuamente la excelencia en el mercado de esencias de perfumería, químicos industriales, alimenticios, cosméticos, farmacéuticos, aceites esenciales, herboristería y frascos a través de un sistema de gestión de calidad eficaz y recurso humano competente para obtener la satisfacción de los clientes internos y externos.

1.1.5 Organización

Distribuidora del Caribe, cuenta con una estructura organizacional por departamentos, la cual contribuye a la asignación de funciones específicas acordes a cada departamento, que permite la división eficiente del trabajo y el logro de los objetivos empresariales.

La estructura organizacional de la empresa se presenta a continuación en el siguiente organigrama.

Figura 1. Organigrama de la Empresa



Fuente: Distribuidora y Droguería del Caribe S.A.

1.1.6 Productos

Dentro de la gama de productos que ofrece a sus clientes, Distribuidora del Caribe, S.A., produce una diversidad de productos para diferentes aplicaciones, las cuales son:

1.1.6.1 Farmacéuticos

Dentro de este tipo de productos se encuentran: principios activos, vitaminas, minerales, edulcorantes, cápsulas suaves, antibióticos, extractos de hierbas, herboristería, aceites esenciales, sabores líquidos y en polvo, colorantes, preservantes, anticonceptivos, germicidas, bactericidas, suspensión, lacas, colorantes, vaselinas líquidas y sólidas, excipientes y auxiliares de compactación.

1.1.6.2 Industriales

Estos sirven de materia prima a las industrias que fabrican sus productos a partir de ellos. Dentro de estos se encuentran los siguientes: tensó activos, sodas, ceras, solventes, fragancias, emulsificantes, alcalinizan, preservantes, colores industriales, aceites minerales, cloro granulado, siliconas.

1.1.6.3 Cosméticos

Dentro de estos se encuentran: alcoholes, aromas, vaselina líquida, vaselina sólida, emulsificantes, agentes humectantes, vitaminas, nutrientes, ácidos grasos, alcoholes grasos, siliconas, frascos, emolientes, humectantes, filtros solares, preservantes, antioxidantes, lanolinas, ceras, extractos naturales, ácidos grasos derivados.

1.1.6.4 Alimenticios

Estos son empleados por la industria de alimentos para conservar y fabricar sus productos. Dentro de esta categoría se encuentran los siguientes: estabilizadores, colorantes, sabores, gelificantes, acidulantes, preservantes, conservantes, almidones nativos y modificados, maltodextrinas, antioxidantes, edulcorantes, blends, aceites esenciales, emulsiones, antiglomerantes, texturizantes, derivados lácteos, emulsificantes, desmoldantes, sustitutos de cocoa, cocoa.

1.2 Calidad

Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad; se basa en tres parámetros: la clientela clave, el nivel de excelencia, conformidad y la gestión.

El cumplir con las necesidades y preferencias del consumidor, incluye características de color, sabor, textura, aroma, etc. Puede considerarse aspecto de marca, duración del producto, empaque, facilidad de uso entre otras.

1.2.1 Clientela clave

Es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe satisfacer a todos, ya que, de no ser así, puede ser el medio más seguro de fracasar.

1.2.2 Nivel de excelencia

Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y de sus necesidades.

1.2.3 Conformidad

Se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. El objetivo debe estar en reducir la diferencia entre el servicio realmente ofrecido y el nivel de excelencia que se persigue.

1.2.4 Gestión

Es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer al cliente.

1.2.4.1 Dificultad

Cambios en el proceso, tanto de valor como de apoyo, redefinición de los conceptos de misión, visión y valores, rediseño de los procesos técnicos y administrativos, reconocimiento de la importancia de orientar a la organización hacia la calidad total y diseño e implementación de una estructura organizativa horizontal.

1.2.4.2 Costo

Valorización de evaluación, que relaciona las utilidades en el capital invertido o el valor de la producción con los recursos empleados y el beneficio generado.

1.2.4.2.1 Calidad

Es el costo de personal, materiales, herramientas, equipos e instalaciones empleados por todos los grupos de la empresa en relación a las actividades vinculadas con la calidad.

El garantizar que la fabricación de un producto dado, cumpla satisfactoriamente con los requisitos preestablecidos del cliente y la sociedad, con el mínimo costo, contribuyendo así a maximizar los beneficios de una empresa.

El costo de la calidad tiene la siguiente división: costo de prevención, costo de evaluación o costos propios.

- **Costo de prevención:** es el costo de todas las actividades y medidas tendientes a prevenir fallas o problemas.
- **Costo de evaluación:** es el costo de los ensayos, inspecciones o auditorías para evaluar si la calidad especificada es lograda y mantenida.

1.2.4.2.2 Falta de calidad

Cuando no se ha realizado una buena prevención y evaluación, están dados por gastos innecesarios y evitables, que derivan finalmente en una pérdida competitiva del producto y del servicio.

El costo de la calidad tiene la siguiente división: pérdidas internas, pérdidas externas.

- **Pérdidas internas:** son los costos resultantes de ineficiencias o de un producto que no logra cumplir con los requisitos de calidad, previo a su entrega al cliente.
- **Pérdidas externas:** son los costos resultantes de un producto o servicio que no logra cumplir con los requisitos de calidad, luego de ser adquirido por el cliente.

1.2.4.2.3 Autodiagnóstico

El uso y análisis de la información suministrada por los indicadores de logística permiten describir y cuantificar las mejoras.

Los indicadores se agrupan en función de los procesos logísticos que se identifican en la cadena de suministros.

- Servicio al cliente (ventas)
- Planificación de la producción.
- Servicio de proveedores (aprovisionamiento).
- Almacenamiento.

- Gestión de inventarios.
- Transporte y distribución.

1.2.5 Normas

Es indispensable desarrollar normas de calidad del servicio, si se desea mantener un control y una promesa.

Para ser competitivas las normas deben:

- Expresarse desde el punto de vista del cliente
- Ser ponderables
- Servir a la organización, de arriba a bajo.

1.2.5.1 Expresarse desde el punto de vista del cliente

Para convertirse en un verdadero indicador del rendimiento y no en una mera regla de funcionamiento, la norma debe definirse en términos de resultados para el cliente. El cliente tendrá... El cliente espera... El cliente desea.

A continuación se especifican los trabajos que hay que realizar para satisfacer al cliente: el personal de recepción debe... La azafata hará... El repartidor procederá...

RESULTADO ESPERADO POR EL CLIENTE

└───▶ TRABAJOS A REALIZAR

└───▶ MÉTODOS DE FUNCIONAMIENTO

Una norma de calidad de servicio debe estar basada en las necesidades del cliente. Es una garantía de coherencia. Eso permite, además, que todos en la empresa sepan lo que deben hacer y, sobre todo, que entiendan por qué lo hacen

1.2.5.2 Ponderable

Es posible medir las cualidades humanas como la atención, la amabilidad, partiendo desde el punto de vista de que una medida no tiene que ser necesariamente cuantitativa. Una medida puede ser también un cociente o expresarse con relación a una escala continua.

Sin embargo, hay que investigar a fondo los comportamientos presentes en un servicio como elementos cuantificables.

1.2.5.3 Servir a la organización

Las normas de calidad de servicio deben poder ser utilizadas por toda la organización. Cuanto más se acerca el trabajo de campo, más precisa debe ser la descomposición del trabajo en normas. En efecto se trata de garantizar la mayor ejecución con la mayor satisfacción por parte del cliente, todos deben saber cómo y por qué contribuye su trabajo a servir mejor al cliente.

1.3 La comunicación del servicio

La comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito del servicio, cualquiera que ésta sea. Es el vínculo indispensable para ampliar la cartera de clientes, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar.

La comunicación debe ir dirigida a un determinado grupo. Pierde toda su eficacia cuando trata de dirigirse a todo el mundo.

Por último, la comunicación no se limita al mensaje publicitario o la documentación técnica, sino que cubre todas las circunstancias, directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa.

1.3.1 Afirmar la diferencia

La comunicación es el único medio de hacer notar la diferencia y la ventaja de la empresa con relación a sus competidores. Permite también ocupar un lugar en el espíritu del cliente, asociar estrechamente producto y servicio.

1.3.2 Reducir el riesgo percibido por el cliente

Entre las numerosas preguntas que el cliente se formula antes de comprar, el riesgo de utilización no es una de las menos importantes. No basta reducir el riesgo acompañando el producto de todo un abanico de servicios. Hay que contar con la prevención del cliente.

El boca en boca, la notoriedad de la empresa son, lo puntos de referencia del cliente dudoso. La comunicación voluntaria de la empresa puede influir considerablemente en la percepción del riesgo. El mensaje puede concentrarse explícitamente sobre ese tema. Puede servir para reforzar las referencias recibidas y las experiencias positivas.

1.4 Descripción de los indicadores de servicio

En una organización de pueden utilizar medidas de desempeño tales como ganancias por acción y utilidades después de impuestos. Estas medidas tradicionales reflejan el desempeño económico de la empresa en determinados momentos.

Por su parte, los indicadores de medición brindan información de cómo es realizado el trabajo que llevan a esas medidas económicas.

Los indicadores de medición de servicio influyen en las decisiones concernientes a la operación diaria del negocio, en donde se obtienen medidas tales como:

- Ciclos de tiempo en los servicios
- Constancia en despachos
- Flexibilidad del negocio
- Costo de la mala calidad, tanto del producto como del servicio que se brinda al cliente.

1.4.1 KPI (Key Performance Indicator)

Los indicadores de medición del servicio, conocidos como KPI, son un mecanismo de medición que utilizará la empresa, como base para determinar el nivel de servicio que Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., brinda a los clientes en áreas específicas.

1.4.1.1 Definición

Los indicadores de desempeño son mediciones del presente que fortalecen la toma de decisiones para la administración, y pueden ser usadas para medir el desempeño del negocio sobre marcha.

La medición puede llevarse a cabo en cualquier lugar de la cadena pero no es conveniente tener muchos controles que luego generen ineficiencias en el sistema. Deben buscarse indicadores precisos y sencillos de calcular en lugares clave que tengan áreas de mejora.

Para asegurar el éxito en los KPI seleccionados, es necesario que estos posean los siguientes atributos que los caracterizan:

- Enfocado al cliente: debe reflejar directamente los requerimientos específicos de los clientes.
- De relevancia para el negocio: se debe asegurar que cada indicador ayude al cumplimiento de alguno de los objetivos o metas de la organización.
- Frecuencia de la medición: la medición del desempeño debe hacerse continuamente y en períodos de tiempo comparables, con el fin de medir las mejoras obtenidas en determinados momentos.

- Debe ser un objetivo o medida cuantificable: esto con el fin de compararla y establecer metas claras, objetivas y realizables.
- Debe medir calidad, costo o tiempo de distribución: esto quiere decir que el indicador debe orientarse a aumentar la calidad del producto o servicio, evaluar el costo y tiempo de distribución.
- Debe estar bien definido y ser fácil de entender: lejos de ser una medida complicada, el indicador debe ser claro, conciso y fácil de entender por cualquier persona.

1.4.1.2 Importancia

Ayudan a determinar si los productos y servicios de que se dispone están de acuerdo a las necesidades de los clientes. Éstas son medidas de control que brindan retroalimentación directa de las operaciones de la compañía, por lo que se puede tomar acciones para seleccionar los problemas y cumplir con los objetivos planteados.

1.4.1.3 Ventajas

Son muchas las ventajas que la aplicación de los KPI proporciona a una organización, dentro de éstas se tienen las siguientes:

- Proporcionan información a la organización sobre la calidad del servicio.
- Al ser aplicados en áreas estratégicas contribuyen a la mejora del proceso de servicio.
- Permiten medir cuantitativamente la calidad del servicio.
- Contribuyen al logro de las metas y objetivos de la organización.

1.4.2 Cálculo de los KPI

Para la evaluación del servicio al cliente, la información de que se debe disponer comprende principalmente todo lo relacionado a los pedidos de venta a clientes. Todo buen sistema de información gerencial guarda esta información, basta diseñar un sistema para evaluar los índices que se desea calcular y depende del grado de complejidad o detalle al que se quiera llegar a evaluar el sistema.

Básicamente la información que se necesita para el cálculo de los índices se definirán a continuación:

- Control de cajas que solicitó el cliente.
- Cantidad de cajas que se facturaron, la cual puede definir de las que el cliente solicitó.
- Fecha en que se recibió la orden.
- Fecha en que salió de la bodega la orden
- Fecha en que se ofreció al cliente entregar el producto.
- Fecha en que el cliente recibió el producto.
- Número total de órdenes de venta.
- Notas de crédito realizadas a los clientes
- Total de productos ordenados o incluidos en órdenes de venta por los clientes.
- Total de productos facturados o despachados al cliente.

La unidad de venta pueden ser varias, según el tipo de negocio y producto que se comercialice y para la ejemplificación de los índices calculados se hará uso de la unidad de venta cajas, aunque pudieran ser unidades, kilos, etc.

Entre algunos de los indicadores de servicio más frecuentes. Se encuentran los siguientes.

- **Incidencia de notas de crédito:** indicador que mide la cantidad de notas de crédito generadas en comparación con el total de facturas emitidas. Para el cálculo de este indicador es necesario contar con el número de facturas y notas de crédito emitidas en un período determinado. El resultado es expresado en porcentaje, el cual entre más cercano a 0%, indicará un mejor manejo del negocio, ya que cada nota de crédito representa un reclamo o devolución de los clientes a los cuales se les ha efectuado una venta previa.
- **Valorización de notas de crédito emitidas:** indicador que mide el valor de notas de crédito generadas en comparación con el valor total de las ventas netas. Las notas de crédito pueden ser generadas por rechazos y devoluciones de los clientes y la venta neta es igual a la diferencia entre el valor total facturado menos las notas de crédito efectuadas en un período de tiempo especificado.
- **Órdenes perfectas:** son aquellas órdenes que se entregaron a tiempo, completas y sin notas de crédito posteriores, indicando conformidad del cliente de lo solicitado con lo recibido.
- **Ciclo de la orden:** es el tiempo promedio (días) de entrega de las órdenes desde que se digitan en el sistema hasta que las recibe el cliente.

- **Órdenes retenidas:** es el número de órdenes retenidas para clientes con el límite de crédito excedido o en situación crediticia que necesita análisis más profundo en el transcurso de su ciclo de vida, en comparación con el total de facturas.

A continuación se definirán otros indicadores de mayor importancia que permiten analizar a fondo el estado del servicio al cliente y sirven como guía para identificar las áreas en donde se deben realizar ajustes que permitan prestar un mejor servicio.

Todos estos indicadores deben tener un valor que permita identificar si se están cubriendo las expectativas de la organización o si, se, necesita realizar ajustes para alcanzarlo.

1.4.2.1 Índice ordenado contra facturado

En este índice (CF) se mide el total de cajas entregadas al cliente, en comparación con el total de cajas ordenadas en el período de ventas. Este índice permitirá conocer qué tanto de lo que el cliente está solicitando le fue entregado. Es una medida que sirve para enfocarse en productos de mayor volumen.

A medida de ejemplo, supóngase que un cliente hizo un pedido de dos productos. Solicitó 28 cajas de producto A y 576 de producto B de las cuales se facturaron 28 y 366 respectivamente y finalmente recibió 28 y 350 cajas.

Tabla I. Índice ordenado contra facturado.

	Cajas ordenadas	Cajas facturadas	Cajas recibidas	CF
Producto A	28	28	28	100 %
Producto B	576	366	350	60.8%
Total	604	394	378	62.6%

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

El CF (cajas recibidas / cajas ordenadas) puede ser calculado por producto o por cliente. Para este ejemplo se puede observar que el cliente recibió exactamente lo solicitado del producto A, es decir, el CF fue de 100%. Sin embargo, al analizar el producto B, de las 576 cajas solicitadas se facturó 366 y únicamente fueron recibidas 350. En otras palabras, el CF fue de 60.8%.

En la práctica en común encontrar casos como éste, en donde el cliente solicita un número determinado de cajas de las cuales únicamente se tiene disponible una parte. Las cajas disponibles se facturan, perdiendo la venta no satisfecha o, en el mejor de los casos, facturando la diferencia en pedidos posteriores. Luego, por errores de manejo o productos que no cumplen especificaciones del cliente, únicamente recibe parte de lo que se le despacho.

1.4.2.2 Órdenes de entrega completas

Indicador que muestra del total de órdenes generadas durante un período de tiempo dado, cuántas se entregaron con todos los productos completos.

En comparación con el CF, el índice de órdenes completas (C) resulta más drástico en su medición, ya que tiene como resultado únicamente dos valores: la orden fue recibida completa o no lo fue.

En el siguiente ejemplo, se muestran 7 órdenes de venta para 4 clientes distintos, las cuales fueron recibidas en un período determinado.

Las órdenes se consideran completas si se entregó al cliente todos los productos solicitados y todas las cajas pedidas. En este ejemplo de las 7 órdenes del pedido únicamente 3 fueron completas, es decir, el índice C es igual a $3/7 = 43\%$. Esto significa que el 43% (índice C) de las órdenes del pedido fueron exitosas, mientras que se logró cumplir con el 76% de las cajas pedidas (índice CF).

Tabla II. Índice de órdenes completas.

	Cliente	Productos ordenados	Productos recibidos	Cajas ordenadas	Cajas recibidas	C	CF
Orden 1	CL1	5	5	100	28%	0%	28%
Orden 2	CL2	2	1	50	50%	100%	100%
Orden 3	CL3	1	0	45	0%	0%	0%
Orden 4	CL4	4	4	100	99%	0%	99%
Orden 5	CL5	3	2	75	70%	0%	93%
Orden 6	CL6	3	3	125	125%	100%	100%
Orden 7	CL7	2	2	15	15%	100%	100%
Total	604	20	17	510	387%	43%	76%

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

1.4.2.3 Órdenes entregadas a tiempo

Este indicador muestra el porcentaje del total de órdenes de venta generadas durante un período dado y cuántas se entregaron en la fecha requerida por el cliente.

El uso principal de este indicador es medir si está cumpliendo con las fechas en que se ofrece el producto, porque muchas veces no es suficiente entregar todo lo que los clientes solicitan, sino que también el tiempo juega un factor importante.

1.4.2.4 Órdenes entregadas a tiempo y completas

Este KPI es una combinación de los indicadores de órdenes entregadas a tiempo y órdenes completas, su función es indicar qué porcentaje de órdenes de venta se entregaron a tiempo y completas. Para las empresas cumplir con este indicador al 100% resulta bastante crítico, ya que, el producto colocado en el tiempo correcto y en la cantidad solicitada puede significar la diferencia en que los consumidores seleccionan productos de la empresa o de la competencia, por tal razón, se hace necesario controlar que este indicador sea lo más cercano al 100%. Esto representa un gran esfuerzo para mantener sincronizada toda la cadena de suministro, es decir, no sólo influye la disponibilidad de productos, sino también que los canales de distribución y transporte funcionen de la manera adecuada.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Administrativa

El área administrativa de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., está constituida por 4 departamentos, los cuales son: ventas, contabilidad y logística. Estos departamentos cuentan con jefes, quienes son los responsables de cada una de las áreas y reportan al Gerente General, el cual responsable de la dirección, organización, así como de la implementación de planes y proyectos que beneficien a la empresa.

