



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

**DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL
CLIENTE PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DETERGENTES EN
POLVO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA, EN EL MARCO DE LA
NORMA ISO9000:2000**

Denis Enrique Toledo García

Asesorado por el Ing. Carlos René Berges Cario

Guatemala, julio de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL
CLIENTE PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DETERGENTES EN
POLVO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA, EN EL MARCO DE LA
NORMA ISO9000:2000**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

DENIS ENRIQUE TOLEDO GARCÍA

ASESORADO POR EL ING. CARLOS RENÉ BERGES CARIO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA 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.	Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing.	Hugo Leonel Alvarado De León
EXAMINADOR	Ing.	Juan José Peralta Dardón
EXAMINADOR	Ing.	Marco Vinicio Monzón Arriola
SECRETARIO	Ing.	Pedro Antonio Aguilar Polanco

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:

Diseño del sistema de medición de la satisfacción del cliente para una empresa productora de detergentes en polvo de la ciudad capital de Guatemala, en el marco de la norma ISO9000:2000,

tema que me fuera aprobado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, con fecha veintiséis de octubre de 2005.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'DENIS ENRIQUE TOLEDO GARCIA', written over a horizontal line.

Denis Enrique Toledo Garcia

Guatemala, 24 de Abril de 2007

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica-Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero:

Por este medio hago de su conocimiento que yo: **Carlos René Berges Cario**, Ingeniero Industrial, **colegiado activo No. 2,690** he revisado los cambios realizados al trabajo de graduación del estudiante: **Denis Enrique Toledo Garcia** quien se identifica con el carné No. 9415501, el cual se titula "Diseño del Sistema de Medición de la Satisfacción del Cliente para una empresa productora de detergentes en polvo de la ciudad capital de Guatemala, en el marco de la norma ISO9000:2000"

Dichos cambios fueron requeridos por el revisor del trabajo de graduación, comunico que estoy de acuerdo y conforme con los cambios realizados, mismos que he revisado, por lo que emito esta carta como respaldo de mi aprobación.

Agradeciendo la atención prestada,



Ing. Carlos René Berges Cario
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 2,690
Cel. 54126706

Carlos R. Berges C.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 2690



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DETERGENTES EN POLVO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA, EN EL MARCO DE LA NORMA ISO9000:2000**, presentado por el estudiante universitario **Denis Enrique Toledo García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Una firma manuscrita en tinta negra que parece leer 'Miriam Patricia Rubio de Akú'.

Inga. **Miriam Patricia Rubio de Akú**
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2007

MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. No. 4.074

/mgp

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DETERGENTES EN POLVO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA, EN EL MARCO DE LA NORMA ISO 9000:2000**, presentado por el estudiante universitario **Denis Enrique Toledo García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Francisco Gómez Rivera'.

**Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial**

Guatemala, julio de 2007.



/mgp



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: **DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DETERGENTES EN POLVO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA, EN EL MARCO DE LA NORMA ISO9000:2000**, presentado por el estudiante universitario **Denis Enrique Toledo García**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, julio de 2007.

/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Entre todas las cosas inefables que a diario le agradezco, hoy le doy gracias por permitirme llegar a este momento.
- Mis padres** Por su amor, abnegación y apoyo al brindarme educación, valores y guías para conducirme apropiadamente en la vida. Su esfuerzo mora en mi corazón con eterna gratitud.
- Mi asesor** Por asesorar este trabajo de graduación y por la amistad compartida desde hace varios años.
- Industria La Popular** Por permitirme realizar este trabajo de graduación en tan prestigiosa empresa.
- Claudia Karina Donis** Por la constante motivación para impulsar la finalización de este trabajo de graduación.
- La Facultad de Ingeniería y Universidad de San Carlos de Guatemala** Por ser mi casa de estudios, mi alma máter.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Reseña histórica y descripción de la empresa	1
1.2 Antecedentes de la medición de la satisfacción del cliente.....	4
1.3 Concepto de calidad.....	5
1.3.1 La definición de calidad según <i>Deming</i>	6
1.3.2 La definición de calidad según <i>Feigenbaum</i>	7
1.3.3 La definición de calidad según <i>Ishikawa</i>	7
1.4 La familia de normas ISO 9000:2000	9
1.5 La medición de la satisfacción del cliente.....	10
1.6 La orientación al cliente.....	12
1.6.1 Responsabilidad de la dirección	13
1.6.2 El cliente	15
1.6.3 Determinación de los requisitos relacionado con el producto	17
1.6.4 Medición, análisis y mejora.....	21
1.7 Objetivos de un estudio de satisfacción	22
1.8 Momento y frecuencia de la encuesta	23
1.9 Medir la satisfacción mediante cuestionarios	26
1.9.1 Estructura básica de un cuestionario	26
1.9.2 Tipos de preguntas para cuestionarios.....	27
1.9.3 Escalas de medición para preguntas	28

1.10 Del análisis de resultados al programa de acción.....	31
1.10.1 Objetivos del análisis.....	31
1.10.2 Análisis de cada atributo	33
1.10.3 Planes de acción	38
1.11 Las premisas básicas de la medición de la satisfacción del cliente.	40
1.11.1 La investigación.....	41
1.11.2 El cliente como referente de la calidad.....	44
1.11.3 El concepto de producto ampliado.	47
1.12 Los siete principios de la investigación de la satisfacción.....	49
1.12.1 Principio de inseparabilidad y correlación directa.....	49
1.12.2 Principio de enfoque al cliente.....	50
1.12.3 Principio de continuidad sistemática.....	50
1.12.4 Principio de independencia	50
1.12.5 Principio de comparabilidad	51
1.12.6 Principio de inclusión exhaustiva.....	52
1.12.7 Principio de validez, confiabilidad y representatividad.....	52
1.13 La estadística de la medición de la satisfacción de los clientes.....	53
1.13.1 Características de la muestra	53
1.13.2 Tamaño de la muestra.....	55
2. DIAGNÓSTICO	57
2.1 Medición del grado de enfoque al cliente existente en la organización. ..	57
2.2 Resultados del cuestionario interno y revisión documental.....	59
3. PROPUESTA	65
3.1 Dueño del sistema	65
3.2 Procedimiento documentado	66
I. Objetivo	66
II. Alcance.....	66
III. Generalidades	67

IV. Responsabilidades	68
V. Proceso	68
4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	79
4.1 Dueño del sistema.....	79
4.2 Implementación del procedimiento.....	80
4.3 Objetivo de la medición	80
4.4 Identificación de los clientes.....	81
4.5 Clasificación de los clientes.....	81
4.6 Tamaño de la muestra.....	81
4.7 Selección de la empresa externa	82
4.8 Contrato de la empresa externa	84
4.9 Identificación de los requerimientos de los clientes.....	84
4.10 Elaboración de los cuestionarios.....	85
4.11 Selección de clientes a entrevistar	85
4.12 Autorización del inicio de la medición.....	85
4.13 Administración de la encuesta.....	86
4.14 Recepción de resultados e informe final.....	86
4.15 Análisis e interpretación de los datos	86
4.16 Acción correctiva	97
4.17 Seguimiento por la dirección	97
4.18 Cronograma de la medición.	98
4.19 Recursos	99
4.20 Registros	99
5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	101
5.1 Evaluación de los resultados.....	101
5.2 Acciones correctivas	102
5.3 Investigación de causas, planes de acción y acciones a tomar.	102

CONCLUSIONES..... 105
RECOMENDACIONES 107
BIBLIOGRAFÍA..... 109
ANEXOS 111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Mejora continua con base a medición de satisfacción	11
2. ISO9001:2000 y el cliente	13
3. Política de calidad ILP	14
4. Requisitos: estructura jerárquica.....	19
5. Base de clientes seguros.....	32
6. Análisis de cada atributo.....	33
7. Ejemplo de gráfico de sectores para un atributo.....	34
8. Importancia de cada atributo.....	35
9. Mapa de cuadrantes	35
10. Análisis de cuadrantes	36
11. Ejemplo de gráfico de cuadrantes para una división de ventas	37
12. Plan de acciones correctivas	40
13. Premisas básicas de la satisfacción	41
14. Diagrama causal de la satisfacción.....	47
15. Concepto de producto ampliado	48
16. Inseparabilidad y correlación directa.....	50
17. Sondeo de la orientación general al cliente	59
18. Sondeo de la capacidad de investigar el mercado.....	60
19. Sondeo de la capacidad de relacionarse con el mercado.....	60
20. Sondeo de la consonancia organizacional.....	61
21. Sondeo de la estimación de grado de enfoque al cliente total.....	61
22. Atributos más importantes	88
23. Representante de ventas	88

24. Servicio al cliente.....	89
25. Pedidos y despacho	89
26. Evaluación final	90
27. Mapa perceptual mayoreo	90
28. Atributos más importantes.....	91
29. Representante de ventas.....	91
30. Servicio al cliente.....	92
31. Pedidos y despachos.....	92
32. Evaluación final	93
33. Mapa perceptual SIM	93
34. Atributos más importantes.....	94
35. Representante de ventas.....	94
36. Servicio al cliente.....	95
37. Pedidos y despachos.....	95
38. Resultado final.....	96
39. MD - mapa perceptual	96

TABLA

I. Tamaño de la muestra con diferentes niveles de confianza y error.....	56
--	----

GLOSARIO

Calidad	Grado en el que un conjunto de características cumplen los requisitos. Se relaciona también con la satisfacción del cliente, si el cliente está satisfecho es un indicador de que la calidad está presente.
PHVA	Desarrollado por el <i>Dr. Walter Shewhart</i> , es ampliamente conocido por ciclo de mejora de <i>Deming</i> , sus siglas significan planear, hacer, verificar y actuar. Este ciclo motiva el mejoramiento continuo.
ISO	Organización Internacional de Normalización se dedica a normar y estandarizar, fue fundada en 1946, es reconocida internacionalmente y ha desarrollado más de 13,000 normas de toda índole.
ISOmiopía	Característica presentada por muchas organizaciones cuando pierden de vista al cliente como su fin primordial y se enfocan en los procedimientos, manuales, especificaciones.
Satisfacción del cliente	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Calidad	Debe estar definida en términos de satisfacción del cliente, debe satisfacerse las necesidades y expectativas del cliente para que haya calidad. La definición de la calidad es siempre cambiante.
Cliente	Organización o persona que recibe un producto o servicio. Instituciones o personas que requieren un producto o servicio, y que la organización se compromete a satisfacer.
Principio de Pareto	También conocido como la Regla 80/20. El Principio dice que el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos.
Fidelización	Es el hecho resultante de una satisfacción plena por parte del cliente y que da como resultado la repetición de la acción de compra y preferencia hacia el mismo proveedor.
Mapa perceptual	Gráfico de cuatro cuadrantes en el que se presentan los resultados de nivel de satisfacción y nivel de importancia de atributos de calidad.
Producto ampliado	Un producto ya no solamente es el objeto físico inerte sino la combinación de satisfactores adicionales de soporte como el servicio, imagen, garantía, confianza.

SIM	División de ventas tipo ruteo. Las siglas fueron asignadas hace varios años y le quedo como identificador.
SAVONA	Sistema informativo con el cual se realizan actividades administrativas y ejecutivas en Industria La Popular.
Procedimiento documentado	El término, dentro de la norma internacional ISO 9001:2000, significa que un procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

RESUMEN

Este trabajo contiene cinco secciones donde el principal tema es el desarrollo e implementación de un procedimiento documentado, para la medición de la satisfacción de los clientes, que cumpla con la norma ISO9001.

El primer capítulo presenta la reseña histórica de la empresa; el marco teórico donde se exponen los temas: calidad, fundamentos de ISO9000 con relación al tema, requisitos de ISO9001, aspectos de la investigación de la satisfacción de los clientes (Ej.: los principios de la investigación de la satisfacción, producto ampliado, el cliente como referente de la calidad y la estadística necesaria para realizar esta medición).

El segundo capítulo desarrolla un diagnóstico interno de la empresa con el propósito de medir el grado de enfoque al cliente existente en la organización; así también, se determina la necesidad de implementar el sistema.

El tercer capítulo se centra en presentar la propuesta del procedimiento documentado para realizar la primera medición de la satisfacción del cliente en la empresa.

El cuarto capítulo presenta la implementación del procedimiento documentado propuesto y de cómo se llevaron a cabo todas las fases y se relaciona al último capítulo, en donde se trata la utilización de los resultados para promover la mejora continua de los procesos de la empresa relacionados con los clientes.

OBJETIVOS

- **GENERAL**

Desarrollar un sistema de medición de la satisfacción del cliente para una empresa productora de detergentes en polvo, de la ciudad capital de Guatemala, que cumpla con los requerimientos de ISO9001:2000.

- **ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar, para Industria La Popular S.A., un procedimiento escrito para la medición de la satisfacción del cliente.
2. Enunciar y aplicar los requerimientos específicos de las normas ISO9000:2000 al sistema de medición propuesto; además de ampliar los conceptos teóricos relacionados.
3. Determinar los registros necesarios y obligados para cumplir con la medición de la satisfacción del cliente.
4. Realizar un diagnóstico del grado de enfoque al cliente en la empresa.
5. Implementar el procedimiento de medición de la satisfacción del cliente.

INTRODUCCIÓN

Un sistema de medición de la satisfacción del cliente permite determinar la percepción que el cliente tiene de los productos, servicios e imagen de la empresa en términos de satisfacción. Los resultados dan lugar al diseño de planes de acción enfocados a consolidar lo que se hace bien y se corrija lo que esté desarrollando insatisfacción en el cliente.

El propósito de este trabajo es desarrollar e implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente, que cumpla con los requisitos de ISO9001, para el proceso de certificación de una empresa nacional dedicada a la producción de detergentes en polvo; además, presentar el marco teórico necesario para respaldar el sistema.

Se desarrolla un diagnóstico para determinar el grado de enfoque al cliente que tiene la organización y cualquier pre-trabajo realizado con relación a la gestión de la satisfacción. Se diseña el sistema como un procedimiento documentado y se propone la metodología para la implementarlo.

La puesta en marcha del procedimiento proporciona evidencia de validez y confianza para el sistema.

1. ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo se presenta la reseña histórica y descripción de la empresa en la que se realizó este trabajo de graduación, la cual muestra el desarrollo que ha tenido a lo largo de los años, mismos en los que ha logrado un continuo crecimiento de su capacidad productiva y diversificación de su producción.

Por otro lado, también se desarrolla el marco teórico adecuado para brindar soporte a la medición de la satisfacción de los clientes, se hace énfasis en la relación de la norma ISO9001 versión 2000 con este tipo de mediciones, así como en la necesidad y obligatoriedad de ciertas organizaciones por implementar las mediciones de satisfacción del cliente como sistemas que gestionen la mejora continua de la calidad.

El capítulo resulta muy interesante para aquellas personas que buscan un panorama muy amplio del tema en cuestión.

1.1 Reseña histórica y descripción de la empresa

Alrededor de 1925, Don Federico Kong Ossaye y sus hermanos llegaron de Cobán para establecerse en la ciudad capital de Guatemala. Fundaron una empresa de jabonería empezando con candelas de sebo y luego con jabón hecho con ese mismo material y lejía.

Al inicio la fabricación del jabón se hizo de manera artesanal, luego, conforme fue creciendo la jabonería, se empezaron a importar grasas y soda cáustica del extranjero, para hacer el jabón.

Debido al crecimiento del negocio de productos de limpieza, la empresa invirtió en la adquisición de tecnología para aumentar la capacidad de surtir productos a un mercado cada vez más grande. por ello vinieron expertos italianos para asesorar los procesos y se compró maquinaria que permitió hacer jabón de una manera más técnica.

El crecimiento de la empresa permitió pensar en diversificar la producción, no limitándose a jabones de base natural sino también a detergentes en polvo, entre otros.

Don Federico Kong Ossaye cuidó celosamente la calidad de los productos, principalmente del máximo orgullo de la empresa: la bola de jabón AMBAR ONDULADO, una bola muy bien hecha que dio prestigio al jabón por su calidad y apariencia tan perfecta.

En 1964 se compró una planta pequeña de producción de detergentes en polvo, de marca Mazzonni, la cual producía hasta 4,600.00 kg. en un mes.

El 15 de diciembre del 1966 se constituyó la sociedad Industrias Kong Hermanos, Sociedad Anónima con nombre comercial Kong Hermanos S.A. o únicamente Kong Hnos. S.A.

En 1973 se trasladó la planta de producción a Escuintla. En 1975 se construyó una planta de detergente en polvo más grande, con una capacidad inicial de 1,500 Kg/h; para ello se construyó un edificio de concreto de 25

metros de alto, todo diseñado para instalar la planta con equipo de marca Mecánica Moderna. En 1976 se instaló la primera planta para elaborar ácido sulfónico, el cual es un importante componente de los detergentes.

El 12 de diciembre de 1977 se acordó modificar el nombre a INDUSTRIA LA POPULAR, SOCIEDAD ANÓNIMA, que podría abreviarse Industria La Popular, S.A. y su nombre comercial sería La Popular. El objetivo principal fue la fabricación de toda clase de jabones, detergentes y limpiadores, destinados a usos domésticos, comerciales, industriales o agrícolas; la fabricación de glicerina; la fabricación de jabonería fina y limpiadores destinados a la limpieza de las personas; la fabricación de toda clase de perfumes y cosméticos; la investigación o desarrollo de nuevos métodos para la fabricación de los elementos mencionados; la comercialización y venta de todo los productos que fabrique; y la industrialización y transformación de materias primas para la elaboración de sus productos

Entre 1990 y el año 2000 se realizaron grandes cambios en las capacidades de producción de la planta de detergentes, se instalaron diversas mejoras tecnológicas como la preparación automática, *Slurry* y sistema de Post Adición. Vinieron además varias etapas de aumento de capacidad de producción de detergentes de 1500, 3000 y 4000 Kg./h. Siendo la última fase durante los años 2004-2006 en donde se aumentó la capacidad a 6000 Kg./h

Esta década está marcada como una época dorada en mejora de la empresa, tanto en su tecnología como en su técnica.

La planta de detergentes de La Popular produce y ha producido excelentes detergentes de reconocidas marcas propias así como marcas exitosas maquiladas a empresas transnacionales.

En la planta de detergentes se han realizado trabajos de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO9001:2000, con el cual se mejora continuamente la eficacia de los procesos y se logran elevados niveles de calidad, todo con el propósito final de satisfacer a los clientes.

1.2 Antecedentes de la medición de la satisfacción del cliente.

El cliente es, sin duda alguna, quien decide si un producto o servicio posee calidad; y en consecuencia a esa percepción, toma la decisión de compra con relación al grado en que sus expectativas son cumplidas o excedidas.

Lo anterior explica que las empresas se hayan interesado en conocer más acerca de la satisfacción del cliente. Han lanzado procesos formales de investigación y se ha utilizado la información resultante para definir planes de acción orientados a aumentar dicha satisfacción.

Esto ha influenciado a los sistemas de calidad a nivel mundial, por ejemplo, organizaciones como la ISO incluyeron en su familia de normas ISO9000 requisitos específicos de satisfacción del cliente; cambiándole el enfoque de solo Aseguramiento de la Calidad hacia Gestión de la Calidad, en donde la satisfacción del cliente es un objetivo final, resultó que, junto con la garantía de mejora continua, fueron los principales cambios que sufrió esta familia de normas desde su versión previa, 1994, a la actual versión 2000 que continua vigente en la actualidad.

En consecuencia, las empresas que querían mantener su certificación u obtenerla, implementaron sistemas de medición de la satisfacción del cliente y reforzaron el enfoque al cliente existente en la organización.

La norma ISO9000 versión 2000 expresa su primer principio de gestión de la calidad de la siguiente manera:

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Lo anterior conduce a concluir que, ya que Industria La Popular desea obtener la certificación de su sistema de gestión de la calidad ISO9001:2000 debe implementar un sistema formal de medición de la satisfacción de los clientes, lo cual es parte del objetivo de este trabajo de graduación

1.3 Concepto de calidad

El significado del término calidad puede explicarse desde diversos puntos de vista. Para fines de este trabajo de graduación se considera la definición de calidad según tres pensadores ampliamente reconocidos.

Según estos pensadores, independientemente de las características medibles, la calidad de productos y servicios son simplemente aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes para su uso común.

1.3.1 La definición de calidad según *Deming*

“Los problemas inherentes en tratar de definir la calidad de un producto, o casi de cualquier producto, fueron establecidos por el maestro *Walter Shewhart*. La dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros... ¿Qué es calidad? calidad puede estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, se produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios. La calidad para el gerente de planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo.” (3:Internet)

Deming tiene entonces una definición en la que piensa que la calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente, y es imposible definir calidad en términos de una simple característica.

1.3.2 La definición de calidad según *Feigenbaum*

“La calidad es una determinación del cliente, no una determinación del ingeniero, ni de mercadeo, ni del gerente general. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no, concientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo. La calidad del producto y servicio puede ser definida como: todas las características del producto y servicio provenientes de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente.” (3:Internet)

Los comentarios de *Feigenbaum* remarcan que debe satisfacerse las necesidades y expectativas del cliente para que la calidad exista. Al igual que en el caso de *Deming*, la calidad se define en términos de satisfacción del cliente y es multidimensional.

1.3.3 La definición de calidad según *Ishikawa*

"Nos comprometemos con el control de calidad en orden de manufacturar productos con la calidad que pueda satisfacer los requerimientos del cliente. El mero hecho de contar con estándares nacionales no es la respuesta, esto es simplemente insuficiente. Los Estándares Industriales Japoneses (JIS) o estándares internacionales establecidos por la IEEE no son perfectos. Poseen muchos atajos. Los clientes no necesariamente están satisfechos con un producto que tenga los JIS.

Podemos mantener en mente que los requerimientos del cliente cambian de año a año. Generalmente, aún cuando los estándares industriales cambien, esto no asegura que estén alineados con los requerimientos del cliente. Hacemos énfasis en la orientación hacia el cliente. Aquí, ha sido aceptado por los productores el pensar que le están haciendo al cliente un favor vendiéndoles sus productos. Esto lo llamamos un tipo de operación por producto. Lo que propongo es un sistema de mercadeo interno, en el que los requerimientos del cliente son analizados. En términos prácticos, propongo que los industriales estudien las opiniones y requerimientos del cliente y los tomen como referencia cuando diseñen, produzcan y vendan sus productos. Cuando desarrollen un nuevo producto, el fabricante deberá anticipar los requerimientos y necesidades del cliente. Como uno interprete el término calidad es importante... de manera somera, calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.” (3:Internet)

Resulta que *Ishikawa* menciona los principios de control de calidad y se interesa por el Aseguramiento de la Calidad; se menciona la satisfacción del cliente y deja claro que la máxima prueba de alta calidad es la satisfacción de cualquier cambio en las expectativas del cliente.

Ishikawa deja claro cuatro puntos:

- a) Calidad equivalente a satisfacción del cliente.
- b) La calidad tiene que estar definida comprensivamente. No es suficiente con decir que el producto es de alta calidad. Debemos enfocarnos en la calidad de cada departamento en la organización.

- c) Los requerimientos y necesidades de los clientes cambian. Además, la definición de calidad es siempre cambiante.
- d) El precio de un producto o servicio es una parte importante de la calidad

Ishikawa escribe que no importa qué tan alta es la calidad, pues si el producto tiene un precio más alto de lo recomendable, no generará satisfacción en el cliente. En otras palabras, no se puede definir calidad sin haber considerado antes el precio. Definiendo calidad simplemente por su uso, se puede obviar esa dificultad. El uso está aparentemente ligado con las necesidades de los clientes, y sugiere conformidad con las características medibles del producto.

Es claro que hay consistencia en estos tres pensadores. La definición de calidad es más certera ya que enfatiza la verdad innegable acerca de que es el cliente quien decide si algo tiene o no calidad en función del grado en que percibe que sus expectativas han sido alcanzadas.

Las diferentes definiciones de lo que es calidad coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

Por último, es notoriamente marcado que *Ishikawa* hace referencia a la necesidad de medir la satisfacción de los clientes con cierta frecuencia.

1.4 La familia de normas ISO 9000:2000

Durante la lectura se hará referencia varias veces a la norma ISO 9000:2000 por lo que vale la pena hacer una breve introducción a la misma.

ISO, Organización Internacional de Normalización que se dedica a normar y estandarizar, fue fundada en 1946, es reconocida internacionalmente y ha desarrollado más de 13,000 normas de toda índole.

ISO 9000 es un grupo de normas que presentan un modelo de gestión de calidad con los principios y buenas prácticas que aplicados a los procesos de una organización conducen a la satisfacción de los clientes y la mejora continua.

ISO 9000:2000 es la versión vigente de las normas ISO 9000, vigente a partir del año 2000; estas normas son revisadas periódicamente en intervalos de 5 a 7 años.

ISO 9000 se dividen en:

- ISO 9000: la cual describe los fundamentos y especifica terminología.
- ISO 9001: especifica los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz y tiene enfoque en la satisfacción del cliente. Es certificable, certifica procesos no productos.
- ISO 9004: contiene directrices para la mejora del desempeño

1.5 La medición de la satisfacción del cliente

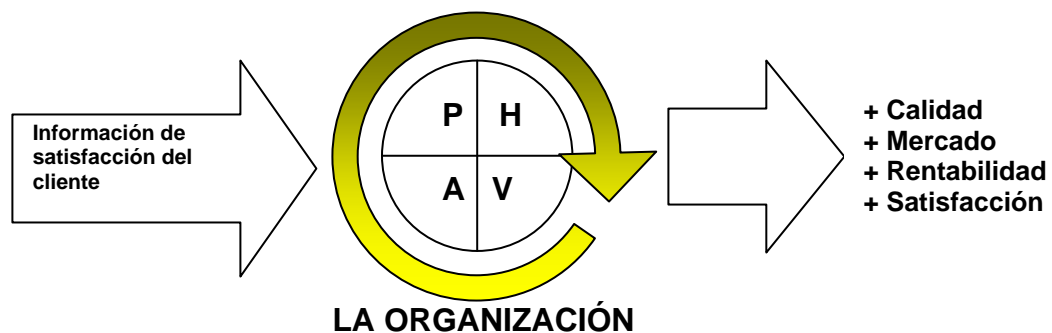
La medición de la satisfacción de los clientes es un ejercicio saludable pero poco practicado entre las empresas del medio, sin embargo, hoy en día la norma ISO 9001:2000 establece dicha medición como un requisito obligatorio

para las empresas que desean obtener o conservar la certificación de su sistema de gestión de la calidad.

Este requisito hace que las empresas tengan preocupación y desconcierto, desconcierto porque existe una gran variedad de métodos a seguir y preocupación porque se tiene temor acerca de las distintas reacciones que los clientes pueden presentar, desde la apatía o indiferencia hasta el enojo e irritación.

Es un hecho incuestionable que los experimentos están totalmente desaconsejados cuando se trata de algo que afecta tan directamente a los clientes, es por eso que este trabajo presenta directrices probadas para poner en marcha un sistema adecuado. Un sistema en el que lo importante no es cumplir la norma sino captar y procesar la información de la satisfacción del cliente de modo que se gestione la mejora continua y por ende la mejora de la calidad, por tanto, mayor cuota de mercado y más rentabilidad.

Figura 1. Mejora continua con base a medición de satisfacción



1.6 La orientación al cliente

La norma ISO 9001 ha logrado una importancia incuestionable, no es fácil poner en tela de duda el mérito de los estándares que han sido adoptados por tantas empresas en todo el mundo. Sin embargo, en manos de certificadores, auditores, consultores y empresas no siempre bien intencionadas, ésta norma se ha convertido también en una excusa para apartar la vista de los clientes, que son lo realmente importante, y se han dirigido a los manuales, los procedimientos o las especificaciones.

Esto puede ser conocido como ISOmiopía, un criterio erróneo de aplicación o un enfoque desorientado. La versión 2000 de la norma ISO 9001 corrige esa situación de ISOmiopía y vuelve a enfocar la vista hacia los clientes.

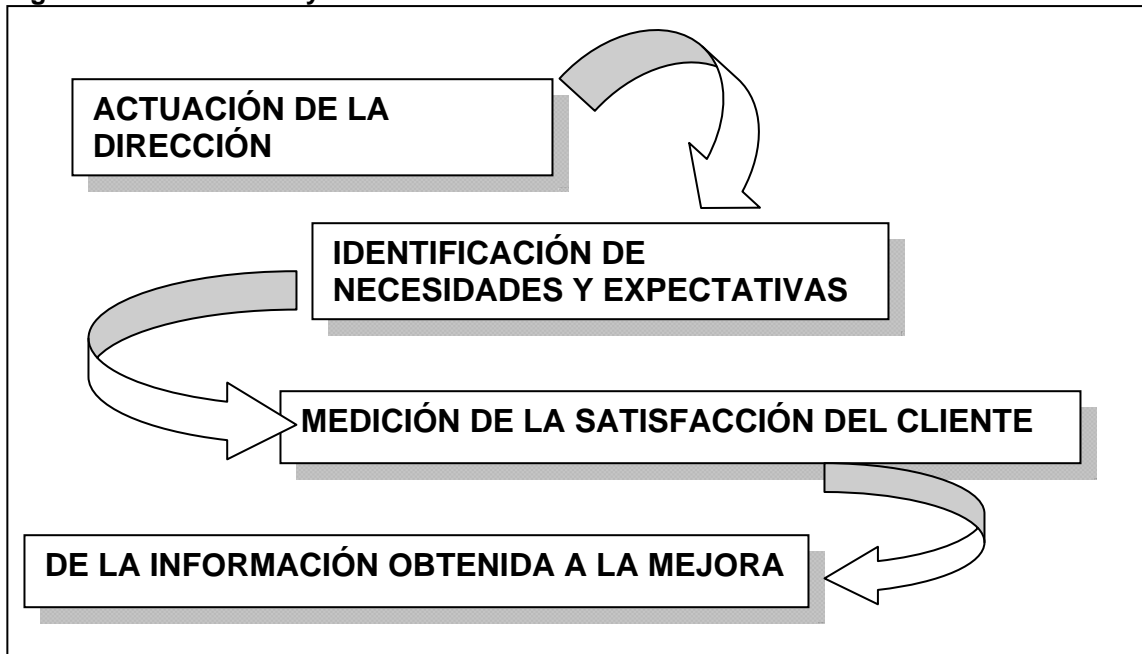
EL ENFOQUE AL CLIENTE

“Las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requisitos de sus clientes y esforzarse en exceder las expectativas de sus clientes.”

ISO9001:2000, apartado 0.2 a

La norma ISO 9001 contiene otros requisitos relativos al cliente, los cuales se muestran a continuación.

Figura 2. ISO9001:2000 y el cliente



La Figura muestra la estructura de la norma ISO 9001 con respecto a los temas referentes al cliente, a continuación se ampliará cada uno de esos procesos.

1.6.1 Responsabilidad de la Dirección

En el capítulo de la responsabilidad de la dirección, se requiere que la alta dirección de la organización establezca un proceso para comunicar a todos los que la integran, la importancia de satisfacer los requisitos del cliente.

Esto puede ser realizado por medio de reuniones periódicas de la dirección con el personal para explicar la importancia de cumplimiento de dichos requisitos.

En el caso de Industria La Popular, se definió en su política de la calidad el compromiso por satisfacer a los clientes. La política es comunicada a todos los miembros de la organización desde el momento de su inducción y se realizan campañas de sensibilización periódicamente.

Figura 3. Política de calidad ILP



Siguiendo en el capítulo correspondiente a la dirección, bajo el título orientación al cliente, la norma indica que la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen, con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Ambos procesos, la determinación de los requisitos del cliente y la medición de la satisfacción del cliente, se tratan en detalle en los posteriores capítulos de la norma ISO 9001, sin embargo, aparecen en éste capítulo de la norma para resaltar que se tratan de responsabilidades de la dirección.

Finalmente, con respecto al proceso de revisión por la dirección, mediante el cual la alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad, se establece

que la información de entrada para dicha revisión debe incluir la retroalimentación del cliente.

Dicha retroalimentación incluye generalmente las quejas del cliente, que se deben recopilar y presentar junto con el resto de los datos del sistema (resultados de auditorías, no-conformidades, estado de las acciones correctivas, etc.)

1.6.2 El cliente

Antes de seguir adelante se debe resolver una cuestión previa acerca de quienes son en realidad los clientes. No hay nada más inútil que hacer las preguntas a las personas equivocadas, el primer paso debe ser identificar a los clientes.

En una organización podemos identificar:

- Clientes internos. A quienes se les proporcionan productos, servicios o información de manera interna en las organizaciones, pueden ser individuos, departamentos, puestos, áreas.
- Clientes externos. Que pueden ser usuarios finales o bien intermediarios o distribuidores.

Dentro del gran grupo de clientes externos pueden tenerse en cuenta:

- Clientes actuales. Que han permanecido activos durante los últimos ciclos de compra. De entre los clientes actuales puede ser necesario

identificar a los más valiosos, aquel 20% que según el principio de *Pareto*, representa el 80% de las ventas. También pueden identificarse dentro de los clientes actuales a los clientes con necesidades especiales como alcaldías, agencias estatales o servicios públicos.

- Ex clientes. Representan una buena fuente de información sobre las deficiencias de la organización.
- Los clientes de la competencia. También representan una fuente interesante de información.
- Los clientes potenciales. Grupos que en el futuro podrían necesitar de los productos o servicios.

Un punto importante a mencionar es que dentro de una misma organización, cliente pueden ser varias las personas las que intervienen en la decisión de compra.

Lo apropiado es tratar de obtener información de todas ellas y luego asignar a cada una de ellas un peso porcentual según su poder de decisión. De ahí que se deduce fácilmente que es fundamental contar con una base de datos de clientes completa en la que figuren todos los datos necesarios y, muy en particular, el nombre de las personas indicadas y su nivel de influencia en la compra de los productos o servicios.

El enfoque más lógico para interactuar con el cliente, sea para identificar sus necesidades o para medir el nivel de su satisfacción, es realizar una

clasificación de los clientes en segmentos con base a su importancia y asignar la mayor parte de los recursos a los segmentos más relevantes.

En la mayoría de los casos no resulta económicamente viable obtener información de todos los clientes, por lo que debe utilizarse algún tipo de muestra.

Una opción, y quizás resulta ser bastante recomendable, es tomar en cuenta al 100% de los clientes valiosos y a la vez una muestra del resto de los clientes.

No es una buena idea despreciar a los segmentos de clientes de menor valor ya que pueden ser clave para la innovación y futuro de la organización.

1.6.3 Determinación de los requisitos relacionado con el producto

Entrando en otro de los grandes capítulos de la norma ISO 9001 titulado realización del producto, aparece un requisito denominado determinación de los requisitos relacionados con el producto, el cual expresa lo siguiente:

“La organización debe determinar:

- a. Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos especificados para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b. Los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c. Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y cualquier requisito adicional determinado por la organización.”

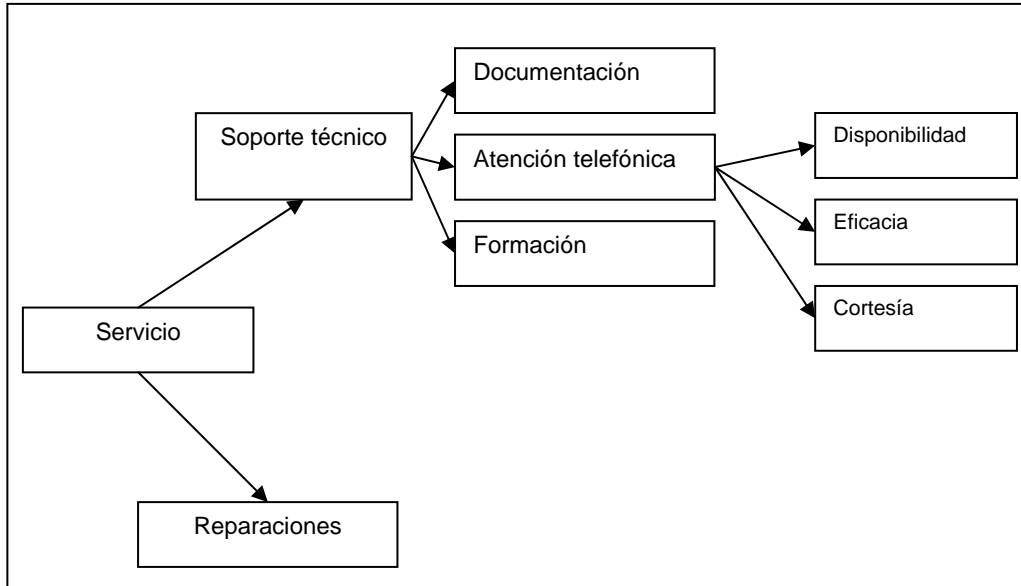
ISO 9001:2000 apartado 7.2.1

Es conocido que muchos estudios de satisfacción del cliente resultan un fracaso debido a que no aportan ninguna información de mejora que le sea de utilidad a la empresa, en lugar de escuchar a los clientes pareciera que su propósito es complacer a la propia organización.

Son estudios centrados en medir el cumplimiento de las cosas que la empresa está haciendo actualmente, es decir, estudios enfocados en la eficiencia. En realidad, un estudio de satisfacción debe tomar en cuenta aquellas cosas que la empresa no tiene o no hace en la actualidad pero que debería considerarlas para lograr un nivel adecuado de satisfacción de sus clientes, es decir, que debería de enfocarse en la eficacia.

Para hacer las cosas correctamente es crucial empezar el proceso de medición de la satisfacción del cliente identificando sus necesidades. Esta fase permitirá además obtener la información para el diseño de cuestionarios de satisfacción.

Figura 4. Requisitos: estructura jerárquica



Un primer punto a considerar en los requisitos de los clientes es su estructura jerárquica, pudiéndola ordenar en varios niveles. Es habitual trabajar con 2 o 3 niveles moviéndose desde lo general hacia lo específico. En general, el nivel de interés es el que se puede relacionar con atributos tangibles de los productos y servicios.

Para generar la lista de requisitos y necesidades del cliente se suele seguir un proceso en 2 etapas:

1. La fase exploratoria que utiliza información cualitativa.
2. La fase de confirmación que utiliza información cuantitativa.

En la fase exploratoria se puede aprovechar la información acerca de las quejas, reclamos o servicio técnico que ya existe en la empresa, o bien adoptar una posición más proactiva y preguntar directamente a los clientes acerca de sus necesidades para lo que existe diferentes opciones:

- Grupos focales de clientes: Invitar a un grupo de clientes para discutir sus reacciones respecto a un producto o servicio.
- Visitas físicas a los establecimientos del cliente, entrevistando a varias personas de la organización para comprender mejor sus necesidades.
- Entrevistas uno a uno, ya sea en persona o por teléfono con base a una guía predefinida.
- Entrevistas o estudios con clientes perdidos. Para conocer las necesidades no satisfechas que los mueven marcharse.

Por medio de la combinación adecuada de las fuentes mencionadas se llega a recopilar una lista amplia de los requisitos del cliente, el segundo paso es la fase de confirmación que consiste en:

- Agrupar, clasificar y depurar esos requisitos de modo que puedan usarse en cuestionarios de satisfacción.
- Presentar a una muestra de clientes la lista de requisitos para que evalúen la importancia de cada requisito, los clasifiquen en grupos, que evalúen las similitudes entre los mismos, etc.

El producto resultante es la lista de los requisitos del cliente de más importancia, mismos que serán incluidos en el cuestionario de satisfacción. Una vez procesada la lista de requisitos del cliente es útil realizar una comparación con la lista de comprobación para asegurarse que no hagan falta atributos importantes.

Un aspecto importante a considerar es que los requisitos del cliente evolucionan y/o cambian año tras año por lo que debe implementarse un proceso adecuado para dar seguimiento a esa evolución/cambio y gestionar los cambios necesarios en el sistema de la organización.

Una vez explorado el proceso de identificación de requisitos y necesidades de los clientes, el siguiente paso es considerar la medición de la satisfacción

1.6.4 Medición, análisis y mejora

Una vez revisado el proceso de identificación de los requisitos y necesidades del cliente el siguiente proceso a considerar es, en sí, la medición de la satisfacción.

En el capítulo de ISO 9001 titulado medición, análisis y mejora, aparece un requisito precisamente llamado satisfacción del cliente.

SATISFACCIÓN DE CLIENTE

“Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”

ISO9001:2000 apartado 8.2.1

Algunas personas se sorprenderán ante el hecho que la norma es tan poco concreta y clara al explicar qué se debe hacer para realizar la medición de la satisfacción del cliente, sin embargo, muchas otras personas reconocerán en el párrafo anterior el típico lenguaje ISO, muy pocas pautas y total libertad para que cada organización elija su propio camino.

Por tal razón, a continuación, se explica más acerca de este proceso, de qué, el cómo y el cuándo medir.

1.7 Objetivos de un estudio de satisfacción

Uno de los primeros pasos es concretar los objetivos del estudio que se va a realizar, ya que de acuerdo a los objetivos así serán las características de dicho estudio.

Un posible objetivo puede ser el conocer la situación global de la organización, por ejemplo, anualmente para tomar el pulso a la organización en cuanto a la satisfacción de sus clientes.

Otro objetivo distinto puede ser reconocer la satisfacción del cliente respecto a una transacción que acaba de realizar con la empresa, por ejemplo, después de contratar una póliza de seguros.

En otros casos, el objetivo es conocer el nivel de satisfacción del cliente con un producto adquirido en una fecha en concreto, por ejemplo, 2 años después de adquirir un automóvil.

Por último se puede citar que, otro objetivo puede ser el seguimiento de los clientes que anteriormente han reportado problemas o insatisfacciones para ampliar la información sobre el incidente.

El siguiente paso es seleccionar la lista de atributos o temas a incluir en la encuesta de satisfacción. Este tema ya se trató en la sección de determinación de requisitos y necesidades del cliente.

El problema generalmente percibido es que la lista de requisitos es demasiado larga y es preciso reducirla o administrarla adecuadamente para que no se vea afectada negativamente la calidad de las respuestas de los clientes.

Una buena práctica es realizar una primer encuesta utilizando un grupo de requisitos o pregunta y luego ir rotando el resto de las preguntas en encuestas subsecuentes.

1.8 Momento y frecuencia de la encuesta

El siguiente paso es decidir cuando y con que frecuencia se debe realizar la encuesta.

En ciertos casos, según sea el objetivo de la encuesta, la respuesta a esta interrogante es obvia, por ejemplo si se trata de un estudio relativo a una transacción la medición de la satisfacción deberá realizarse lo más pronto posible al momento en que tuvo lugar dicha transacción. Pero en otros casos la elección del momento permite muchas opciones.

En el caso de un estudio de situación global es típico que la frecuencia de la medición sea como mínimo anual.

Esto conduce a un error muy común, el cual consiste en realizar la encuesta en un determinado momento del año con la posibilidad de que algún evento específico como una huelga, una crisis económica o un error de mercadeo interfieran con el resultado sesgándolo completamente y dando resultados totalmente fuera de la realidad.

Para evitar esta situación indeseable es preferible realizar una distribución del número de clientes a encuestar en semestres, trimestres, meses o semanas, de modo que en cada período puedan obtener información viva sin necesidad de esperar todo un año y minimizar la influencia de factores específicos.

La siguiente cuestión a determinar es el método de distribución de la encuesta.

Los métodos interactivos, como las entrevistas personales o telefónicas, permiten capturar más información que los métodos no-interactivos. Entre los métodos no-interactivos se pueden mencionar las encuestas por correo, fax o Internet. Ahora bien, debe ser mencionado que los métodos interactivos son más caros, consumen más tiempo del cliente y requieren de un diseño mucho más complejo.

Otro tema a considerar es la necesidad de aumentar y estimular la cooperación de los clientes en la encuesta, algunos factores ha ser tomados en cuenta son:

- Ofrecer incentivos a los clientes que participen en la encuesta en la forma de futuras mejoras de la calidad, dinero, descuentos o mercaderías gratuitas.
- Mantener cuidado en el diseño de los formularios de la encuesta, velando por un diseño e impresión agradable en el caso de un cuestionario en papel o eligiendo voces que suenen profesionales en el caso de las encuestas telefónicas.
- Reducir, en lo posible, el tiempo y esfuerzo necesario por parte del cliente y dando desde el principio una indicación aproximada del tiempo que se utilizará.
- Simplicidad del cuestionario y
- Elegir la fecha del cuestionario evitando momentos no adecuados como cierres contables, inventarios, vacaciones, etc.

Es muy importante que la organización prevea algún mecanismo de reacción para los casos en el que el cliente muestre algún tipo de insatisfacción; el cliente que muestra, durante la encuesta, algún tipo de disgusto espera una resolución de su problema.

Debe recordarse que el propósito de las encuestas no es tanto presentar promedios de satisfacción como mejorar la calidad y resolver los problemas.

1.9 Medir la satisfacción mediante cuestionarios

Esta sección tiene el propósito de proporcionar directrices para una de las tareas más complejas y más difíciles en el proceso de la medición de la satisfacción del cliente, la preparación de un cuestionario.

Aunque pareciera ser un tema sin mayor importancia, lo cierto es que circulan cuestionarios con graves defectos de forma y de fondo, las siguientes directrices pueden ser útiles, tanto para las empresas que se inician en este campo como para las que ya disponen de algún tipo de cuestionario, son directrices aplicables tanto a cuestionarios interactivos, entrevista persona o telefónica, como cuestionarios no-interactivos por correo, fax o Internet.

1.9.1 Estructura básica de un cuestionario

La estructura básica de un cuestionario incluye 3 secciones:

1. Introducción
2. Cuerpo principal
3. Conclusión

La introducción es donde se identifica la organización que promueve la encuesta y al entrevistador que la realiza. También se puede incluir el propósito de la encuesta.

El cuerpo principal está formado por las preguntas, ordenadas de una manera secuencial-lógica que no desoriente al cliente.

Por último, la conclusión es donde se recoge la información demográfica del encuestado y se le da las gracias por haber participado.

Es especialmente importante obtener los datos de identificación del encuestado a menos que explícitamente opte por evitarlo; la empresa difícilmente podrá corregir los problemas concretos que el cliente x haya expresado en la encuesta.

1.9.2 Tipos de preguntas para cuestionarios

Dentro de las preguntas del cuerpo principal es importante iniciar con varias preguntas de satisfacción global como las siguientes:

- De satisfacción. Permiten indagar al respecto del nivel de satisfacción global que el entrevistado presenta con la empresa.
 - *¿Cuál es el nivel de satisfacción global respecto a su automóvil actual?*
- De fidelización. Busca determinar la probabilidad de que el entrevistado considere nuevamente adquirir productos o servicios de la empresa en un futuro.
 - *¿Volvería a elegir nuestra marca para su próximo automóvil?*
- De recomendación. Determina la disposición del entrevistado a recomendar los productos y servicios de la empresa a terceros.

- *¿Recomendaría nuestra marca a otras personas?*

Un cuestionario requiere instrucciones generales, instrucciones particulares para determinados grupos de preguntas e instrucciones especiales para ayudar a los entrevistados a moverse por el cuestionario saltando aquellas partes que no sean relevantes según cada situación en particular.

1.9.3 Escalas de medición para preguntas

La mayoría de las preguntas de un cuestionario son preguntas cerradas con una determinada escala de medición. Es apropiado elegir diversas escalas pero debe evitarse cambiar continuamente de una a otra.

Se recomienda utilizar siempre un número impar de opciones y asignar a la opción intermedia la característica neutra de respuesta, por tanto el mínimo sugerido es 3 opciones.

Las escalas más habituales son las siguientes:

- a. Escala de nivel de satisfacción.
- b. Escala de grado de excelencia.
- c. Escala comparativa.
- d. Escala basada en hechos.
- e. Escala basada en expectativas.

Escala de nivel de satisfacción. Útiles para captar actitudes de los entrevistados, lo que le agrada y lo que le desagrada.

- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a su automóvil actual?

- Muy satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo insatisfecho
- Muy insatisfecho

Escala de grado de excelencia. Cuando lo que se desea es que el entrevistado proporcione una valoración absoluta sobre un determinado atributo.

- ¿Cómo evaluaría usted la facilidad de uso del aire acondicionado de su automóvil?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

Escala comparativa. Habitualmente utilizada en preguntas que requieren una comparación con la competencia.

- ¿Cómo evaluaría nuestra calidad en comparación con otras compañías de pizza a domicilio que haya utilizado?

- Mucho mejor
- Algo mejor

- Aproximadamente igual
- Algo peor
- Mucho peor

Escala basada en hechos. Se trata de preguntas fáciles de contestar y que generalmente requieren respuestas cortas.

- ¿Cuánto tiempo tardó el personal de asistencia técnica en contestar su llamada?

- Menos de 1 hora
- Menos de 2 horas
- 1 días
- Más de un día

Escala basada en expectativas. Sirven para valorar el cumplimiento de los requisitos desde el punto de vista del cliente.

- En relación con sus expectativas, su impresión respecto al desayuno de nuestro hotel fue:

- Mucho mejor de lo esperado
- Algo mejor de los esperado
- Tal como lo esperaba
- Algo peor de lo esperado
- Mucho peor de lo esperado

Sea cual sea la escala utilizada, es importante que se prevea la opción de no utilizado o no aplica (NA) para los casos en el que el cliente no haya experimentado o utilizado algún atributo del producto o servicio.

Además de las preguntas cerradas también se debe considerar incluir varias preguntas abiertas en diferentes lugares del cuestionario en las que el cliente expresa sus opiniones o aclaraciones sin ningún tipo de restricción.

Cuando el cuestionario está listo es muy recomendable aplicarlo a una muestra pequeña de clientes seleccionados para comprobar las reacciones y de acuerdo a sus comentarios realizar los ajustes oportunos.

1.10 Del análisis de resultados al programa de acción

Es un hecho bien conocido por muchas organizaciones que es sumamente fácil perderse entre tanta información que resulta de centenares de cuestionarios aplicados, esto puede conducir a una parálisis y pérdida de interés en el seguimiento a los resultados.

Para asegurar que la medición de la satisfacción del cliente se convierte en planes de acción deben seguirse unas pocas reglas generales.

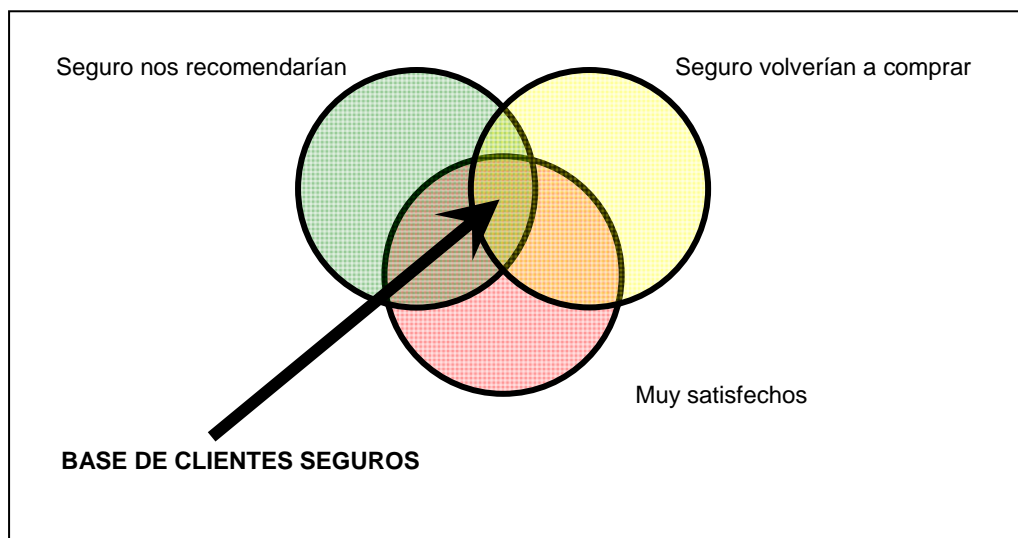
1.10.1 Objetivos del análisis

Los objetivos del análisis deben ser definidos y comunicados al equipo encargado del análisis, estos pueden ser:

- Conocer los niveles de satisfacción global y proporcionar un resumen de la situación de la organización.
- Revelar relaciones entre atributos específicos y satisfacción, así como el nivel de fidelización global.
- Ayudar a establecer metas y prioridades para orientar los planes de acción y por ende la mejora continua.

Combinando las respuestas de satisfacción global puede elaborarse el índice denominado base de clientes seguros. Esta base de clientes seguros mide la proporción de los clientes con mayores niveles de satisfacción y fidelidad. Los clientes seguros son como la mina de oro de la empresa y por tanto un grupo que interesa aumentar día a día y conservar.

Figura 5. Base de clientes seguros



1.10.2 Análisis de cada atributo

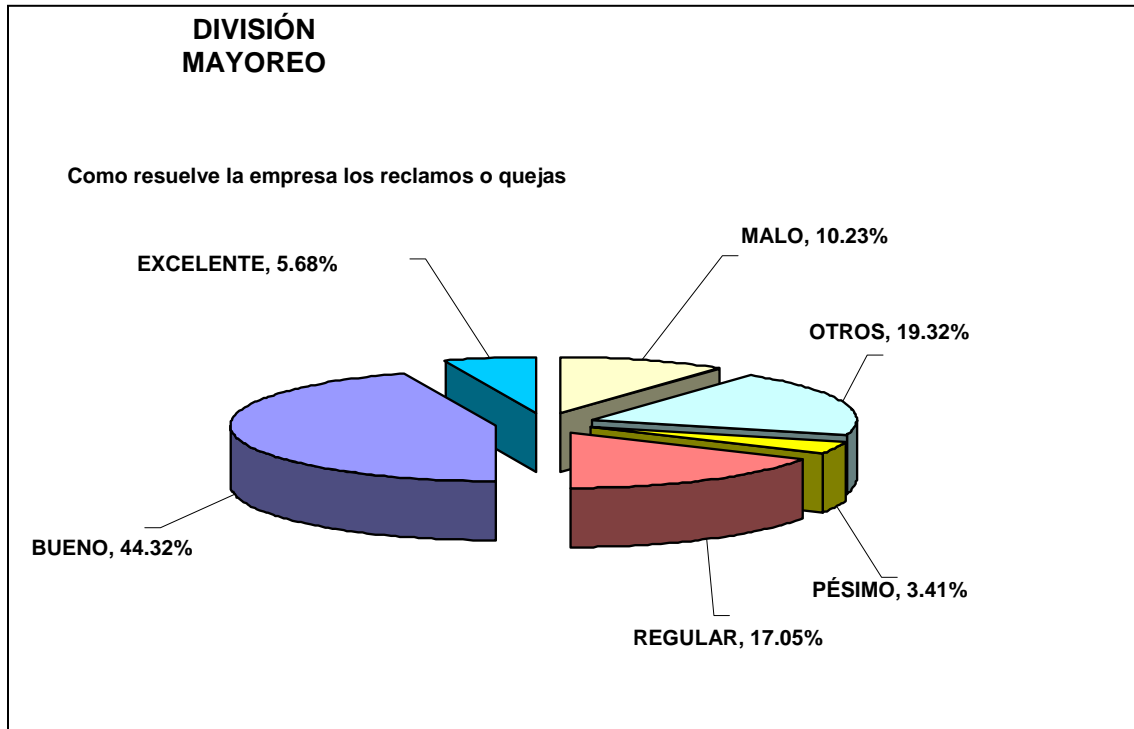
Para cada uno de los requisitos o atributos del cuestionario se debe calcular y representar gráficamente el nivel actual de rendimiento según la escala de medición utilizada en el cuestionario.

Por ejemplo, para cada atributo puede representarse el porcentaje de clientes con las expectativas excedidas, cubiertas y no satisfechas.

Figura 6. Análisis de cada atributo



Figura 7. Ejemplo de gráfico de sectores para un atributo



Utilizando técnicas estadísticas puede inferirse la importancia de cada atributo, es decir, su impacto en la satisfacción global.

Tener una ordenación de los requisitos según su importancia es otra información de mucha utilidad.

Para priorizar las acciones de mejora resulta muy útil apoyarse en el gráfico de análisis de cuadrantes o mapa perceptual. El mismo presenta en su eje horizontal la evaluación otorgada por el cliente a cada requisito y en el eje vertical presenta la importancia de cada requisito. Presenta además las 2 líneas de promedio de importancia y satisfacción.