El área administrativa de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., constituye el cerebro de toda la organización ya que, a través de ella se asignan los recursos humanos, económicos y financieros para la operación eficiente de los demás departamentos de la empresa.

La parte administrativa tiene como clientes internos a todos los departamentos de la empresa, los cuales dependen de ella para apoyarse mutuamente de bienes y servicios con el propósito de trabajar con eficiencia.

El sistema administrativo de la empresa, tiene muchos problemas en cuanto a tener una orientación enfocada a la satisfacción del cliente interno y externo, debido a que los procedimientos de trabajo no son controlados, por consiguiente no se puede determinar el grado de satisfacción del cliente.

Atender y satisfacer al cliente interno es el primer paso para crear un clima organizacional enfocado al servicio.

En la siguiente tabla IV, se esquematiza cada una de las áreas de trabajo de la empresa con relación a sus clientes internos, los cuales están representados por el área sombreada.

Tabla III. Matriz de clientes internos dentro de la empresa.

Cliente Interno Área	Administración	Producción	Ventas	Logística
Administración				
Producción				
Ventas				
Logística				

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

2.1.1 Ventas

Éste es el departamento principal dentro del área administrativa, ninguna otra actividad o función dentro de la empresa es más importante para su viabilidad que la función de ventas, todas las demás actividades de la firma, están subordinadas a la función de generación de ventas.

El departamento de ventas de la empresa, está dirigido por un gerente de ventas, el cual es responsable ante la gerencia general, de los resultados obtenidos, así como de la creación, planificación, desarrollo, aplicación y seguimiento de mecanismos que permitan incrementar los volúmenes de venta.

Además del gerente de ventas, existe un jefe de ventas, el cual está encargado de coordinar las ventas junto con dos vendedores a su cargo.

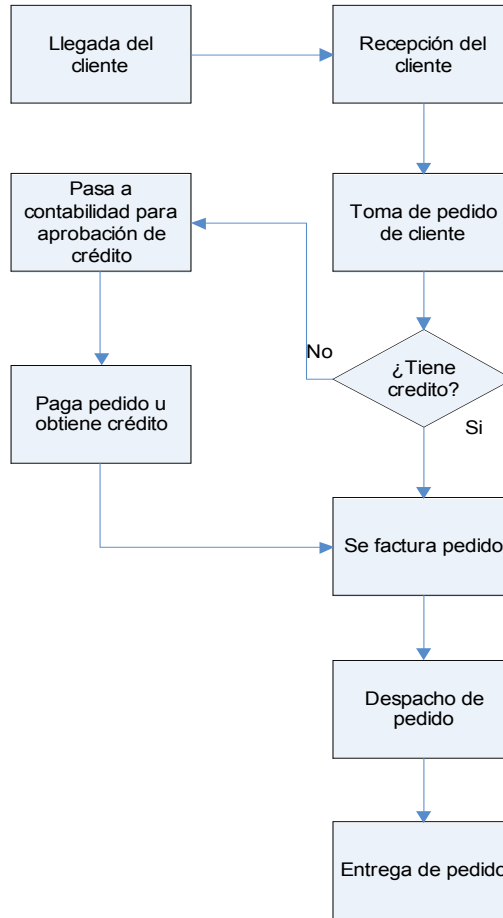
La fuerza de ventas es una de las principales fortalezas con las que cuenta la empresa, ya que es el primer eslabón en la cadena de servicio y la que establece el vínculo con el cliente. De ella depende en gran medida el grado de satisfacción que éste perciba.

Actualmente dentro de la empresa se manejan varios tipos de clientes, los cuales se mencionan a continuación:

- **Clientes a granel:** este tipo de cliente es el que pide productos a gran escala, los cuales se encuentran en condición de materia prima, es decir que no pasan por el proceso de producción. Dentro de este tipo de clientes se encuentran: empresas farmacéuticas, laboratorios donde se fabrican cosméticos, fábricas de alimentos, etc.
- **Clientes mayoristas:** este tipo de cliente es el que requiere productos en grandes cantidades, los cuales ya han pasado por el proceso de producción, dentro de estos clientes se encuentran: la sucursales de la firma en Centroamérica y en otras partes de mundo, así como en el interior de país.
- **Ciente minorista:** es el cliente que necesita pocas unidades de producto y que por su volumen se venden directamente en el área de despacho.

El proceso de venta se presenta en el siguiente esquema.

Figura 2. Proceso de venta.



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Cabe destacar que actualmente uno de los principales inconvenientes que se presenta durante el desarrollo de este proceso de venta, mismo que afecta la calidad del servicio al cliente, es, la poca participación del vendedor, asumiendo el cliente la mayor parte de la gestión de compra.

Dentro de los principales problemas generados en el proceso de ventas y que afectan la calidad de servicio al cliente se encuentran:

- Escasez del producto requerido.
- Facturar más o menos de lo requerido por el cliente.
- Facturar producto a clientes cuya situación económica con la empresa no está solvente.
- Falta de comunicación con bodega de producto terminado.
- No comunicar a producción requerimientos.
- No orientar al cliente respecto a los productos

La no atención a estas faltas no sólo ocasiona un mal servicio, sino que también se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

Con la aplicación del sistema de mejoramiento de servicio al cliente, se pretende reducir al mínimo estos problemas, además, que el departamento de ventas cuente con directrices y mecanismos que les permite manejar mejor el proceso de venta, captar nuevos clientes y dar seguimiento a los que se tienen actualmente.

2.1.2 Contabilidad

El departamento de contabilidad está a cargo de un jefe de contabilidad, el cual es responsable de la elaboración de informes, estados financieros y el control de los gastos de la empresa, con el propósito de asegurar la rentabilidad. El jefe de contabilidad reporta al gerente general y lo provee de información para la toma de decisiones en cuanto a lo económico.

El departamento de contabilidad se divide en dos áreas no menos importantes, que son:

- Créditos
- Cobros

2.1.2.1 Créditos

El área de créditos dentro del departamento de contabilidad de la empresa tiene el objetivo de crear un compromiso económico a corto o largo plazo con los clientes, a fin de establecer un vínculo de confianza entre ellos y la empresa. Está a cargo de un responsable, el cual se encarga de revisar toda la documentación presentada por los clientes dentro de su solicitud de crédito y en base a la investigación decide si aprueba o no el crédito.

La función primordial del área de créditos es acreditar a los clientes en cuanto a créditos, asignándoles plazos de pago acordes a su situación económica y estableciendo los medios para hacerlos efectivos, siendo cheques, letras de cambio, vales, etc.

Los problemas dentro del sistema de créditos, surgen debido a la falta de un procedimiento de trabajo ordenado y sistemático, a través del cual, se otorgan créditos a empresas o personas individuales mediante un análisis e investigación poco eficientes, lo cual impacta directamente en la economía de la empresa.

Algunos de los problemas más comunes que se dan en el área de créditos, que afectan el servicio interno y externo son:

- Aprobar créditos a clientes insolventes.
- Retraso en la evaluación de créditos.
- Retraso en la aprobación de créditos.
- Falta de capacitación del personal que labora en dicha área
- Falta de seguimiento conjuntamente con el área de cobros, a clientes insolventes.
- No reportar a los clientes morosos a ventas.

2.1.2.2 Cobros

El área de cobros, es la encargada de hacer efectivos los pagos de los clientes que cuentan con crédito de la empresa, su función es muy importante ya que a través de ella la empresa es abastecida del flujo de efectivo necesario para su operación.

El área de cobros de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., está a cargo de un jefe de cobros, el cual es responsable ante el jefe de contabilidad de la recuperación y captación del recurso económico, así como de la administración y coordinación de las fechas asignadas por los clientes para hacer efectivo sus pagos. Para esto, el jefe de cobros cuenta con dos cobradores, los cuales le apoyan en esta labor.

Dentro de los problemas que se presentan comúnmente en el área de cobros, que afectan el servicio de ésta, hacia la empresa, se encuentran:

- Retraso en los cobros a clientes.
- No reportar clientes morosos al área de crédito
- Aceptar pagos incompletos.
- Poco orden de trabajo.
- Aceptar cheques sin fondo.
- No reportar clientes que se atrasan en los pagos.

El impacto que tienen estos problemas hacia la empresa son:

- Afectan la liquidez económica.
- Retrasos en la compra de materia prima y pago de salarios
- Inoperancia del área de cobros.
- Atrasos en el pago a proveedores.
- Costo de oportunidad de inversiones al no contar con el recurso económico.

2.1.3 Logística

El departamento de logística de la empresa, es el que se encarga de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de producto, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores. Está a cargo de un jefe de logística, el cual es responsable de coordinar todas las operaciones de distribución, almacenamiento, tanto de materia prima como de producto terminado.

El departamento de logística se divide en dos áreas, los cuales son: importaciones y exportaciones, éstas cuentan con supervisores, mismos que reportan directamente al jefe de logística.

La logística de la empresa cubre dos enfoques; el externo, que consiste en el servicio al consumidor final de los productos, y el interno a la empresa. A continuación se mencionan algunos de estos servicios.

- Procesamiento de pedidos.
- Facturar envíos.
- Coordinar envíos de producto a los clientes.
- Coordinar la compra de materia prima.
- Abastecer a la empresa de materia prima.
- Proveer a producción de materiales.
- Establecer canales de distribución.
- Asegurarse que los productos lleguen a tiempo, en buenas condiciones y al menor costo.
- Coordinar las importaciones y exportaciones.

El sistema logístico de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., es muy crítico, debido que cualquier problema que se ocasione desemboca en un mal servicio al cliente tanto interno a la empresa como al consumidor final.

Algunos de los problemas que se presentan durante el proceso logístico son:

- Entregar productos cuya fecha de vencimiento ya expiró.
- Retraso en la entrega de pedidos.
- Retrasos en la recepción de materia prima.
- Entregar pedidos incompletos.

- Problemas en los trámites de importación y exportación.
- Daños a producto.
- Pérdida de producto
- Poca comunicación con ventas en cuanto a cambio de órdenes de entrega, cantidad de producto en pedidos, duplicidad, errores en facturas, etc.

Todos estos inconvenientes le generan a la empresa, pérdidas de tiempo, dinero y sobre todo afectan la imagen de servicio que ésta desea proyectar hacia sus clientes.

2.1.3.1 Importaciones

Es la parte del área logística que tiene a su cargo la compra y programación de envíos de materia prima con proveedores fuera del territorio nacional, considerando tiempos de tránsito y trámites aduanales.

El área de importaciones de la empresa, está a cargo de un supervisor de importaciones, él, se responsabiliza de la coordinar las operaciones. Tiene a su cargo al supervisor de bodega de materias primas, éste se encarga de llevar el reporte de ingresos y egresos de producto, así como del control de inventario. También se tiene a un auxiliar de bodega de materia prima, que se encarga de despachar y distribuir el producto dentro de la empresa, específicamente al departamento de producción.

Dentro de los servicios que el área de importaciones brinda a la empresa se encuentran:

- Hacer requerimientos de materias primas.
- Contactar al proveedor de materias primas.
- Negociar el envío de materia prima.

- Formas de pago.
- Medios de transporte.
- Lugar de entrega (puerto, aduana o bodega)
- Internación de materias primas.

La función de importaciones dentro del sistema logístico es indispensable para que la empresa cuente con las materias primas a tiempo, ya que un atraso en el proceso, puede generar atrasos en producción, bajo inventario, tanto de materiales como de producto y lo más importante, costos asociados a la pérdida de clientes importantes y la insatisfacción de sus clientes internos (producción y ventas).

2.1.3.2 Exportaciones

El área de exportaciones de la empresa, está, a cargo de un supervisor de exportaciones, él, se responsabiliza de coordinar las operaciones. Tiene a su cargo al supervisor de bodega de producto terminado, éste se encarga de llevar el reporte de ingresos y egresos de producto, así como del control de inventario. También se tiene a un auxiliar y facturador, que se encarga de despachar el producto y verificar las existencias mediante órdenes de despacho e inventario físico.

Exportaciones tiene a su cargo la tarea de coordinar los envíos de producto hacia los clientes extranjeros, por lo regular estos clientes son las sucursales de la firma en los países centroamericanos, los cuales a su vez tienen su propios clientes.

La central guatemalteca se encarga de, abastecer los inventarios de producto de terminado en la bodegas ubicadas en El Salvador, Belice, Honduras y Nicaragua. Ya que sólo en Guatemala existe planta de producción.

Es por ello que la labor de exportaciones es indispensable en la operación de la firma y que cualquier problema de atraso en la entrega ocasiona problemas en las sedes centroamericanas.

A continuación se mencionan algunos de los servicios que exportación, brinda a la empresa:

- Coordinar el envío de productos a clientes extranjeros.
- Establecer el medio de transporte aéreo o terrestre.
- Negociar los costos con empresas que prestan el servicio de envío de mercadería.
- Monitorear los despachos durante el recorrido.
- Elaboración de documentos de exportación como: formularios y pólizas cuando sea el caso.

El área de exportaciones como rama del departamento logístico de la empresa, desarrolla actividades muy críticas, dentro de los problemas más comunes que se dan en el proceso de exportación están:

- Error en documentos de exportación.
- Documentación exigida en aduanas incompleta.
- Problemas de atraso ocasionados por los medios de transporte.
- Daños al producto.
- No verificar las cantidades de producto a exportar con inventario de existencias.

Es indispensable que exportaciones, cuente con un sistema operativo ordenado y eficiente que permita el análisis y corrección de fallas, ya que las consecuencias de los problemas anteriormente expuestos generan pérdidas económicas.

Se espera que mediante el control estadístico y gráfico a través del cálculo de los indicadores de servicio, que se promueve dentro del guía de mejoramiento del servicio, se pueda detectar y comprobar la frecuencia con la que se presentan errores atribuibles al área de exportaciones, y así minimizar sus efectos.

2.2 Producción

Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A. cuenta con un departamento de producción, dirigido por un gerente de producción, el cual elabora programas de producción, administra y asigna recursos como materias primas, empaque, suministros y equipo, también se tiene a un jefe de producción, el cual vela la ejecución de los programas de producción y el empleo eficiente de los recursos asignados.

El área de producción, está seccionada en cuatro estaciones, que son: pesado, empaque, etiquetado y control de calidad. Cada estación está conformada por 4 operadores siendo un total de 16 dentro de la planta de producción. Cada uno de los procesos del trabajo se realiza siguiendo las buenas prácticas de manufactura, para que el producto vaya con calidad desde su entrada como materia prima, hasta el consumidor final.

Las funciones del departamento de producción con respecto al servicio dentro de la empresa son:

- Desarrollar nuevos productos.
- Atender requerimientos de ventas.
- Cumplir órdenes de producción.
- Programar la producción.
- Abastecer el inventario de bodega de producto terminado.

El proceso de producción no implica la transformación física o química de las materias primas, sino que, más bien consiste en un trabajo maquilado (manual).

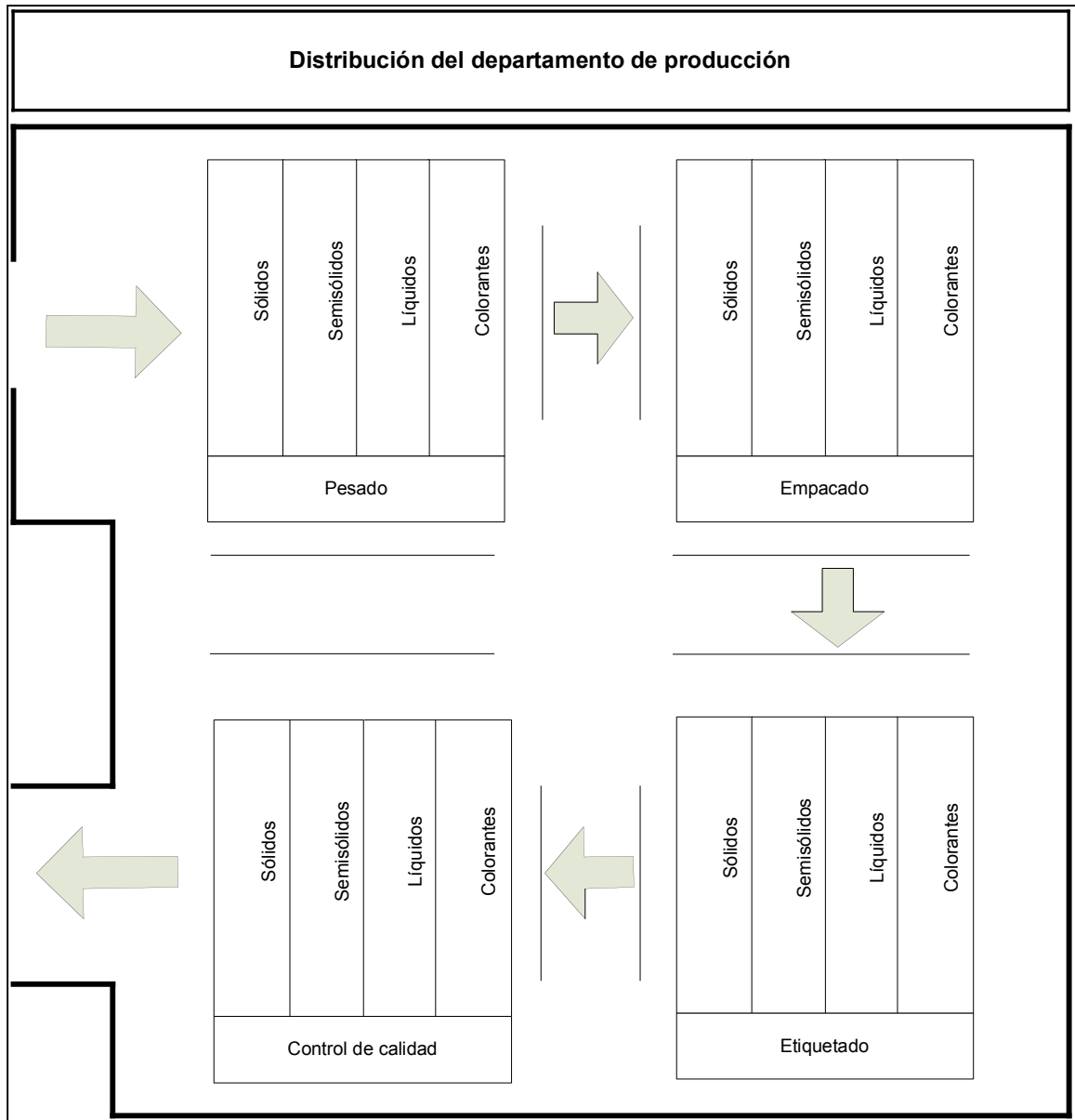
Las materias primas, son en sí, el mismo producto que la empresa vende, con la diferencia que éstas vienen en diferentes presentaciones como: sacos, barriles toneles, etc.