Figura 8. Importancia de cada atributo

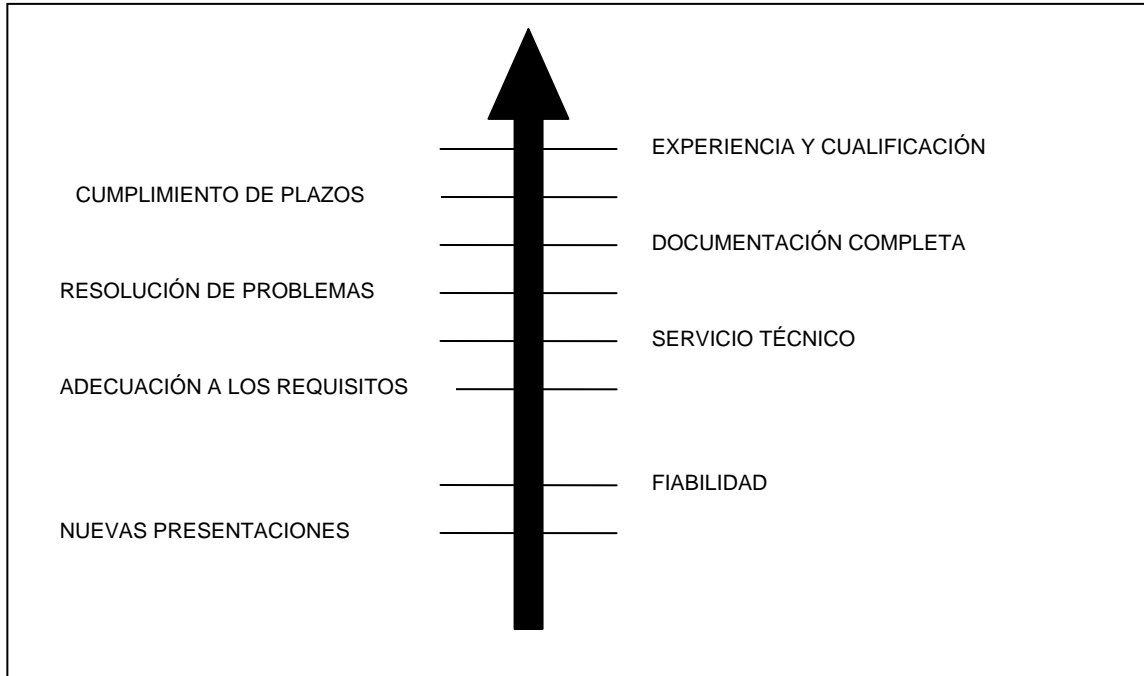
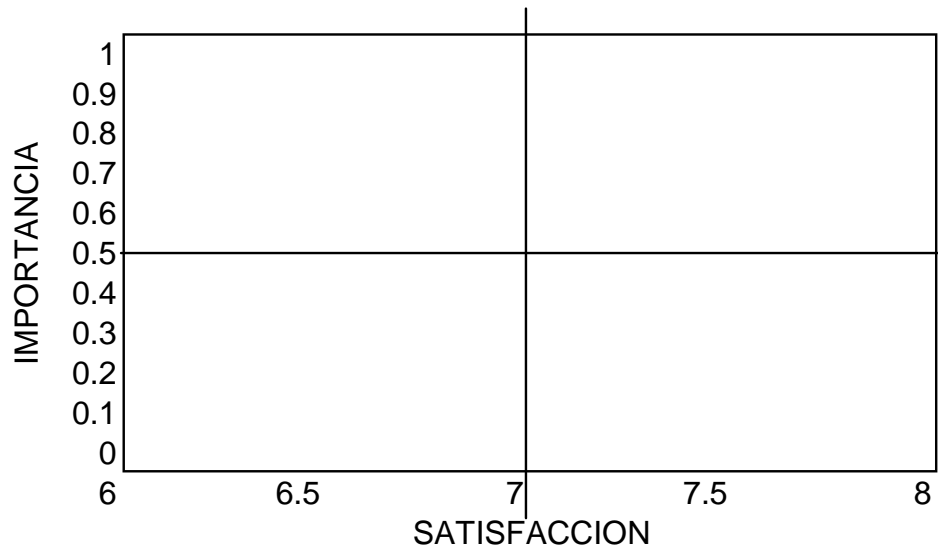


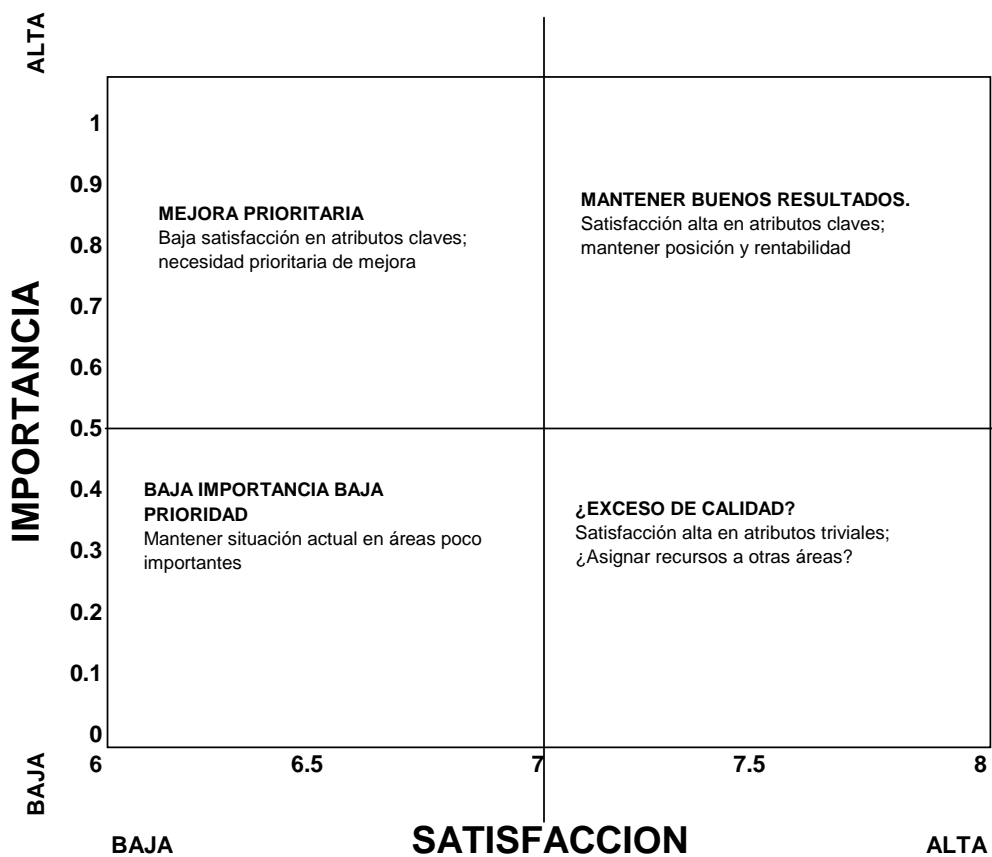
Figura 9. Mapa de cuadrantes



El análisis de los cuadrantes de este gráfico se hace de la siguiente manera:

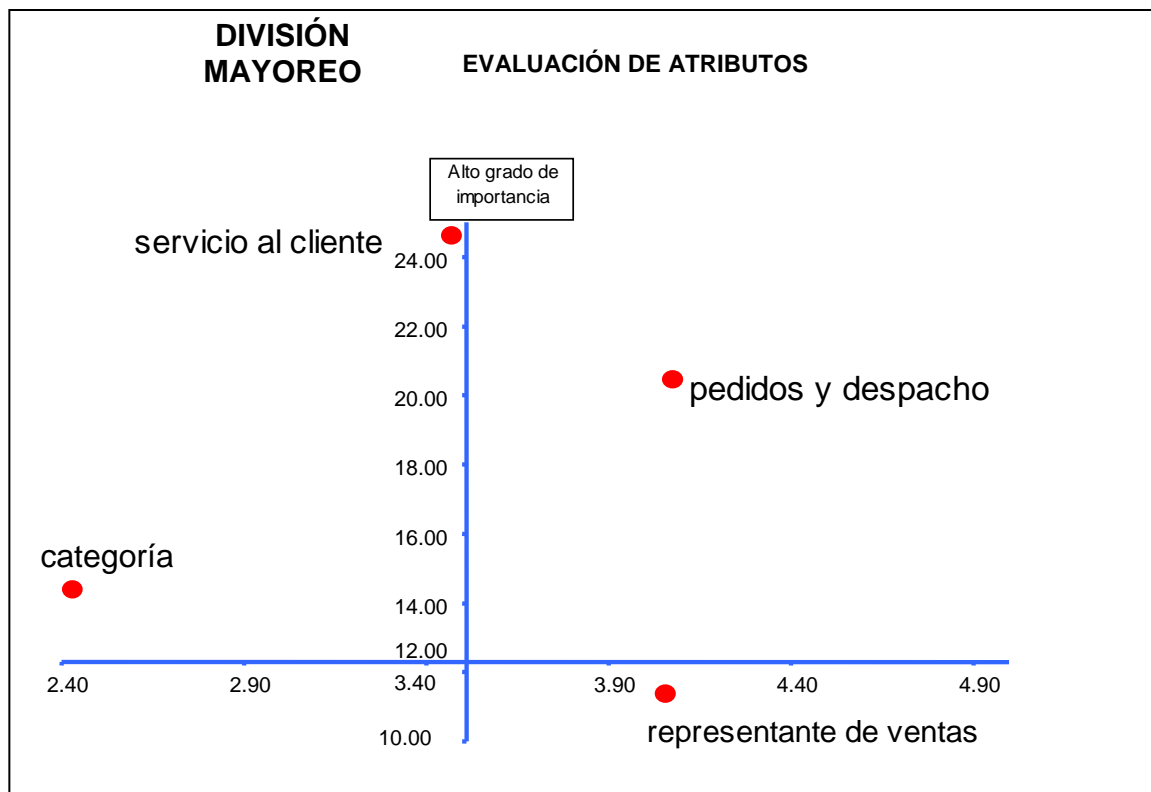
- Cuadrante inferior izquierdo. Atributos de baja importancia y baja prioridad; procede mantener la situación actual de la organización con respecto al atributo.
- Cuadrante superior derecho. Satisfacción alta en atributos importantes; procede mantener la situación actual de la organización con respecto al atributo.

Figura 10. Análisis de cuadrantes



- Cuadrante inferior derecho. Satisfacción alta en atributos poco importantes, esto presenta posible desperdicio de recursos y puede existir la oportunidad de reasignar recursos a otras áreas.
- Cuadrante superior izquierdo. Baja satisfacción en atributos importantes; procede tomar acción inmediatamente, es imperativo mejorarlo.

Figura 11. Ejemplo de gráfico de cuadrantes para una división de ventas



Combinando el análisis de cuadrantes con la información de la competencia es factible desarrollar planes de acción para cada atributo del producto o servicio.

Esto es el primer paso para traducir la medición de la satisfacción en acciones de mejora.

1.10.3 Planes de acción

Según la opinión de expertos, el error más común en procesos de medición de la satisfacción del cliente, es que los resultados e informes generados, los cuales se ven acompañados de gráficos maravillosos a todo color, resultan quedándose archivados y abandonados en una estantería de un despacho de la alta dirección.

Es preciso recordar en este punto que la versión 2000 de la ISO 9001 requiere un mayor nivel de compromiso de la dirección, no basta con pedir las evidencias de la satisfacción de los clientes sino que es preciso utilizar la información obtenida para la gestión de la mejora continua de la calidad.

Un punto importante es que lo que no se mide no se puede mejorar y rara vez las cosas mejoran solas, por lo que es necesario no solo la medición sino también la actuación y seguimiento.

En este punto, la organización debe gestionar los procesos de análisis adecuados para obtener planes de acción y compromisos con respecto de las tareas que se determinen.

Deben ser asignadas las responsabilidades de análisis y diseño de planes de acción; estos responsables deberán utilizar las técnicas que consideren pertinentes de acuerdo a su formación académica y habilidades.

Una vez que las causas han sido establecidas, vendrá una etapa de comunicación con las diferentes áreas de la organización para encontrar planes de acción integrales con un enfoque de procesos.

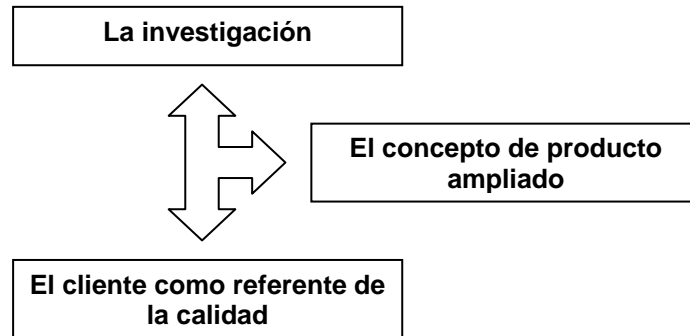
Los planes de acción deben contener, sin ser limitante:

- La causa que lo origina o referencia.
- La descripción del plan de acción (actividades y sub-actividades).
- El responsable de su consecución.
- La fecha de compromiso para su consecución.
- Requerimiento de evidencias de cumplimiento.
- Niveles de aprobación (Ej. Gerencia, mercadeo, manufactura, etc.).
- Fecha de aprobación.

Este plan de acciones correctivas (planes de acción) aportará información importante para las posteriores mediciones de satisfacción de los clientes, puesto que podría verificarse la eficacia que han tenido las mismas.

Cada medición de la satisfacción del cliente debería de cerrarse con un plan de acciones correctivas documentado, el cual servirá además para verificar la mejora continua.

Figura 13. Premisas básicas de la Satisfacción



1.11.1 La investigación

El requisito 8.2.1 de la norma ISO 9001 versión 2000 expresa "...deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información."

El método para obtener la información es la investigación formal, misma que debe proporcionar:

- Confianza.
- Credibilidad.
- Imparcialidad y
- Representatividad.

El método debe contemplar las fases comúnmente recomendadas, éstas son:

- a. Identificación de los clientes. Ubicar a los clientes actuales y se puede recomendar también incluir a los desertores ya que pueden proporcionar información valiosa.
- b. Establecer las variables de interés a medir. Cada organización define las variables que desea sondear en sus clientes: tiempos de entrega, calidad de producto, mercadeo, personal, comunicaciones, etc.
- c. Establecimiento del método de muestreo a utilizar. Se debe tener una muestra estadísticamente representativa de la población a investigar. Actualmente las empresas que se dedican a brindar el servicio de investigación ya tienen fórmulas establecidas y probadas las cuales definen el tamaño de muestra, población, probabilidad, error, etc.
- d. Identificación de las necesidades de los clientes. Determinar qué es lo que el cliente desea. Las necesidades de los clientes no son solamente las especificaciones del producto, abarcan todos los deseos y expectativas que tienen los clientes de las empresas.
- e. Elaboración del cuestionario. Se elabora un cuestionario orientado a sondear las expectativas de la empresa y de los clientes. Se debe tener cuidado con la escala a utilizar, la cual debe ser sencilla y muy fácil de entender.
- f. Implantación del cuestionario. Dependiendo de la organización, el cuestionario puede ser validado a pequeña escala a una muestra de los clientes. El objetivo es identificar la fiabilidad y validez de la prueba.

- g. Aplicación del cuestionario. La prueba debe ser aplicada por personal debidamente entrenado o un tercero debidamente acreditado. La receptividad del cliente es importante para asegurar objetividad en la información a recolectar.
- h. Análisis e interpretación de los datos. Una vez captada la información se debe procesar y analizar gráficamente para facilitar su comunicación en la organización. Este análisis debe llevar a identificar las variables o aspectos a mejorar y las que deben mantenerse por estar causando satisfacción.
- i. Acción correctiva. La investigación realizada debe dar lugar a acciones concretas para la mejora de la imagen y percepción de la empresa y sus productos/servicios.

Para la realización de la investigación se debe elegir a la entidad interna imparcial encargada de realizarlas o a una entidad externa, acreditada o calificada, a quien se le encargará realizar la medición de la satisfacción del cliente.

En el caso de un proveedor externo de este servicio, se le pagará para que realice todos los pasos; y se mantendrán los controles adecuados sobre el trabajo que realizarán; un agente interno de la empresa deberá ser designado para dicha supervisión.

Ya que el tema habla de una investigación que una empresa realiza en su entorno para determinar información de los clientes, viene una pregunta, ¿Por qué el tema es medición de la satisfacción del cliente y no investigación de mercado?; la respuesta está dada en relación con el objetivo perseguido por

cada tipo de investigación, el cual es distinto. La investigación de mercado busca conocer oportunidades de mercado (viabilidad de puntos de venta, percepción de la imagen, distribución y cobertura, promoción y comunicación, competencia), esta información sirve a la empresa para el posicionamiento de su producto. Ahora bien, la medición de la satisfacción del cliente busca determinar la percepción que el cliente tiene de los productos y servicios que ha recibido de una empresa en términos del nivel de satisfacción que siente al estar en contacto con ellos.

1.11.2 El cliente como referente de la calidad

La norma ISO 9000:2000 contiene varios puntos que deben ser tocados en esta sección.

- a. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. (ISO9000).

- b. Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. **NOTA 1** - Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. **NOTA 2** - Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. (ISO9000).

- c. Cliente: organización o persona que recibe un producto. (ISO9000).
- d. 8.2.1 Satisfacción del cliente: como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información (ISO9001).
- e. 5.2 Enfoque al cliente: la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (ISO9001).
- f. 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto: la organización debe determinar a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido, c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- g. 7.2.3 Comunicación con el cliente: la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. (ISO9001).

Todos los enunciados anteriores giran en torno al cliente y la importancia que tiene para las organizaciones.

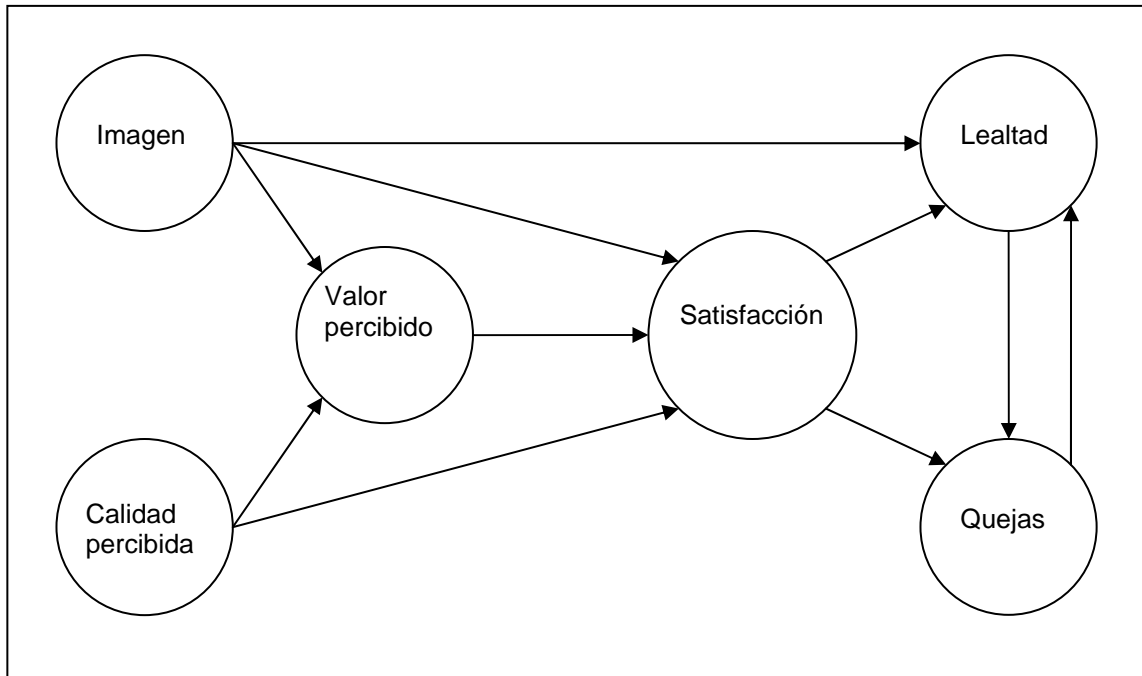
Ishikawa fue enfático en que el cliente, a final de cuentas, es el último inspector de la calidad, es la última parte de la cadena quien califica el nivel de calidad de un producto o servicio de acuerdo a sus expectativas. El cliente resulta ser el referente de la calidad y de ahí la importancia de conocer su percepción.

Es importante mencionar que en el mercado lo que rige son las percepciones y no la racionalidad. Se pueden mencionar dos tipos que un cliente puede tener:

- Una acertada de la realidad
- Una no acertada de la realidad.

Los clientes pueden tener o desarrollar una imagen acertada o no acertada de una empresa y sus productos, lo que da una razón más para que se implementen mediciones de la satisfacción del cliente y accionar para afectar convenientemente la imagen de la empresa.

Figura 14. Diagrama causal de la satisfacción



1.11.3 El concepto de producto ampliado.

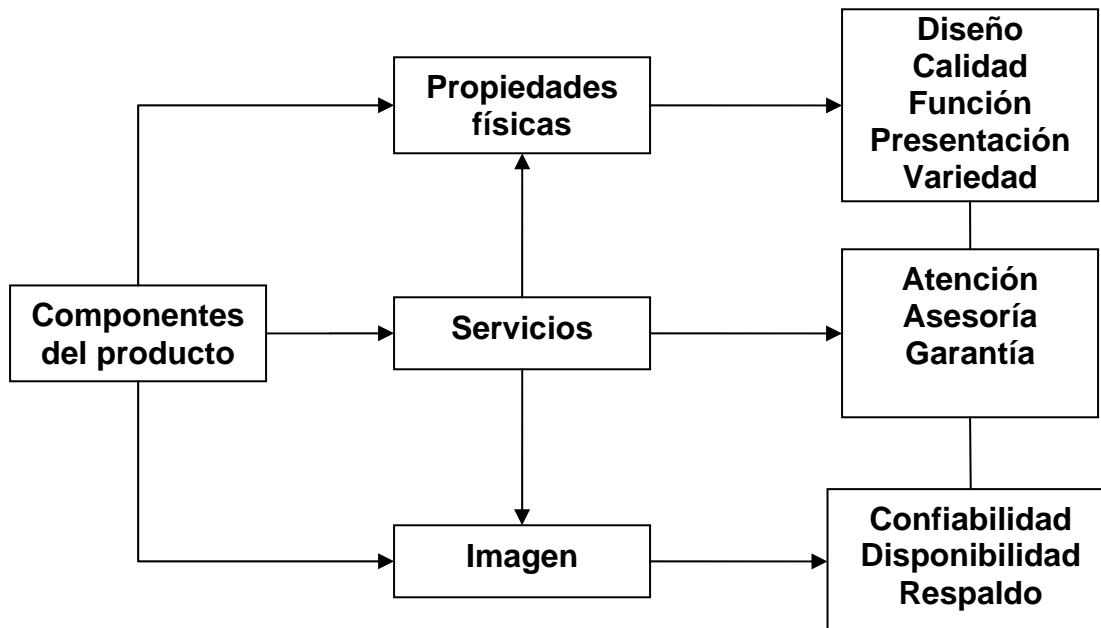
La norma ISO 9000 define un producto como resultado de un proceso, expresa que hay 4 tipos de producto:

- Servicios (Ej.: transporte)
- Software (Ej.: programa de computadora, diccionario)
- Hardware (Ej.: parte mecánica de un motor)
- Materiales procesados (Ej.: lubricantes)

El objetivo de un producto es satisfacer la necesidad o requisito de un cliente con base a sus los componentes que lo conforman:

- Propiedades físicas: diseño, calidad, función, presentación y variedad
- Servicios: capacidad de infundir confianza en el cliente y mercado (atención, asesoría, garantía)
- Imagen: confiabilidad, disponibilidad y respaldo

Figura 15. Concepto de producto ampliado



En la figura 15 se observa diseño, calidad y función, ahí es donde entra la ISO 9001 para asegurar el cumplimiento de esas 3 dimensiones; además vemos que aparece garantía como un componente del producto. La definición comúnmente conocida de garantía es el compromiso temporal del fabricante o vendedor por el que se obliga a reparar gratuitamente algo vendido en caso de avería (Real Academia Española).

En el caso de producto ampliado, se mira a la garantía como la capacidad de generar confianza en los productos y servicios, que estos tendrán calidad consistente y no presentarán insatisfacción en sus funciones.

En el mercado actual, esas características del producto ampliado han dejado de ser de ventajas competitivas y se han convertido obligaciones. También se ve que en el mercado ya no es una opción incluir ofertas en los productos sino una necesidad obligada, al cliente le gusta percibir que recibe más por la misma cantidad de dinero que paga.

1.12 Los siete principios de la investigación de la satisfacción

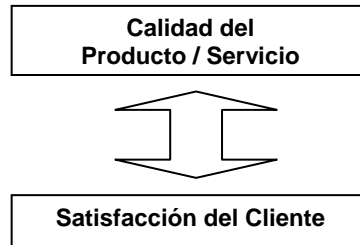
Existen diferentes organizaciones a nivel mundial, además de la ISO, que proponen recomendaciones para lograr integridad para la medición de la satisfacción del cliente, ESOMAR es una de ellas.

Se han definido 7 principios desde la perspectiva de las mejores prácticas.

1.12.1 Principio de inseparabilidad y correlación directa

La calidad del producto o servicio está correlacionada con el nivel de satisfacción del cliente; así como no se puede tener una sin la otra.

Figura 16. Inseparabilidad y correlación directa



1.12.2 Principio de enfoque al cliente

Las organizaciones comprometidas con la mejora continua de la calidad, tienen una intención establecida y rígida de entrevistar a los clientes para determinar qué es lo que desean y qué esperan en cuanto a la calidad.

1.12.3 Principio de continuidad sistemática

El principio de continuidad sistemática refiere a que la medición de la satisfacción del cliente debe realizarse a intervalos determinados con el fin de dar seguimiento a la satisfacción en el transcurso del tiempo.

1.12.4 Principio de independencia

La investigación de la satisfacción debe realizarse por especialistas independientes de la organización para garantizar la objetividad de los resultados obtenidos.

En los casos en que la investigación de satisfacción se realice internamente, debe evidenciarse el cumplimiento del principio de independencia objetiva (por ejemplo, ser realizado por un departamento distinto a ventas, mercadeo).

No siempre se cumple este principio al contratar externamente este servicio, depende de la ética y profesionalidad del ente externo, es por ello que este tipo de servicios debe ser contratado dentro del proceso de evaluación de los proveedores, según lo establecido en el apartado 7.4.1 proceso de compras de la norma ISO 9001.

Cuando se hace internamente, debe demostrarse independencia e imparcialidad, por ejemplo, en el caso de Industria La Popular puede ser el departamento de aseguramiento de la calidad quien realice esta actividad; de ninguna manera sería objetivo si lo realiza el departamento de mercadeo o comercial. Ya sea que se maneje interna o externamente, cuando haya ventajas deben robustecerse y cuando se vislumbren desventajas deberán controlarse.

1.12.5 Principio de comparabilidad

La medición de la satisfacción del cliente debe compararse con los índices de satisfacción del sector industrial o de la categoría de producto/servicio en la que participa.

Los índices generales de satisfacción deben asegurar un marco metodológico que permita las acciones de comparabilidad.

1.12.6 Principio de inclusión exhaustiva

La medición de la satisfacción del cliente debe incluir todos los tipos de clientes que atiende la organización, ya sea canales intermedios o clientes finales.

Con relación a esto cabe decir que cuando se plantea una medición de satisfacción del cliente debe definirse el alcance con la mayor precisión posible, es decir, los clientes que son de interés para la organización. Dependiendo del tamaño y tipo de las organizaciones puede que le interese cubrir al 100% de sus clientes, o bien a ciertos segmentos de clientes que adquieran ciertas líneas de productos. Las empresas deben elegir a que clientes evaluará, puede usarse el criterio de 80/20, estudiar al 20% de los clientes que representen el 80% de las ventas.

1.12.7 Principio de validez, confiabilidad y representatividad

La rigurosidad estadística es el soporte para asegurar la confiabilidad y validez de los datos, misma que permita un análisis e interpretación representativa de las percepciones del mercado.

La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados. La validez se refiere al grado en que realmente se mide la variable que se pretende medir.

1.13 La estadística de la medición de la satisfacción de los clientes

El proceso estadístico, en su mayoría, ya está definido por la experiencia y práctica de diversas organizaciones que las han practicado o que se dedican a esto. Los aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- a. Población
- b. Tamaño de la muestra
- c. % de error
- d. Nivel de confianza

1.13.1 Características de la muestra

Una muestra es una porción de los elementos de una población (universo), los cuales son seleccionados con el fin de analizar en dichos datos, características o fenómenos observables y con base en el análisis de estos elementos, obtener conclusiones que se refieran no solo a la muestra, sino que se puedan inferir hacia toda la población. Se deben considerar los siguientes aspectos de la muestra:

- **Tamaño:** cantidad de elementos requeridos para asegurar un nivel de confianza deseado.
- **Representatividad:** los elementos seleccionados deben poseer características que se generalizan al comportamiento de toda la población.

- Nivel de confianza: es el porcentaje de veces que se realiza una prueba y los resultados son alcanzados.
- Margen de error: es el rango en que una predicción puede variar para considerarse correcta.

Para explicar de manera sencilla estos conceptos, puede verse el ejemplo de un tablero para lanzar dardos en el cual, el círculo central representa la realidad. Si 90 de cada 100 veces que lanzamos los dardos (predicción) caen dentro del círculo central (realidad), decimos entonces que nuestro nivel de confianza es del 90%. El margen de error lo determinará el tamaño del radio del círculo central; el margen de error es el rango de desviación que podemos tener desde el centro del tablero, hacia cualquier dirección comprendida dentro del área del círculo central. Para fines de investigación, un margen de error mayor al 7% no es recomendable utilizarlo ya que disminuye el grado de validez de los datos encontrados.

El estándar que frecuentemente se aplica al realizar una investigación es de un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 5%.

Algo importante de mencionar es que el nivel de confianza no está directamente relacionado con el margen de error, es decir que son independientes, podemos tener un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%, así como podemos tener un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 3%. Lo que variará en el segundo caso es que el tamaño de la muestra crecerá en muchos casos a evaluar.

1.13.2 Tamaño de la muestra

El primer paso es determinar el nivel de confianza que se utilizará, es aceptable estadísticamente si es mayor o igual a 92%.

Ecuación 1. Tamaño de muestra para poblaciones finitas (Weiers)

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Ecuación 2. Muestra para poblaciones infinitas (Weiers)

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}$$

A continuación se presenta una tabla con la cantidad de cuestionarios a aplicarse y el nivel de confianza a obtener, la misma es resultado de la aplicación de las ecuaciones 1 y 2.

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = Valor asociado a la desviación estándar para un nivel de confianza deseado. Nivel de confianza con el que se va a trabajar.
- p = Probabilidad a favor de que suceda un evento o situación esperada, valor inicial 50%.

- q = Probabilidad en contra de que suceda un evento o situación esperada. Valor inicial: 50%
- $p+q = 1.00 = 100\%$
- e = Error máximo de estimación
- N = Tamaño de la población o universo a estudiar.

Tabla I. Tamaño de la muestra con diferentes niveles de confianza y error

Tamaño de la población	Error de estimación e= 5%			Error de estimación e= 3%		
	Nivel de confianza			Nivel de Confianza		
	92%	95%	97%	92%	95%	97%
Z	1.75	1.96	2.17	1.75	1.96	2.17

PARA POBLACIONES O UNIVERSOS CONSIDERADOS FINITOS (menor a 500,000 elementos)

POBLACION	CASOS O ENCUESTAS					
100	76	80	83	90	92	93
200	121	132	141	162	169	174
300	152	169	183	222	234	244
400	174	196	217	272	291	307
500	190	217	243	315	341	362
600	203	234	264	352	384	412
700	213	248	282	384	423	456
800	222	260	297	413	457	497
1,000	235	278	320	460	516	567
1,200	244	291	338	498	565	626
1,500	254	306	359	543	624	699
2,000	266	322	381	597	696	791
3,000	278	341	407	663	787	911
5,000	289	357	430	727	880	1,037
7,500	294	365	443	764	934	1,114
10,000	297	370	450	784	964	1,157
20,000	302	377	460	816	1,013	1,228
50,000	304	381	467	836	1,045	1,275
100,000	305	383	469	844	1,056	1,291
300,000	306	384	470	848	1,063	1,302
499,000	306	384	470	849	1,065	1,305

PARA POBLACIONES O UNIVERSOS CONSIDERADOS INFINITOS igual o mayor a 500,000 elementos)

>500,000	306	384	471	851	1,067	1,308
----------	-----	-----	-----	-----	-------	-------

2. DIAGNÓSTICO

La etapa de diagnóstico describe las actividades realizadas en la empresa para determinar el grado de enfoque al cliente existente en la organización, revisión de la existencia de estudios previos de medición de satisfacción del cliente y el nivel de conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2000 relativos.

Se realiza por medio de una encuesta interna, por medio de revisiones a la documentación del sistema de gestión de calidad y la experiencia de los líderes de las áreas.

Como resultado de este diagnóstico se concluye que no hay conformidad con los requisitos relativos a la satisfacción del cliente de la norma ISO 9001 y la claridad en la necesidad de desarrollar e implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente.

2.1 Medición del grado de enfoque al cliente existente en la organización

Según la norma ISO 9000, la organización debe tener y promover el enfoque al cliente internamente de manera tal que los procesos sean gestionados para lograr el fin común de satisfacción del cliente externo.

Para determinar el grado de enfoque al cliente existente en Industria La Popular, se condujo una encuesta interna con el objetivo de sondear las

opiniones de los puestos administrativos superiores de la empresa y estimar el grado de enfoque al cliente existente. Además, se indagó acerca de la existencia de mediciones de la satisfacción del cliente que hubieran sido realizadas por parte alguna entidad de la organización y la revisión de información del actual sistema de gestión de la calidad. Las fases realizadas fueron las siguientes:

- a. Formación de un comité denominado satisfacción del cliente externo, integrado por un equipo multidisciplinario de distintas áreas: mercadeo, ventas, manufactura, logística, recursos humanos y aseguramiento de la calidad.
- b. Desarrollo de una herramienta de medición (cuestionario) adecuado para sondear opiniones y actividades relativas al enfoque al cliente.
- c. Aplicación del cuestionario al comité ejecutivo y a los gerentes de las distintas áreas.
- d. Recopilación de la información, clasificación y análisis.
- e. Presentación de los resultados ante el comité ejecutivo, y la comunicación a sus gerentes.

El cuestionario fue desarrollado con la participación del comité satisfacción de cliente externo, usando como base un cuestionario general proporcionado a aseguramiento de la calidad por el doctor en ciencias económicas, Marvin Rojas, miembro activo y acreditado de ESOMAR, especialista en investigación de mercados y comportamiento del consumidor.

El cuestionario puede ser consultado en el Anexo 7.

En reunión con la alta dirección y con el apoyo del Comité de Satisfacción del Cliente Externo se acordó la conveniencia y aplicación del cuestionario, definiéndose la fecha y el personal a ser encuestado.

2.2 Resultados del cuestionario interno y revisión documental

Luego de haber sido aplicado el cuestionario se recopiló, ordenó y graficó los datos obteniendo los siguientes resultados.

Figura 17. Sondeo de la orientación general al cliente

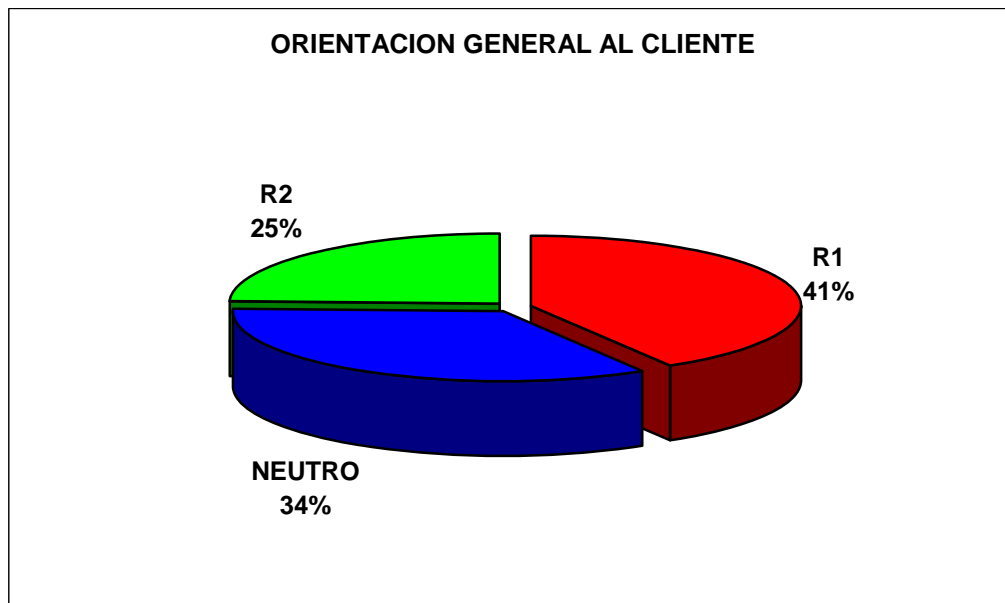


Figura 18. Sondeo de la capacidad de investigar el mercado

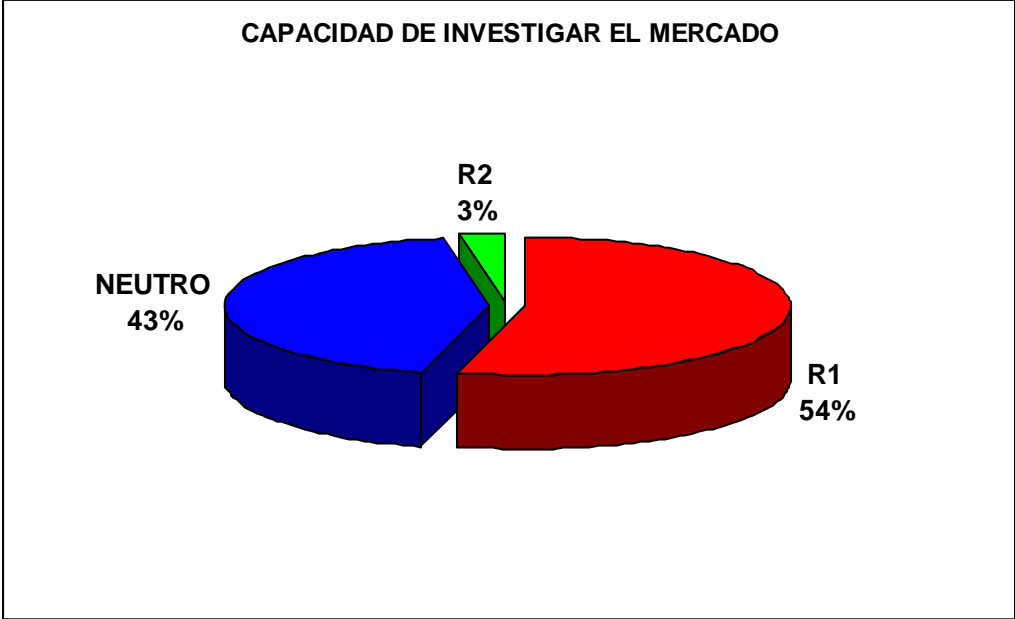


Figura 19. Sondeo de la capacidad de relacionarse con el mercado

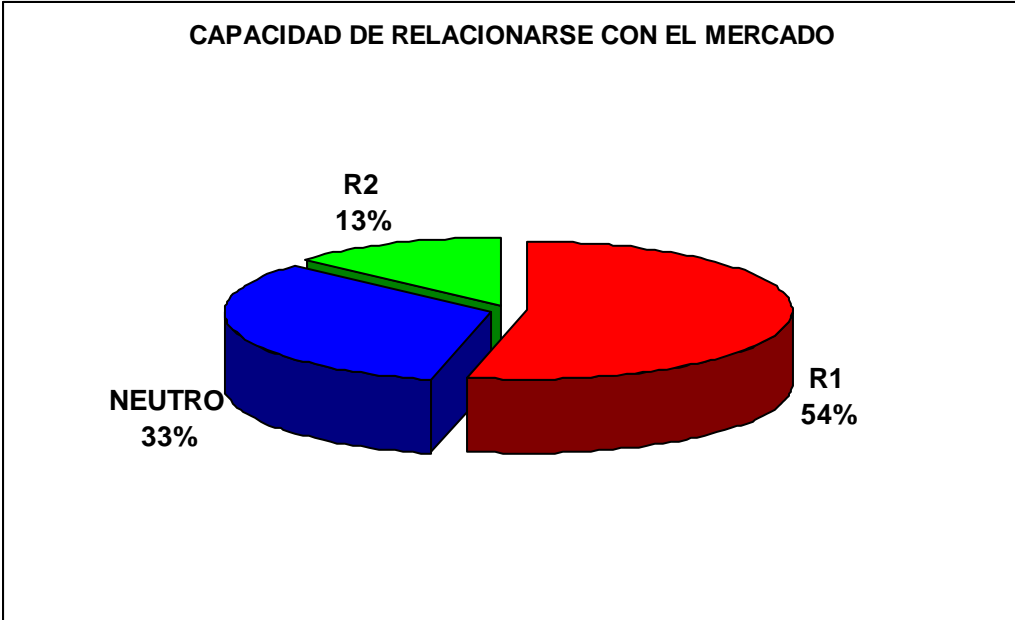


Figura 20. Sondeo de la consonancia organizacional

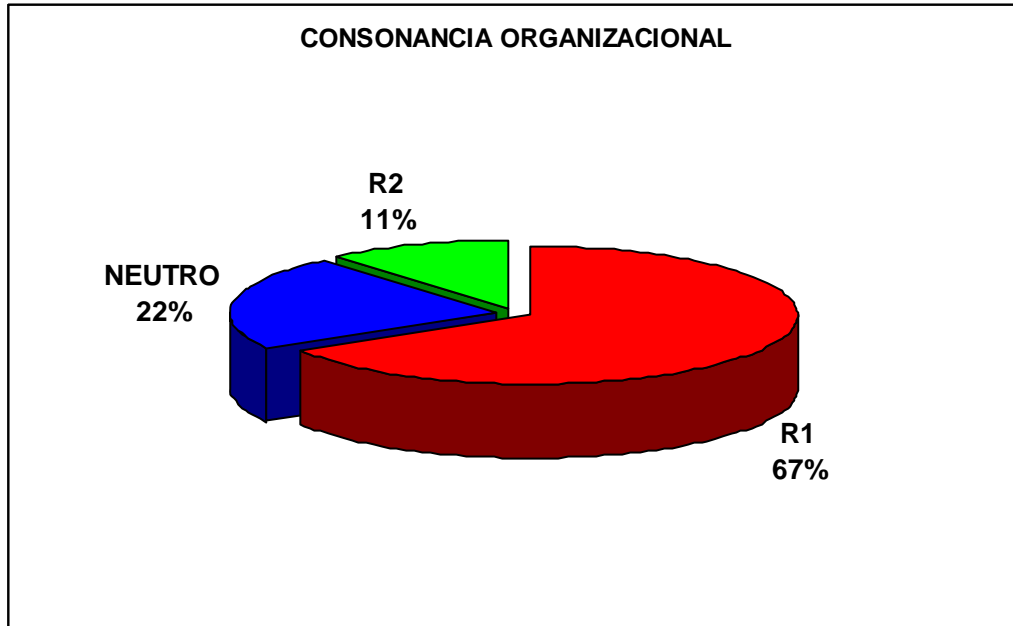
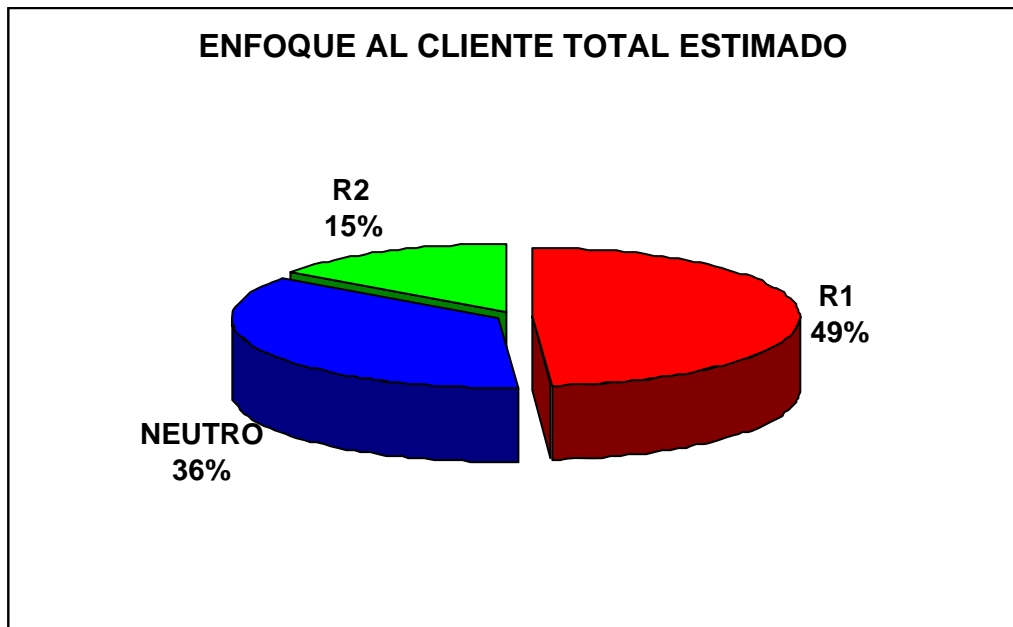


Figura 21. Sondeo de la estimación de grado de enfoque al cliente total



Estos resultados representan el sentir de los personeros de la empresa, proyectan que la organización conoce que tiene oportunidades de mejora en el ámbito del enfoque al cliente, se tiene conciencia que hay una tendencia de trabajo por áreas, mismo que debe cambiar hacia una gestión con enfoque de procesos en donde la satisfacción del cliente sea la guía y el objetivo final.

Lo anterior viene a corroborar que es muy acertada la decisión de implementar un sistema de gestión de la calidad con base a las normas ISO 9000 versión 2000. Como parte del pensamiento estratégico de la organización se pretende el enfoque basado en procesos y amarrar dos puntos esenciales: la mejora continua y la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, luego de indagar acerca de estudios previos de satisfacción del cliente, auditorías del sistema de gestión de la calidad, estrategias de mercadeo y ventas y el pensamiento gerencial se encontró lo siguiente:

- No se encontró auditorías internas de calidad realizadas en las áreas comerciales y de mercadeo; y tampoco a la alta dirección en donde se haya auditado los puntos de la norma ISO 9001 correspondiente al cliente y su satisfacción.
- Aunque la política de calidad de la empresa y los objetivos de la calidad tienen dentro de su enunciado la satisfacción del cliente, no se encontró una vinculación adecuada de dichos objetivos con los indicadores de gestión de cada área. Cada área debería conocer cual es el aporte que da al indicador total de satisfacción.

- Se tienen los sistemas de quejas y de acciones correctivas, sin embargo aun debe madurarse dichos sistemas con relación al cliente externo.
- No se encontraron mediciones previas de la satisfacción del cliente, solo planes de realización del mismo en la forma de la primera versión de procedimiento PD218 medición de la satisfacción del cliente. Esto es un incumplimiento directo a la norma ISO9001.
- El sistema de gestión de la calidad de la empresa está en fase de implementación, por lo que es lógico encontrar estos hallazgos.

Posteriormente al diagnostico realizado, se desarrolló un informe para la alta dirección de la empresa, el cual se presentó en una reunión del comité ejecutivo. En dicha reunión se discutió provechosamente los resultados y se acordaron distintas actividades en pro del enfoque al cliente y la mejora de la organización:

- Implementación de la nueva versión de la misión y visión
- Refuerzo de la política de calidad a todos los niveles
- Apoyar al comité de satisfacción del cliente externo
- Reforzar el sistema de seguimiento a las expresiones de insatisfacción de los clientes.
- Revisar el procedimiento general de mercadeo y ventas
- Procedimiento de desarrollo de productos nuevos
- Y por último, llevar a cabo la primera medición de la satisfacción del cliente para conocer la realidad del mercado y gestionar la mejora con base a esos resultados.

Es importante señalar en este punto que no se cuenta con resultados reales del mercado en cuanto a niveles de satisfacción, este diagnóstico muestra las tendencias internas y la falta de información externa por lo que la propuesta de este trabajo tiene total razón de ejecutarse.

En conclusión a este diagnóstico, se concluye que la organización está consciente de su oportunidad de mejora en el ámbito de enfoque al cliente y está interesada en los beneficios que puede aportar la medición de la satisfacción del cliente, pero que actualmente no se encontró evidencia de cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2000 en el tema de satisfacción del cliente para la categoría de detergentes en polvo.

3. PROPUESTA

Este capítulo presenta la propuesta para el sistema de medición de la satisfacción del cliente. La propuesta observa gran parte de los conceptos discutidos en el capítulo 1 para que sea conforme a los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2000. Destaca básicamente la asignación de un dueño del sistema y la propuesta para la primera edición del procedimiento documentado que poseía la empresa, mismo que no ha sido implementado.

3.1 Dueño del sistema

Es recomendable designar a una persona dentro de la organización la cual será la encargada de llevar a cabo la implementación del sistema, mantenerlo funcionando y mejorarlo convenientemente. A esta persona se le conoce como dueño del sistema.

Cada dueño de sistema debe tener como respaldo un procedimiento documentado, esto desde la óptica del sistema de gestión de la calidad impulsado por Industria La Popular. Un sistema se dice que está implementado si tiene un dueño, un procedimiento documentado aprobado y los registros que muestran el cumplimiento.

La propuesta en este caso es que el dueño del sistema sea el gerente de aseguramiento de la calidad lo cual también permitirá cumplir con el principio de independencia ya que es ajeno a los departamentos comerciales y de mercadeo.

3.2 Procedimiento documentado

Industria La Popular S.A. creó el procedimiento PD218 medición de la satisfacción del cliente, versión original, el cual debe ser actualizado con la información que aquí se propone, la cual sería la edición 01:

LA POPULAR	PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTAL	
Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 1
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

I. Objetivo

Diseñar, implementar y mantener un sistema de medición de la satisfacción de los clientes que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y asegure la obtención, análisis, seguimiento y utilización de dicha información como una de las medidas del desempeño del SGC.

II. Alcance

Según el alcance del sistema de gestión de la calidad.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 2
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

III. Generalidades

- Se utilizará una empresa externa calificada bajo la supervisión de aseguramiento de la calidad.
- La medición de la satisfacción del cliente deberá realizarse por lo menos una vez en un año y la deberá ejecutar un tercero ajeno a la organización para reducir al mínimo el sesgo en la información obtenida.
- Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos por parte de la organización.
- Cliente: organización o persona que recibe un producto.
- Encuestas de satisfacción: formato de recolección de datos para poder obtener retroalimentación de los clientes sobre los productos y/o servicios que proporciona una organización.
- Esencia de las encuestas: averiguar que es lo que el cliente desea de la empresa.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 3
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

IV. Responsabilidades

- El gerente de aseguramiento de la calidad es responsable de coordinar la medición de la satisfacción del cliente de acuerdo a lo establecido en este procedimiento.
- El comité de satisfacción de cliente externo es responsable de definir las fechas para la realización de las mediciones y de presentar los resultados ante la alta dirección.
- El comité de calidad es responsable de determinar y proporcionar los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

V. Proceso

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 4
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

1. Definir el objetivo de la medición. El gerente de aseguramiento de la calidad, en conjunto con el comité de satisfacción de cliente externo, definirán el objetivo de cada medición y lo comunicarán al comité ejecutivo para su aprobación. Si hay estudios previos, deberá utilizarse las conclusiones de dichos estudios o información para influir en los objetivos de la actual medición.
2. Identificación de los clientes. El gerente de aseguramiento de la calidad solicita al gerente comercial división limpieza e higiene el listado de clientes activos del sistema SAVONA, el cual debe contener información relativa al cliente, tal como código, nombre del cliente, nombre del establecimiento, teléfono y dirección para contacto.
3. Clasificación de los clientes. El gerente de aseguramiento de la calidad junto con gerentes de mercadeo y ventas clasifican a los clientes por división y por tipo, de la forma siguiente:

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 5
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

División Ventas	Tipo de Cliente
<input type="radio"/> Mayoreo	<input type="radio"/> Detallista
<input type="radio"/> Ruteo (SIM)	<input type="radio"/> Distribuidor
<input type="radio"/> Mayoreo directo (MD)	<input type="radio"/> Industria
	<input type="radio"/> Institucional
	<input type="radio"/> Servicio

Nota: Aquí se deben ubicar los clientes actuales y es recomendable también incluir a los desertores (pueden proporcionar información valiosa).

4. **Tamaño de la muestra.** De total de clientes (población) se determina la cantidad de casos o encuestas que deben realizarse. Para ello se utiliza la tabla del anexo 1 (tamaño de muestra) utilizando un nivel de confianza de 95% con un error de 5% a menos que la alta dirección decida aumentar el nivel de confianza o disminuir el error (el gerente de aseguramiento de la calidad debe indagar esto).

Nota: puede usarse el 100% de los clientes importantes y una muestra representativa del resto de los clientes. El gerente de aseguramiento de la calidad debe indagar este punto con el comité ejecutivo y el gerente comercial.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
--	--

LA POPULAR**PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTAL**

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 6
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

5. Selección de la empresa externa. el gerente de aseguramiento de la calidad consultará el listado de proveedores aprobados y elegirá a la empresa que se encargará de realizar el estudio, evaluará la conveniencia de utilizar un proveedor por su experiencia, confianza, ética y competencia. Contactará al proveedor y solicitará una cotización proporcionándole la información de población, tamaño de la muestra, nivel de confianza, error, regiones del país y requisitos mínimos del reporte final. La cotización será presentada ante el comité satisfacción de cliente externo para aprobación.
6. Contrato de la empresa externa. Al recibir la cotización aprobada, el gerente de aseguramiento de la calidad, con el soporte del departamento de compras contratará los servicios de la empresa externa haciendo énfasis en los siguientes puntos:
- El único punto de contacto será el Gerente de Aseguramiento de la Calidad.
 - Debe presentar el listado del personal que hará las entrevistas y sus competencias para la actividad.
 - Explicación de los requisitos mínimos del Informe final.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 7
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

7. Identificación de los requerimientos de los clientes. El gerente de aseguramiento de la calidad diseña o revisa un formato (anexo 11) de recolección de datos y gestiona reunión con los departamentos de mercadeo y ventas; en conjunto definen los atributos de calidad que deben ser investigados, tanto de interés de la empresa como lo que se estime de importancia para los clientes. Esta información ayudará a la creación y mejoramiento de los cuestionarios.

8. Nota: el gerente de aseguramiento de la calidad indaga en el registro de quejas para determinar si hay información que pudiera ser incluida en los requerimientos del cliente como parte del seguimiento a la resolución de quejas.

Si hay mediciones previas se debe utilizar los resultados convenientemente para indagar sobre requerimientos que hayan presentado bajos resultados en estudios previos.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

<p>Título: medición de la satisfacción del cliente Fecha de emisión: 16/09/2003</p>	<p>Código: PD218 Página: 8 No. última edición: 01 Fecha última edición: 04/04/2006</p>
--	---

Elaboración de los cuestionarios. Con la información definida con los departamentos de mercadeo y ventas, el gerente de Aseguramiento de la Calidad se reúne con la empresa externa para desarrollar los cuestionarios. Puede utilizarse las propuestas de los anexos 8, 9 y 10, o bien las propuestas que la empresa externa tenga adecuándolas para que cumplan con las expectativas del listado de requerimientos del cliente, y cualquier requerimiento de la gerencia. Las versiones finales de los cuestionarios (uno por cada división a investigar) deberán ser revisadas y aprobadas al final por el gerente comercial división limpieza e higiene. Para la elaboración del cuestionario deberá utilizarse las buenas prácticas como: enunciados claros y entendibles, preguntas de opción múltiple impares (5 opciones Ej.: muy malo, malo, ni bueno ni malo, bueno, muy bueno;), opción a comentarios adicionales u opciones adicionales, (ver anexo 8).

9. **Selección de los clientes a entrevistar.** El listado de clientes será proporcionado a la empresa externa seleccionada para que mediante procesos aleatorios de selección se elija a los clientes por región que serán entrevistados.

<p>Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad</p>	<p>Aprobado por: _____ Gerente general</p>
---	---

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 9
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

Queda libre el método de selección que utilice la empresa externa (Ej. salto estadístico) pero será supervisado por el gerente de aseguramiento de la calidad. El listado final y las fechas de realización serán confidencial y únicamente conocido por el gerente de aseguramiento de la calidad y la empresa externa.