El proceso de producción consiste en clasificar los productos en: sólidos, semisólidos, líquidos y colorantes, y extraer pequeñas cantidades de cada uno de los productos, en paquetes o envases de un 1 kilo, 2 kilos, 5 libras, 3 litros, 1 galón, etc., según la orden de producción.

El departamento de producción se divide en cuatro áreas que corresponden a cada etapa del proceso, estas son: pesado, empaçado, etiquetado y control de calidad.

La figura 3, muestra como se encuentra distribuida el área de producción.

Figura 3. Distribución del departamento de producción

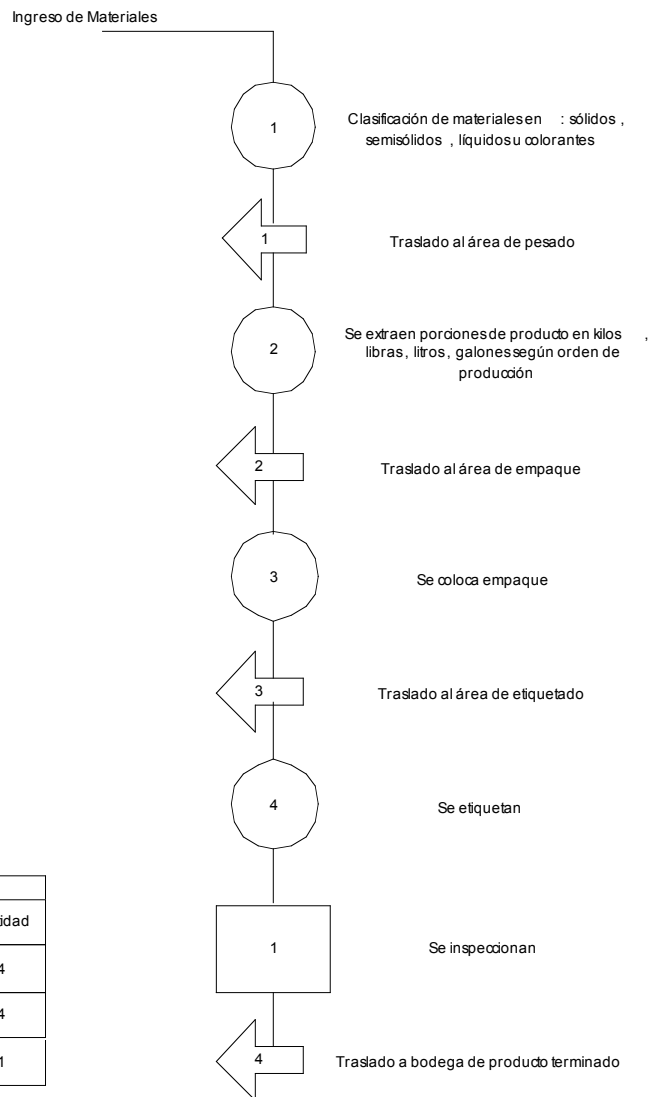


Fuente: Autor de trabajo de graduación.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de producción, y más adelante se describen cada una de sus etapas.

Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de fabricación de productos químicos.

Diagrama de Flujo		
		Hoja 1// 1
Empresa :	Distribuidora y Droguería del Caribe , S. A.	Departamento : Producción
Proceso :	Producción de productos químicos	Método : Actual
Fecha	Febrero 2007	Elaborado por: Cristian Candinos



Resumen		
Actividad	Símbolo	Cantidad
Operación	○	4
inspección	←	4
Traslado	□	1

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

2.2.1 Desarrollo

La parte de investigación y desarrollo tiene la función de realizar análisis químicos a muestras de nuevos productos, con el propósito de determinar sus posibles aplicaciones, ya sea en la industria alimenticia, farmacéutica, o cosmética, y de esta manera diversificar la producción. Por ejemplo se quiere preservar un alimento se hacen y analizan pruebas con los nuevos componentes.

Una vez efectuadas las pruebas y al tener los resultados de las mismas, se comunica a los clientes potenciales de la entrada de un nuevo producto y se les proporciona una muestra para que la pruebe. Si los clientes comprueban que el nuevo producto satisface sus expectativas, entonces se realiza un pedido, y se genera una orden de producción.

2.2.2 Pesado

Es la primera etapa del proceso de producción. La cual inicia una vez clasificados los productos, luego se desempacan, posteriormente se extraen porciones del producto en presentaciones de 2 kilos, 3 kilos, 2 libras, 5 libras, 2 litros, 1 galón, etc. Según el tipo de producto y las especificaciones de la orden de producción.

Para el pesado de productos sólidos, se emplean básculas de mesa digitales. Los productos semisólidos, son descargados sobre una tolva, la cual a través de una llenadora vierte los productos en recipientes según la capacidad requerida.

Los productos líquidos, los cuales se encuentran en toneles y barriles, son bombeados mediante pipas hacia recipientes que cuentan con indicadores de capacidad en diferentes escalas (cm³, litros, galones, etc.), según la presentación requerida. Posteriormente los productos son trasladados al proceso de empaqueo.

2.2.3 Empaque

Una vez pesadas y medidas las cantidades de producto, se procede a empacarlos según las presentaciones requeridas.

Para el empaque de los productos sólidos, se emplean plásticos de alta densidad para proteger y conservar adecuadamente el producto. Los productos semisólidos y líquidos son vertidos en recipientes acordes a ellos y según las capacidades requeridas.

2.2.4 Etiquetado

Esta parte del proceso consiste en colocar etiquetas a los productos que han pasado por los procesos anteriores. Las etiquetas contienen la siguiente información:

- Clasificación del producto.
- Nombre.
- Cantidad
- Composición química.
- Aplicaciones.
- Advertencias.
- Fecha de caducidad

- Registro sanitario

Luego de ser etiquetados los productos, pasan a control de calidad.

2.2.5 Control de calidad

El control de calidad consiste en inspeccionar a través de procedimientos estadísticos de los lotes del producto terminado, con el objeto de asegurarse que dichos productos se encuentren en las condiciones adecuadas y requeridos por los clientes. Dentro de los controles que se toman están los siguientes:

- Exactitud en la medida y peso del producto.
- Estado del empaque.
- Etiquetado.
- Fecha de vencimiento del producto.
- Condiciones del producto.

2.3 Bodega

El manejo de bodega dentro del proceso logístico de Distribuidora y Droguería de Caribe, S.A., se da de la siguiente manera.

2.3.1 Materia prima

La bodega de materia prima es el lugar o espacio físico dentro de la planta donde son resguardados los materiales que se necesitan para el proceso de producción. La administración de la bodega de materia prima dentro del proceso logístico de la empresa, está, a cargo del supervisor de bodega de producto terminado cuyas funciones se describieron anteriormente el sistema

de inventario que se maneja dentro de la bodega de materia prima es el PEPS, (primero en entrar primero en salir), esto debido a que los materiales tienen un período de vencimiento y es por ello que deben estar en constante movimiento.

Los servicios que bodega de materia prima brinda al sistema logístico y en general a la empresa son:

- Asegurar la existencia de materias primas.
- Asegurarse que los materiales se encuentren en condiciones óptimas antes de pasar al proceso de producción.
- Abastecer a producción de los materiales requeridos.
- Generar solicitudes de compra a importaciones.
- Rotar los inventarios.
- Mantener un nivel mínimo de inventarios para evitar escasez.

2.3.2 Producto terminado

Bodega de producto terminado, es el lugar donde son colocados todos los productos que salen de producción, y permanecen ahí, hasta llegado el momento de su despacho al consumidor final. La administración de la bodega de materia prima, está, a cargo del supervisor de bodega de producto terminado, cuyas funciones se describieron anteriormente.

Dentro de las funciones de la bodega de producto terminado, se encuentran las siguientes:

- Recibir y revisar el producto terminado.
- Realizar inventarios físicos.
- Preparar productos para despacho

- Cargar el transporte para despacho.
- Reportar cualquier anomalía o descuadre de producto.
- Conservar y proteger el producto terminado.
- Elaborar facturas tomando en cuenta los pedidos y el inventario.

2.3.3 Despacho

El despacho de producto está a cargo del departamento de logística, para lo cual se cuenta con el auxiliar y facturador de bodega de producto terminado, éste recibe las órdenes de despacho, verifica inventarios, organiza el despacho y distribución de los productos. Esta parte de la cadena logística es una actividad importante, ya que de cometerse un error en este punto puede generar atraso en los despachos, anulación de pedidos, facturas, licencias de exportación, etc.

Las actividades que se le atribuyen al despacho de producto terminado son:

- Atender a clientes que recogen producto en la bodega.
- Con las órdenes de venta, distribuir rutas de despacho.
- Elaborar facturas de pedidos.
- Si se va a exportar, luego de la elaboración de la factura, elaborar permisos de exportación.
- Revisar condiciones de carga.

Durante el desarrollo de las actividades de despacho se presentan algunos problemas que pueden desembocar en un mal servicio al cliente y pérdidas económicas a la empresa, esto debido a un sistema de trabajo poco ordenado y carente de comunicación entre las partes involucradas. Los más comunes son:

- Falta de actualización de los inventarios de producto terminado.
- Descuadres de inventario.
- Despachos equivocados, lo que genera atraso en las entregas y costos adicionales de distribución.
- Mal conteo.
- Despachar más o menos producto de lo facturado.

Se pretende que con la puesta en marcha del mejoramiento en el servicio al cliente, los mecanismos de operación, en la sección de despacho sean más eficientes y disminuyan sustancialmente los problemas que allí se generan.

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE MEJORAMIENTO

3.1 Desarrollo

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente, y con la consigna que es necesario en su uso el adquirir un modelo o sistema que se enfoque en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente, se plantea un sistema, el cual requiere de la integración de las actividades de servicio en una función profesionalmente administrada.

Hoy en día la calidad en el servicio es uno de los factores de compra de mayor peso entre los clientes, es por ello que muchas empresas, tanto de productos como de servicios redoblan sus esfuerzos en lograr satisfacer las expectativas de sus clientes con respecto al servicio.

El sistema de mejoramiento de servicio al cliente que se propone, consiste en un conjunto de políticas y procesos con orientación a mejorar el servicio que Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., que da a sus clientes.

Este sistema es participativo, y requiere de la integración de cada uno de los departamentos de la empresa, a modo de crear una cultura de servicio interno, que permitirá lograr calidad en el servicio al cliente.

3.1.1 Código de servicio de calidad

Proporcionar un servicio de calidad es una herramienta vital para una empresa que pretende incrementar sus probabilidades de éxito dentro de un mercado cada día más competitivo, esto implica que dentro de la organización exista una filosofía orientada al servicio.

La empresa debe contar con un código de servicio, el cual establece la forma en que se deben dirigirse las relaciones entre los clientes internos y los consumidores finales de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A.

El propósito del seguimiento del código es: impulsar una atmósfera de disciplina orientada al servicio, donde las prácticas de una conducta responsable se extiendan a cada miembro de la institución.

Los códigos de servicio que deben seguirse con mucha atención y profesionalismo, son:

- Atender al cliente inmediatamente.
- Proporcionar toda la información necesaria a cerca de los productos que se distribuyen.
- Darle al cliente la total atención.
- Algunas veces ser flexible con el cliente
- Identificar las necesidades y anticiparse a ellas.
- Conocer al cliente.
- Elogiar una determinada tarea-trabajo, bien hecha.
- Anotar las ideas de otros.
- Tomar en serio las ideas de otros.
- Aceptar las opiniones de los demás.

- Mencionar los buenos resultados de las acciones de otros.
- Pedir opiniones sobre cómo resolver los problemas.
- Compartir experiencias.
- Demostrar preocupación en forma constructiva sobre problemas de ejecución.
- Indagar sobre los intereses de otros.
- Compartir información.
- Dar seguimiento a las reclamaciones.

El seguimiento de estos lineamientos aportará los medios necesarios para la aplicación de los principios de buena administración en el trabajo diario. Ello revertirá en beneficio de la empresa y reforzará la comprensión y aprecio del los clientes por la empresa en cuanto a la prestación del servicio.

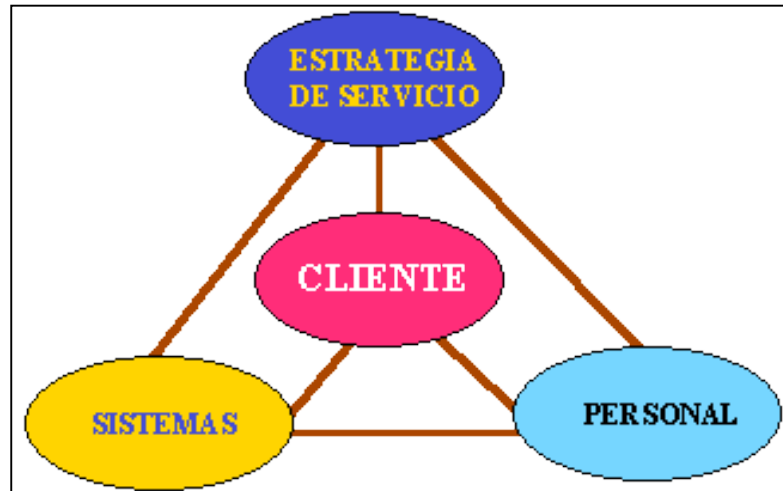
3.1.2 Triángulo de servicio

El servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por éste último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

El servicio es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente. Ésta, es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen el servicio.

La organización de la empresa, debe comprender que el servicio es algo más complejo, y para ello se propone un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio.

Figura 5. Triángulo de servicio.



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

El triángulo de servicio es un concepto que concibe el servicio como un todo, que se encadena y actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio:

Resulta evidente que si no existe una estrategia del servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Es por ello que resulta muy interesante y necesario el desarrollo de este concepto dentro del nuevo sistema de servicio al cliente de la empresa.

El desarrollo del triángulo de servicio se centra en tres elementos los cuales son:

- Estrategia de servicio
- Sistemas.
- Personal

Estrategias: una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, además de definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente. Las estrategias que se plantean son las siguientes:

- Definir procesos de trabajo dentro de la empresa.
- Mejorar la comunicación entre los involucrados en el proceso de ventas.
- Desarrollar el concepto de servicio al cliente interno.
- Mejora continua del servicio a través de la información obtenida del cálculo de índices.
- Desarrollo de un sistema de recepción de sugerencias

Sistemas: estos son todos los elementos no humanos que interactúan con el cliente. Dentro de estos se encuentran:

- Comunicación telefónica o correo electrónico.
- Sistema para registro, análisis, pronóstico y prevención de información relacionada con los clientes.
- Infraestructura de la empresa
- Ambiente físico dentro de la empresa.

Personal: en el interior de la empresa existen empleados que le prestan servicio al personal de primera línea, que son los que tienen contacto con los clientes. Todas las funciones y departamentos en una organización de servicio deben estar interrelacionadas, y cada una depende entre sí, en distintos grados, para cumplir con su misión de servicio total.

El propósito de la organización debe ser el soporte de los esfuerzos que deben realizar los empleados de primera línea para cumplir con la calidad del servicio exigida. Y esto se lograra a través de:

- Mejorar los procesos de trabajo.
- Definir funciones.
- Definir quiénes son los clientes internos y cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.
- Evaluar, para mejorar el servicio interno.

Empleados contentos trabajan mejor y atienden mejor a los clientes, y también existe gran evidencia de que los mejoramientos en servicios al cliente van directamente relacionados con la situación actual del servicio interno.

Es indudable el aporte que da la aplicación del concepto del triángulo del servicio al cliente dentro de la empresa, ya que su función es definir la integración en un todo, a los elementos de la empresa, para lograr un objetivo común y crear una filosofía de servicio.

3.1.3 Servicio al cliente interno

La atención al cliente interno es determinante en la creación de una cultura de servicio dentro de la empresa, debido a que los empleados de primera línea son los entes creadores y proveedores de los servicios que la empresa presta a sus clientes. Es indispensable que internamente comprendan su rol, el cual los llevara a un mejor desarrollo de su trabajo y el logro de las metas.

Para la creación de un sistema de servicio interno deben ser desarrollados los siguientes puntos.

3.1.3.1 Relaciones de dependencia entre departamentos

Se ha planteado anteriormente una matriz de servicio interno, dicha matriz establece quienes representan los clientes internos de cada departamento de la empresa. El cliente interno es, el que, dentro de la organización necesita apoyarse de su proveedor interno para desarrollar eficientemente su trabajo.

Al establecer relaciones de dependencia, se crea una visión de servicio en el interior de la empresa, y esto sistematiza el flujo de información, promueve el trabajo en equipo y mejora el resultado del servicio al consumidor final.

A continuación se presentan las relaciones de cada departamento con su proveedor interno y los servicios que éste le brinda.

Tabla IV. Relación entre producción y sus proveedores internos.

Departamento	Proveedor Interno	Servicios que da
Produccion	Ventas	<ul style="list-style-type: none">▪ Proveer la información necesaria para que producción desarrolle nuevos productos, genere ordenes de trabajo y programe la producción.
	Logística	<ul style="list-style-type: none">▪ Abastece de materia MP▪ Traslada PT a BPT.▪ Distribuye los productos
	Administración	<ul style="list-style-type: none">▪ Pago de salarios.▪ Contar con personal adecuado▪ Compra de equipo

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Tabla V. Relación entre ventas y sus proveedores internos.

Departamento	Proveedor interno	Servicios que da
Ventas	Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos para vender ▪ Desarrollo de nuevos productos ▪ Productos de buena calidad
	Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despacho de ventas ▪ Información sobre existencias ▪ Distribuir productos hacia los clientes
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de incentivos ▪ Asignación de recursos ▪ Información

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Tabla VI. Relación entre logística y sus proveedores internos.

Departamento	Proveedor interno	Servicios que da
Logística	Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abastecer de productos el inventario de bodega de producto terminado. ▪ Empacado de lotes de producto terminado
	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información para despachos y elaborar facturas ▪ Información sobre clientes para programar rutas de distribución
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de recursos para el pago de costos de distribución y compra de materia prima.

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Al definir dentro de la empresa las relaciones entre cliente y proveedor interno, se garantiza en gran parte la calidad del producto y del servicio. El cual va desde su inicio y desarrollo hasta el punto de consumo.

3.1.3.2 Comunicación

La comunicación es indispensable para que la información fluya eficientemente durante el proceso de venta entre los departamentos involucrados ventas, producción y logística, se coordine mejor el trabajo de cada uno de ellos, y no se creen malos entendidos, que traerán como consecuencia problemas que afecten la venta del producto y el grado de satisfacción que el cliente perciba.

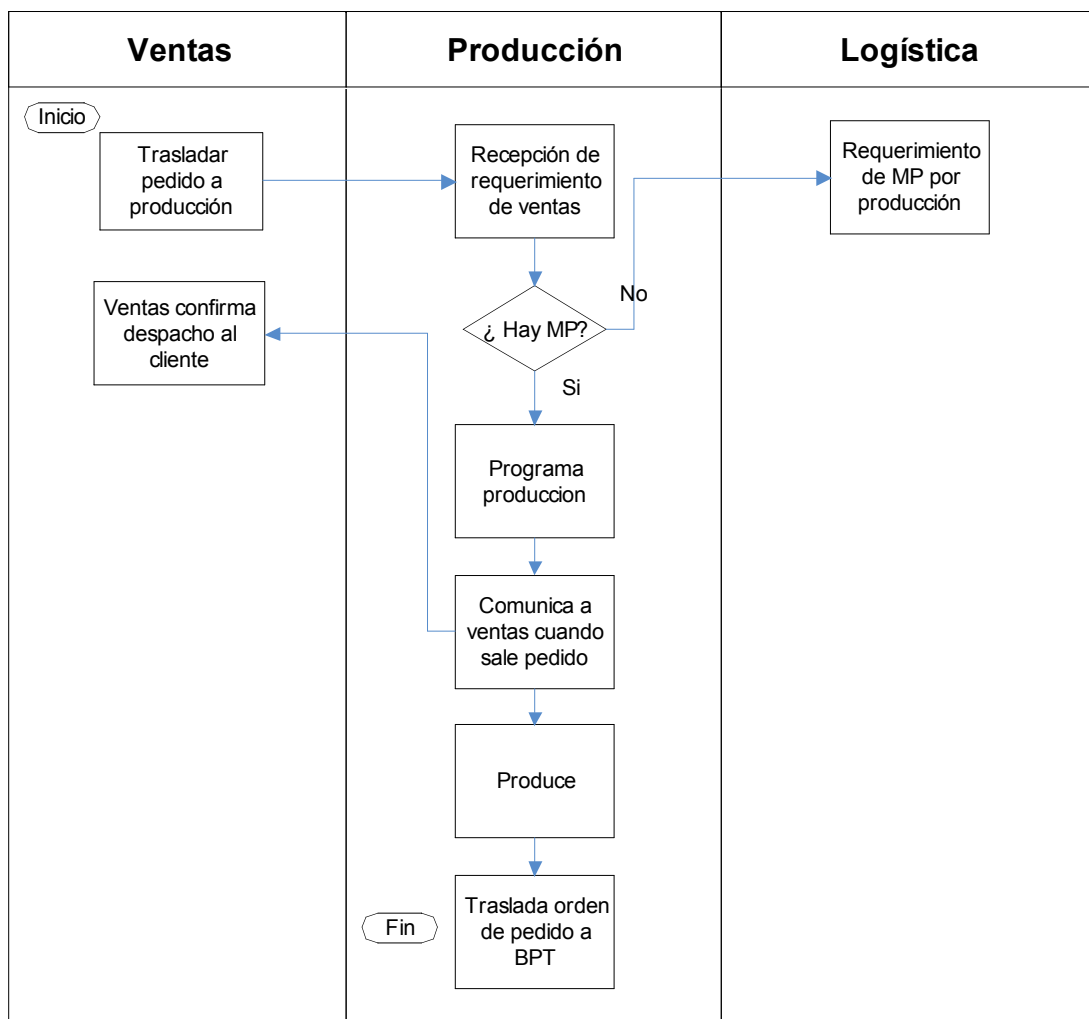
3.1.3.3 Definición de procesos de trabajo

Como se mencionó anteriormente, cada departamento de la empresa cuenta con clientes internos, es por ello que, en cada departamento debe existir procedimientos definidos, que sistematicen el trabajo e integren la participación de sus clientes internos, a fin de satisfacerlos a ellos y en sí al consumidor final.

En Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., los procesos de venta y despacho son los más críticos, debido a que la falta de una estructura definida para ellos repercute directamente en problemas de distribución, facturación, programación de despachos y lo más importante, incumplir con el compromiso establecido con el cliente.

A continuación se propone un proceso de ventas mejorado con respecto al actual. La creación de un proceso de despacho con el cual se pretende mejorar el sistema de despachos y distribución, y un proceso de producción orientado al servicio de sus clientes internos.

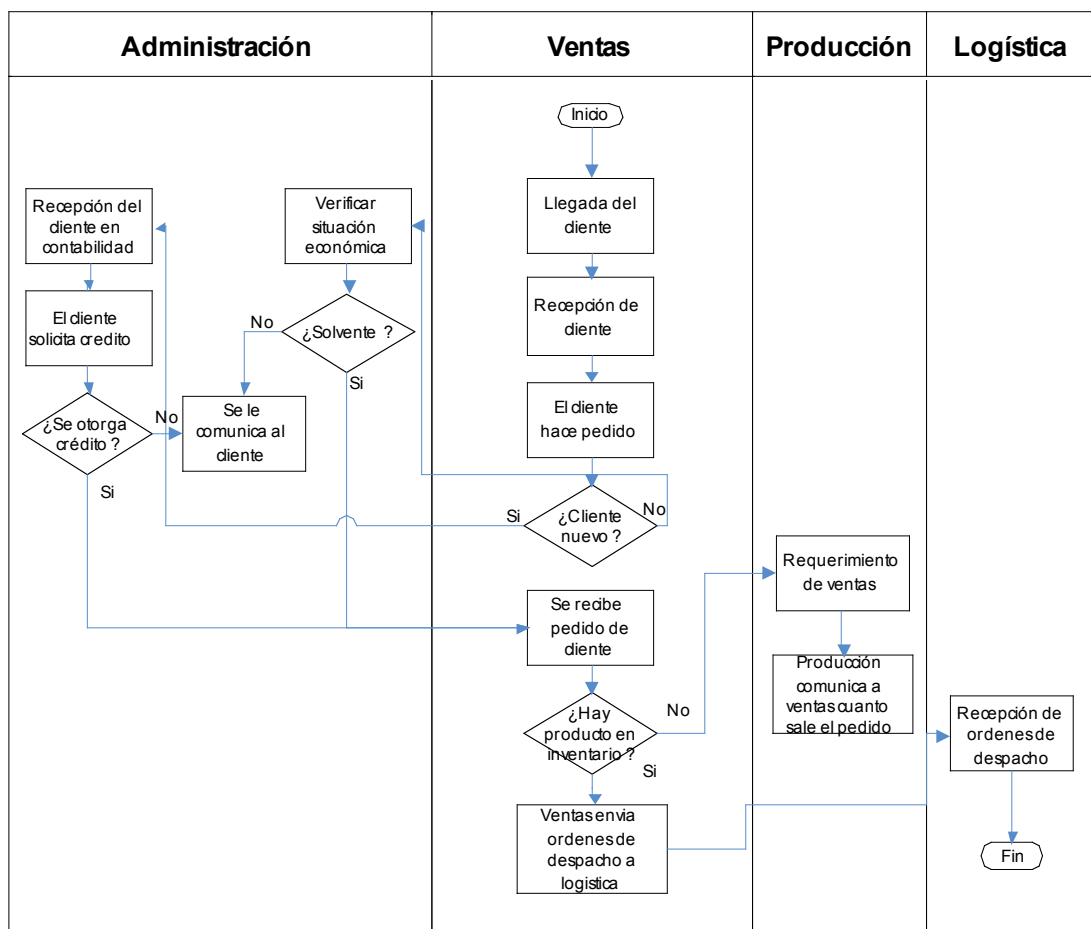
Figura 6. Proceso de producción orientado a sus clientes internos



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Como muestra el diagrama, el trabajo de producción no sólo se limita a la creación de productos, sino que, en él, también intervienen sus proveedores; ventas con la información para generar órdenes de producción y logística para abastecerse de materia prima.

Figura 7. Proceso de venta mejorado

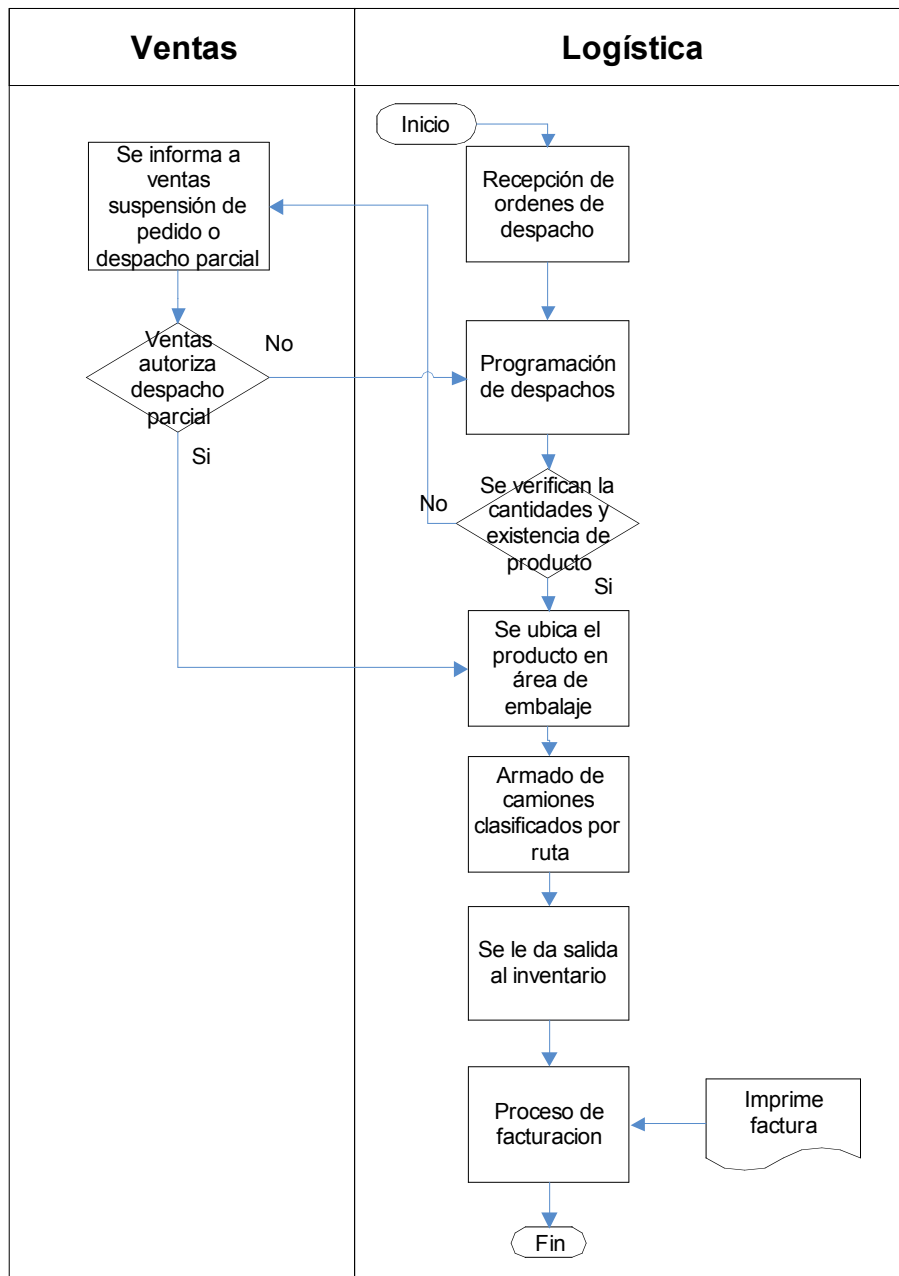


Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Este nuevo proceso de venta, exige una mayor participación del encargado de la venta y de las demás partes involucradas, define

responsabilidades y sirve de guía para actuar cuando se presentan casos especiales, como clientes nuevos y clientes con o sin crédito.

Figura 8. Proceso de despacho



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

El proceso de despacho propuesto, establece una comunicación constante entre ventas y logística a fin de detectar cualquier problema que pueda presentarse antes de distribuir los pedidos.

3.1.3.4 Definir responsabilidades

Cada miembro de un departamento es responsable de su trabajo y de las actividades que con motivo de su desarrollo tenga interacción con los clientes internos de su departamento respectivo. Están siempre obligados a proveer los recursos y la información necesaria para el desarrollo de sus operaciones.

3.1.3.5 Evaluación del servicio interno

Evaluar el sistema de servicio interno es indispensable para su retroalimentación y la detección de puntos de mejora.

Dentro de la empresa se deberá elegir a una persona encargada de pasar un examen para evaluar el servicio interno en cada departamento, esta persona deberá recabar la información y manejarla confidencialmente, tabular los datos y realizar un reporte a la gerencia.

Una vez al mes, la gerencia deberá realizar reuniones con los jefes de primera línea de cada departamento y presentar los resultados. Dicha información no debe servir para crear enemistades entre cada departamento, sino que al contrario, servirá como punto de partida para mejorar las relaciones y afianzar los compromisos de unos con otros.

En el apéndice 1, se presenta el modelo de prueba para la evaluación de servicio interno, genérico, aplicable para cada departamento de la empresa.

3.2 Pedidos

Para desarrollar un modelo de medición de servicio, se debe establecer una unidad de medición a partir de la cual se pueda obtener información cuantificable a cerca del servicio. El número de pedidos realizados por los clientes en un período de tiempo determinado, servirá para establecer parámetros de medición para el servicio, facilitará su análisis y proporcionará datos que permitirán la detección de fallas y establecer mejoras.

3.2.1 Sin satisfacer

Los pedidos sin satisfacer, corresponden a aquellos pedidos que no se cumplieron a un 100%, ya sea por problemas de inventario o errores de distribución. Es indudable que siempre existirán pedidos sin satisfacer, pero lo que se pretende con el sistema propuesto, es analizarlos para determinar las causas que ocasionan faltantes de producto y tomar acciones correctivas o disminuir su ocurrencia.

3.2.2 Causas

El conocer las causas que ocasionan faltantes en los pedidos es fundamental para su análisis.

Diariamente, el supervisor de bodega de producto terminado y despacho, deberá llenar un reporte de los pedidos solicitados, en el cual anotará los que no fueron completados detallando los motivos.

Algunas de las causas que provocan faltantes son:

- Descuadres de inventario: esto se da cuando no se reportó en el sistema el ingreso o egreso de producto.
- Despachos equivocados: se dan cuando la información trasladada es errónea.
- Mal conteo: Se da cuando se toman mal los datos y esto da como resultado que no se envíen las cantidades correctas.
- Escasez de producto: se presenta, cuando producción no entrega a tiempo el producto terminado.

3.2.3 Análisis

Con el reporte realizado por el supervisor de bodega y despacho, se desarrollará un análisis de las causas reportadas. Dicho análisis se realizará siguiendo los pasos siguientes:

Paso 1: con los datos obtenidos, se procederá a tabularlos, agrupándolos según la causa reportada.

La tabla siguiente, muestra información sobre los pedidos hechos durante los primeros tres meses del año 2006. Las columnas de la tabla agrupan el total de pedidos durante el mes, qué cantidad de ellos fueron incompletos y el desglose de ellos según la causa.

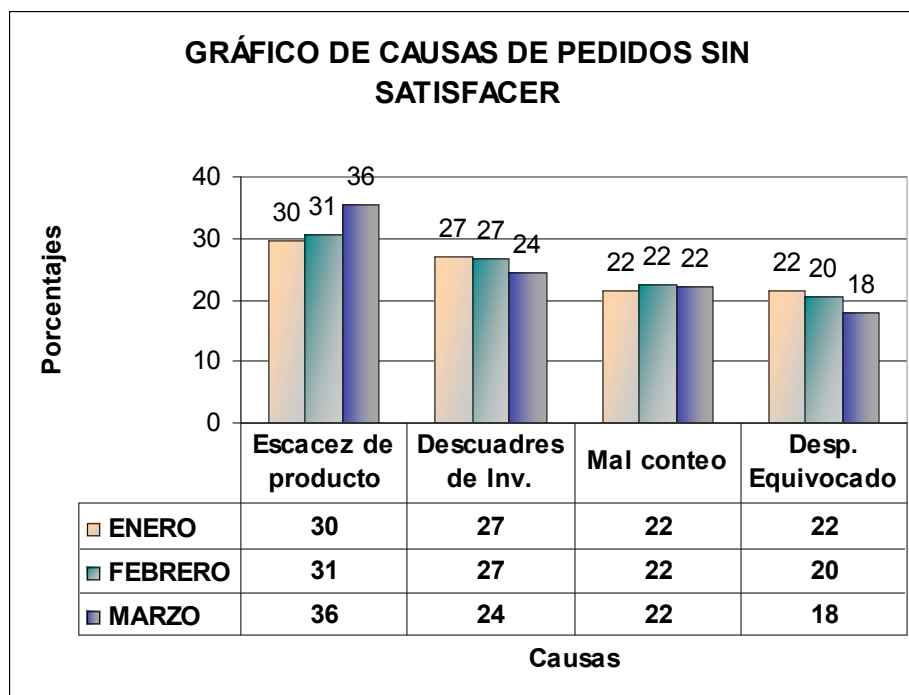
Tabla VII. Causas de pedidos incompletos.

Causas	Enero		Febrero		Marzo	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Escasez de producto	11	30%	15	31%	16	36%
Descuadres de Inventario	10	27%	13	27%	11	24%
Mal conteo	8	22%	11	22%	10	22%
Despacho Equivocados	8	22%	10	20%	8	18%
Total De pedidos incompletos/mes	37	100%	49	100%	45	100%

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Paso 2: Con los datos tabulados se procederá a elaborar gráficos, para identificar el patrón de las causas y cuáles tienen un mayor porcentaje de ocurrencia. A fin de determinar cuál será el camino a seguir para lograr su minimización.

Figura 9. Gráfico de causas de pedidos sin satisfacer



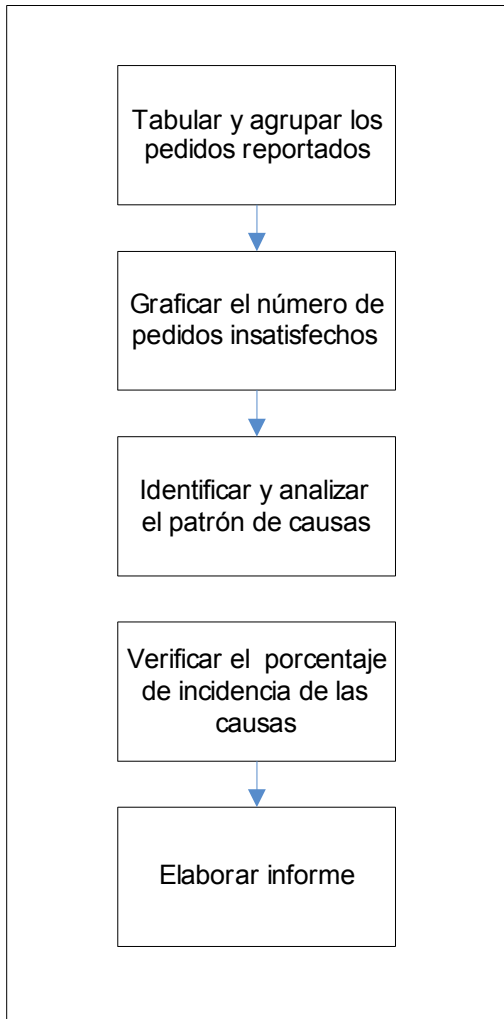
Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Paso 3.: luego de graficar los datos se procede a realizar un análisis. Como se muestra en la figura 9. La escasez de producto es la causa de pedidos sin satisfacer que tiene un mayor porcentaje de ocurrencia durante los tres meses, por lo tanto en ella deben centrarse los esfuerzos a fin de determinar qué factores la provocan y corregir.