10. Autorizar el inicio de la medición. El departamento de aseguramiento de la calidad será quien, con el respaldo de haber revisado los puntos anteriores, dará la autorización a la empresa externa para iniciar el trabajo de campo; entregando de ser necesarias cartas de autorización que den credibilidad y respalden a los entrevistadores ante los clientes. Solicitará a la empresa externa el listado de entrevistadores y evidencia de haber sido entrenados para aplicar el cuestionario desarrollado, así como un cronograma estimando la fecha de finalización del estudio

11. **Administración de la encuesta.** La empresa contratada para este fin realizará esta etapa del proceso.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

LA POPULAR**PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTAL**

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 10
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

Nota: La prueba confeccionada debe ser administrada por personal debidamente entrenado. La receptividad del cliente es importante para asegurar objetividad en la información a recolectar

12. Informe Final. El informe final debe contemplar como mínimo la siguiente información por cada división evaluada (Ej.: mayoreo, mayoreo directo y SIM):

- Ficha técnica: nivel de confianza, error, número de encuestas realizadas, y la distribución por región. (ver anexo 2)
- Gráficas estadísticas por pregunta. (ver anexo 3)
- Gráficas por categoría, las de categoría deben incluir el índice de satisfacción del cliente. (ver anexo 4)
- Mapa perceptual de las categoría por división. (Ver anexo 5)
- Evaluación comparativa con la competencia. (ver anexo 6)
- Evaluación comparativa con la industria (similar a anexo 6)

13. Recepción de resultados. La empresa externa únicamente podrá entregar el reporte de resultados a aseguramiento de la calidad.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 11
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

14. Análisis e interpretación de los datos. El gerente de aseguramiento de la calidad convoca al comité de satisfacción del cliente externo para analizar los resultados estadísticamente para facilitar su comunicación.

15. Acción correctiva. El informe debe ser entregado a cada integrante del comité ejecutivo, quien a su vez deberá reunirse con su personal para definir planes de acción o proyectos de mejora convenientes para reforzar lo que está bueno (acciones preventivas) y corregir lo que esté creando insatisfacción (acciones correctivas).

Los planes deben ser presentados al comité satisfacción de cliente externo en un plazo de un mes conteniendo actividades, responsables y fechas de compromiso; el comité de satisfacción de cliente externo será quien le dará seguimiento al cumplimiento de las actividades (por medio del PD102 acciones correctivas y preventivas) y la efectividad será evaluada en la siguiente medición de satisfacción.

16. Seguimiento por la dirección. Un resumen de resultados de estas mediciones deben ser incluidos en la siguiente revisión por la dirección del SGC.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

LA POPULAR**PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTAL**

Título: medición de la satisfacción del cliente	Código: PD218	Página: 12
Fecha de emisión: 16/09/2003	No. última edición: 01	Fecha última edición: 04/04/2006

17.Registros de Calidad. El gerente de aseguramiento de la calidad conserva los resultados del estudio por los menos durante 2 años.

18.Revisión. Este procedimiento debe ser actualizado por causa de auditorías internas o bien por oportunidades de mejora que sean detectadas por el gerente de aseguramiento de la calidad.

Originado por: _____ Gerente de aseguramiento de la calidad	Aprobado por: _____ Gerente general
---	--

Este procedimiento es la propuesta par implementar, mantener y mejorar el sistema de medición de la satisfacción del cliente de Industria La Popular S.A. El mismo está diseñado de manera que pueda realizarse la primera medición; las mediciones subsecuentes posiblemente requieran algún ajuste al procedimiento.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Industria La Popular comprometida con un enfoque al cliente y la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad llevó a cabo la implementación de la propuesta del procedimiento PD218 obteniendo los registros necesarios para demostrar conformidad.

Este capítulo muestra cada una de las etapas realizadas que dan como resultado la consecución de la primera medición de la satisfacción del cliente. Vale decir que la organización se siente muy satisfecha de los resultados obtenidos, los cuales fueron muy positivos, demostrando un buen entendimiento y relación con el mercado. Adicional, de contar con los registros que evidencian la implementación del sistema.

4.1 Dueño del sistema

Para cumplir con el principio de independencia, se asignó como dueño del sistema al gerente de aseguramiento de la calidad, quien adicional es el dueño del sistema de gestión de la calidad de la organización, y por ende tiene las competencias necesarias para esta asignación.

El comité ejecutivo ratificó el apoyo para el dueño del sistema por medio del comité satisfacción de cliente externo.

4.2 Implementación del procedimiento

El comité de satisfacción de cliente externo fue creado como uno de los 5 comités responsables de la implementación de la misión de la empresa. La misión de la empresa contiene dentro de sus 5 secciones a la satisfacción del cliente externo, lo cual es un objetivo estratégico de la organización.

Durante las reuniones iniciales de dicho comité se discutió, que para mejorar la satisfacción del cliente externo, era primordial medirla y luego tomar acción para la mejora.

Se dio a conocer los resultados del diagnóstico tratado en el capítulo 2 y se acordó realizar la medición conforme la propuesta metodológica del capítulo 3. Luego de haberla discutido, se acordó presentar el proyecto ante el comité ejecutivo para la autorización correspondiente y la provisión de los recursos necesarios para la ejecución. Durante una reunión extraordinaria de los comités de la misión, la alta dirección dio la aprobación.

4.3 Objetivo de la medición

Dado a que esta es la primera medición de la satisfacción del cliente el objetivo se definió como la implementación de las mediciones para tomarle el pulso a la organización, conocer la percepción que los clientes de los canales de SIM, mayoreo y mayoreo directo tienen de los productos y servicios; y que esto sea utilizado para mejora de la imagen, la calidad y los procesos.

4.4 Identificación de los clientes

Se requirió a las áreas comercial de limpieza e higiene el listado de clientes activos según el sistema informático SAVONA. No se optó por utilizar exclientes en esta ocasión. Se obtuvo un listado de 1268 clientes activos

4.5 Clasificación de los clientes

Con el listado de clientes se procedió a hacer la clasificación según las 3 divisiones existentes en la fuerza de ventas quedando de la siguiente manera:

DIVISIÓN	CANTIDAD
SIM	292
Mayoreo Directo	764
Mayoreo	212

4.6 Tamaño de la muestra

El gerente de aseguramiento de la calidad requirió al comité de satisfacción de cliente externo que ratificaran el nivel de confianza y el error para esta primera medición.

Se acordó un nivel de confianza del 95% con un error de 5%, lo que aplicado al listado de clientes (población) determinó que el tamaño de la muestra sería de: 295 casos. (según la fórmula).

TAMAÑO DE LA MUESTRA			
Tamaño de la población	Error de estimación e=		5%
	Nivel de confianza		
	92%	95%	97%
Z	1.75	1.96	2.17

POBLACION	CASOS O ENCUESTAS		
1,268	247	295	344

4.7 Selección de la empresa externa

No había empresas registradas para este tipo de estudios en el listado de proveedores aprobados de Industria La Popular. Se procedió a buscar posibles proveedores y se contactó a una empresa que ya había trabajado con la empresa hermana de Industria La Popular, IDEALSA, misma que ya tiene plantas con sistemas de gestión de la calidad certificadas ISO 9001 versión 2000.

Siendo un proveedor aprobado para IDEALSA, se decidió hacer contacto con la empresa SIMk (Sistemas de Información De Merckadotecnia) y se le solicitó una cotización.

Se le entregó a SIMk los requerimientos establecidos en el procedimiento, requiriéndole la documentación para demostrar su competencia.

La cotización fue presentada ante el comité satisfacción de cliente externo, el cual avaló la propuesta. La propuesta contenía la siguiente información:

- Objetivos
- Metodología
 - Grupos objetivos
 - Metodología para el trabajo de campo
 - Marcos muestrales
- Tamaño de la muestra; la cual coincidió totalmente con los cálculos realizados por la organización.
- Detalle de la muestra

División	Universo	% de Clientes de Interés de la Muestra	Muestra
Mayoreo	212	30.17%	89
SIM	291	48.81%	144
MD	764	21.02%	62
TOTALES	1267	100%	295

- Descripción del trabajo de campo (personal y supervisores)
 - Controles de supervisión (validación del 35% de los cuestionarios, veracidad y autenticidad de la información)
 - Propuesta de cuestionarios
 - Método de selección de entrevistados (aleatorio, sistemático por medio de salto estadístico).
 - Áreas geográficas
 - Plan de campo

PLAN DE CAMPO								
CHEQUEO DE DISTRIBUCION								
No.	CIUDADES	%	80-20 Mayoreo	%	80-20 MD	%	SIM	TOTAL
1	Guatemala	90.89%	80	51.07%	32	50.00%	72	184
2	Chimaltenango	0.76%	1	5.38%	3	2.04%	3	7
3	Cuilapa	0.76%	0	1.61%	1	2.04%	3	4
4	Totonicapan	0.76%	1	2.15%	1	6.12%	9	11
5	Quetzaltenango	0.76%	1	16.13%	10	10.20%	15	26
6	San Marcos	0.76%	1	5.38%	3	2.04%	3	7
7	Huehuetenango	0.76%	0	3.23%	2	12.24%	17	19
8	Coban	3.03%	3	5.38%	3	7.16%	10	16
9	Zacapa	0.76%	1	5.38%	3	6.12%	9	13
10	Jalapa	0.76%	1	4.30%	4	2.04%	3	8
x	TOTALES	100.00%	89	100.01%	62	100.00%	144	295

- Procesamiento de la información y generación de reportes
- Presentación de los resultados
- Costo del estudio
- Propuesta de fechas para realización del estudio

4.8 Contrato de la empresa externa

Se le comunicó a la empresa externa la aceptación de la cotización y se le explicaron las condiciones del trabajo. Se dejó claro que el punto de contacto era el gerente de aseguramiento de la calidad.

4.9 Identificación de los requerimientos de los clientes

El gerente de aseguramiento de la calidad, utilizando el formato del anexo 11, se reunió con el personal de mercadeo y ventas realizando la determinación de los atributos de calidad de cliente y de empresa.

Estos atributos tienen también el propósito de guiar la elaboración de los cuestionarios. El gerente de aseguramiento de la calidad utilizó los registros de quejas para aportar variables de interés para la medición.

4.10 Elaboración de los cuestionarios

Con la información del punto anterior fueron elaborados los cuestionarios, 1 por cada división de ventas, los mismos se pueden consultar en los anexos 8, 9 y 10. Se cuidó la forma y contenido de los cuestionarios para cumplir con las reglas expuestas en el capítulo 1. Se obtuvo la aprobación del gerente comercial división limpieza e higiene.

4.11 Selección de clientes a entrevistar

El gerente de aseguramiento de la calidad entregó a la empresa externa el listado de clientes activos y se procedió a seleccionar aleatoriamente el listado de los 295 casos. La empresa utilizó el método de salto estadístico. El listado se convirtió en documento confidencial de uso exclusivo de la empresa y Aseguramiento de la Calidad.

4.12 Autorización del inicio de la medición

El gerente de aseguramiento de la calidad autorizó a la empresa externa iniciar el trabajo habiendo obtenido previamente la autorización y los recursos.

Fue presentado un cronograma estimando la fecha de finalización del trabajo de campo y fecha de entrega del reporte final.

Se extendieron 2 cartas originales membretadas haciendo constar que la empresa externa realiza trabajos en nombre de Industria La Popular.

4.13 Administración de la encuesta

La empresa externa inició la aplicación del cuestionario según el plan presentado, durante el desarrollo de la actividad se aseguro tener supervisión por parte de aseguramiento de la calidad para verificar el personal que la estaba ejecutando y el avance. Vale la pena decir que las credenciales de la empresa cumplían en los aspectos de ética, responsabilidad, confidencialidad, etc., por lo que no hubo ningún problema durante la ejecución.

4.14 Recepción de resultados e informe final

Los resultados únicamente fueron entregados al Gerente de Aseguramiento de la Calidad observando todos los requerimientos establecidos para el informe final.

4.15 Análisis e interpretación de los datos

En una reunión del comité de satisfacción de cliente externo se realizó un análisis primario de los datos y surgieron diversas dudas que condujeron a realizar mejoras en la manera en que estaban presentados los datos.

Durante la siguiente reunión extraordinaria de comités de la misión se presentaron los resultados a la alta dirección quienes observaron con agrado que los resultados fueron muy positivos con algunos puntos de mejora.

El índice de satisfacción de cliente es la medida utilizada para mostrar los resultados, la escala está definida de 1 a 5 en donde:

- 1 significa urgentemente debe mejorar.
- 2 significa debe mejorar.
- 3 significa bueno.
- 4 significa muy bueno.
- 5 significa excelencia.

A continuación se muestran algunos de los resultados de Industria La Popular en donde se observa la tendencia de la empresa a alcanzar rangos promedios de 4.