Paso 4. Luego de realizar el análisis respectivo, se debe elaborar un informe, el cual será enviado por medio de correo electrónico a los siguientes involucrados.

- Gerente y supervisores de producción: aquí servirá para identificar las causas de los faltantes de inventario y tomar acciones correctivas para evitar que continúen sucediendo.
- Logística y distribución: este análisis le será útil para trabajar en conjunto con la planta para asegurarse de tener disposición de los productos y asegurar que lleguen al cliente al tenerlos disponibles.
- Ventas: el reporte servirá para informar a los clientes o hacer una mejor distribución entre ellos del producto que tienen con bajo inventario y/o faltante de inventario.

Figura 10. Proceso de análisis de pedidos sin satisfacer



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

3.3 Índice de servicio al cliente

Como se dijo anteriormente, los indicadores de servicio ayudan a determinar si los productos o servicios están de acuerdo a las necesidades del cliente y brindan retroalimentación de las operaciones dentro de la empresa.

Para enfocar el trabajo de medición de servicio, se propone realizarlo a través de los cuatro índices más empleados por la mayoría de empresas, enfocadas en la atención al cliente, estos índices son:

- Órdenes de entrega.
- Contra lo facturado.
- Entregas a tiempo.
- Entregas a tiempo y completas.

Actualmente en la empresa no se ha implementado un mecanismo de medición para la calidad del servicio, por lo que, el uso de estos indicadores se hace más interesante, sobre todo para conocer como se encuentra actualmente y que mejoras se pueden implementar.

3.3.1 Órdenes de entrega

Las órdenes de entrega, son los pedidos realizados por los clientes, los que ya han sido autorizados por ventas para ser despachados y distribuidos. Las órdenes de entrega servirán como unidad de medida a partir de la cual se calcularán los índices de servicio.

La tabla IX, es el complemento de la información detallada en la tabla anterior. En ésta se incluye el total de órdenes de entrega generadas durante el año 2006, y se detalla cuántas de éstas fueron completadas, entregadas a tiempo, entregadas a tiempo y completas, cuántas unidades en cajas de productos se ordenaron y cuántas se facturaron.

Tabla VIII. Indicadores de servicio durante el año 2006

Mes	Órdenes de entrega	Producto ordenado en (CJS)	Producto facturado en (CJS)	Entregas a tiempo	Entregas a tiempo y completas	Índice CF	Índice ET	Índice ETC
Enero	80	24000	15000	65	50	38	81	77
Febrero	83	24900	14500	66	53	42	80	80
Marzo	75	22500	16000	59	46	29	79	78
Abril	70	21000	13500	53	40	36	76	75
Mayo	65	19500	12250	48	40	37	74	83
Junio	60	18000	13000	50	44	28	83	88
Julio	60	18000	12000	48	38	33	80	79
Agosto	63	18900	14300	55	45	24	87	82
Septiembre	70	21000	16000	58	48	24	83	83
Octubre	78	23400	18800	58	46	20	74	79
Noviembre	80	24000	20000	64	50	17	80	78
Diciembre	90	27000	24000	68	53	11	76	78

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Esta información, deberá ir dentro del reporte elaborado por el departamento de logística, y sirve para el análisis de los indicadores, los cuales se presentan en los siguientes puntos.

3.4 Contra lo facturado

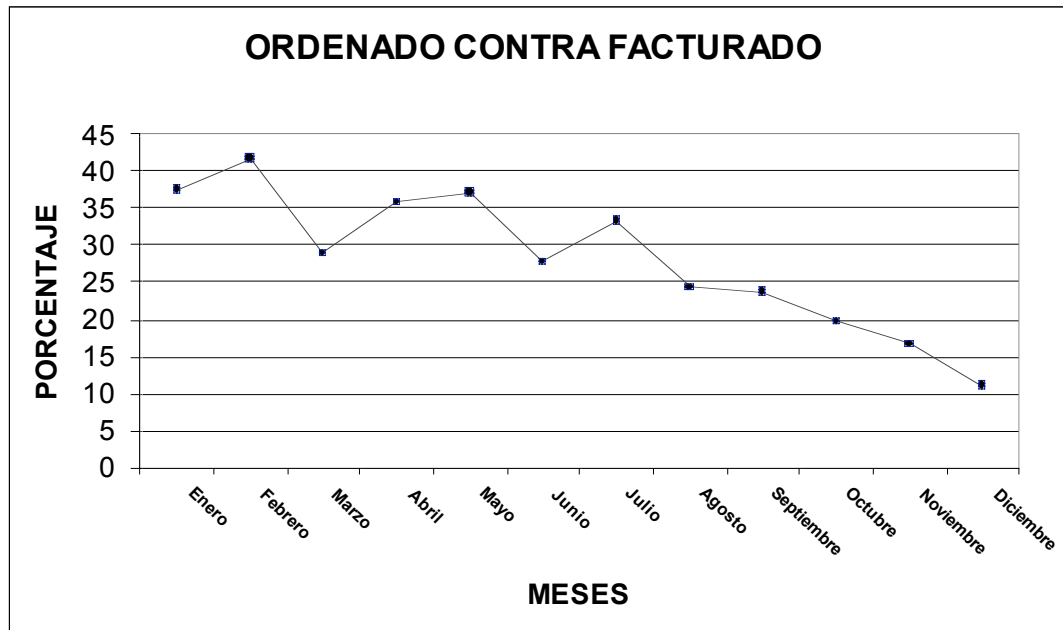
Este indicador muestra la relación entre el total de cajas pedidas y las que se facturaron.

Entre más se acerque a cero el valor de este índice es mejor, porque eso quiere decir que lo que se está ordenando, es lo que se está facturando y que no existe producto pendiente para entregarse posteriormente.

Cuando existe un porcentaje alto, quiere decir que se está facturando por menos de lo que originalmente se pidió y deberán analizarse las causas para

realizar los cambios necesarios, ya que podrían encontrarse pérdidas de producto, escasez, o falta de comunicación entre ventas, producción y logística.

Figura 11. Tendencia del índice ordenado contra facturado.



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

La figura 11 muestra la tendencia de este índice durante todo el año. Durante el segundo semestre se nota que existe una disminución gradual, esto probablemente se deba a que es el período del año donde se registran las mayores ventas y producción redobla esfuerzos para abastecer constantemente los inventarios de producto terminado.

3.4.1 A tiempo

Este indicador, como su nombre lo indica, mide la cantidad de órdenes que se entregan a tiempo. Es totalmente distinto a los demás indicadores, ya que no importa si todos los productos se entregaron, ni en que proporción se completó el pedido.

Lo que este indicador mide, es si la fecha de entrega del pedido corresponde a la esperada por el cliente.

Cuando se colocan los pedidos de los clientes, la fecha estimada de entrega es calculada dependiendo de la ruta que tiene el cliente. Este número de días se suma a la fecha actual obteniendo como resultado la fecha esperada de entrega, la cual será la fecha máxima en que se puede entregar el pedido para que la orden sea tomada como una orden a tiempo.

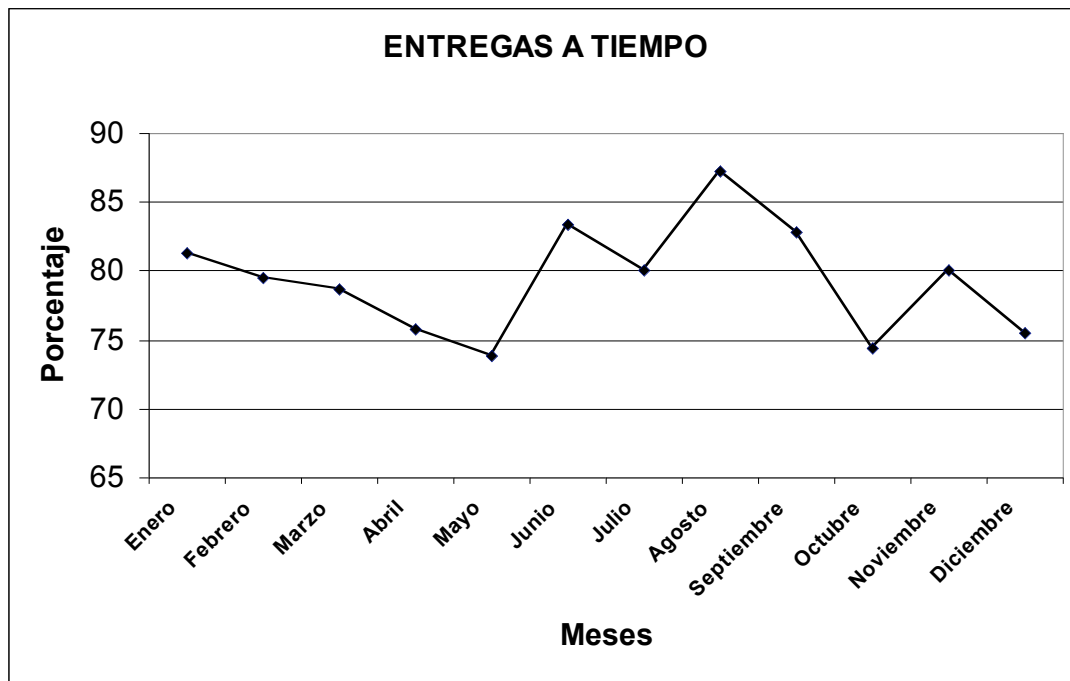
En algunas ocasiones por solicitud del cliente o por ofrecimiento de ventas, los pedidos son ofrecidos para fechas anteriores al estándar. Éstas pueden ser modificadas, pero no afectan al indicador.

Como se muestra en la figura 12. El comportamiento del indicador es muy variable y no sigue un patrón estable. No obstante los valores se encuentran arriba del 70% lo cual es muy bueno. Sin embargo habría que identificar y corregir los inconvenientes que puedan presentarse para elevar los porcentajes y mantener una estabilidad.

- Fechas irreales por el sistema debido a mala asignación de rutas y frecuencia de entrega.

- Poca eficiencia del personal del área de bodega y distribución.
- Incapacidad del transportista para cumplir con el estándar.

Figura 12. Tendencia del indicador de entregas a tiempo.



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

3.4.2 A tiempo y completas

Es el indicador con la medición más drástica de todas, ya que evalúa el porcentaje de órdenes que llegaron a tiempo y además completas.

Como se muestra en la figura 13, la tendencia de este indicador medianamente estable entre el 70 y el 82%, un porcentaje relativamente alto, sin embargo es en los meses junio y julio que se tiene un significativo repunte,

esto debido a introducción de un nuevo sistema de comunicación entre ventas y logística, al cual no se le dio un buen seguimiento, que queda evidenciado en la disminución durante los meses siguientes.

Figura 13. Tendencia del indicador de entregas a tiempo y completas



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Del mejoramiento de este indicador depende que mejoren los demás. Las actividades que deben seguirse para mejorar este indicador son:

- Mejorar el índice de órdenes de tiempo.
- Los camiones se arman para despachar a muchos clientes y el tiempo disponible en el día no es suficiente para realizar todas las entregas.

- Cálculo incorrecto del tiempo estándar para despachar a determinada área o sector. Cada cliente tiene asignada una ruta para que el sistema calcule automáticamente el tiempo que tomará llegar hasta la bodega del mismo para realizar la entrega. En algunas ocasiones no se les asigna una ruta óptima, o el tiempo estándar en la ruta no es el más adecuado.
- Mejorar la comunicación entre los involucrados, principalmente en el equipo de ventas, quienes son el primer contacto con los clientes.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Medición con el cliente

La empresa necesita de una constante retroalimentación de las operaciones de trabajo, esto con el único propósito de mejorar día con día. Dichas mejoras siempre deberán estar enfocadas a mejorar el servicio de los clientes, puesto que la empresa se debe a ellos.

Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., tiene una de sus principales fortalezas en su fuerza de ventas, ya que a través de ella la empresa se provee de utilidades indispensables para mantener su funcionamiento, pero su labor no será eficiente si no se buscan los mecanismos adecuados para obtener información sobre los clientes y lo que ellos valoran, tanto de los productos químicos con del servicio adquirido a través de la compra.

El medir el grado de satisfacción percibido por el cliente, representa una fuente invaluable de información, la cual bien analizada, servirá para apoyar decisiones enfocadas a mejorar los procesos (producción, ventas, administración, logística) y la calidad del servicio prestado a los clientes finales.

Para realizar la medición de la satisfacción del cliente se propone la ejecución y seguimiento de las siguientes herramientas.

4.1.1 Quejas y sistema de sugerencias

El mecanismo de quejas y sugerencias servirá para captar de los mismos clientes, qué aspectos del servicio se ofrece y no se están cumpliendo, qué consecuencias tienen para ellos y cómo corregir la fallas o la desatención que se tengan.

Las sugerencias deberán representar ideas y recomendaciones aportadas por los mismos clientes, que indican, qué puntos, ya sea del producto o del servicio, según su criterio, deben mejorar.

Para que el sistema de quejas y sugerencias funcione, y cumpla su propósito, la empresa deberá asegurar y proporcionar los medios para que los clientes puedan hacerse escuchar. Los medios que se recomiendan son:

- Buzones
- Libro de quejas
- Correo electrónico o a través de la página de la empresa en internet.
- Número telefónico con línea directa para atención al cliente.

En cada medio que se tenga para la recepción de quejas y sugerencias, éste, deberá indicar la forma en que deben realizarse. Por medio de rótulos, facturas, recibos, publicidad o tarjetas de presentación.

A continuación, se describen los medios para la recepción de quejas y sugerencias, y cómo deberán funcionar.

Vía internet: dentro de la página web de la compañía, deberá habilitarse un link exclusivo para que el cliente reporte alguna queja o haga sugerencias.

El cliente, accede a la página y pincha el link con el nombre quejas y sugerencias, deberá llenar la siguiente información.

- Número de código
- Nombre del cliente.
- Producto químico que consume.
- Tipo de industria a la que pertenece (cosmética, farmacéutica, industrial, alimenticia).
- Nombre del responsable
- Cargo o puesto que desempeña
- Comentario.

Adicionalmente el cliente podrá realizar sus comentarios vía correo electrónico, colocando los mismos datos. Esta información deberá ser descargada una o dos veces por semana, para ser analizada junto con la demás información obtenida a través de los otros medios.

Este tipo de captación es ideal para clientes locales o extranjeros, que por cuestiones de tiempo y distancia les resulta más cómodo y rápido hacerlo a través de este medio.

Buzón: este sistema es ideal para los clientes que compran productos directamente en la empresa. Los buzones deberán colocarse en un área visible, ya sea en recepción, en despachos.

Para colocar la sugerencia o queja, el encargado de recepción o el responsable de los buzones, deberá promocionarle al cliente una ficha la cual deberá llenar y depositar en el buzón.

Figura 14. Ficha de control de quejas y sugerencias.

DISTRIBUIDORA Y DROGUERÍA DEL CARIBE S.A

Departamento de atención al cliente
Ficha de control de quejas y sugerencias



Código de cliente: _____ Fecha _____

Empresa _____

Responsable _____

¿Tipo de industria a la que pertenece?

Cosmético	Alimenticio	Industrial	Farmacéutico

¿Producto químico que consume?

Líquido	Sólido	Semisólido	Colorante

¿Tipo de cliente en función de compra?

Mayorista	Detallista	A granel

¿Cómo califica el servicio de ventas?

Excelente	Bueno	Regular	Malo

¿Cómo califica la calidad del producto?

Excelente	Bueno	Regular	Malo

¿Cómo califica el servicio de despacho?

Excelente	Bueno	Regular	Malo

Comentarios o sugerencias

Firma

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

La figura 13, muestra el modelo de una ficha para que el cliente evalúe el servicio y realice sus comentarios.

Libro de quejas: el libro de quejas tienen las mismas características que el buzón de sugerencias, con la diferencia que la información queda registrada en un libro de anotaciones.

Semanalmente, se recopilará toda la información obtenida a través de cada uno de los medios antes mencionados y se analizarán de la siguiente manera.

- Cantidad total de quejas realizadas por los clientes.
- Agrupar quejas según similitud (retrazo en entrega, producto defectuoso, mal servicio de venta, precios altos, etc.).
- Clasificar las quejas según el cliente que las realice, esto servirá para determinar cuantas veces se quejó, y dar un seguimiento personalizado. Además servirá para su historial cuando se presente el caso de que dicho cliente se de por perdido, lo cual que permitirá conocer los motivos.
- Agrupar las quejas por tipo de producto que compra (sólidos, semisólidos, líquidos, colorantes).
- Clasificar las quejas acordes al segmento de mercado el que proceden; industrial, cosmético, alimenticio y farmacéutico.

Al realizar un análisis estadístico de la información obtenida, ésta deberá enviarse a todos los departamentos de la empresa, para delegar responsabilidades y aplicar medidas para resolver las fallas detectadas.

La tabla X, muestra los datos de una prueba piloto realizada en el mes de diciembre de 2006. En ella se encuentra el total de quejas realizadas por los clientes, las columnas de la tabla agrupan los motivos en función porcentual.

Tabla IX. Reporte de quejas realizadas por los clientes en el mes de diciembre.

Reporte de quejas durante el mes de diciembre de 2006

	No. Total de quejas	Mala calidad del producto	Entrega tardía	Problemas de crédito	problemas en despacho	Mal servicio
	50	8	10	10	10	12
Porcentaje	100%	16%	20%	20%	20%	24%

Análisis de quejas por sectores del mercado de productos

	No. total de quejas	Industrial	Cosmético	Farmacéutico	Alimenticio
	50	10	9	11	20
Porcentaje	100%	20%	18%	22%	40%

Análisis de quejas según frecuencia de los clientes

	No. total de quejas	Clientes que se quejaron una vez	Clientes que se quejaron 2 veces	Clientes que se quejaron más de 2 veces
	50	35	10	5
Porcentaje	100%	70%	20%	10%

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Al analizar los datos se tiene que, el 24% de las quejas se deben a un mal servicio, 40% de las quejas vienen del sector farmacéutico, y 20% de los clientes que se quejaron lo hicieron dos veces.

Este análisis servirá para verificar posibles desatenciones a los clientes, determinar qué áreas dentro de la empresa son responsables. Además deberá servir como herramienta para el seguimiento de clientes perdidos y detectar los motivos de su partida

4.1.2 Encuestas de satisfacción

Este otro método de medición del servicio al cliente, es utilizado por empresas que tienen una capacidad de respuesta inmediata. A través de éste medio, se podrá obtener una directa medida de la satisfacción del cliente en períodos determinados.

El objetivo de este medio es recabar de la mejor manera posible los sentimientos del cliente. Es importante conocer la opinión de los clientes actuales y antiguos.

En el apéndice 2. Se presenta un modelo de encuesta, la cual contiene una serie de cuestionamientos, por medio de los cuales se pretende obtener información importante del cliente, con respecto al servicio.

Las mediciones del servicio por medio de encuestas, se deben realizar una vez al mes y dependerá de la frecuencia de compra de los clientes.

Las encuestas podrán llevarse a cabo vía telefónica o correo electrónico, es indispensable darles seguimiento para tener toda la información posible.

4.1.3 Compradores fantasmas

Este método consiste en contratar a personas externas, las cuales serán planteadas como compradores potenciales de los productos de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., y de la competencia.

Estos supuestos compradores, indicarán los puntos débiles y fuertes que detectaron al comprar un producto y recibir el servicio, tanto de la empresa como de la competencia.

Otra forma de realizar pruebas a través de compradores fantasma, es que, alguno o algunos de los ejecutivos de la empresa inviertan un poco de su tiempo, para ser ellos mismos compradores de su producto y de los principales competidores, experimentando de primera mano el trato y servicio que recibe como cliente de la empresa. A partir de esto se podrán sacar conclusiones y plantear soluciones.

4.1.4 Seguimiento de clientes

Desarrollar un sistema de seguimiento de clientes es importante para tener un registro y control de los mismos. Además proporcionará información para crear estrategias que los mantengan dentro de la empresa, facilitará la búsqueda de clientes perdidos y sentará las bases para manejar la incorporación de nuevos.

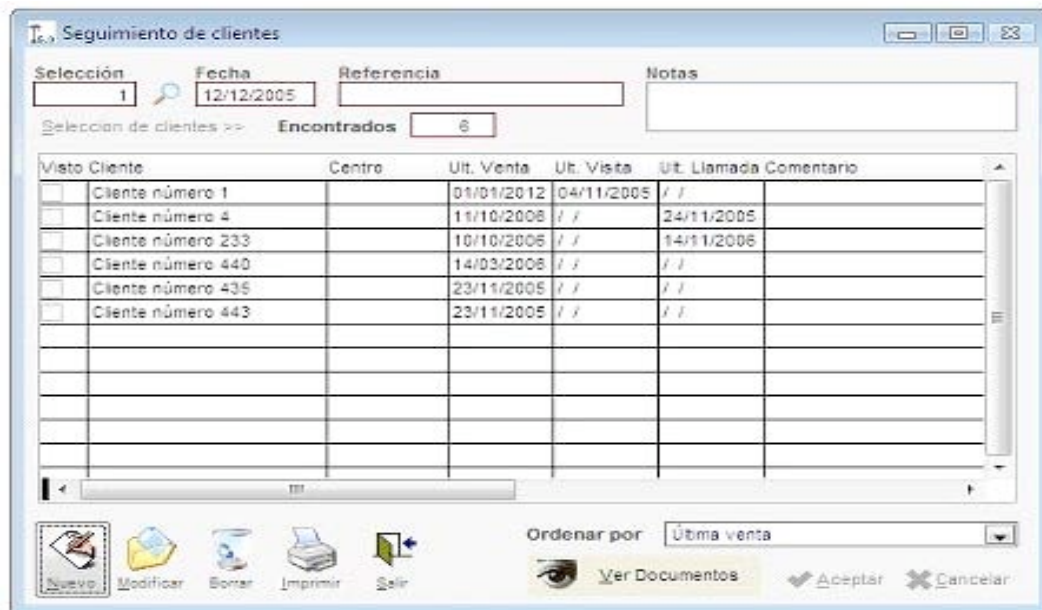
Para crear el sistema de seguimiento, la empresa deberá realizar los esfuerzos necesarios para desarrollar un programa de computadora, por medio del cual se almacene la información del cliente.

Dicha información se registrará a través de la asignación de códigos por cliente, nombre, última venta que se le hizo, total de producto que se le ha facturado a la fecha, fecha de primera compra, cantidad acumulada de pedidos efectuados, etc.

Cuando se presente un nuevo cliente, el programa le asignará un código e indicará los datos que deben ingresarse para que queden registrados. Cuando se quiera dar seguimiento a un cliente o simplemente se quiere obtener información, bastará con anotar el código del cliente y automáticamente aparecerá la información,

La figura 14 muestra el formato del programa que se propone para el registro y seguimiento de los clientes de la empresa.

Figura 15. Formato del programa de registro y seguimiento de clientes



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

Este programa facilitará la búsqueda de clientes perdidos ya que por medio del él, podrá conocerse cuándo realizó su primer pedido, cuándo fue el último, y, el total de producto que se le facturó a esa fecha, seguidamente se podrá realizar una investigación para esclarecer los motivos de su abandono e idear métodos para reconquistarlo.

4.1.4.1 Nuevos

El seguimiento de los clientes nuevos deberá ser más que todo una labor de la fuerza de ventas. Esto puede llevarse a cabo mediante el empleo de técnicas que permitan identificar e investigar a los posibles clientes para cada tipo de categoría de productos que Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., distribuye en el mercado.

Las técnicas que se proponen para la captación de clientes nuevos, son las siguientes.

- Segmentar el mercado por grupo de productos.
- Identificar a los posibles clientes
- Realizar visitas personales.

Segmentar el mercado por grupo de productos: consiste en dividir el mercado total de productos químicos que abarca la compañía, en grupos, acorde a las categorías de productos que se ofrecen, estas serán:

- Cosmético.
- Industrial.
- Farmacéutico.
- Alimenticio.

A través de la segmentación se podrán identificar a que tipo de clientes están dirigidos los productos. Ya que las necesidades y requisitos del cliente difieren según el grupo del mercado al que pertenece.

Al segmentar los mercados se deberá realizar una distribución de la fuerza de ventas, de tal manera que un grupo de vendedores se especialice exclusivamente en un sector del mercado. Esto permitirá un proceso de ventas eficiente, y mejorará la atención, ya que el vendedor contará con sus propios clientes y el cliente sabrá a quien acudir dentro de la empresa para tratar lo relacionado con su compra.

Identificar a los posibles clientes: el siguiente paso, luego de segmentar el mercado y distribuir la fuerza de ventas, será, identificar quiénes son los posibles clientes, cómo y para qué emplean los diferentes productos químicos. Ya sea como elementos e ingredientes en sus productos o dentro de sus procesos de producción.

Esta tarea será completada mediante la realización de visitas a los clientes, las cuales servirán de apoyo para conocerlos mejor y anticiparse a sus necesidades.

- **Primera visita:** una vez identificado el cliente, se programara una visita previa solicitud vía telefónica o correo electrónico. Esta visita servirá para conocer mejor al cliente, saber qué productos químicos emplea, si la empresa los tiene, para qué los usa, en qué cantidad los consume, quién es su proveedor, qué le ofrece el proveedor, cuánto le cuestan y preguntarle si estaría dispuesto a cambiar de proveedor si se mejora el servicio que éste le proporciona actualmente

- **Segunda visita:** con la información obtenida de la primera visita, el vendedor elaborará una propuesta formal al cliente, esta propuesta deberá incluir lo siguiente: cotización del producto según unidades que consume el cliente, programa de descuentos por volumen de compra, venta de proyectos, los cuales consisten en facilidades de logística y beneficios adicionales sí aceptar comprar el producto, y opcional, la entrega de muestras; esto último, dependerá de, si el cliente quiere probar el producto o si se trata de un producto nuevo que se espera que el cliente conozca y determine su funcionalidad.

Al aceptar el cliente a Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., como su proveedor, se le enviará un formulario para la aprobación de créditos, el cual una vez completo y con los documentos que éste requiere como patente de comercio, nit, registro mercantil, se trasladará a la sección de créditos para su análisis e investigación.

Una vez aprobado el crédito, el cliente podrá iniciar a solicitar sus pedidos y será tarea de su vendedor registrar su información en el programa para que a través del él, se le de un seguimiento periódico.

4.1.4.2 Perdidos

El costo de recuperar un cliente perdido es tres veces menor que el costo de adquirir uno nuevo, puesto que sobre el cliente que ya se fue existe una base de conocimiento, y ello otorga una ventaja de costos.

En promedio los clientes que abandonan la compañía representan entre el 15% y 30% cada año. Esto produce un fuerte impacto en las ganancias de la empresa, y por tanto representa un argumento para justificar una gestión eficiente que se ocupe de este problema.

La gestión de recuperación de clientes perdidos no sólo es relevante para generar ingresos, si no que además servirá para mantener la reputación de la empresa.

A través del seguimiento de clientes perdidos, se detectará a los mejores (con mayor potencial de consumo), estos clientes no son fácilmente reemplazables y son críticos no sólo por la contribución que hacen a la empresa, si no también porque son pocos y difíciles de recuperar.

Para lograr gestionar eficazmente la labor de recuperación de clientes, se proponen siete pasos a través de los cuales se podrá realizar sistemáticamente esta labor.

Paso 1. Identificar que clientes abandonaron la organización: esto se podrá realizar por medio del programa de registro de clientes, en él se podrá verificar: fecha de primer pedido, fecha de último pedido, total de pedidos realizados, frecuencia de compra, cantidad total de producto comprado a la fecha y su ingreso en valor monetario.

Al verificar la fecha de la última transacción y el historial, se conocerá desde hace cuanto tiempo el cliente no ha solicitado productos y se podrá dar un seguimiento específico a fin de investigar las causas que provocaron su alejamiento.

Paso 2. Asignar valor a los clientes que se fueron: cada cliente tiene un valor dentro de la empresa, este valor se da por razones cuantitativas (transacciones en un período) y cualitativas (referencias, influencias en otros clientes), este valor se calcula a través de volúmenes de compra, costo de atención y el período durante el cual permaneció en la empresa.

Paso 3. Identificar los motivos del retiro: cada razón de abandono implica tratamientos de recuperación distinto, por lo que es necesario conocer para después actuar, por ejemplo: un cliente que se retiró por que no se le entregó el producto a tiempo y esto le ocasionó paros de producción y pérdidas de sus propios clientes, y que además dentro de la asignación de valores es muy importante, podrá recompensársele con un precio especial o retribución por pérdidas.

El investigar los motivos de retiro servirá para conocer, si existe un patrón de abandono dentro de los clientes por un mismo motivo, y si es así, poder corregirlo para evitar que los clientes actuales y los futuros desaparezcan por las mismas razones.

Paso 4. Seleccionar los clientes que se desean rescatar: aquí se aplica la regla 80/20, es decir el 20% de clientes que se han ido, representan el 80% del ingreso por ventas perdidas. Los clientes de mayor valor representan pocos individuos pero con un nivel de ingreso potencial entre ocho y diez veces mayor al de los clientes de menor valor. Las redes y acciones de rescate deberán concentrarse en los clientes con mayor valor y mejor probabilidad de recuperación.

Paso 5. Ejecutar campañas de rescate: éstas se podrán llevar a cabo a través de los siguientes medios.

- Correo electrónico
- Cartas
- Teléfono
- Contactos personales

Lo más recomendable son los contactos personales, una vez contactado el cliente, la mecánica será la siguiente:

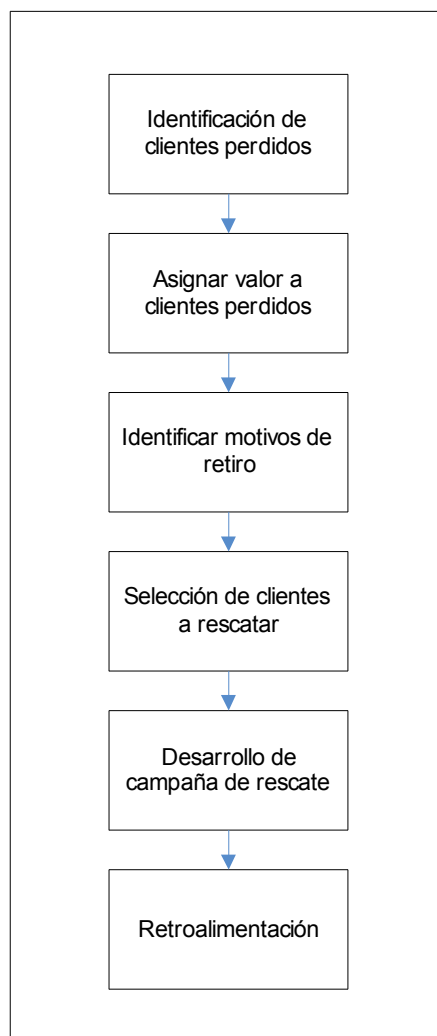
- Preguntarle al cliente ¿Qué se puede hacer para que vuelva con nosotros?
- Escuchar atentamente sus recomendaciones.
- Identificar los requerimientos del cliente y cuando ya se hayan corregido los problemas que condujeron al abandono, comunicarle los cambios que se hicieron.
- Ser paciente.
- Permanecer siempre en contacto con el cliente hasta recuperarlo.

Los responsables de llevar a cabo la tarea de recuperación de clientes perdidos, deben ser capacitados en la técnica y tener libretos para asegurar la mayor calidad posible en la interacción.

Paso 6. Retroalimentación: aquí se analizarán los resultados del proceso de recuperación, ésta es la principal fuente de beneficios estratégicos, a partir de aquí, se podrán realizar mejoras en:

- Procesos.
- Comunicación con el cliente.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Mejoras en la distribución.
- Mejorar la calidad del producto y servicio.
- Seguimiento de clientes.

Figura 16. Proceso de seguimiento de clientes perdidos



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

4.2 Satisfacción con relación calidad total y el cliente.

Este concepto amplía la responsabilidad por la calidad, haciéndola extensiva a todos los miembros de la empresa.

La calidad total deberá integrar todos los sistemas operativos de la empresa (producción, ventas, contabilidad, administración, créditos y cobros, logística), para asegurar la calidad del producto y servicio que traducido al cliente deberá ser satisfacción. La calidad es fundamental para toda la empresa ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes.

El logro de la satisfacción del cliente depende en mucho del compromiso, motivación y contribución de cada departamento de la empresa. Es, por ello que la gerencia deberá asegurar y crear dentro de ella, el sistema de clientes internos, llevar a cabo evaluaciones de servicio interno, definir tareas y asignar responsabilidades (todo esto corresponde a lo propuesto en el capítulo 4). A través de estas herramientas la empresa promoverá desde sus cimientos un enfoque de servicio y satisfacción hacia el cliente, lo cual dará como resultado la creación de una cultura de calidad total que se extenderá hacia fuera, con el consumidor final.

4.2.1 Externo

Los clientes externos, son los que proveen de servicios y productos a la empresa, entre ellos se encuentran:

- Empresas que realizan mantenimiento al equipo de empaque y sellado.
- Empresas que tienen a su cargo la limpieza de las instalaciones.

- Empresas subcontratadas para la importación y exportación de productos.
- Proveedores de materias primas y materiales para empaque.

La calidad total de los productos y servicios que Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., pretende, tanto adentro de la empresa como hacia sus clientes, depende en mucho de la calidad de sus proveedores, ya que es en este punto donde se inicia la cadena de servicio.

Un proveedor poco calificado ocasiona: fabricar productos de mala calidad, retrasos de producción, pérdidas de producto y descontentos a nivel interno. Todo esto desemboca en un mal servicio hacia los clientes propios de la empresa.

Es por ello que la calidad debe iniciar con los proveedores. Para asegurar dicha calidad, es indispensable que la empresa desarrolle un sistema de seguimiento al proveedor, para determinar su forma de operación y determinar su acreditación como proveedor, para ellos se plantea la ejecución de las siguientes actividades.

Auditorías: consistirán en realizar inspecciones en las instalaciones de los proveedores, éstas tenderán el objetivo de conocer cómo trabaja internamente el proveedor, cuáles son sus políticas, qué sistemas operativos desarrolla, y si sus metas con respecto al cliente son similares a las de la empresa.

Evaluaciones: las evaluaciones son pruebas que se efectuarán, a fin de detectar errores, hacer recomendaciones y determinar si se acredita como proveedor de la empresa,

Visitas periódicas: éstas se realizarán con el propósito de verificar si el proveedor ha mejorado, si ha implementado nuevos sistemas o si ha cumplido con las recomendaciones hechas durante las evaluaciones.

Por medio de estas actividades, la empresa podrá exigir a sus proveedores mejor atención, calidad y servicio, certificaciones, buenas prácticas de manufactura, mejorar o crear relaciones de trabajo cordiales y mutuamente benéficas.

4.2.2 Interno

Los clientes internos como se mencionó con anterioridad son todos los integrantes de la organización, los cuales juegan un papel preponderante en la creación, implementación y mantenimiento de una filosofía de calidad total.

En la medida en que los clientes internos estén satisfechos, retribuirá en un servicio de calidad hacia los consumidores finales.

El logro de la satisfacción del cliente interno, depende de los esfuerzos de la organización. Anteriormente se plantearon protestas como: desarrollo de un matriz de servicio al cliente interno, el compromiso que debe asumir cada departamento con respecto a sus clientes internos, definir procesos orientados a la integración de tareas y el establecimiento de un procedimiento de evaluación del servicio interno. Con la adopción de estas medidas se creará un

ambiente de trabajo en equipo, se mejorarán las relaciones entre los departamentos y se promoverá una cultura de servicio desde adentro.

4.2.3 Finales

Estos constituyen el objetivo primordial de la empresa, ya que son ellos los que compran y juzgan la calidad del servicio.

Se espera que si se exige calidad en el proveedor y se crea un sistema de trabajo ordenado orientado al servicio en el interior de la empresa, se está dando un paso muy importante y definitivo para lograr la excelencia en la satisfacción del consumidor.

Además mediante un sistema de registro que facilite el seguimiento de los clientes, la segmentación del mercado por categoría de producto químico, mediciones con el cliente y análisis de fallas. Se obtiene información valiosa que servirá para mejorar las operaciones de la empresa en pro de alcanzar día a día el mejor grado de satisfacción que el cliente espera.

4.3 Análisis de cancelación

La cancelación de los pedidos puede tener varios orígenes principalmente en la cadena de distribución. Este fenómeno se da cuando se presentan las siguientes citaciones.

- No hay existencias en inventarios.
- No se cumplió con el tiempo de entrega

- Daños y pérdidas de producto
- Poca comunicación entre logística y ventas en cuanto a cambio de órdenes de entrega, cantidad de producto en pedidos, duplicidad, errores en facturas.

De todos estos motivos que causan la cancelación de los pedidos, el más significativo y que con mayor frecuencia se presenta, es la falta de inventario de producto terminado. A continuación se detallan una serie de análisis que ayudarán a determinar y corregir las causas de los faltantes en el inventario, lo que permitirá implementar soluciones y mejorar el servicio de venta.

4.3.1 Pedido con lo facturado

Aprovechando que el sistema de información registra a detalle todos los movimientos en tiempo real, se puede llevar a cabo la comparación del pedido del cliente contra lo facturado.

El análisis contendrá la información en un formato fácil de entender y buscando agilizar la toma de decisiones. Este reporte estará formado por dos partes, la primera contendrá los resultados del día y la segunda parte incluirá los datos acumulados en el mes. De esta manera se sabrá que afecto los indicadores de servicio al cliente y se podrán tomar acciones correctivas para no afectar a los mismos.

Para facilitar el análisis y lograr un mayor enfoque en el logro de los objetivos, este reporte será de excepciones, es decir listará aquellos productos que afectaron únicamente los índices de medición, estos productos serán aquellos que no tuvieron suficiente inventario para cubrir los pedidos.