Figura 22. Atributos más importantes

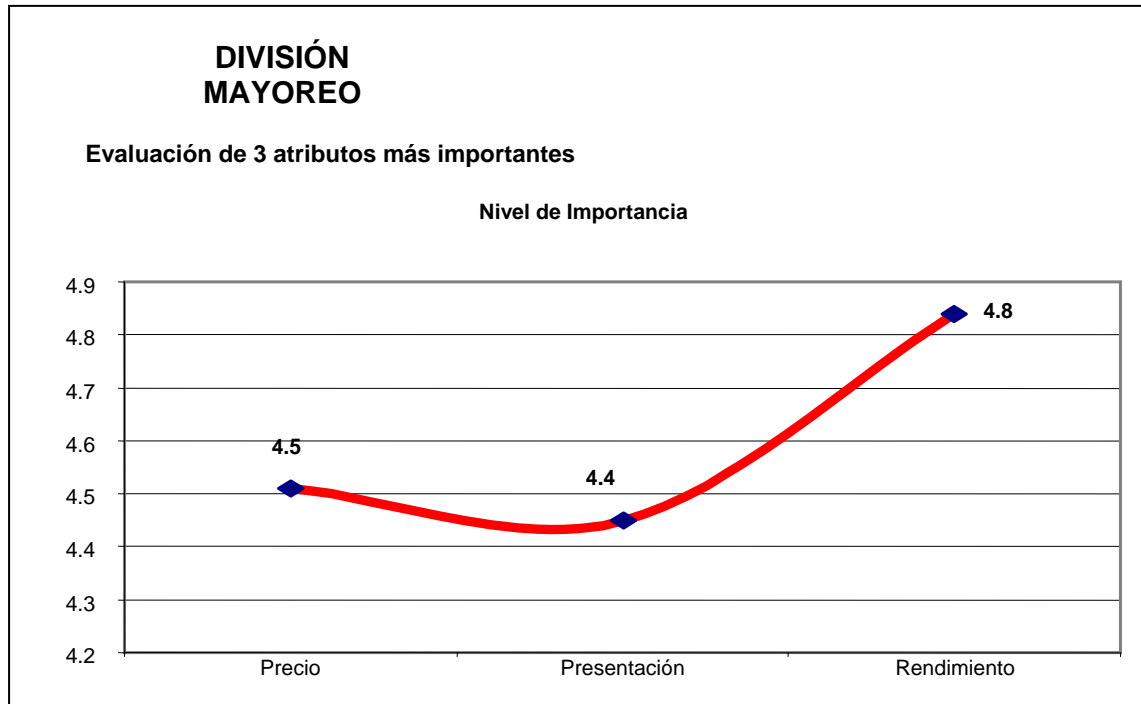


Figura 23. Representante de ventas

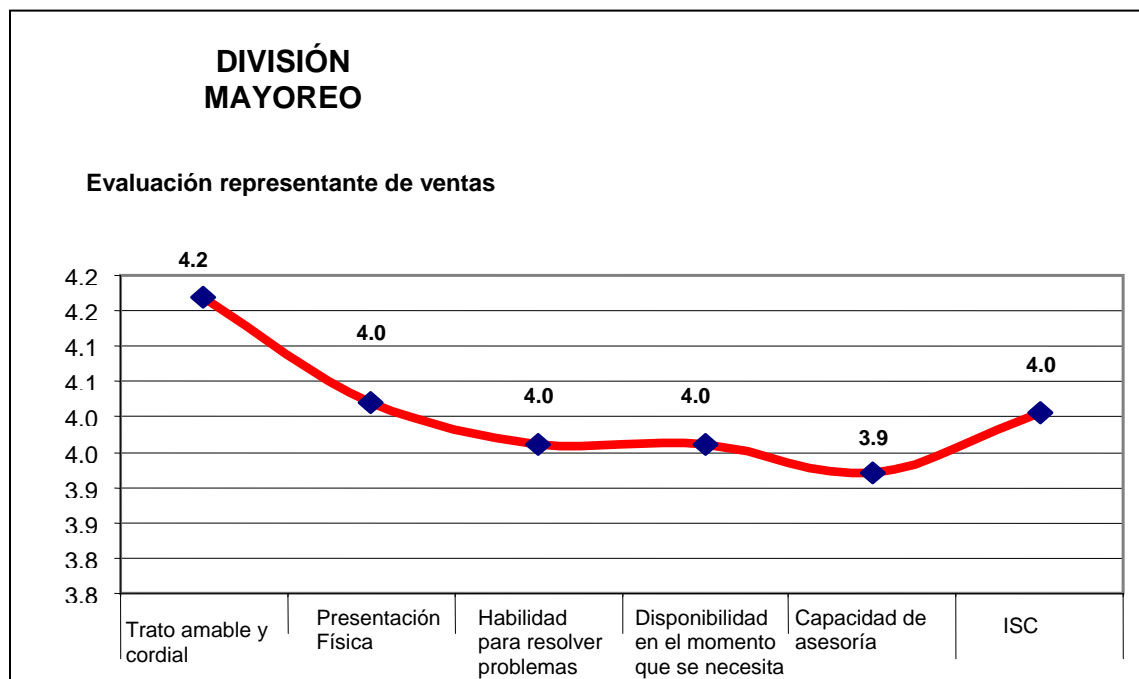


Figura 24. Servicio al cliente

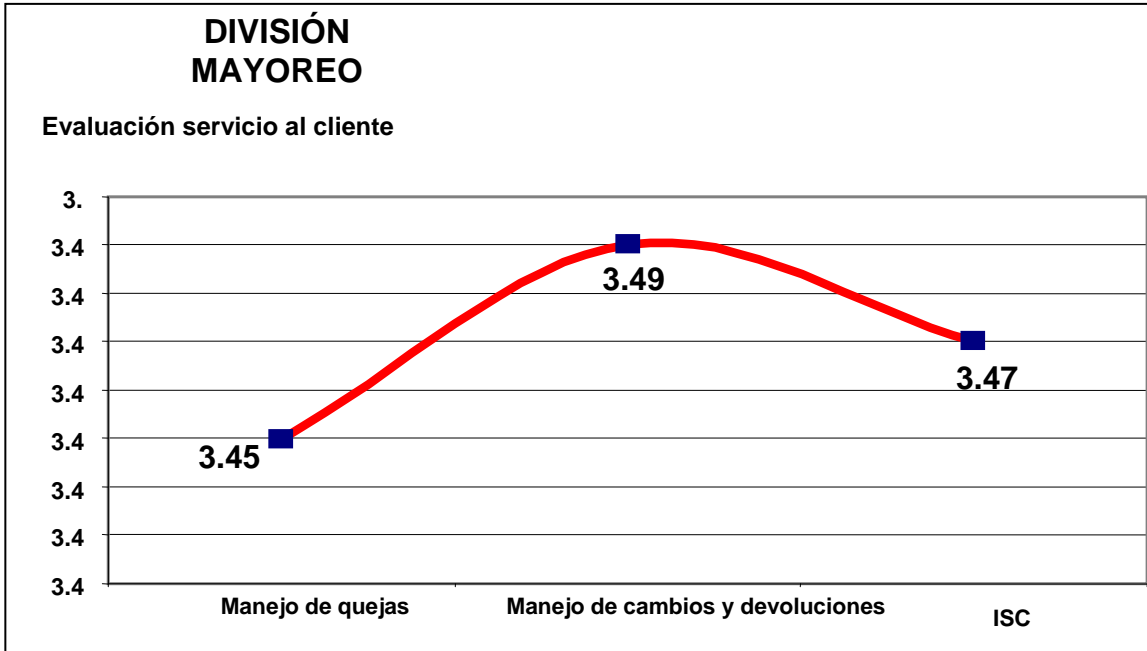


Figura 25. Pedidos y despacho

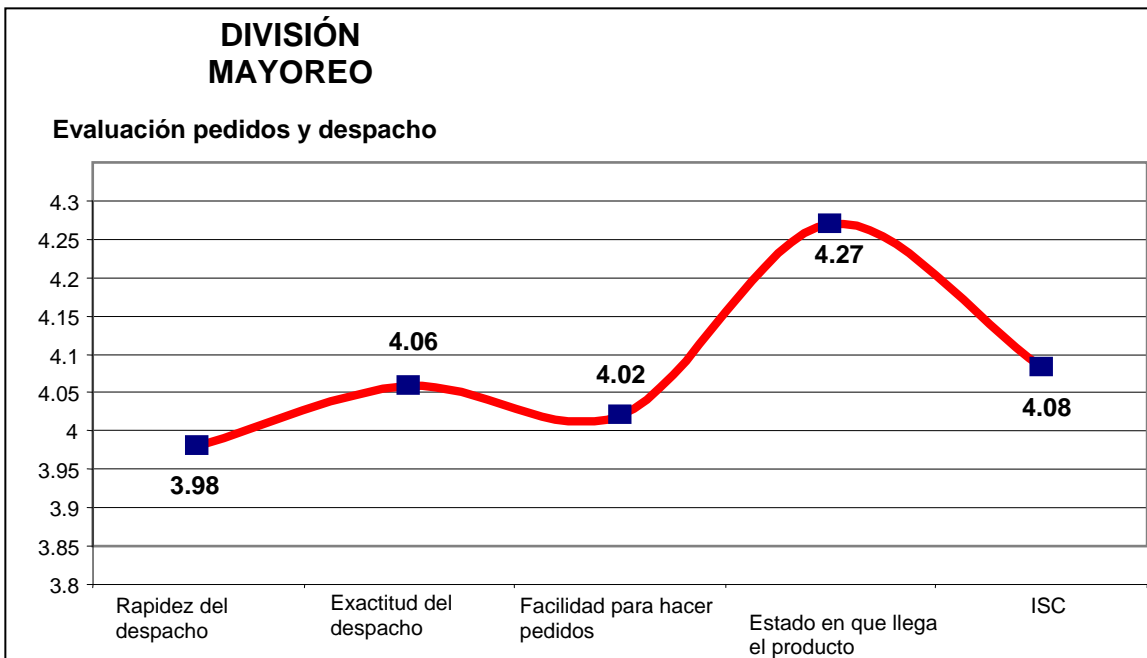


Figura 26. Evaluación final

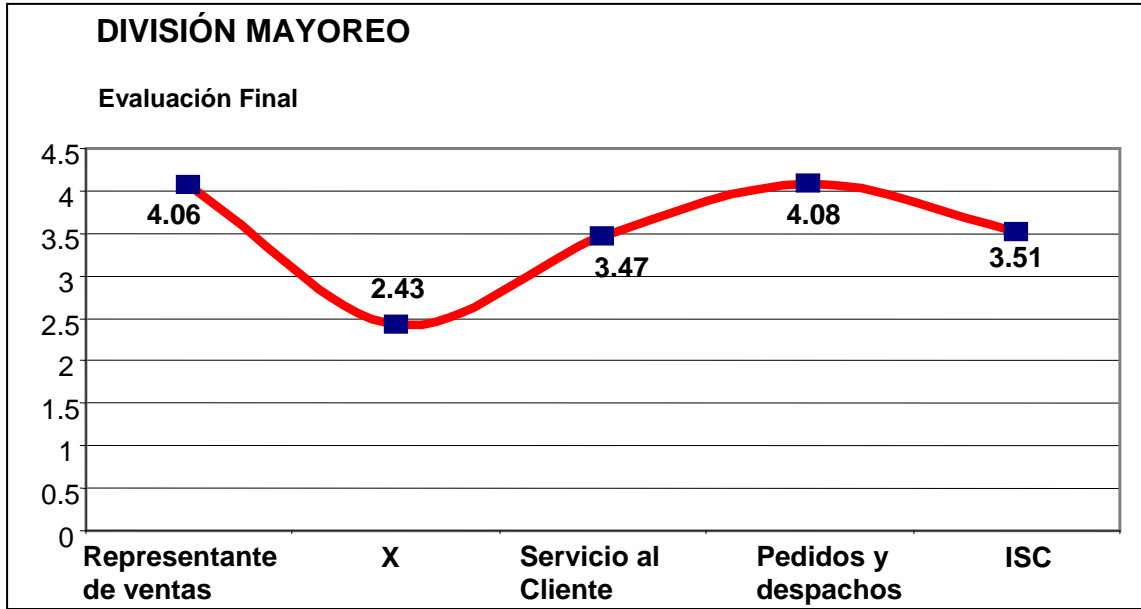


Figura 27. Mapa perceptual mayoreo

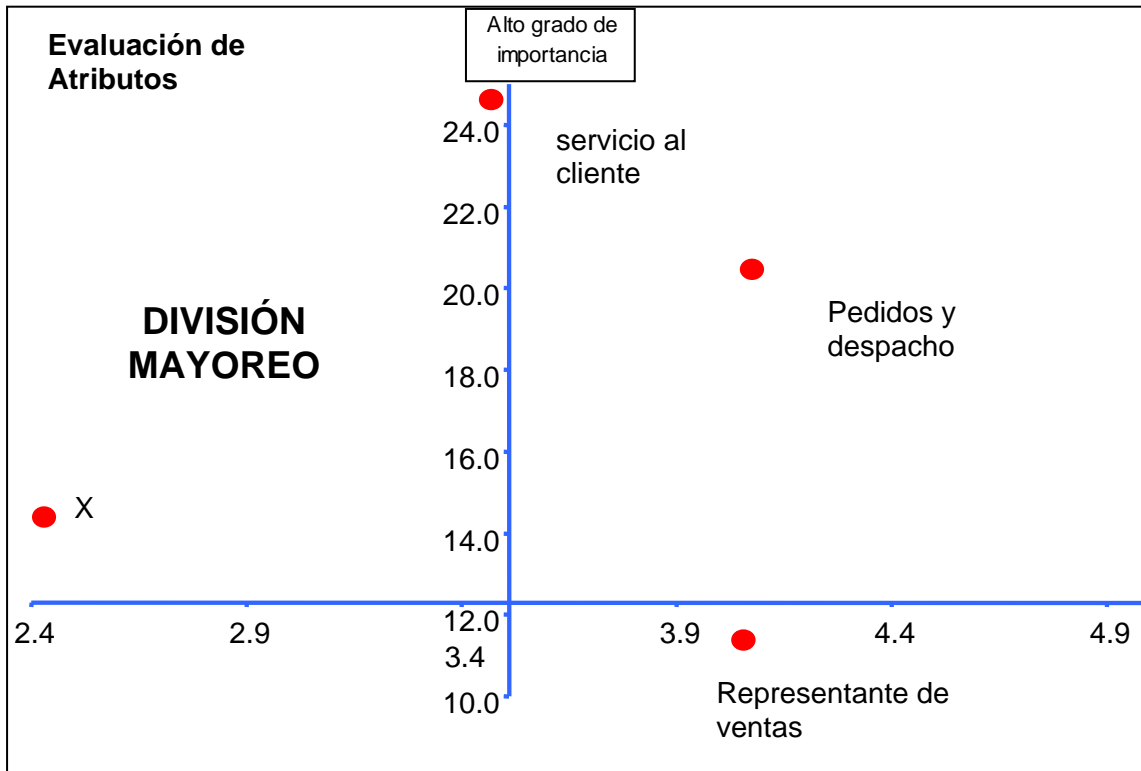


Figura 28. Atributos más importantes

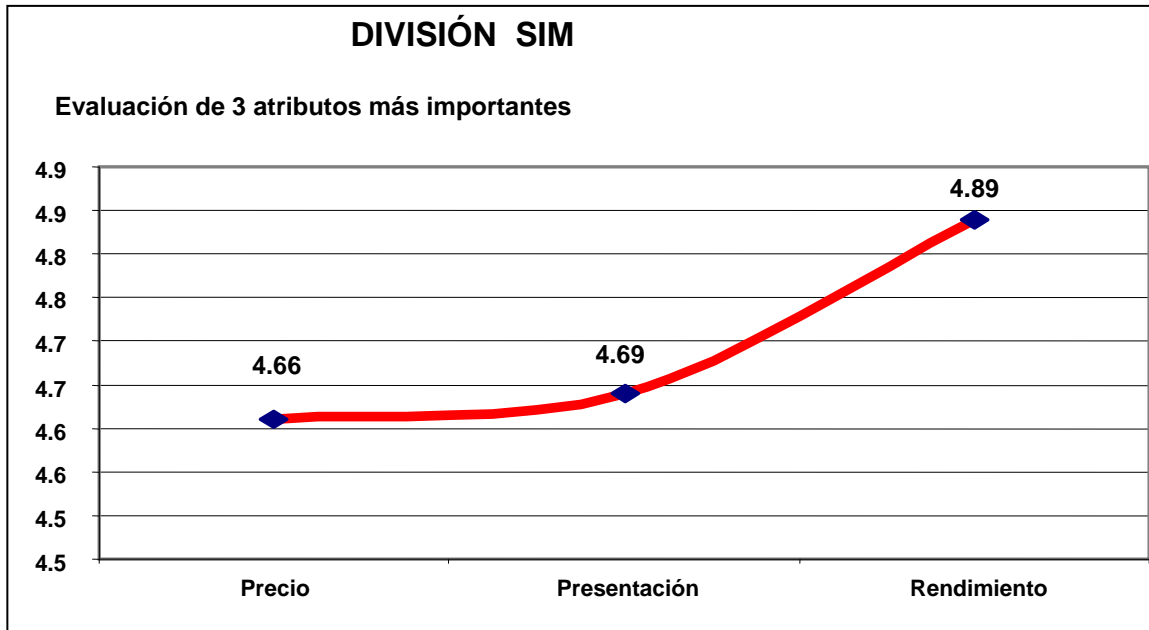


Figura 29. Representante de ventas

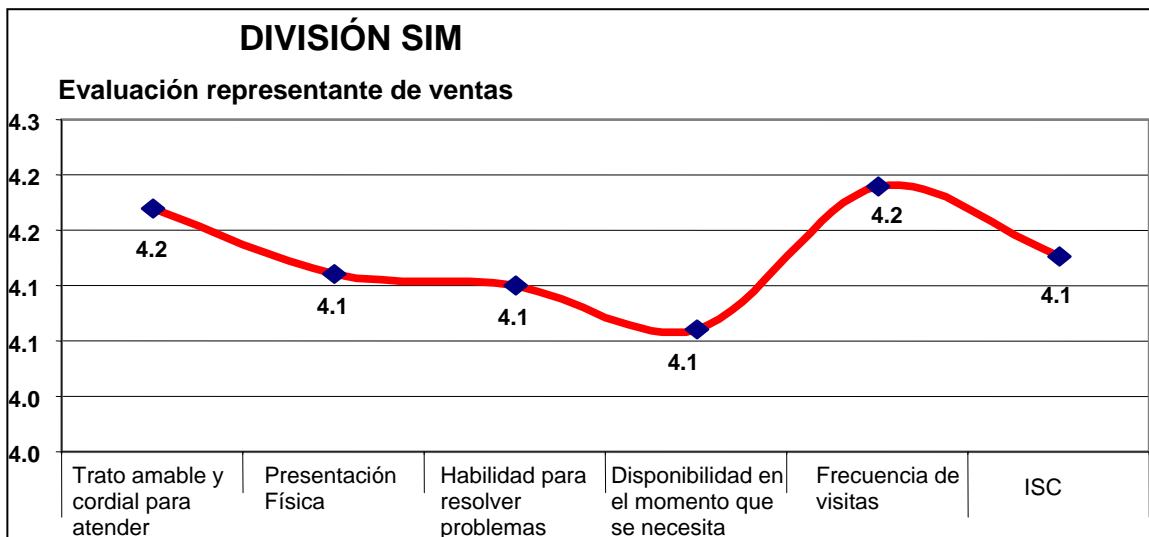


Figura 30. Servicio al cliente

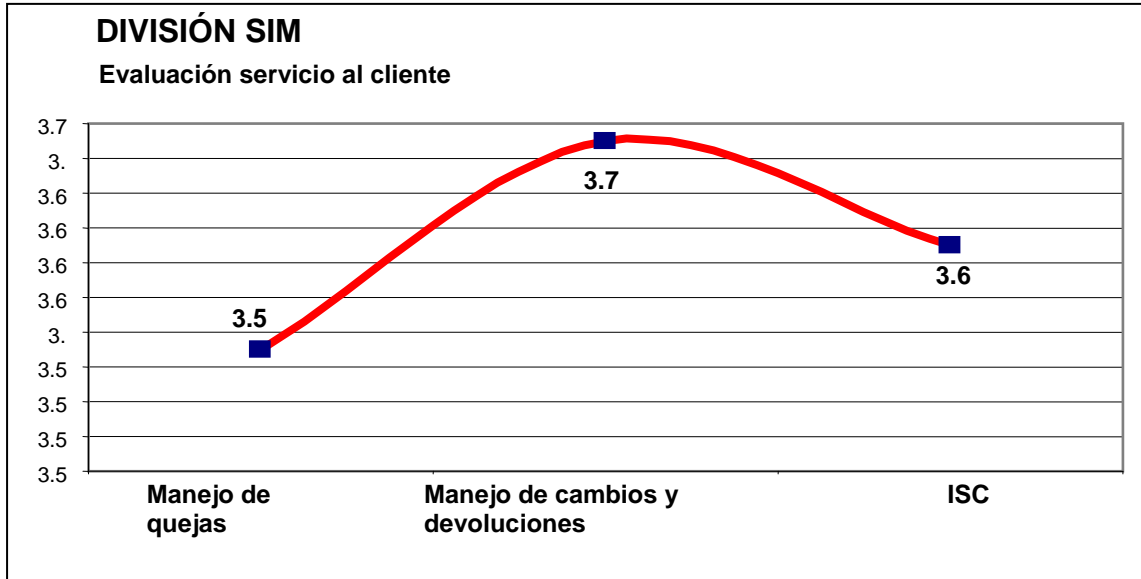


Figura 31. Pedidos y despachos

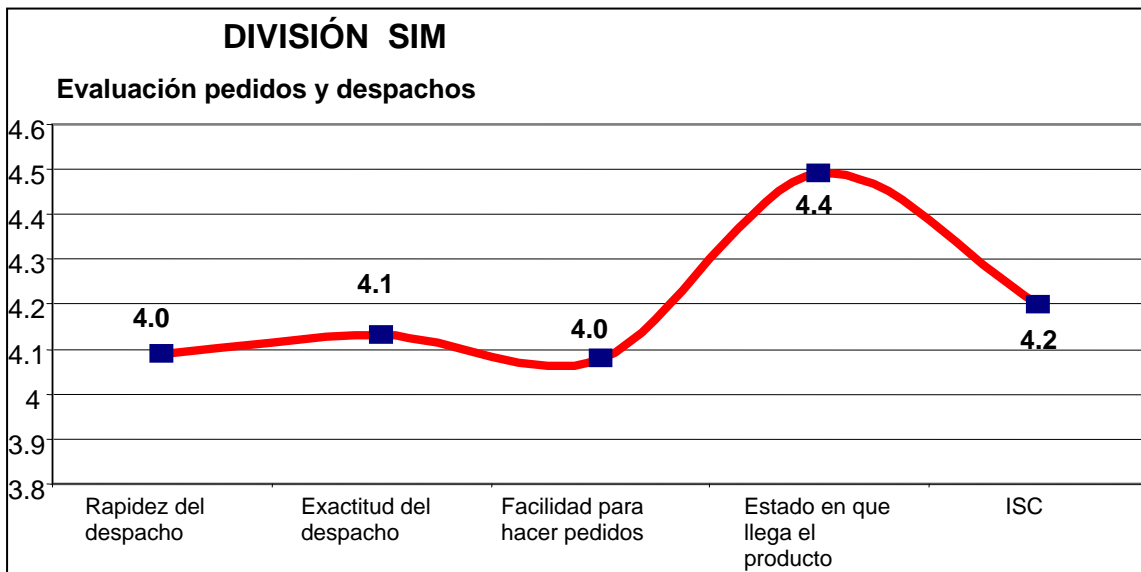


Figura 32. Evaluación final

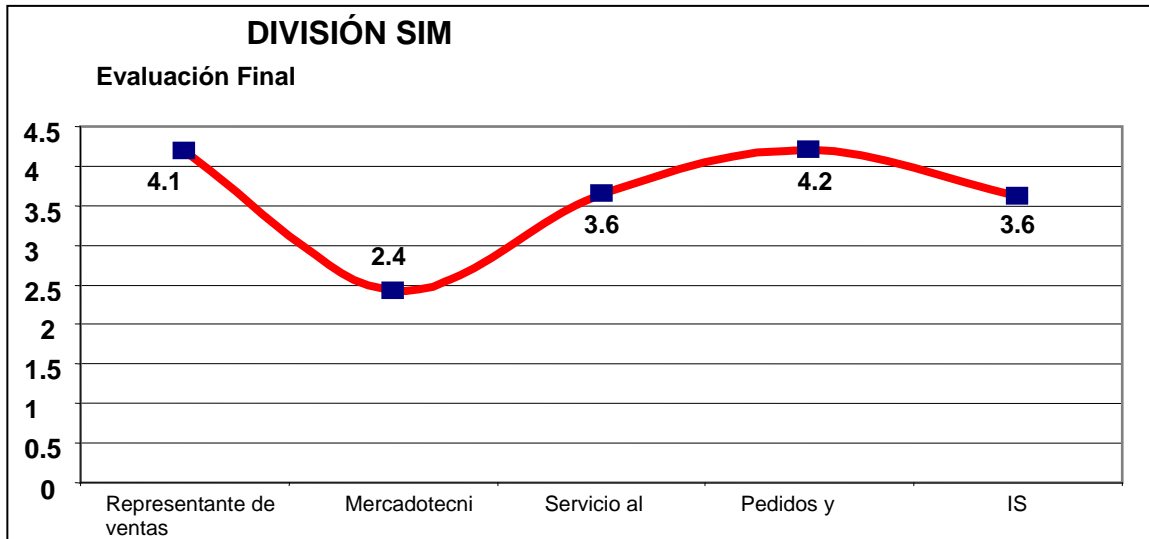


Figura 33. Mapa perceptual SIM

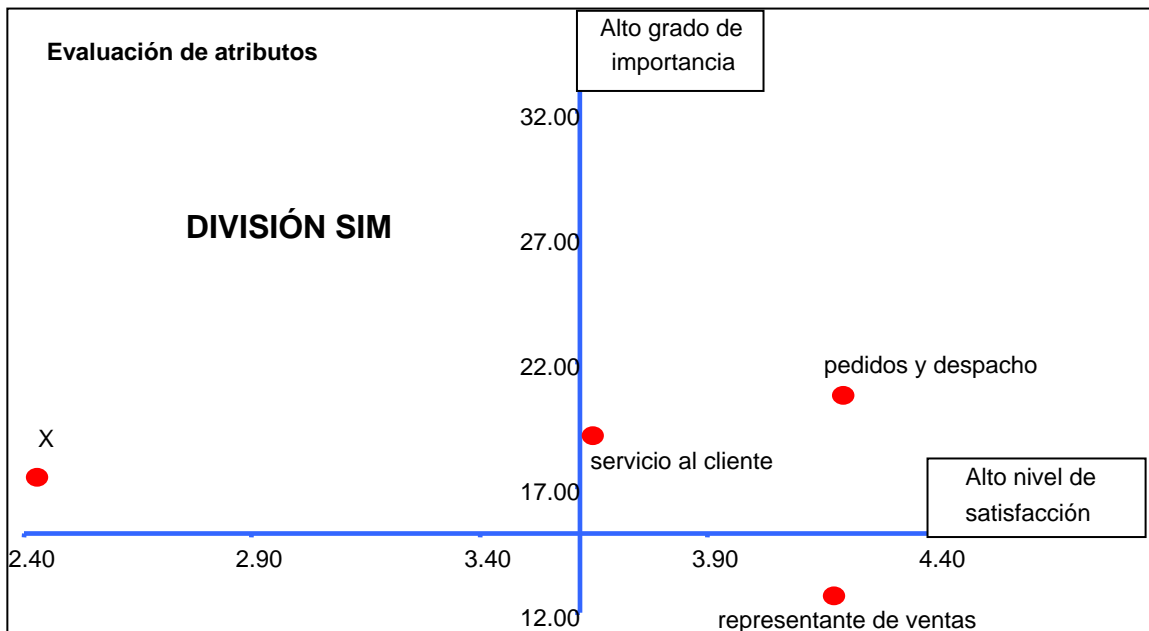


Figura 34. Atributos más importantes

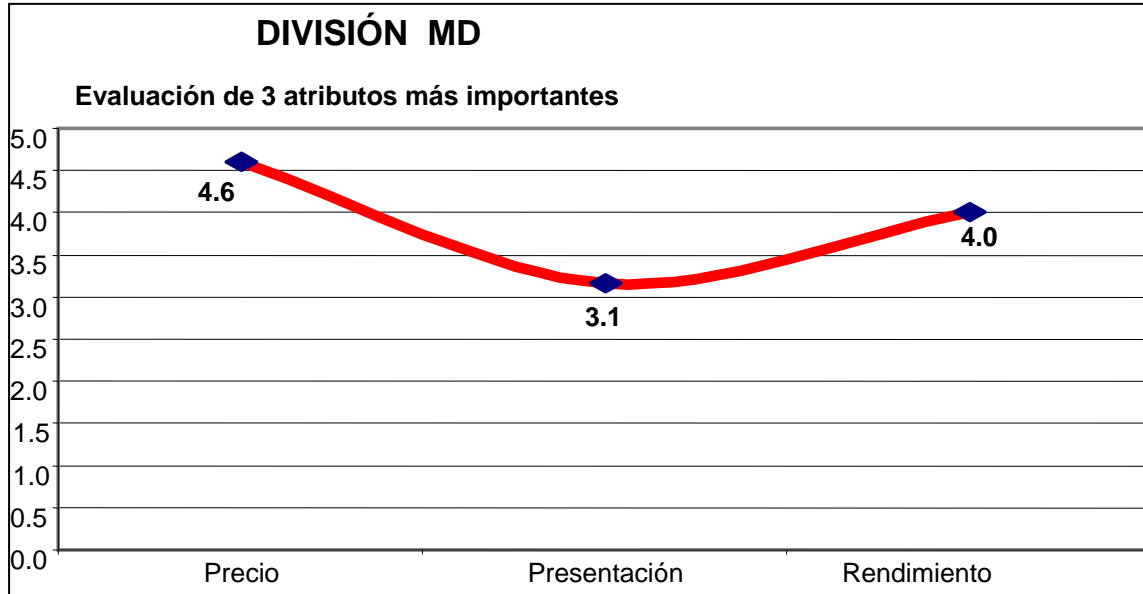


Figura 35. Representante de ventas

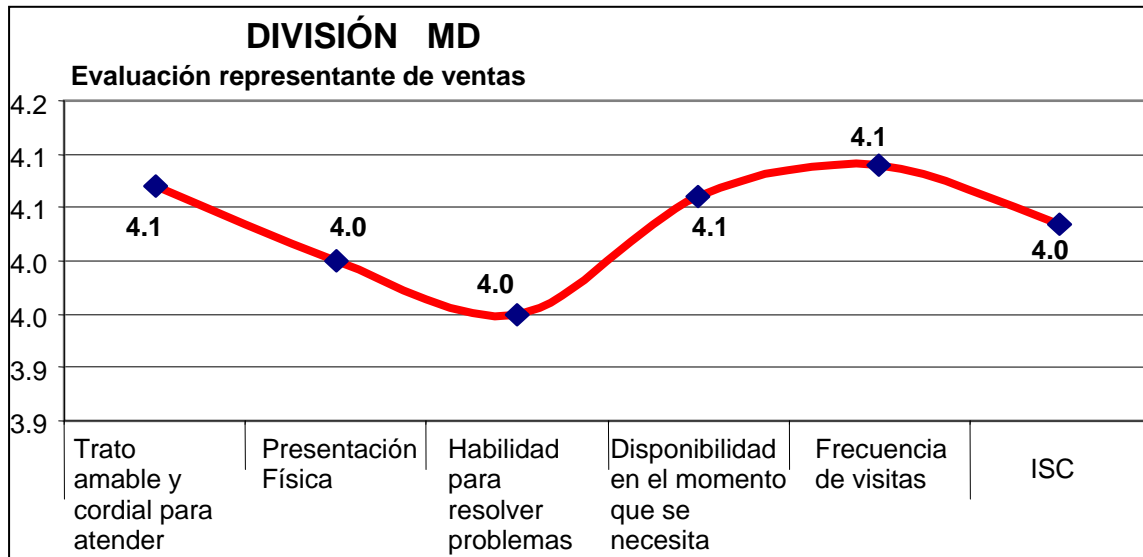


Figura 36. Servicio al cliente

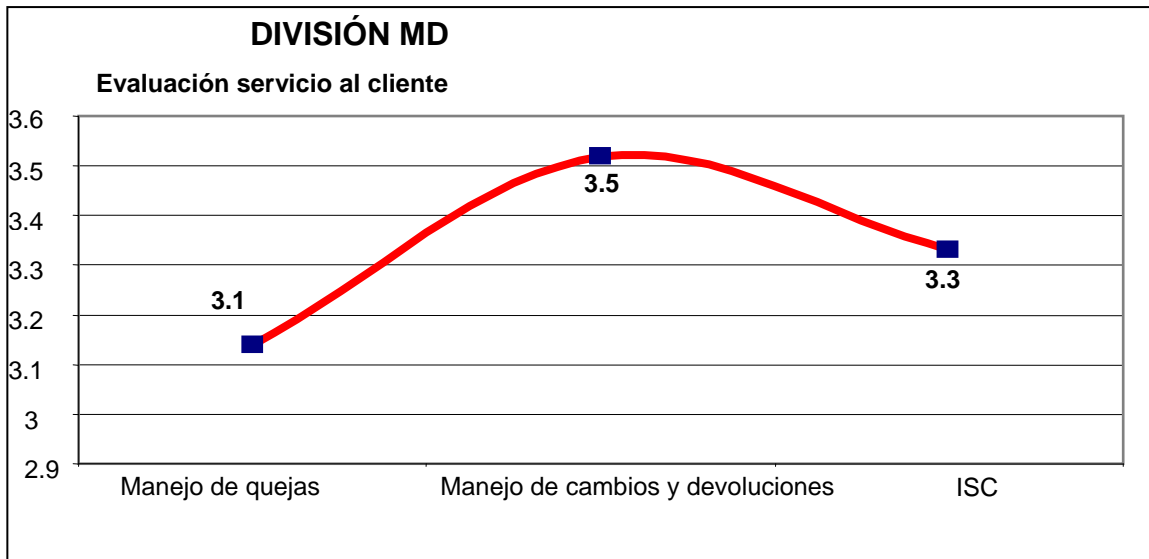


Figura 37. Pedidos y despachos

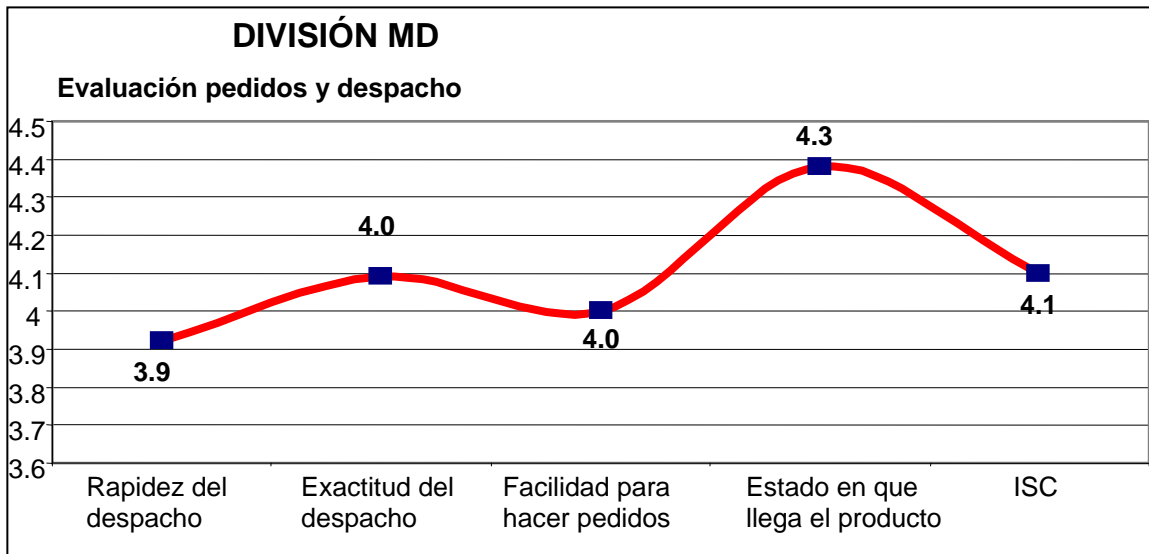


Figura 38. Resultado final

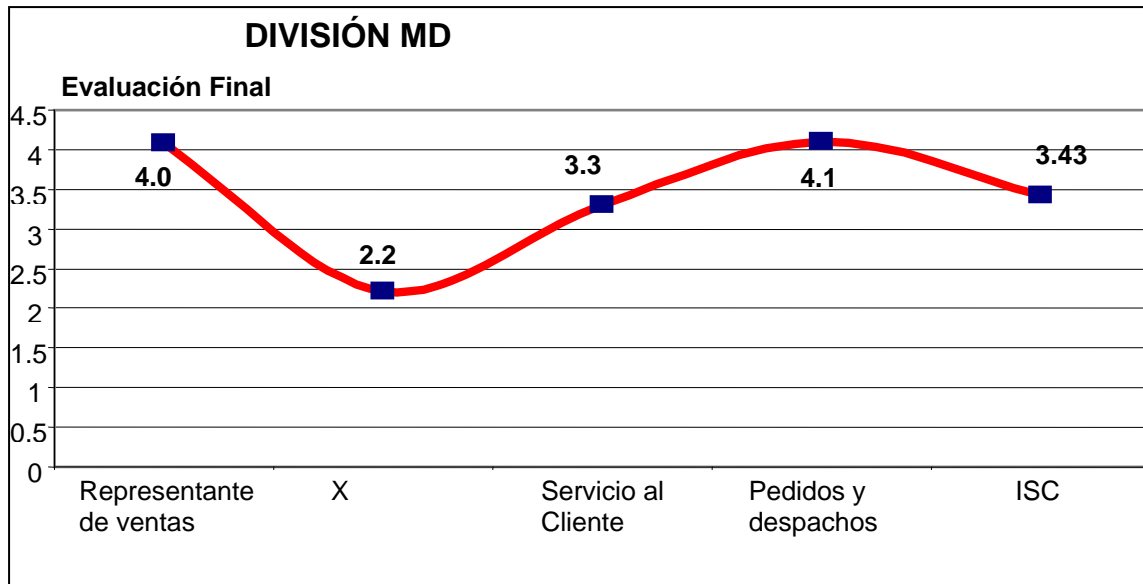
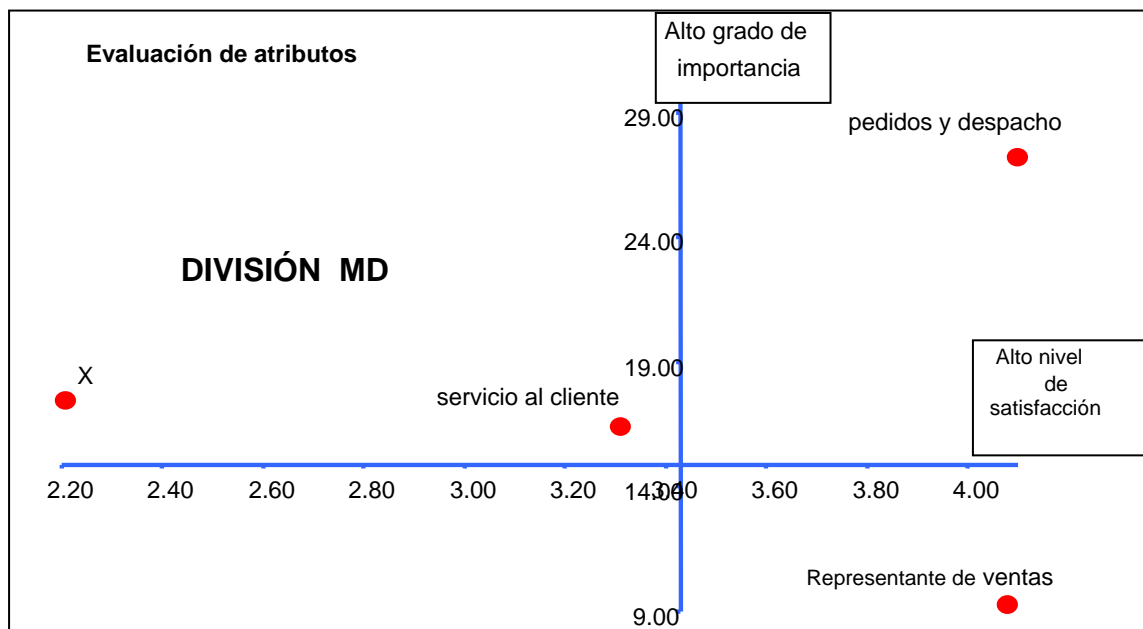


Figura 39. MD - mapa perceptual



4.16 Acción correctiva

Fue llevada una reunión del comité de satisfacción de cliente externo con el comité ejecutivo, a la misma se invitó al personal de los departamentos de mercadeo y ventas, fueron presentados los resultados de la medición por cada canal (mayoreo, mayoreo directo, SIM). Se explicaron los aspectos más positivos y aquellos con oportunidad de mejora. Se entregó una copia de los mismos a cada líder para que con su equipo definieran una estrategia para aumentar la nota de los puntos débiles o definir como mantener el puntaje obtenido. Se dejó el compromiso de presentarlo ante el comité de satisfacción de cliente externo en un plazo definido.

4.17 Seguimiento por la Dirección

Para el seguimiento por la Dirección se incluyó un resumen de la medición en la revisión por la dirección No.3 del 17 de mayo del 2006 como una medida del desempeño del SGC. De acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001 este tipo de información forma parte de los datos de entrada para la revisión así como dejar registrados los acuerdos y el seguimiento a esos acuerdos.

4.18 Cronograma de la medición

		PRIMERA SEMANA							SEGUNDA SEMANA						
X	TRABAJO DE CAMPO	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
X	REGIÓN CENTRAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	ENTRENAMIENTO														
2	DÍAS DE CAMPO														
	REGIÓN NOR-ORIENTE														
1	IZABAL														
2	CHIQUMULA														
3	ALTA VERAPAZ														
4	JALAPA														
	REGIÓN SUR OCCIDENTE														
1	SANTA ROSA														
2	ESCUINTLA														
3	SUCHITEPEQUEZ														
4	QUETZALTENANGO														
5	SAN MARCOS														
	PROCESAMIENTO														
	ENTREGA DE RESULTADOS														

		TERCERA SEMANA							CUARTA SEMANA						
X	TRABAJO DE CAMPO	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	D
X	REGIÓN CENTRAL	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	ENTRENAMIENTO														
2	DÍAS DE CAMPO														
	REGIÓN NOR-ORIENTE														
1	IZABAL														
2	CHIQUMULA														
3	ALTA VERAPAZ														
4	JALAPA														
	REGIÓN SUR OCCIDENTE														
1	SANTA ROSA														
2	ESCUINTLA														
3	SUCHITEPEQUEZ														
4	QUETZALTENANGO														
5	SAN MARCOS														
	PROCESAMIENTO														
	ENTREGA DE RESULTADOS														

La duración proyectada del estudio es de 22 días para la entrega de los resultados en el informe preliminar.

4.19 Recursos

Los recursos utilizados para la implementación fueron inicialmente personal de la empresa que se encargaron de planificar, ejecutar y retroalimentar. En el presupuesto anual de la organización se dejó asignada una cantidad para realizar 2 mediciones anuales, habiendo recurso en el departamento de aseguramiento de la calidad por el SGC; así como en el departamento de mercadeo como una medida de mejora de la imagen de la empresa. Por último, el tiempo que la empresa dedicó a las reuniones, planificación y seguimiento.

4.20 Registros

Como resultado de esta primera medición se obtuvieron los registros que evidencian el cumplimiento con los requerimientos de la norma ISO 9001. Estos registros además representan datos de entrada para la segunda medición ya que el seguimiento a los primeros resultados es conveniente para determinar eficacia de las acciones tomadas.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

El último capítulo de este trabajo de graduación trata sobre el seguimiento a los resultados obtenidos y los proyectos de mejora que se plantearon para aumentar el grado de satisfacción del cliente.

Los datos de esta sección son de carácter confidencial propiedad de Industria La Popular. Se debe comentar que Industria La Popular tiene en su sistema de gestión de la calidad un procedimiento documentado de acciones correctivas y preventivas el cual es la herramienta de seguimiento y mejora para diversos aspectos, este procedimiento documentado cumple con los requerimientos de ISO 9001.

Por último, la retroalimentación del cliente, sus quejas, y los resultados de este tipo de mediciones son, por obligación, incluidas en las revisiones por la dirección la cuales se realizan con bastante frecuencia (mensual a trimestral).

5.1 Evaluación de los resultados

Los resultados de la primera medición de la satisfacción de los clientes, en término generales, fueron satisfactorios para Industria La Popular ya que el promedio alcanzado supera por mucho las expectativas, el índice de satisfacción de los clientes mostró que el cliente tiene buena percepción de los productos y servicios.

Hay puntos que deben mantenerse en su estado actual porque están contribuyendo a la satisfacción en los clientes y hay puntos en los que se debe

actuar ya que están creando algún grado de insatisfacción. Para demostrar eficacia del sistema se deberá comparar los actuales resultados contra los resultados de la segunda y posteriores mediciones.

5.2 Acciones correctivas

La oportunidad de mejora esta marcadamente centrada en un departamento de la empresa, denominado a partir de este momento X, es a este departamento a quien se le ha pedido un análisis profundo y una estrategia para variar la percepción de lo clientes.

Para la próxima medición de la satisfacción del cliente se deberá incluir secciones específicas para medir la eficacia de las acciones correctivas implementadas por este departamento.

5.3 Investigación de causas, planes de acción y acciones a tomar

El departamento X inició un análisis de causas con el propósito de determinar de una manera científica las causas que dieron lugar a las menores puntuaciones, que aunque está por arriba del nivel mínimo debe tomarse acción para no dejar que caigan y llevarlo al nivel de los otros indicadores.

Se estiman, de primera instancia, varias situaciones que pudieron influir en la nota recibida por esa área.

Otra función del cuestionario de medición de la satisfacción del cliente es que permite iniciar otros procesos de investigación hacia los clientes que hayan mostrado insatisfacciones y realizar un análisis que aporte nuevas ideas para generar mejoras en la calidad percibida.

El departamento X planteó estrategias que buscan básicamente afectar positivamente la percepción de sus clientes y la expectativa es obtener mejor promedio para la próxima medición de la satisfacción del cliente. Estas estrategias fueron presentadas ante el comité de satisfacción de cliente externo, indicando responsables y fechas de compromiso.

Los resultados de la investigación de causas, los planes de acción y acciones a tomar son documentos confidenciales propiedad de Industria La Popular S.A.

CONCLUSIONES

1. La nueva versión de procedimiento PD218 medición de la satisfacción del cliente, establece el sistema de medición de la satisfacción del cliente.
2. En el procedimiento desarrollado se aplicaron adecuadamente los requisitos de la norma ISO 9001:2000. Se trataron los temas de calidad y se analizaron los requisitos y fundamentos contenidos en las normas ISO 9000:2000. Industria La Popular S.A. entiende las ventajas y necesidad
3. Los registros necesarios para demostrar conformidad con ISO 9001 son el reporte final de la primera medición de la satisfacción de los clientes, así como las evidencias de haber comunicado los resultados e incluidas en la revisión de la Dirección, donde quedan registradas las acciones a seguir. Esta información es parte de los registros de calidad de la empresa
4. Se determinó el grado de enfoque al cliente existente en Industria La Popular S.A. por medio del diagnostico; así mismo, se determinó el nivel que existía de la gestión de la satisfacción del cliente.
5. Se implementó el procedimiento y se realizó la primera medición, por lo que queda establecido el sistema de medición de la satisfacción del cliente en Industria La Popular S.A.

RECOMENDACIONES

1. La experiencia vivida con la primera medición realizada, debe ser aprovechada para aumentar la eficacia de las siguientes mediciones, por ejemplo: los cuestionarios pueden ser más objetivos y dirigidos a los factores que tuvieron menor calificación.
2. Es recomendable mantener el mismo nivel de confianza y error permitido para la próxima medición, para fines de comparabilidad entre la primera y la segunda medición. Pero, en la tercera medición se debería reducir el error y/o aumentar el nivel de confianza, esto implicará que habrá más casos a evaluar y un mayor costo para la empresa, pero también un mayor conocimiento del mercado.
3. Por lo menos dos veces al año deberán ser evaluadas las actividades implementadas para aumentar la satisfacción de los clientes y evaluar, en las posteriores mediciones, el impacto obtenido.
4. El comité de satisfacción de cliente externo debe, trimestralmente, revisar si las acciones correctivas o planes de acción se han implementado y se mantienen de acuerdo a su planificación. Verificar problemas de recursos necesarios que deben ser considerados en el presupuesto anual.

BIBLIOGRAFÍA

1. AENOR. **UNE-EN ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (ISO 9001:2000)**. España: AENOR, Diciembre 2000. 39 páginas.
2. AENOR. **UNE-EN ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2000)**. España: AENOR, Diciembre 2000. 38 páginas.
3. Teg Solutions, “**Qué es calidad**”, 2001,
<http://www.tegsolutions.com/Que%20es%20la%20Calidad.htm>
(2005, 2006)
4. Ishikawa, Kaoru. **¿Qué es el control total de la calidad? – la modalidad japonesa**. Barcelona: Editorial Norma, 1991, 209 p.
5. Mc Daniels y Gates. **Investigación de mercados contemporánea**. USA: Southwestern Pub Co, 4ª edición, 1999, 780 p.
6. Weiers, Ronald M. **Investigación de mercados**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1991, 540 p.
7. Hayes, Bob E. **Cómo medir la satisfacción del cliente**. Gestión 2000, 1999, 200 p.

8. Palom, Santiago. **ISO9000:2000 – Manual de aplicación práctica en la empresa**. Barcelona: Gestión y Planificación Integral S.A., 2001, 178 páginas.
9. Treasury Board of Canada Secretariat. “**Quality services**”, 04 de Abril de 1996, http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_O/siglist_e.asp, (2005).
10. Treasury Board of Canada Secretariat. “**Guide II: measuring client satisfaction**”, 19 de agosto de 1996, http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_O/2QG_e.asp, (2005).
11. Marisa Haydeé Benítez Ramírez. “**Importancia de la medición de la satisfacción**”, 05 de agosto del 2002, <http://www.estadistico.com/arts.html?20020805>, (2005, 2006).
12. Manuel Arnau. “**Encuestas de satisfacción de clientes en una empresa cubana de servicios profesionales**”, 09 de Julio del 2002, http://www.calidad.org/public/arti2002/1026227447_manuel.htm, (2005, 2006).
13. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa. “**Medición de la satisfacción del clientes, programa del curso**”, Septiembre 2005, <http://www.camaragipuzkoa.com/formacion/desc/mediciondelasatisfacciondeclientes.php>, (2005, 2006).

ANEXOS

1. Tamaño de la muestra.
2. Ejemplo de ficha técnica para reporte final.
3. Gráfica estadística por pregunta.
4. Ejemplo de gráfica estadística por categoría.
5. Ejemplo de mapa perceptual para una división.
6. Ejemplo de gráfica comparativa con la competencia.
7. Cuestionario de medición enfoque al cliente.
8. Cuestionario de campo ruteo.
9. Cuestionario de campo industria.
10. Cuestionario de campo mayoreo.
11. Definición de los atributos de calidad.

ANEXO 1. Tamaño de la muestra

Tamaño de la población	Error de estimación e= 5%			Error de estimación e= 3%		
	Nivel de confianza			Nivel de Confianza		
	92%	95%	97%	92%	95%	97%
Z	1.75	1.96	2.17	1.75	1.96	2.17

PARA POBLACIONES O UNIVERSOS CONSIDERADOS FINITOS (menor a 500,000 elementos)

POBLACION	CASOS O ENCUESTAS					
100	76	80	83	90	92	93
200	121	132	141	162	169	174
300	152	169	183	222	234	244
400	174	196	217	272	291	307
500	190	217	243	315	341	362
600	203	234	264	352	384	412
700	213	248	282	384	423	456
800	222	260	297	413	457	497
1,000	235	278	320	460	516	567
1,200	244	291	338	498	565	626
1,500	254	306	359	543	624	699
2,000	266	322	381	597	696	791
3,000	278	341	407	663	787	911
5,000	289	357	430	727	880	1,037
7,500	294	365	443	764	934	1,114
10,000	297	370	450	784	964	1,157
20,000	302	377	460	816	1,013	1,228
50,000	304	381	467	836	1,045	1,275
100,000	305	383	469	844	1,056	1,291
300,000	306	384	470	848	1,063	1,302
499,000	306	384	470	849	1,065	1,305

PARA POBLACIONES O UNIVERSOS CONSIDERADOS INFINITOS igual o mayor a 500,000 elementos)

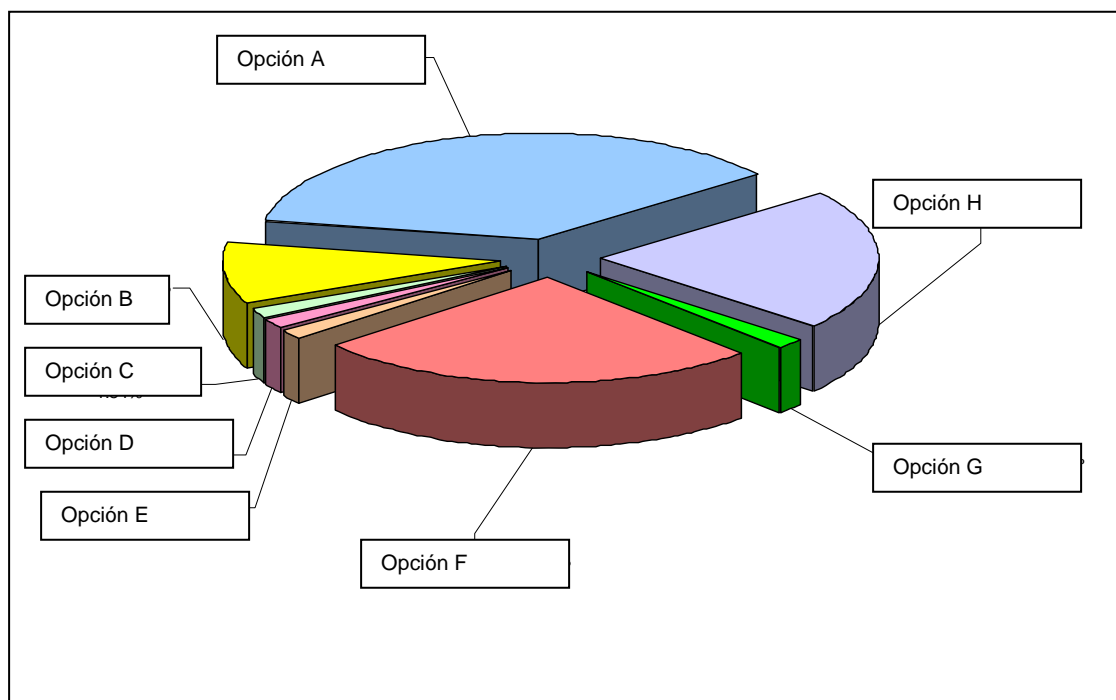
>500,000	306	384	471	851	1,067	1,308
----------	-----	-----	-----	-----	-------	-------

ANEXO 2. Ejemplo de Ficha Técnica para reporte final

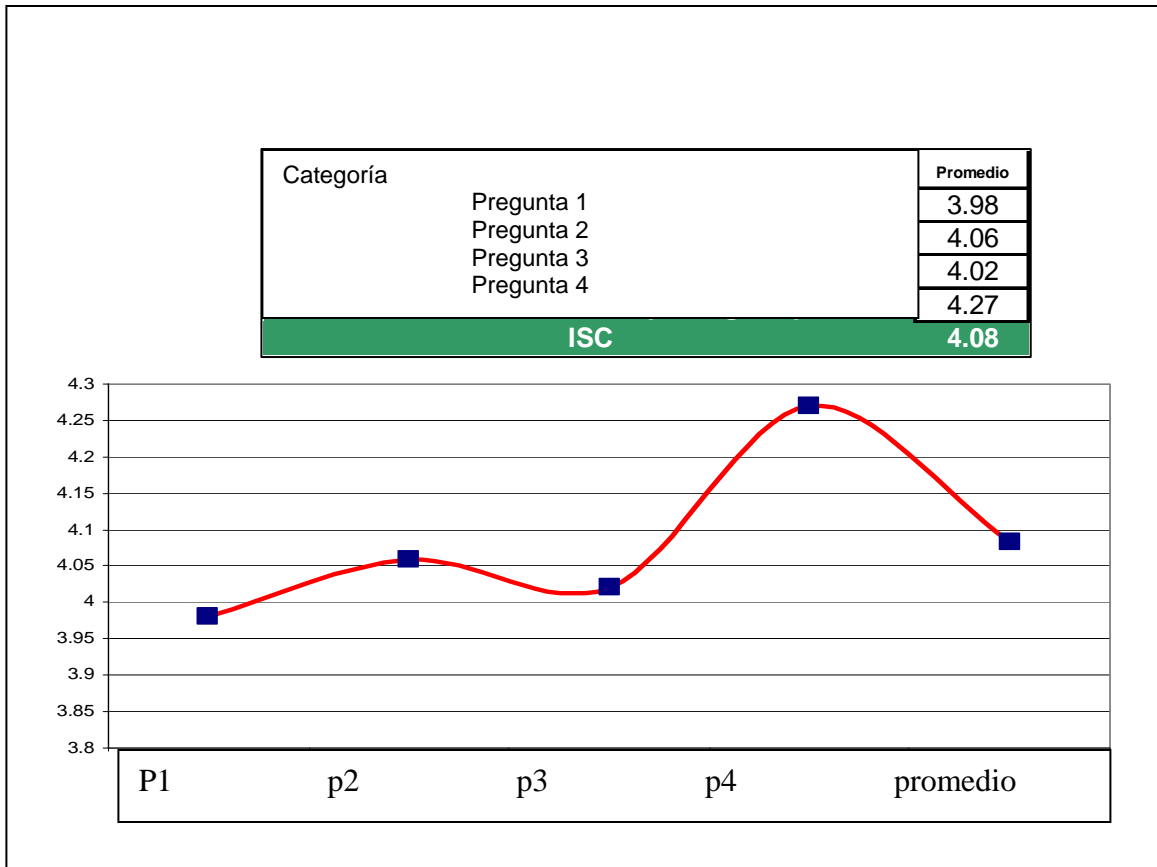
FICHA TÉCNICA: División _____

Para el cálculo de la muestra se utilizó un nivel de confianza de ____% y un porcentaje de error aceptable del ____%. Muestreo probabilística por cuotas. La muestra efectiva fue de ____ casos distribuidos de la siguiente forma: Región central ____ casos; Región nor-oriental ____ casos y Región sur-occidental ____ casos

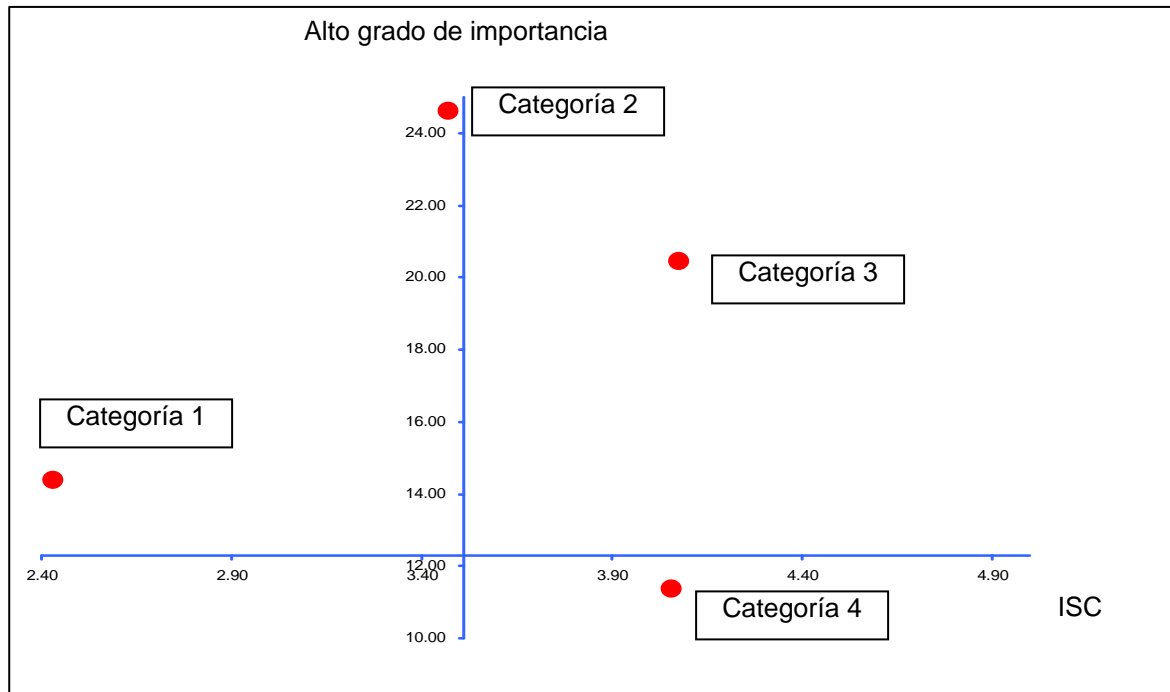
ANEXO 3. Gráfica estadística por pregunta.



ANEXO 4. Ejemplo de Gráfica estadística por categoría

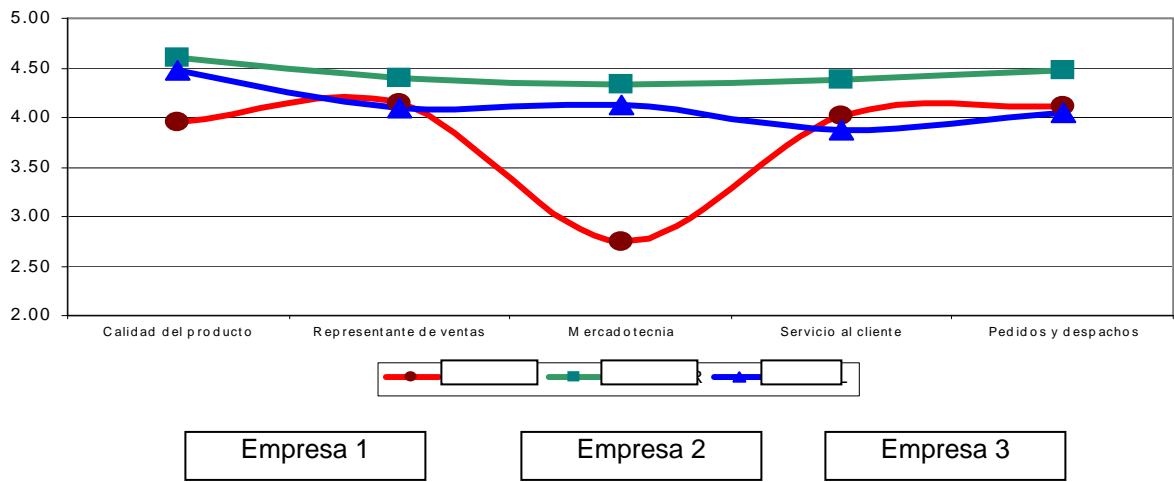


ANEXO 5. Ejemplo de mapa perceptual para una división



- Cuadrante inferior izquierdo: Atributos de baja importancia y baja prioridad, mantener la situación actual.
- Cuadrante superior derecho: satisfacción alta en atributos importantes, mantener la situación actual.
- Cuadrante inferior derecho: satisfacción alta en atributos poco importantes, posible desperdicio de recursos, oportunidad de reasignar recursos a otras áreas.
- Cuadrante superior izquierdo: baja satisfacción en atributos importantes, es imperativo mejorar y orientar esfuerzos a elevar la satisfacción de esos atributos

ANEXO 6. Ejemplo de gráfica comparativa con la competencia.



ANEXO 7. Cuestionario de medición enfoque al cliente

DIAGNÓSTICO

Medición de grado de enfoque al cliente Existente en la organización.

“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.

ISO9000:2000

CONSIDERACIONES:

Esta herramienta consiste en un cuestionario sobre factores de enfoque al mercado. Antes de proceder a responder, sírvase considerar las siguientes recomendaciones:

1. Los cuestionarios deben tener un tratamiento de **documento confidencial**. En consecuencia, no deben emitirse copias que salgan del dominio de Aseguramiento de la Calidad, la Dirección General o de la empresa.
2. Deberá ser contestado únicamente por el grupo gerencial de ILP que incluye a la alta dirección, directores y sus reportes, promoviendo un mayor nivel de reflexión y discusión.
3. **Es importante leer con cuidado cada pregunta y ubicarse en el contexto del título de cada factor.**
4. Debe marcarse la respuesta 1 o 2 que mejor describa o más se aproxime a la situación actual de la empresa. El cuadro central los puede usar cuando la situación no es ni 1 ni 2 sino que un punto transitorio, Ejemplo:

	1	2
La respuesta que mejor describe la situación de la empresa es la 1:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La respuesta que mejor describe la situación de la empresa es la 2:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
La respuesta no es 1 ni 2 , es una situación intermedio:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

5. Si estima que alguna pregunta no es clara o no aplica a la empresa, por favor comuníquese con Aseguramiento de la Calidad para una mayor información al respecto.
6. **El propósito de este cuestionario es diagnosticar el enfoque al cliente externo existente en la organización y utilizar la información para definir planes de acción adecuados que ayuden a mejorarlo.**

POR FAVOR, LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y MARQUE LA CARACTERÍSTICA QUE MEJOR DESCRIBE O MÁS SE APROXIMA A LA REALIDAD DE LA EMPRESA

FACTOR 1

Orientación general: valores, creencias y comportamiento organizacional

1. ¿Quién asume el punto de vista y atención del cliente en la organización?

<p>R.1 Comprender y responder a las necesidades del cliente es una función de Aseguramiento de la calidad / atención al cliente</p>	<p>1 2</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Todos los procesos y actividades están integrados para atender las necesidades de nuestros clientes objetivo</p>
---	---	---

2. ¿Cuáles son las prioridades e intereses de la Dirección?

<p>R.1 Los asuntos internos tienen prioridad, hay poco tiempo disponible para atender o visitar a los clientes</p>	<p>1 2</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Los problemas de los clientes y de la competencia le son de vital importancia. La Dirección funciona en el entorno, delegando lo interno</p>
--	---	--

3. ¿Cómo percibe la convicción de compartir el conocimiento sobre el mercado?

<p>R.1 Hay una estructura organizacional que impide que la información sobre los clientes fluya a todas las áreas funcionales, los ejecutivos de ventas son los propietarios de las relaciones con los clientes.</p>	<p>1 2</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Se comparte libremente la información sobre los clientes y sobre las experiencias positivas y negativas de éstos entre todas las áreas comprometidas con la creación de valor para el cliente</p>
--	---	--

4. ¿Cuál es el énfasis en el desarrollo estratégico?

<p>R.1 Nuestras estrategias son reactivas y orientadas al corto plazo, no estimamos conveniente planificar a largo plazo por el efecto de los</p>	<p>1 2</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Nuestras creencias comunes y compartidas sobre la forma de crear valor para los clientes son el eje de nuestras estrategias</p>
---	---	--

cambios constantes en el mercado		empresariales de corto, mediano y largo plazo, desarrolladas en el marco de un sistema integrado de gestión empresarial
----------------------------------	--	---

5. ¿Hay alguna orientación hacia los competidores objetivo?

R.1 No nos importa o respondemos lentamente hacia la competencia. Nos concentramos en lo que hacemos nosotros	1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	R.2 Todas las áreas están comprometidas y se esfuerzan por lograr un desempeño superior al de los competidores medulares
--	---	---

6. ¿Cuál es el énfasis en las relaciones con los clientes??

R.1 El énfasis está en cerrar cada transacción que se presenta	1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	R.2 En énfasis está en construir relaciones sostenidas de largo plazo, existe un proceso de ventas validado en las fases de implementación, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes
---	---	---

7. ¿Cuáles son las actitudes frente a los canales?

R.1 Los canales son interpretados como conductos pasivos necesarios para llegar al cliente	1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	R.2 Los canales son considerados socios y gestores comerciales con intereses comunes en el largo plazo.
---	---	--

8. ¿Cómo percibe la voluntad para innovar?

R.1 Los productos, tecnologías y recursos existentes impiden pensar acerca de las necesidades y oportunidades cambiantes del mercado. Además la gerencia financiera presiona mucho para evitar gastos superfluos e innecesarios	1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	R.2 Hay una búsqueda continua de mejores soluciones para los problemas de los clientes, lo cuál es considerado una inversión.
--	---	--

9. ¿Cómo es la gestión de la calidad?

<p>R.1 El énfasis es cumplir con las normas internas. Nos interesa obtener una certificación en normas de calidad</p>	<p>1 2</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Lograr y cumplir un compromiso con el aseguramiento y la mejora continua de la calidad, que sea del conocimiento y dominio de los clientes es una alta prioridad para todos los procesos</p>
---	---	---

10. ¿Qué tan bien se comunican e implementan en la organización las ideas de la alta gerencia acerca del mercado?

<p>R.1 Mal o parcialmente</p>	<p>1 2</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Exitosamente, se trabaja bajo un modelo orientado a los procesos donde la estrategia y el mercado son incorporados como procesos y no como aspectos externos de la empresa</p>
-----------------------------------	---	---

11. ¿En qué términos se plantea la misión, visión y valores de la organización?

<p>R.1 Se plantean en términos de descripción de nuestras actividades o servicios y en un enfoque de maximización de utilidades para aumentar el valor para nuestros accionistas</p>	<p>1 2</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Se plantean en términos de anticipación y satisfacción de los requerimientos de los clientes y demás participantes. Las utilidades no son definidas como un fin en sí mismo sino como una consecuencia de un desempeño superior</p>
--	---	--

12. ¿Con qué frecuencia se ajustan los términos de la misión, propósitos estratégicos y los planes de acción?

<p>R.1 Esporádicamente, una vez al año o cada vez que hay un cambio en la alta dirección</p>	<p>1 2</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Es un proceso dinámico que se revisa permanentemente o con una periodicidad no mayor a 3 meses</p>
--	---	---

FACTOR 2

Capacidad de investigar el mercado

13. ¿Hasta que punto estudia y comprende la empresa a sus clientes y a sus socios del canal?

<p>R.1 Se limita a la información de dominio público y a la retroalimentación informal de la fuerza de ventas</p>	<p>1 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Hay un compromiso serio con la comprensión a fondo del mercado como base para la toma de decisiones estratégicas. La empresa mide de manera sistemática diferentes aspectos de la evolución del mercado para orientar su estrategia</p>
---	--	--

14. ¿Cómo es la disposición de los colaboradores de servicio al cliente para comunicar a la gerencia la información sobre el mercado?

<p>R.1 Mala, no existen ni los incentivos ni los mecanismos para hacerlo.</p>	<p>1 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Excelente, hay un flujo continuo de información sobre necesidades de clientes y actividades de los competidores. El siguiente paso es que todos los colaboradores de la empresa nos convirtamos en gestores comerciales.</p>
---	--	---

15. ¿Cuál es el grado de búsqueda de conceptos innovadores para productos?

<p>R.1 La búsqueda se limita a imitar a competidores o productos ya existentes en otros mercados. No se emprenden actividades formales de desarrollo de productos nuevos por la escasa disponibilidad de recursos.</p>	<p>1 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 La búsqueda es continua e intensa, incluyendo las necesidades latentes e insatisfechas de los mercados objetivos. Se proveen recursos para el proceso innovador</p>
--	--	--

16. ¿Cuál es la frecuencia con la cual otros departamentos aparte de ventas y mercadeo se reúnen o tienen contacto con los clientes y los canales?