Los datos se registrarán y enviarán en base diaria en formato diseñado en una hoja electrónica y contendrá la siguiente información.

- **Detalle de faltantes del día y acumulado mensual:** éste no es más que el listado de los productos cuyo inventario disponible no fue suficiente para cubrir los pedidos colocados en el día y durante el mes analizado. Deberá incluir código de cliente, categoría de producto, ésta será clave para identificar la diferencia a cada producto del sistema, las cajas o unidades que hicieron falta para cubrir el pedido y el monto de venta perdida debido a faltantes de inventario.
- **Faltantes por segmento de productos:** para saber fácilmente el origen de cada producto que tuvo faltante para cubrir los pedidos, se agruparán los productos por segmentos, los cuales son: industrial, cosmético, alimenticio y farmacéutico.
- **Faltantes por cliente:** debido a la naturaleza del negocio y variedad de productos que se distribuyen, se hace necesario llevar un análisis de las cancelaciones por cliente, ya que, puede manifestarse algún patrón o motivo de cancelación que no sea responsabilidad de la empresa, sino del cliente.

4.3.2 Plan de acción

Las acciones a seguir para la reducción de pedidos cancelados dependerán en gran manera de la causa de los mismos. Primero se debe identificar, cuáles fueron los productos que impidieron satisfacer los pedidos de

los clientes, así como también cuánto hizo falta para cumplirlos. Para ello se debe hacer la comparación del pedido del cliente contra lo facturado.

Luego de detallar los productos con faltantes, el área de logística será la encargada de detallar las causas que originaron el incumplimiento en los productos. Este detalle será enviado a toda la organización para que cada área tome acciones correctivas y evitar los faltantes.

A continuación se detallan algunas de las posibles causas de órdenes canceladas, las acciones para corregir el problema y los responsables de ejecutarlas.

- **Capacidad de producción:** la capacidad de producción puede afectar la disponibilidad del producto, lo cual genera órdenes de venta no completas.

El análisis de capacidad de producción de la planta deberá ser estudiado antes de lanzar o programar la producción de nuevos productos. Para ello se hará uso del estimado inicial de ventas proveído por el área de ventas. Con este estimado, la planta podrá evaluar si la capacidad ociosa actual es suficiente para que la nueva producción cubra la nueva demanda. De aquí surge la importancia de tener un estimado inicial lo más exacto posible para que no surjan posteriores desabastecimientos.

Pueden surgir momentos en los cuales el equipo necesario para la producción falle causando faltantes de producto. La probabilidad de que esto suceda se reduce gracias al mantenimiento preventivo de las máquinas y equipo en planta, aunque no se puede asegurar al 100% el funcionamiento de las mismas.

- **Mal manejo de órdenes:** la solución a este problema es la capacitación. Las órdenes que se administran en conjunto por el departamento de ventas y el área de distribución pueden tener faltantes debido a que el operador no siga el procedimiento adecuado cuando es necesario realizar alguna modificación al mismo.
- **Diferencia entre inventario teórico y físico:** ésta es una causa muy común que ocasiona cancelaciones. Generalmente está relacionada con los remanentes de inventario y se refiere a aquellas ocasiones en las cuales se incluyen en pedidos productos que físicamente no existen. Cuando tratan de incluir el producto en el despacho y no lo encuentran entonces surge una cancelación en la orden.

Otra causa puede ser que el producto esté en un lugar no destinado para el mismo y cuando lo busquen en el área que le corresponda no lo encuentran.

Esto último se puede corregir con un buen ordenamiento de la bodega, y es común que también suceda, que el personal encargado de localizar el producto demore buscando producto para asegurar de que realmente no existe.

El responsable de corregir esta situación, o reducir su ocurrencia, es el área de distribución y logística. Ellos deben llevar a cabo revisiones físicas de inventario para asegurar que lo que esté reportado en el sistema coincida exactamente con lo que tienen físicamente disponible.

5. MEJORA CONTINUA

5.1 Sistema de servicio al cliente

La gestión empresarial se está caracterizando hoy en día, por centrar su atención en lograr cada vez más elevar nivel de servicio al cliente, esta tendencia, está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes, más que la atención al cliente.

Contar con un adecuado sistema de servicio al cliente es preciso para trabajar por una adecuada competitividad empresarial. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido deberá ser el objetivo principal de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., la reducción de esta brecha sólo es posible a través de un adecuado nivel de organización en los sistemas de: logística, producción, administración y ventas. Es por ello que está reconocido que el sistema de servicio al cliente que se propone, constituye el punto de partida para el desarrollo de una cultura de servicio que permitirá un desarrollo sistemático, ordenado y enfocado la satisfacción del cliente.

Como parte de un proceso de mejora continua, al cual debe estar sometido constantemente el sistema de servicio, es necesario darle un seguimiento periódico, a través de la verificación de aumento, eliminación de posibles fallas y evaluaciones del desempeño. Estas actividades permitirán conocer si se están logrando los resultados esperados, y qué aspectos deben mejorarse, todo con miras a mejorar la calidad del sistema de servicio y aumentar el grado de satisfacción del cliente tanto interno como externo.

5.1.1 Verificación de aumento

Para verificar si se está logrando un notable aumento de resultados positivos a partir de la implementación del sistema de servicio, se propone el análisis y elaboración de los siguientes reportes.

a. Comparativo del incremento en la apertura de nuevos clientes en un período de tiempo: este análisis se llevará, a cabo, con el propósito de determinar, cuánto ha crecido el número de clientes nuevos a partir de la puesta en marcha del proyecto.

Se debe realizar por categoría de productos (cosmético, alimenticio, industrial, farmacéutico) y cada vendedor o grupo de vendedores que tenga a su cargo una categoría, deberá asignársele una meta de incorporación de nuevos clientes, la cual se espera no sea menos del 5% mensual.

Mensualmente el departamento de ventas, elaborará un informe, el cual deberá indicar, en cuánto, ha ascendido el número de clientes nuevos con respecto al total durante el mes que se está reportando,

Es importante resaltar que los resultados deben reflejar un incremento por mínimo que sea, si los resultados a través del tiempo tienden a ser estables o disminuyen, deberá analizarse más a fondo ya que no se estarían cumpliendo los objetivos.

b. Análisis de los clientes recuperados con relación al total de los clientes perdidos que se tengan: como se dijo en el capítulo 4, el costo de recuperar clientes perdidos es menor que el de atraer nuevos; es por ello que otro indicador para verificar el aumento de la calidad del servicio, es el porcentaje de clientes que se están recuperando.

Si el sistema está funcionando, el número de clientes recuperados con respecto al total de clientes que se tienen como perdidos debe ser de como mínimo del 7%, si esta meta no se está logrando deberá analizarse detalladamente la información resignada en el sistema de registro y seguimiento de los clientes o retroalimentar los mecanismos que se están llevando a cabo para recuperarlos. Este estudio debe llevarse a cabo mensualmente después de implementado el proyecto.

c. Comparativo de ventas en períodos similares, a partir de la puesta en marcha del proyecto: otra manera de verificar el impacto de las mejoras en el sistema de servicio es, mediante el incremento de ventas. Es lógico pensar que si este sistema y la empresa producen un buen servicio, el cliente permanecerá fiel por más tiempo e incrementa sus volúmenes de compra.

Este análisis se debe hacer por categoría de productos químicos y en fusión de los clientes más antiguos de la empresa. Si, el sistema funciona se espera un incremento gradual de los volúmenes de venta a partir de un lapso prudente de tiempo.

d. Censos de mercado, para determinar la participación de la empresa en el mercado de productos químicos: la administración de la empresa siempre deberá conocer quiénes son sus principales competidores, los censos servirán para determinar cuánto se ha incrementado la participación de la empresa en el mercado a partir de la mejora en el sistema de servicio. Esta información se obtendrá mediante los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción y de la información del sistema de seguimiento de clientes.

El objetivo de la organización siempre deberá ser, incrementar esta participación fortaleciendo el trabajo en equipo, la calidad del producto y el servicio.

5.1.2 Eliminación de fallas

El sistema de servicio propuestos, siempre deberá estar sometido a un constante monitoreo para verificar que los resultados se están dando, esto dentro del marco de una mejora continua.

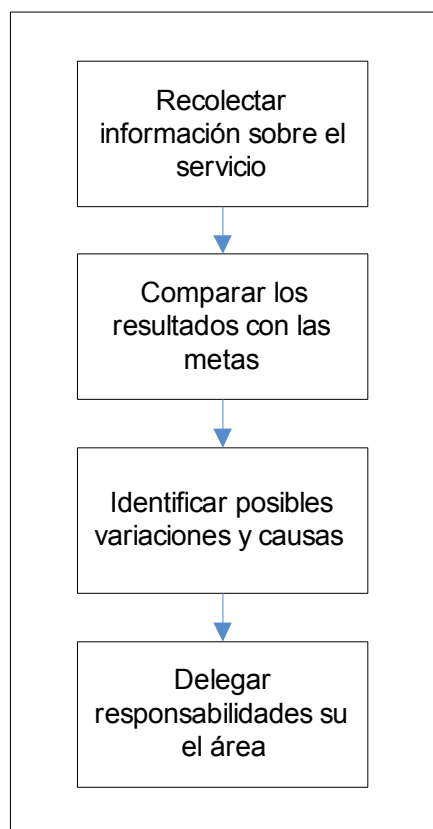
Toda la información relacionada con el cliente, el control de los indicadores de servicio y el sistema de servicio interno, son preponderantes para la detección, corrección y eliminación de fallas. El proceso que debe seguirse para que esta labor, sea ordenada y sistemática, es el siguiente.

- **Primero:** recolectar toda la información posible sobre el servicio, a través de los medios que se tienen como por ejemplo: índices, encuestas de satisfacción, reportes de ventas, resultados de evaluaciones internas, información sobre pedidos, tiempos de entrega, etc.
- **Segundo:** una vez recolectada la información, se realizará un análisis, verificando y comparando los resultados obtenidos con las metas que se tienen.
- **Tercero:** comparar los resultados, detectar las posibles variaciones y determinar sus causas, las cuales en la mayoría de casos impactan la calidad del servicio.
- **Cuarto:** una vez detectadas las causas o fallas, se deberá delegar responsabilidades, según el área donde se presentan (logística, ventas, producción, administración, créditos, cobros, etc.).

- **Quinto:** plantear soluciones concretas y viables que ayuden a la corrección o mejoramiento de las fallas detectas.

Es necesario que una vez detectadas y corregidas las fallas, y delegadas las responsabilidades, se les de un seguimiento periódico para asegurar su implementación. Si el resultado, luego de implementadas las medidas correctivas, no es el esperado, deberá analizarse nuevamente el problema y plantear nuevas soluciones.

Figura 17. Proceso de eliminación de fallas



Fuente: Autor de trabajo de graduación.

5.1.2.1 Medición del desempeño

La medición del desempeño, es, un mecanismo de control, cuyo fin es asegurar el logro de los objetivos de la empresa y los planes para alcanzarlos. Esto, con un enfoque al servicio y la satisfacción al cliente.

La forma correcta de adoptar la medición del desempeño es, asegurándose de que se lleve a cabo para señalar las excepciones. Los controles que se concentran en las excepciones del desempeño planeado, permitirán a la gerencia beneficiarse del principio de excepción consagrado por el tiempo y detectar aquellas áreas que requieren atención.

El principio de excepción debe ir junto con el principio de control de punto crítico. No es suficiente localizar las excepciones o fallas, hay que analizarlas en los puntos críticos.

El proceso básico de medición del desempeño, se llevará a cabo, por medio de tres pasos, los cuales son:

Paso 1. Establecer estándares: los estándares a seguir, son los definidos por cada uno de los índices de servicio, ellos servirán para medir la desviación entre el desempeño real y las metas u objetivos trazados.

Paso 2. Medir el desempeño con los estándares: este desempeño se medirá en base mensual, con la utilización gráfica de los índices de servicio al cliente, y este resultado deberá compararse con los estándares establecidos.

Paso 3. Corregir la variación entre los estándares y planes: cuando exista un desempeño inferior al esperado, se debe realizar un control más detallado. Para esta causa, se deberá hacer uso del análisis de cancelación (sección 4.3). Con el empleo del plan de acción para la reducción de cancelaciones, se logrará alcanzar y mantener los estándares esperados del desempeño del sistema de servicio al cliente.

5.1.2.2 Evaluación de utilidades

Es lógico pensar que con la aplicación del sistema de mejoramiento del sistema de servicio, se espera un notable crecimiento de las utilidades por categoría de producto. Probablemente, este crecimiento no podrá manifestarse sino hasta transcurrido un período de tiempo prudente a partir de la ejecución y perfeccionamiento gradual del sistema.

Como un aspecto importante del proceso de seguimiento, al que debe someterse el nuevo sistema de servicio, deberá realizarse una evaluación periódica de las utilidades por venta de producto. Esto para verificar si la funcionalidad de la propuesta se refleja en dinero.

Para evaluar las utilidades, y que dicha evaluación proporcione información del desempeño de las estrategias desarrolladas por el departamento de ventas para: la apertura de nuevos clientes, el seguimiento de los actuales, la recuperación de los perdidos y la distribución de los productos por parte de logística. Se emplearán dos métodos, los cuales son:

- **Evaluación de utilidades por categoría de valor de los clientes:** como los clientes tienen un valor dentro de la empresa, dicho valor depende del volumen de pedidos y productos que compran. Es, por ello que si existe un incremento en las utilidades, es necesario conocer, si dicho incremento se debe a que los clientes de valor han aumentado su capacidad de compra a partir de la puesta en marcha de proyecto. Esta evaluación se llevará a cabo mensualmente, y por medio de ella, la empresa podrá conocer quiénes son sus mejores clientes, quiénes han disminuido sus volúmenes de compra, y crear mecanismos para incentivarlos.
- **Evaluación de utilidades por categoría de productos:** este tipo de evaluación servirá para comparar las categorías de productos químicos (farmacéuticos, industriales, cosméticos, alimenticios), a fin de determinar que categoría genera más utilidades y cuáles están por debajo de lo esperado. Además por medio de esta evaluación, la empresa podrá desarrollar planes de acción para mejorar las oportunidades de los productos de menor demanda.

Cabe destacar, que con la segmentación del mercado por categoría de productos y la especialización de la fuerza de ventas en cada una de ellas, se espera que las utilidades crezcan paulatinamente.

Si, al realizar el análisis comparativo de utilidades por categoría de productos, se presenta una disminución de las utilidades, es decir, que a partir de esta medida de segmentación, en lugar de incrementarse las utilidades éstas bajaron. Debe realizarse un análisis a fondo de las estrategias y procesos adoptados por el sector de ventas, a fin de detectar errores e implementar medias que se adapten a los objetivos.

5.1.3 Normalización de tareas

Para que el mejoramiento en el sistema de servicio tenga éxito, es indispensable, contar con el liderazgo de la alta gerencia, ésta deberá, crear y asegurar un ambiente interno orientado al logro de la calidad total, es decir, calidad del producto, calidad de los procesos de trabajo, calidad en el servicio de venta y calidad en la distribución de los productos.

Gran parte del éxito del sistema de servicio al cliente, depende de la calidad del servicio interno ya que es allí donde se debe comenzar a involucrar al personal de la empresa. Para que el sistema interno funcione, los responsables de dirigir la empresa deben hacer hincapié en lo importante del trabajo en equipo y de la normalización de las tareas.

La normalización de tareas consiste en asignar responsabilidades dentro de la empresa, que cada departamento conozca su función, cuente con procesos de trabajo defendidos y sistemáticos que le indique como hacer las cosas y como reaccionar ante eventualidades (cancelaciones, quejas, aprobaciones de crédito, reclamos, seguimiento de clientes nuevos y antiguos, distribución de producto, etc.), compartir información necesaria relacionada con el cliente y todo lo concerniente a afectar o mejorar su satisfacción.

Se plantearon normas a través de las cuales, los procesos de trabajo dentro de la empresa se espera, que sean eficientes y faciliten el trabajo al realizarlo en equipo.

5.1.3.1 Visitas

Las visitas deben llevarse a cabo periódicamente, su objetivo es, comprobar si los esfuerzos por mejorar el servicio, están influyendo positivamente en los clientes, y si estos se sienten más satisfechos. Existen dos tipos de visitas que deben realizarse, éstas son:

- **A clientes:** se establecieron los medios para obtener información relacionada con el cliente como: sistema de quejas y sugerencias, y encuestas de satisfacción; las visitas proporcionan un valor agregado, y hacen que los clientes se sientan importantes. Como fuente de información, las visitas permiten una retroalimentación de la calidad del servicio, al verificar junto al cliente, en que medida se están cumpliendo sus expectativas.
- **A proveedores:** los proveedores representan un punto crítico, ya que son ellos el primer eslabón de la cadena de servicio de la empresa. Un proveedor tiene incidencia en la calidad de los productos fabricados, en el cumplimiento de los tiempo de entrega y en la distribución. La empresa debe elegir a sus proveedores basándose en objetivos comunes y en su calidad comprobada.

Las visitas a proveedores, se deben llevar a cabo periódicamente y su objetivo será estrechar y afianzar los compromisos establecidos entre ambas partes, realizar observaciones que ayuden al proveedor a mejorar su servicio y el desarrollo de sus procesos de trabajo, y comunicarle lo importante que es su participación en el logro de la satisfacción de los clientes de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A.

5.1.3.2 Revisiones

Éstas son inspecciones que se deberán hacer para asegurar que los procesos de trabajo, políticas y el sistema de servicio tanto interno como externo, se están llevando a cabo según lo esperado. Existen dos maneras de llevar a cabo las revisiones.

- a. **Auditorías internas:** mensualmente la gerencia auditará cada departamento de la empresa, con el propósito de verificar cómo se están llevando a cabo los procedimientos y planes de trabajo enfocados al servicio. Estas auditorías, siempre son positivas ya que proporcionan una retroalimentación a cerca de cómo se están haciendo las cosas en cuanto a: manejo de clientes, programación de producción, distribución, gestión de créditos y cobros, manejo de inventarios, etc. A partir de estas auditorías se puede conocer que tanto se ha avanzado en la adopción del sistema de mejoramiento de servicio dentro de la empresa.
- b. **Evaluaciones periódicas:** las evaluaciones sirven para conocer a nivel departamental, si están siendo adoptadas las mejoras y recomendaciones realizadas a través de las auditorías.

Los departamentos se evaluarán, en calidad de clientes internos; los resultados de esta evaluación sirven para conocer que áreas dentro de la empresa obtienen menor calificación, siendo en ellas, donde deben centrarse toda la atención, a fin de detectar errores y corregir.

5.2 Proceso de simplificación del negocio

El proceso de simplificación del negocio busca los mejores resultados con un negocio más manejable en todo sentido. En este proceso deben intervenir todos los miembros de la organización y es un requisito esencial contar con el apoyo del alto mando de la empresa.

Para lograr el éxito del proceso, se debe hacer un grupo multidisciplinario, que represente todas las áreas funcionales y que tenga autonomía para tomar.