R.1 Rara vez o nunca.	¹ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/>	R.2 Los equipos integrados realizan visitas o reuniones frecuentes.
--------------------------	--	--

17. ¿Qué conocimientos hay de los competidores?

R.1 Limitado a los datos disponibles sobre la competencia directa.	¹ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/>	R.2 Conocimiento minucioso de todos los que podrían satisfacer al cliente.
---	--	---

18. ¿Hay un aprovechamiento de las quejas de los clientes?

R.1 Las quejas son evidencia del fracaso. Existe un programa de reducción de quejas.	¹ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/>	R.2 Las quejas son oportunidades, para aprender y recuperar la confianza y satisfacción del cliente. La empresa motiva a sus clientes a presentar quejas cuando no estén satisfechos.
---	--	--

19. ¿Cómo es la integración de la información sobre los clientes y la competencia dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos?

R.1 Mala	¹ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/>	R.2 Hay una integración extensa en todas las etapas del proceso.
-------------	--	---

20. ¿Cuál es el papel de la investigación de mercados?

R.1 Se limita al análisis contable de ventas y a negociaciones ocasionales con proveedores externos de datos.	¹ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/>	R.2 Se utiliza sistemáticamente y como base previa al desarrollo estratégico. Tiene carácter de intervención.
--	--	--

FACTOR 3

Capacidad de Relacionarse con el mercado

21. ¿Hay habilidad para diferencias a los clientes?

R.1 Cualquier diferencia en el trato se debe a variaciones en los niveles actuales de ventas.	1 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	R.2 Las cuentas clave con potencial a largo plazo se escogen para recibir trato especial y para formar parte de los programas de lealtad.
--	--	--

22. ¿Cuál es el papel de la fuerza de ventas?

R.1 Son guardianes que controlan todos los contactos con los clientes y filtran las señales del mercado para toda la organización, lo que los convierte en propietarios de las cuentas.	1 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	R.2 Sirven de líderes de los equipos multifuncionales que trabajan en sociedad con las cuentas clave y coordinan los contactos de nivel a nivel mediante un proceso de ventas que asegura el control de la propiedad de las cuentas para la empresa.
--	--	---

23. ¿Cuál es la magnitud de los esfuerzos por alinear los sistemas de la empresa para aumentar la retención de los clientes?

R.1 No se está haciendo ni se contempla ningún esfuerzo sistemático.	1 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	R.2 Se han diseñado sistemas, procesos y parámetros de medición apropiados para aumentar la retención de los clientes.
---	--	---

24. ¿Cuál es la utilización de los avances de la tecnología de redes?

R.1 Se limita a tener un sitio en Internet con listas, catálogos y promoción.	1 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	R.2 Desarrollamos activamente formas para utilizar la información de los clientes con el fin de modificar nuestros ofrecimientos y estrechar relaciones.
--	--	---

25. ¿Existe, dentro del proceso de ventas, una sistemática para construir y mantener los perfiles de cada una de las cuentas?

<p>R.1 No, los vendedores dominan el manejo de las cuentas.</p>	<p style="text-align: center;">1 2</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Sí. El perfil de la cuenta está estructurado con planes de relaciones y actividades refrendadas por la Gerencia.</p>
---	---	---

26. ¿Está estructurado un proceso de ventas en la empresa?

<p>R.1 Implícitamente en la función del Gerente de Ventas.</p>	<p style="text-align: center;">1 2</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Sí. El proceso está implementado y validado y cubre las fases de interés, desarrollo, compromiso, manejo del rechazo y los perfiles de las cuentas.</p>
--	---	--

FACTOR 4

Consonancia Organizacional

27. ¿Cuál es el énfasis de los sistemas de incentivos y reconocimiento?

<p>R.1 El mayor peso o importancia se le da a los resultados de las ventas en el corto plazo y al hecho de conseguir cuentas nuevas.</p>	<p style="text-align: center;">1 2</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>R.2 Los sistemas de retribución y los programas de reconocimiento tienen por objeto premiar los resultados de corto y largo plazo consecuentes con las prioridades estratégicas de la empresa.</p>
--	---	---

ANEXO 8. Cuestionario de Campo RUTEO

LOGO
Proveedor de
servicio

CUESTIONARIO DE CAMPO **DIVISIÓN: RUTEO**

Fecha: Enero 2006	Versión: V1	Estudio No.: 01
Director de campo:		Inicio:

Nombre		Tel:	
Dirección		Colonia:	
Negocio:		Inició	
Entrevistador:		Finalizó	
Supervisor:		Verificó	SI NO

Ciudad	Región			Clasificación cliente				
	Cent	N-O	S-O	DET	IND	INS	DIS	SER

Muy buenos días/tardes/noches, mi nombre es:_____ trabajo en <PROVEEDOR DE SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN>, una empresa que se dedica a realizar encuestas.

Trabajamos con empresas que están interesadas en conocer las opiniones, de personas como usted, sobre los productos y servicios que le brindan con el propósito de hacer cambios y mejoras en la calidad.

Colaborar con este tipo de encuestas siempre es beneficioso para todos, porque de esta forma las empresas mejoran los servicios que prestan.

En esta oportunidad estamos llevando a cabo una investigación en esta zona por lo que estamos solicitando su colaboración para contestarnos unas preguntas. Si esta de acuerdo en colaborar, iniciar con el cuestionario.

1. CATEGORÍA DE JABONES Y DETERGENTES (PARA LAVAR ROPA)

1.1 Específicamente en la categoría de JABONES Y DETERGENTES ¿Cuándo fue la última vez que realizó compra del producto?

Hace 1 semana	Hace 2 semanas	Hace 3 semanas	Hace 1 mes	Hace mas de 2 meses
1	2	3	4	5

1.2 ¿Cómo hace sus compras de JABONES y DETERGENTES?

- Pasa el camión 1
- Compra en un depósito 2
- Otro: _____

1.3 A que se debe que su última compra la realizó hace <entrevistador leer cuadro de última compra > semanas o meses?

--

1.4 ¿Me podría mencionar el nombre de cuatro proveedores de JABONES Y DETERGENTES con los cuales Ud. trabaje?

	Nombre del proveedor	A quien le compró la última vez (1.4)
Proveedor #1		
Proveedor #2		
Proveedor #3		
Proveedor #4		

1.5 ¿A que proveedor le compró la última vez?

De ahora en adelante nos concentraremos en el proveedor de jabones y detergentes LA POPULAR, que es la empresa que produce jabones Ambar, Bex y Corona, además detergentes Ambex y Espumil.

1.6 ¿Qué fue lo que compró la última vez?

Jabón.....1 Detergente.....2

1.7 Tomando en cuenta los jabones y detergentes de LA POPULAR, desde su punto de vista quisiera saber 3 atributos que tendría que tener los productos de esta empresa, para que usted los considerara productos de calidad para su negocio.

1.8 Cómo calificaría cada atributo, según su opinión, siguiendo la escala de evaluación la cual es de 1 a 5 en donde:

- ✓ 1 significa "muy poco importante"
- ✓ 2 significa "no importante"
- ✓ 3 significa "ni importante ni no importante"
- ✓ 4 significa "importante"
- ✓ 5 significa "muy importante"

1.7 ATRIBUTOS	MPI	NI	NI, NNI	I	MI
1.7.A	1	2	3	4	5
1.7.B	1	2	3	4	5
1.7.C	1	2	3	4	5

NOTA: si el entrevistado dice precio o rendimiento, que mencione la marca que prefiere vender bajo esos patrones.

A continuación le voy a presentar una escala de evaluación en donde aparecen ciertos criterios de evaluación que los compararemos con algunos atributos de servicio, Ud. debe calificar según su opinión.

También nos debe dar una calificación de sus proveedores en estos atributos. La escala de evaluación es de 1 a 5 en donde:

- ✓ 1 significa "pésimo"
- ✓ 2 significa "malo"
- ✓ 3 significa "regular"
- ✓ 4 significa "bueno"
- ✓ 5 significa "excelente"

2.REPRESENTANTES DE VENTAS

En general ¿Cómo califica Ud. a los representantes de venta de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
2A. Su trato a mable y cordial para atenderlo	1	2	3	4	5
2B. Su presentación física	1	2	3	4	5
2C. Su habilidad para resolver problemas	1	2	3	4	5
2D. La disponibilidad en el momento en que se necesitan	1	2	3	4	5
2E. Su capacidad de asesoría (aplica a clientes industriales)	1	2	3	4	5
2F. La frecuencia de visitas	1	2	3	4	5

3.MERCADOTECNIA					
En general¿ Como calificaría Ud. las actividades de mercadeo de la empresa LA POPULAR En cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
3A. La efectividad de las promociones y ofertas especiales	1	2	3	4	5
3B. El material de apoyo en el punto de venta, POP, banderolas, afiches, display's etc.	1	2	3	4	5
3C. La frecuencia de las promociones y ofertas especiales	1	2	3	4	5
4C. Cuales son las promociones que mas le atraen a UD.?					
4D. ¿Qué empresa de las vendedoras de jabones y detergentes es la mejor haciendo mercadotecnia?					

4. SERVICIO AL CLIENTE / VENTAS					
En general ¿Como calificaría Ud. al departamento de servicio al Cliente de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
4A. El manejo de sus quejas	1	2	3	4	5
4B. El manejo de sus cambios y devoluciones	1	2	3	4	5
4C. Cuales es problemas mas frecuente que afronta con Industria La Popular, S. A.?					
4D. De acuerdo con su experiencia ¿Cómo resuelve Industria La Popular, S.A. los reclamos o quejas que Ud. Formula?	1	2	3	4	5
4E. Con que frecuencia se ve obligado a plantear reclamos con Industria La Popular, S.A.?	S	MF	CAF	MPF	CN
4F. ¿Qué empresa de las vendedoras de jabones y detergentes es la mejor en servicio al cliente?					

S: siempre - MF: muy frecuente - CAF: con alguna frecuencia - MPF: muy poco frecuente - CN: Casi nunca

5. PEDIDOS Y DESPACHO					
En general ¿ Como calificaría Ud. el proceso de pedidos y despachos de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
5A. La rapidez del despacho	1	2	3	4	5
5B. La exactitud del despacho	1	2	3	4	5

5C. La facilidad para realizar los pedidos	1	2	3	4	5
5D. Estado en que llega el producto	1	2	3	4	5
6D. Cual es su forma mas usual de hacer pedidos a Industria La Popular, S. A.?					
TELÉFONO.....1 FAX.....2 E-MAIL.....3 CUANDO LO VISITA EL VENDEDOR.....4					

6. ¿A continuación aparece un listado (mostrar tarjeta 2) de los indicadores de calidad, elija los 3 más importantes para Ud.?

6. INDICADORES DE CALIDAD	orden de mención
6A. Calidad del producto	
6B. representantes de ventas	
6C. Mercadotecnia	
6D. Servicio al cliente	
6E. Pedidos y despacho	

7. Ahora quisiera que me contestara de la forma mas sincera posible la siguientes pregunta, ¿Cuál de las siguientes expresiones se aproxima más a su intención de compra de los productos de LA POPULAR en el futuro?

7.INTENCIÓN DE COMPRA	
7A. Definitivamente si la utilizará	1
7B. Probablemente si la utilizará	2
7C. Probablemente no la utilizará	3
7D. Definitivamente no la utilizará	4

8. Ahora quisiera que pensara únicamente en la categoría de JABONES y DETERGENTES y me indicara quien es para usted el competidor directo de LA POPULAR.

--

Para hace un cuadro comparativo quisiera que evaluara, utilizando la misma escala de 1 a 5, en los siguientes indicadores que le voy a mencionar.

7. INDICADORES DE CALIDAD	LA POPULAR	?
8A. Calidad del producto		
8B. representantes de ventas		

8C. Mercadotecnia		
8D. Servicio al cliente		
8E. Pedidos y despacho		

9. ¿Además de jabón y detergente, compra usted otros productos de LA POPULAR?

Si	NO
----	----

10. ¿Cuáles?

- Barra detergente 1
- Lavaplatos 2
- Cloro 3
- Suavizantes 4
- Shampoo 5
- Jabón de tocador 6
- Otro: _____
- Otro: _____

GRACIAS POR COLABORAR CON NOSOTROS!!!!!!

Tarjeta No. 1- EVALUACIÓN PROVEEDORES				
PÉSIMO 1	MALO 2	REGULAR 3	BUENO 4	EXCELENTE 5

Tarjeta No. 2 VERSIÓN A - LOS TRES MAS IMPORTANTES

Percepción general de la calidad de los productos
La amabilidad y Cortesía con que lo atiende el personal de ventas
La presentación física del personal de ventas
La frecuencia de vista del vendedor
Poder comunicarse con el personal de ventas

El precio de los productos
El servicio de atención a quejas, reclamos o sugerencias
El apoyo publicitario de las marcas en su negocio
La frecuencia de las promociones y bonificaciones

ANEXO 9. Cuestionario de campo INDUSTRIA

LOGO Proveedor de servicio

CUESTIONARIO DE CAMPO DIVISIÓN: INDUSTRIA

Fecha: Enero 2006	Versión: V1	Estudio No.: 01
Director de campo:		Inicio:

Nombre		Tel:	
Dirección		Colonia:	
Negocio:		Inició	
Entrevistador:		Finalizó	
Supervisor:		Verificó	SI NO

Ciudad	Región			Clasificación cliente				
	Cent	N-O	S-O	DET	IND	INS	DIS	SER

Muy buenos días/tardes/noches, mi nombre es:_____ trabajo en <PROVEEDOR DE SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN>, una empresa que se dedica a realizar encuestas.

Trabajamos con empresas que están interesadas en conocer las opiniones, de personas como usted, sobre los productos y servicios que le brindan con el propósito de hacer cambios y mejoras en la calidad.

Colaborar con este tipo de encuestas siempre es beneficioso para todos, porque de esta forma las empresas mejoran los servicios que prestan.

En esta oportunidad estamos llevando a cabo una investigación en esta zona por lo que estamos solicitando su colaboración para contestarnos unas preguntas. Si esta de acuerdo en colaborar, iniciar con el cuestionario.

1. CATEGORÍA DE JABONES Y DETERGENTES (PARA LAVAR ROPA)

1.1 Específicamente en la categoría de JABONES Y DETERGENTES ¿Cuándo fue la última vez que realizó compra del producto?

Hace 1 semana	Hace 2 semanas	Hace 3 semanas	Hace 1 mes	Hace mas de 2 meses
1	2	3	4	5

1.2 A que se debe que su última compra la realizó hace <entrevistador leer cuadro de última compra > semanas o meses?

--

1.3 ¿Me podría mencionar el nombre de tres proveedores de JABONES Y DETERGENTES con los cuales Ud. trabaje?

	Nombre del proveedor	A quien le compró la última vez (1.4)
Proveedor #1		
Proveedor #2		
Proveedor #3		

1.4 ¿A que proveedor le compro la última vez?

1.5 ¿Por cuales de las siguientes razones y motivos de compra le compra Ud. a ese proveedor?

1.6 ¿De los que me mencionó cual es el más importante para Ud.?

1.5 RAZONES Y MOTIVOS DE COMPRA	1.5	1.6
1.5 A Por la calidad de los productos	1	1
1.5 B. Por el precio	2	2
1.5 C. Por la asesoría	3	3
1.5 D. Por el servicio que le presta	4	4
1.5.E. Por el rendimiento del producto	5	5
1.5.F. Otro	6	6

De ahora en adelante nos concentraremos en el proveedor de jabones y detergentes LA POPULAR que es la empresa que produce jabones Ambar, Bex y Corona, además de los detergentes Espumil y Ambex.

A continuación le voy a presentar una escala de evaluación en donde aparecen ciertos criterios de evaluación que los compararemos con algunos atributos de servicio, Ud. debe calificar según su opinión. También nos debe dar una calificación de sus proveedores en esos atributos.

La escala de evaluación es de 1 a 5 en donde:

- ✓ 1 significa "pésimo"
- ✓ 2 significa "malo"
- ✓ 3 significa "regular"
- ✓ 4 significa "bueno"
- ✓ 5 significa "excelente"

1. ¿PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y PORQUE?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
1.A. Jabones Ambar	1	2	3	4	5
1.B. Jabones Bex	1	2	3	4	5
1 C. Jabones Corona	1	2	3	4	5
1.D. Detergentes Espumil	1	2	3	4	5
1.E. Detergentes Ambex	1	2	3	4	5

2.REPRESENTANTES DE VENTAS					
En general ¿Cómo califica Ud. a los representantes de venta de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
2A.Su trato a mable y cordial para atenderlo	1	2	3	4	5
2B. Su presentación física	1	2	3	4	5
2C.Su habilidad para resolver problemas	1	2	3	4	5
2D. La disponibilidad en el momento en que se necesitan	1	2	3	4	5
2F. La frecuencia de visitas	1	2	3	4	5

3.ASESORÍA Y CAPACITACIÓN					
En general ¿Cómo calificaría Ud. las actividades de asesoría y capacitación de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
3A. El ofrecimiento de material escrito	1	2	3	4	5
3B. Soporte técnico de los productos	1	2	3	4	5
3C. El apoyo que ofrecen para la demostración de los productos	1	2	3	4	5

4. SERVICIO AL CLIENTE					
En general ¿Cómo calificaría Ud. al departamento de servicio al cliente de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
4A. El manejo de sus quejas	1	2	3	4	5
4C. El manejo de sus cambios y devoluciones	1	2	3	4	5
4D. Cuales es problemas mas frecuente que afronta con LA POPULAR?					

5. PEDIDOS Y DESPACHO					
En general ¿Cómo calificaría Ud. el proceso de pedidos y despachos de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
5A. La rapidez del despacho	1	2	3	4	5
5B. La exactitud del despacho	1	2	3	4	5
5C. La facilidad para realizar los pedidos	1	2	3	4	5
5D. Estado en que llega el producto	1	2	3	4	5
6D. Cual es su forma mas usual de hacer pedidos a LA POPULAR TELÉFONO.....1 FAX.....2 E-MAIL.....3 CUANDO LO VISITA EL VENDEDOR.....4					

6 ¿A continuación aparece un listado (mostrar tarjeta 2) de los indicadores de calidad, elija los 3 más importantes para Ud.?

6. INDICADORES DE CALIDAD	Orden de mención
6A. Calidad del producto	
6B. Representantes de ventas	
6C. Asesoría y capacitación	
6D. Servicio al cliente	
6E. Pedidos y despacho	

7. Ahora quisiera que pensara únicamente en la categoría de JABONES y DETERGENTES y me indicara quien es para usted el competidor directo de LA POPULAR.

--

Para hace un cuadro comparativo quisiera que evaluara, utilizando la misma escala de 1 a 5, en los siguientes indicadores que le voy a mencionar

7. INDICADORES DE CALIDAD	LA POPULAR	?
----------------------------------	------------	---

7A. Calidad del producto		
7B. Representantes de ventas		
7C. Asesoría y Capacitación		
7D. Servicio al cliente		
7E. Pedidos y despacho		

GRACIAS POR COLABORAR CON NOSOTROS!!!!!!

ANEXO 10. Cuestionario de Campo MAYOREO

LOGO Proveedor de servicio

CUESTIONARIO DE CAMPO

DIVISIÓN: MAYOREO

Fecha:	Versión: V1	Estudio No.: 01
Director de campo:		Inicio:

Nombre		Tel:	
Dirección		Colonia:	
Negocio:		Inició	
Entrevistador:		Finalizó	
Supervisor:		Verificó	SI NO

Ciudad	Región				Clasificación cliente				
	Cent	N-O	S-O		DET	IND	INS	DIS	SER

Muy buenos días/tardes/noches, mi nombre es:_____ trabajo en <PROVEEDOR DE SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN>, una empresa que se dedica a realizar encuestas.

Trabajamos con empresas que están interesadas en conocer las opiniones, de personas como usted, sobre los productos y servicios que le brindan con el propósito de hacer cambios y mejoras en la calidad.

Colaborar con este tipo de encuestas siempre es beneficioso para todos, porque de esta forma las empresas mejoran los servicios que prestan.

En esta oportunidad estamos llevando a cabo una investigación en esta zona por lo que estamos solicitando su colaboración para contestarnos unas preguntas. Si esta de acuerdo en colaborar, iniciar con el cuestionario.

1. CATEGORÍA DE JABONES Y DETERGENTES (PARA LAVAR ROPA)

1.1 Específicamente en la categoría de JABONES Y DETERGENTES ¿Cuándo fue la última vez que realizó compra del producto?

Hace 1 semana	Hace 2 semanas	Hace 3 semanas	Hace 1 mes	Hace mas de 2 meses
1	2	3	4	5

1.2 ¿Cómo hace sus compras de JABONES y DETERGENTES?

- Pasa el camión 1
- Compra en un deposito 2
- Otro: _____

1.3 A que se debe que su última compra la realizó hace <entrevistador leer cuadro de última compra > semanas o meses?

--

1.4 ¿Me podría mencionar el nombre de cuatro proveedores de JABONES Y DETERGENTES con los cuales Ud. trabaje?

	Nombre del proveedor	A quien le compró la última vez (1.4)
Proveedor #1		
Proveedor #2		
Proveedor #3		
Proveedor #4		

1.5 ¿A que proveedor le compró la última vez?

De ahora en adelante nos concentraremos en el proveedor de jabones y detergentes LA POPULAR, que es la empresa que produce jabones Ambar, Bex y Corona, además detergentes Ambex y Espumil.

1.6 ¿Qué fue lo que compró la última vez?

Jabón.....1 Detergente.....2

1.7 Tomando en cuenta los jabones y detergentes de LA POPULAR, desde su punto de vista quisiera saber 3 atributos que tendría que tener los productos de esta empresa, para que usted los considerara productos de calidad para su negocio.

1.8 Cómo calificaría cada atributo, según su opinión, siguiendo la escala de evaluación la cual es de 1 a 5 en donde:

- ✓ 1 significa "muy poco importante"
- ✓ 2 significa "no importante"
- ✓ 3 significa "ni importante ni no importante"
- ✓ 4 significa "importante"
- ✓ 5 significa "muy importante"

1.7 ATRIBUTOS	MPI	NI	NI, NNI	I	MI
1.7.A	1	2	3	4	5
1.7.B	1	2	3	4	5
1.7.C	1	2	3	4	5

NOTA: si el entrevistado dice precio o rendimiento, que mencione la marca que prefiere vender bajo esos patrones.

A continuación le voy a presentar una escala de evaluación en donde aparecen ciertos criterios de evaluación que los compararemos con algunos atributos de servicio, Ud. debe calificar según su opinión.

También nos debe dar una calificación de sus proveedores en estos atributos. La escala de evaluación es de 1 a 5 en donde:

- ✓ 1 significa "pésimo"
- ✓ 2 significa "malo"
- ✓ 3 significa "regular"
- ✓ 4 significa "bueno"
- ✓ 5 significa "excelente"

2.REPRESENTANTES DE VENTAS

En general ¿Cómo califica Ud. a los representantes de venta de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
2A. Su trato a mable y cordial para atenderlo	1	2	3	4	5
2B. Su presentación física	1	2	3	4	5
2C. Su habilidad para resolver problemas	1	2	3	4	5
2D. La disponibilidad en el momento en que se necesitan	1	2	3	4	5
2E. Su capacidad de asesoría (aplica a clientes industriales)	1	2	3	4	5
2F. La frecuencia de visitas	1	2	3	4	5

3.MERCADOTECNIA					
En general¿ Como calificaría Ud. las actividades de mercadeo de la empresa LA POPULAR En cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
3A. La efectividad de las promociones y ofertas especiales	1	2	3	4	5
3B. El material de apoyo en el punto de venta, POP, banderolas, afiches, display's etc.	1	2	3	4	5
3C. La frecuencia de las promociones y ofertas especiales	1	2	3	4	5
4C. Cuales son las promociones que mas le atraen a UD.?					
4D. ¿Qué empresa de las vendedoras de jabones y detergentes es la mejor haciendo mercadotecnia?					

4. SERVICIO AL CLIENTE / VENTAS					
En general ¿Como calificaría Ud. al departamento de servicio al Cliente de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
4A. El manejo de sus quejas	1	2	3	4	5
4B. El manejo de sus cambios y devoluciones	1	2	3	4	5
4C. Cuales es problemas mas frecuente que afronta con Industria La Popular, S. A.?					
4D. De acuerdo con su experiencia ¿Cómo resuelve Industria La Popular, S.A. los reclamos o quejas que Ud. Formula?	1	2	3	4	5
4E. Con que frecuencia se ve obligado a plantear reclamos con Industria La Popular, S.A.?	s	MF	CAF	MPF	CN
4F. ¿Qué empresa de las vendedoras de jabones y detergentes es la mejor en servicio al cliente?					

S: siempre - MF: muy frecuente - CAF: con alguna frecuencia - MPF: muy poco frecuente - CN: Casi nunca

5. PEDIDOS Y DESPACHO					
En general ¿ Como calificaría Ud. el proceso de pedidos y despachos de la empresa LA POPULAR en cuanto a?	pésimo	malo	regular	bueno	excelente
5A. La rapidez del despacho	1	2	3	4	5
5B. La exactitud del despacho	1	2	3	4	5
5C. La facilidad para realizar los pedidos	1	2	3	4	5
5D. Estado en que llega el producto	1	2	3	4	5

6D. Cual es su forma mas usual de hacer pedidos a Industria La Popular, S. A.?
 TELÉFONO.....1 FAX.....2 E-MAIL.....3 CUANDO LO VISITA EL VENDEDOR.....4

6. ¿A continuación aparece un listado (mostrar tarjeta 2) de los indicadores de calidad, elija los 3 más importantes para Ud.?

6. INDICADORES DE CALIDAD	orden de mención
6A. Calidad del producto	
6B. representantes de ventas	
6C. Mercadotecnia	
6D. Servicio al cliente	
6E. Pedidos y despacho	

7. Ahora quisiera que me contestara de la forma mas sincera posible la siguientes pregunta, ¿Cuál de las siguientes expresiones se aproxima más a su intención de compra de los productos de LA POPULAR en el futuro?

7.INTENCIÓN DE COMPRA	
7A. Definitivamente si la utilizará	1
7B. Probablemente si la utilizará	2
7C. Probablemente no la utilizará	3
7D. Definitivamente no la utilizará	4

8. Ahora quisiera que pensara únicamente en la categoría de JABONES y DETERGENTES y me indicara quien es para usted el competidor directo de LA POPULAR.

Para hace un cuadro comparativo quisiera que evaluara, utilizando la misma escala de 1 a 5, en los siguientes indicadores que le voy a mencionar.

7. INDICADORES DE CALIDAD	LA POPULAR	?
8A. Calidad del producto		
8B. representantes de ventas		
8C. Mercadotecnia		
8D. Servicio al cliente		

8E. Pedidos y despacho		
------------------------	--	--

9. ¿Además de jabón y detergente, compra usted otros productos de LA POPULAR?

Si	NO
----	----

10. ¿Cuáles?

- Barra detergente 1
- Lavaplatos 2
- Cloro 3
- Suavizantes 4
- Shampoo 5
- Jabón de tocador 6
- Otro: _____
- Otro: _____

GRACIAS POR COLABORAR CON NOSOTROS!!!!!!

Tarjeta No. 1- EVALUACIÓN PROVEEDORES				
PÉSIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5

Tarjeta No. 2 VERSIÓN A - LOS TRES MAS IMPORTANTES

Percepción general de la calidad de los productos
La amabilidad y Cortesía con que lo atiende el personal de ventas
La presentación física del personal de ventas
La frecuencia de vista del vendedor
Poder comunicarse con el personal de ventas

El precio de los productos
El servicio de atención a quejas, reclamos o sugerencias
El apoyo publicitario de las marcas en su negocio
La frecuencia de las promociones y bonificaciones

ANEXO 11. Definición de los atributos de calidad

ATRIBUTOS DEFINIDOS POR: _____	
PARA SER INCLUIDOS EN LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
1. Atributos relacionados con el producto	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
1.5	
1.6	
1.7	
1.8	

2. Atributos relacionados con la prestación del servicio	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
2.5	
2.6	
2.7	
2.8	

3. Atributos relacionados con el servicio técnico (si aplica)	
3.1	
3.2	

4. Atributos relacionados con la gestión de ventas	
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	

5. Atributos relacionados con el servicio pos venta y la imagen	
5.1	
5.2	
5.3	
5.4	
5.5	
5.6	