Este grupo deberá estar conformado por ventas, producción, logística y administración, ellos deberán buscar la manera de simplificar el negocio para que se aprovechen de mejor manera todos los recursos disponibles.

Se deberán hacer reuniones periódicas, por lo menos dos veces por mes, en donde se analizarán principalmente los productos que tengan inventario y que estén en la cartera de ventas.

Se deberá analizar el comportamiento y tendencia de la venta de los productos para buscar oportunidades de simplificación. De esta manera se tomará la decisión de discontinuar todos aquellos productos que no cumplan las expectativas de venta.

La reducción de los productos que no generen las expectativas trazadas tendrá un menor capital de trabajo, lo que ayuda a tener unas finanzas más sanas.

También ayudará a aumentar la productividad en la producción ya que el proceso productivo se podrá enfocar en menos productos que generen mayores ingresos.

5.3 Manejo de resistencia al cambio

La resistencia al cambio, consiste en las conductas de un empleado, diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral.

Los empleados pueden resistirse a cambios por tres razones, en primer lugar, quizá no les agrade la naturaleza del cambio mismo. Éste infrinja su sistema de valores éticos, crean que la decisión es técnicamente incorrecta o sencillamente se rehúsen a intercambiar por incertidumbre el bienestar de la certeza y la familiaridad. Los individuos pueden resistirse al cambio a causa de su temor a lo desconocido, amenazas a su seguridad en el empleo o la ausencia de un problema comprobable.

La segunda razón de la resistencia se desprende del método de introducción del cambio, la gente puede resentir que le mal informen, o rechazar un enfoque insensible y autoritario que la excluya del proceso de cambio. El método de introducción del cambio también puede provocar una percepción de mala oportunidad.

La tercera razón de la resistencia es la inequidad que se experimenta cuando las personas perciben que les obliga a cambiar mientras que son otros los que aparentemente reciben los beneficios del cambio.

Su resistencia será aún más intensa si las tres razones aparecen juntas. Desacuerdo con la naturaleza del cambio, disgusto con el método utilizado y ausencia percibida de beneficio personal.

La dirección tiene un papel muy importante que cumplir en la exitosa puesta en marcha e instrumentación de cambios, pero en ocasiones no sólo descuida simples aunque importantes detalles, sino que además, no desarrollan una estrategia maestra para un cambio planeado.

En un plan general deben contemplarse los aspectos relacionados con el comportamiento, como la dificultad de los empleados a abandonar antiguos métodos. Las incertidumbres inherentes al cambio que suscitan temor en los trabajadores y la necesidad más amplia de crear una organización que acepte gustosamente el cambio.

Los líderes transformacionales desempeñan una labor instrumental en este proceso. Se trata de administradores que emprenden profundos cambios estratégicos para posicionar a la organización para su futuro. Articulan una visión y la difunden vigorosamente. Ayudan a los empleados a trascender el estrecho marco de sus labores o departamentos individuales para advertir un panorama más amplio. Los líderes transformacionales estimulan a los empleados a actuar y modelan carismáticamente las conductas deseadas. Intentan producir individuos dispuestos a aprender y organizaciones de aprendizaje que estén mejor preparados para los aún desconocidos retos que les esperan.

Para implementar con éxito el cambio en el sistema actual, es necesario generar fuerzas de apoyo antes, durante y después de efectuado el cambio. Algunas actividades positivas para la generación de apoyo son:

- **Uso de fuerzas grupales:** un cambio eficaz debe concentrarse en el grupo no sólo en los individuos. El grupo es un instrumento para el ejercicio de firmes presiones en sus miembros a favor del cambio. La idea es contribuir a que el grupo se sume a la dirección en el cambio deseado. La influencia aumentará aun más, si los miembros de mayor prestigio del grupo apoyan el cambio.
- **Ofrecimiento de una argumentación a favor del cambio:** un líder eficaz presenta el cambio con base en los requerimientos de la organización, más que en términos personales. Es ideal que se expongan razones objetivas, relacionadas con el desempeño, a favor del cambio. Es más probable que el cambio tenga éxito si los líderes que los introducen tienen altas expectativas del éxito.
- **Participación:** éste es uno de los medios fundamentales para la generación del apoyo a favor del cambio. La participación alienta a los empleados a discutir, comunicarse, hacer sugerencias e interesarse en el cambio. Estimula el compromiso más que el mero cumplimiento del cambio. El compromiso implica motivación para apoyar el cambio y trabajar para garantizar su efectividad.

Cuando la participación aumenta, la resistencia al cambio tiende a decrecer. La resistencia disminuye porque los empleados tienen menos causas para ella, dado que sus necesidades están siendo consideradas.

Es importante notar, que los empleados deben participar en la planeación del cambio antes de que éste ocurra, no después. Cuando se les involucra desde el principio, se sienten protegidos contra sorpresas y sus ideas son apreciadas.

- **Retribuciones compartidas.** Se debe cerciorar de que la situación del cambio ofrecerá a los empleados suficientes retribuciones. Si ven que el cambio le producirá pérdidas y no beneficios, difícilmente les entusiasmará. Por medio de las retribuciones, se les hace saber que importan y que el cambio les beneficiarán tanto como a la dirección.

Las retribuciones también les dan a los empleados la sensación de que el cambio se ve acompañado por progresos. Tanto las retribuciones económicas como psicológicas son útiles. Los empleados aprecian un aumento salarial o un ascenso, pero también el apoyo emocional, la capacitación en nuevas habilidades y el reconocimiento de la dirección.

- **Seguridad en los empleados.** Los empleados deben sentirse seguros en presencia del cambio. Las prestaciones vigentes deben protegerse. La seguridad durante un cambio es esencial. Los empleados no deben percibir que sus puestos están siendo amenazados por la implementación de cambios en su trabajo habitual, y sucede lo contrario podrían oponer resistencia al cambio o boicotear su implementación.
- **Comunicación y educación.** La comunicación es esencial para obtener apoyo al cambio. Todos los involucrados, directa o indirectamente, deben ser informados del cambio a fin de que se sientan seguros y de que sea posible mantener la cooperación grupal. En la implementación de cambios, la comunicación y educación se ven comúnmente entorpecidas sin notar que en este período en cuando más se les necesita, así es que se precisa de esfuerzos especiales para mantenerlo en condiciones de cambio.

- Estimulación de la buena disposición de los empleados. Es más probable que el cambio sea aceptado si las personas afectadas advierten su necesidad antes de que ocurra. Una de las modalidades más poderosas para hacer esto es que los trabajadores descubran por ellos mismos que una situación requiere de mejoras. Esto producirá en ellos una excelente disposición.
- Operación con el sistema total. La resistencia al cambio puede reducirse mediante una comprensión más amplia de las actitudes de los empleados y de las reacciones naturales al cambio. Es función de la dirección ayudar a los empleados a reconocer la necesidad de cada cambio e invitarlos a participar y beneficiarse de él.

5.4 Factores claves de éxito

El *empowerment*, proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados, al compartir con ellos información relevante y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral, es una de las claves de éxito en la implementación de la estrategia de mejoramiento propuesto.

El *empowerment* es una herramienta que contribuye a eliminar las condiciones que causan sensación de ineficiencia y tiene como efecto que los empleados se sientan facultados para enfrentar las diversas situaciones que pueden surgir y capacitarlos para asumir el control de los problemas que se presenten.

Los administradores disponen de muchos instrumentos conductuales para atacar el problema de la sensación de carencia de poder, entre los que se pueden mencionar el mutuo establecimiento de metas, la retroalimentación sobre el desempeño, el ofrecimiento de modelos a seguir y los sistemas de retribuciones contingentes.

Uno de los enfoques más importantes se apoya en el uso de varios programas de administración participativa. Estos programas les conceden a los empleados grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

La participación que se involucren, mental y emocionalmente, los miembros de la organización en situaciones grupales que los estimulan a contribuir en favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.

Otro factor que influirá notablemente en el éxito de la estrategia, es la selección del equipo líder. Este grupo debe ser seleccionado cuidadosamente por la alta gerencia y se deben tomar en cuenta todas características de liderazgo. La principal función de este equipo, será influir en los demás involucrados para que persigan voluntariamente los objetivos definidos.

Adicionalmente, a estos factores clave de éxito, se une, la implementación y la utilización de todas las herramientas descritas para seguimiento del desempeño del servicio al cliente, las cuales son la base para apoyar y enfocar acciones a seguir.

5.5 Revisión y mejoramiento continuo

El sistema definido debe ser flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y la organización.

Constantemente debe ser auditado para identificar oportunidades de mejora que permitan llevar a cabo el análisis y toma de decisiones de una manera práctica y enfocada a la consecución de las metas establecidas.

La mejor auditoría que puede aplicarse a este sistema es de parte de las personas que lo utilizarán. Los usuarios pueden sugerir las mejoras necesarias (gráficas o información a detalle) para facilitar el trabajo y así facilitar su uso.

CONCLUSIONES

1. La guía propuesta, consta de una serie de lineamientos y políticas, mediante los cuales la empresa mejorará sustancialmente la calidad del servicio que actualmente presta a sus clientes. Por ejemplo: el uso de indicadores como herramienta de medición del servicio, códigos de servicio y un sistema de servicio al cliente interno, en el cual se definen las relaciones existentes entre departamentos, responsabilidades, procesos de trabajo, así como mecanismos para el análisis gráfico de pedidos sin satisfacer y órdenes de entrega.
2. Dentro de los conocimientos teóricos indispensables para la comprensión de la guía, se encuentran: el significado, cálculo, empleo e interpretación de los indicadores de servicio (KPI), y su importancia en los sistemas de servicio. Además de los conceptos de servicio, cliente, cliente interno y externo, y como la conjugación de estos últimos es vital para el éxito del sistema de servicio en cualquier empresa.
3. La atención y calidad del servicio que busca Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., debe ser una tarea que involucre e integre a toda la estructura organizacional de la empresa, ya que todos son responsables de la creación y desarrollo de una cultura interna de servicio cuya función es cumplir y superar las expectativas de los clientes.

4. Actualmente, la empresa no cuenta con los mecanismos adecuados para obtener y manejar información sobre el grado de satisfacción que sus clientes perciben sobre el servicio, creando de ésta manera una diferencia entre lo que la empresa ofrece y lo que sus clientes esperan.
5. La comunicación y el manejo de la información se coordina eficientemente, por medio de la política de servicio al cliente interno.
6. Las mediciones con el cliente, encuestas de satisfacción, visitas, registro y seguimiento de clientes a través de un programa, ayudan a generar información sobre el grado de percepción de los clientes. La cual bien manejada y analizada sirve para desarrollar mejoras que permitan elevar la calidad del servicio.
7. Con la propuesta del sistema de mejoramiento del servicio, la empresa contará con la información necesaria para apoyar la toma de decisiones sobre el servicio, trabajará mejor y ayudará a la fuerza de ventas a través de la creación de directrices, principalmente en cuanto a la creación, manejo y seguimiento de los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Debido que la guía de mejoramiento del sistema de servicio integra en un solo cuerpo a todos los departamentos de la empresa, es necesario que constantemente se analicen los resultados obtenidos con respecto a los esperados, en cada una de las áreas de la empresa, con el propósito de desarrollar mejoras y corregir fallas.
2. La guía en sí, sirve de respaldo para la organización e implementación del sistema de servicio, pero para que el proyecto tenga éxito es imperante que la alta gerencia esté comprometida y convencida de su necesidad.
3. Durante la implementación del proyecto, se debe dar una capacitación teórica al recurso humano, esto ayudará a que los empleados de la empresa, conozcan conceptos básicos como: servicio, atención al cliente, calidad, comunicación, etc. De esta manera podrán entender mejor lo que se espera de ellos y como su participación es importante para mejorar la calidad del servicio de la empresa.
4. La obtención de resultados dependerá del esfuerzo y compromiso de toda la organización. La alta gerencia debe crear el ambiente necesario para una cultura organizacional con vistas a la satisfacción del servicio al cliente. Ésta debe ser aceptada a través de toda la organización.

5. Para tener un buen control de la información de los clientes de la empresa, se debe desarrollar y ejecutar el programa propuesto para el registro de clientes, el cual apoyará al vendedor para dar seguimiento a sus clientes. Es importante que los datos sean actualizados constantemente, esto para que la información obtenida sea confiable.
6. Todos los departamentos de la cadena de servicio (administración, ventas, producción, logística) deben contar con los medios de comunicación más modernos y eficientes, que permitan la coordinación de actividades integrales relacionadas con los clientes, como por ejemplo: proceso de venta, distribución, órdenes de trabajo, manejo de pedidos, sistema de inventarios, etc. El medio más eficiente es el correo electrónico, ya que es un medio rápido, de menor costo y a través de él se puede enviar todo tipo de información.
7. El sistema de mejoramiento en el servicio de Distribuidora y Droguería del Caribe, S.A., propone los medios para la obtención de información de clientes, tales como: sistemas de sugerencias, encuestas de satisfacción y mediciones con el cliente. Toda la información recabada a través de estos medios siempre debe considerarse cuando se tomen decisiones o se desarrollen nuevas políticas de servicio.
8. Una de las principales herramientas, que facilitará el trabajo de la fuerza de ventas es: segmentar el mercado por grupo de productos químicos, para ello la fuerza de ventas deberá dividirse o especializarse en alguno de los grupos (alimenticio, farmacéutico, alimenticio, cosmético), esto permitirá tener un mejor control del cliente y de la venta, además el cliente sabrá a quien acudir para tratar lo relacionado con su compra.

BIBLIOGRAFÍA

1. Seetharama Narasimhan, Planeación de la Producción y Control de Inventarios, Editorial Prentice Hall, Segunda Edición, España.
2. Bardales Liquidano, Eduardo José. Diseño de un Sistema de Control para la Medición de Índices de Satisfacción del Servicio al Cliente En Una Empresa Productora de Bienes de Consumo Masivo. Escuela de Mecánica Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2004.
3. Ramos Vásquez, José Roberto. Sistema de Planificación de los Requerimientos de Materiales en una Industria Alimenticia. Escuela de Mecánica Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2000.
4. Sergio Torres, Control de la Producción. Escuela de Mecánica Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2003.
5. Jorge Burbano Ruiz/Alberto Ortiz Gómez, Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Editorial McGrawHill, Segunda Edición. 1999.
6. Harold Koonta/Heinz Weihrich, Administración Una Perspectiva Global, Editorial McGrawHill, Doceava Edición, México, Buenos Aires. 2001

7. José Paschoal Rosetti, Introducción a la Economía, Editorial Harla, Decimoquinta Edición, México.
8. Stephen P. Robbins/Mary Coulter, Administración, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, Estados Unidos.
9. Thompson Tahúr/Strickland A.J., Administración Estratégica, Editorial McGraw Hill, Decimotercera Edición, México 2004.
10. Estándar Australiano AS/NZS, Administración de Riesgos.

APÉNDICE 1

Tabla X. prueba para la evaluación de servicio interno

PRUEBA PARA LA EVALUACIÓN DE SERVICIO INTERNO			
PES-001			
Departamento evaluado		Calificación	
Código	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Nombre del evaluador	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Departamento	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Código	<input style="width: 100%;" type="text"/>		


Excelente	100 - 85
Bueno	84 - 75
Regular	74 - 61
Malo	60 - 0

	Calificación	Punteo	Observaciones
1. Comunicación			
Infoma sobre algún problema que pueda surgir	10		
le propociona información correcta	10		
busca la comunicación para mejorar su servicio	10		
Acepta abiertamente las criticas en pro de mejora	9		
Total	39		
2. Puntualidad			
Capacidad de repuesta ante una solicitud	9		
Entrega los insumos en el tiempo establecido	10		
Asiste a reuniones donde se tocan asuntos en común	10		
Total	29		
3. Atención			
Muestra interés en sus requerimientos	8		
El personal lo trata con respeto y cortesía	8		
Existe ordenen en su trabajo	8		
Le ayuda a solucionar problemas en común	8		
Total	32		
TOTAL	100		

Fuente: Autor de trabajo de graduación.

APÉNDICE 2

Tabla XI. Encuesta de satisfacción para el cliente

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA EL CLIENTE Distribuidora y Droguería del Caribe S.A											
Código de cliente _____	Fecha _____										
Nombre del cliente _____	Hora _____										
Dirección _____	Responsable _____										
Teléfono _____											
1 ¿Producto químico que consume?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Sólido</td> <td style="width: 25%;">Semisólido</td> <td style="width: 25%;">Líquido</td> <td style="width: 25%;">Colorante</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Sólido	Semisólido	Líquido	Colorante						
Sólido	Semisólido	Líquido	Colorante								
2 ¿Segmento de mercado que pertenece?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Industrial</td> <td style="width: 25%;">Cosmético</td> <td style="width: 25%;">Farmacéutico</td> <td style="width: 25%;">Alimenticio</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Industrial	Cosmético	Farmacéutico	Alimenticio						
Industrial	Cosmético	Farmacéutico	Alimenticio								
3 ¿Para qué utiliza los productos que nos compra?	_____										

4 ¿Cuánto en promedio consume al mes?	_____										
5 ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Menos</td> <td style="width: 25%;">1 vez/mes</td> <td style="width: 25%;">2 veces/mes</td> <td style="width: 25%;">Mas</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Menos	1 vez/mes	2 veces/mes	Mas						
Menos	1 vez/mes	2 veces/mes	Mas								
6 ¿Cómo le parece el producto?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Excelente</td> <td style="width: 25%;">Bueno</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 25%;">Malo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Excelente	Bueno	Regular	Malo						
Excelente	Bueno	Regular	Malo								
7 ¿Qué aspectos toma en consideración al comprar los productos químicos que necesita? colocándole un puntaje de 4 al más importante y 1 al menos importante.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Tiempo de entrega</td> <td style="width: 25%;">calidad del producto</td> <td style="width: 25%;">pedido completo</td> <td style="width: 25%;">Atención en el servicio</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			Tiempo de entrega	calidad del producto	pedido completo	Atención en el servicio				
Tiempo de entrega	calidad del producto	pedido completo	Atención en el servicio								
8 ¿Consume otro tipo de producto químico?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> </table>	Si	No								
Si	No										
9 Si su respuesta es si, indique ¿cuál?	_____										
10 ¿Alguna vez ha realizado un reclamo o sugerencia?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> </table>	Si	No								
Si	No										
11 ¿Si ha hecho un reclamo, se le ha respondido?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> </table>	Si	No								
Si	No										
12 ¿Cuándo se presenta algún inconveniente en la entrega de su pedidos, la empresa se lo comunica?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> </table>	Si	No								
Si	No										
13 ¿El pedido es entregado en el tiempo estipulado?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> </table>	Si	No								
Si	No										
14 ¿Ha recibido producto dañado o en mal estado?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Si</td> <td style="width: 50%;">No</td> </tr> </table>	Si	No								
Si	No										
15 ¿Cómo califica el servicio en general?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Excelente</td> <td style="width: 25%;">Bueno</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 25%;">Malo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Excelente	Bueno	Regular	Malo						
Excelente	Bueno	Regular	Malo								

Fuente: Autor de trabajo de graduación.