



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

**SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE TIPO COURIER**

**William David Guerra Rodríguez**  
**Asesorado por el Ing. Jaime Orellana Barrera**

**Guatemala, noviembre de 2008**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE TIPO COURIER**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**WILLIAM DAVID GUERRA RODRÍGUEZ**

ASESORADO POR EL ING. JAIME ORELLANA BARRERA  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2008

NIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Edgar Augusto Ponce Villela
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TIPO COURIER,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 23 de mayo de 2007.



**William David Guerra Rodríguez**

Guatemala, 24 de Octubre de 2008

Señor Director  
Ing. José Francisco Gomez Rivera  
Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
USAC

---

A través de la presente le envío mi cordial saludo, para hacer de su conocimiento que he procedido a revisar el trabajo de graduación del estudiante de Ingeniería Industrial:

**WILLIAM DAVID GUERRA RODRÍGUEZ**  
**CARNET 92-13347**

El cual está titulado con el nombre:

**SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE  
TRANSPORTE TIPO COURIER**

por lo que doy mi visto bueno sobre el contenido del mismo, para que se someta a la autorización de la escuela, que usted tiene a su digno cargo.

Atentamente,

  
Jaime Orellana Barrera  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado No. 5148

**Jaime Orellana Barrera**  
**Ingeniero Industrial**  
**Colegiado No. 5148**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TIPO COURIER**, presentado por el estudiante universitario **William David Guerra Rodríguez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Luis Gerardo González Castañeda  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Ingeniero Industrial  
Luis Gerardo González Castañeda  
Colección 1. 11

Guatemala, octubre de 2008.

/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 **SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TIPO COURIER**, presentado por el estudiante universitario **William David Guerra Rodríguez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2008.



/mgp



Universidad de San Carlos  
de Guatemala




Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.419.08

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TIPO COURIER**, presentado por el estudiante universitario, **William David Guerra Rodriguez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano



Guatemala, noviembre de 2008

/cc



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS** A quien todo lo debo.
- A MIS PADRES** Antonio de Jesús y Ana Serbanda, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida y por ser padres ejemplares.
- A MIS HERMANAS** Elsa Marina, Ana Lidia y María Antonieta.
- A MIS FAMILIARES** Tías Lupercia, Expectación y Piedad; Daniel Barillas, Maximiliano Jerez, Vicenta Vega, sobrinos, primos y demás familia.
- A MI SUEGRA** María Hortensia Arriola Flores.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Especialmente a los catedráticos de la Facultad de Ingeniería, así como a su personal administrativo y de biblioteca.
- A MI ASESOR DE TESIS** Ing. Jaime Orellana Barrera, por sus horas dedicadas al presente trabajo.
- A LOS SEÑORES** Carlos Mejía y Patricia Hernández, por permitirme realizar el presente trabajo en la empresa que dignamente dirigen.
- A LOS PROFESIONALES** Ing. Erick Tobar, Lic. José Villatoro, Lic. Robin Santiago, Lic. Sergio Santizo, Ing. Edwin Ixpatá, Ing. Anaximandro Ayerdi y Lic. René Polillo, por el impulso que me han proporcionado.

## **ACTO QUE DEDICO A:**

Mi esposa, Raquel.

A mis hijos, David Alejandro y Javier Emmanuel.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	VII
<b>GLOSARIO</b>	IX
<b>RESUMEN</b>	XI
<b>OBJETIVOS</b>	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XV
<b>1. ANTECEDENTES</b>	1
1.1. Historia de la empresa	2
1.2. Tipo de servicio prestado	2
1.3. Descripción del segmento de mercado atendido	5
1.4. Estadísticas de las empresas Courier en Guatemala	5
1.5. Servicio al cliente actual en los puntos de atención	6
1.5.1. Ventanillas de recepción y entrega de paquetes y correspondencia	6
1.5.2. Oficina de Reclamaciones y Devoluciones	7
1.6. Consideraciones teóricas de la calidad en el servicio al cliente	7
1.6.1. Sistema	8
1.6.2. Calidad	8
1.6.3. Servicio al cliente	8
1.6.4. Medición de la calidad	9
1.6.5. Planeación estratégica	10

<b>2. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA</b>	13
2.1. Herramientas de evaluación de la calidad	13
2.1.1. Análisis FODA	13
2.1.2. Estadísticas de la empresa	15
2.1.2.1. Paquetes y correspondencia totales	15
2.1.2.2. Reclamaciones	17
2.1.2.3. Devoluciones	17
2.1.3. Diagrama de Pareto de la Oficina de Reclamaciones	17
2.1.4. Diagrama de Causa-Efecto de la Oficina de Reclamaciones	24
2.1.5. Costo de la no calidad en el servicio al cliente	26
2.2. Evaluación del mercado atendido	27
2.2.1. Análisis cualitativo y cuantitativo del segmento de mercado atendido	27
2.2.1.1. Mercado de paquetes y correspondencia de Guatemala hacia EE.UU.	27
2.2.1.2. Mercado de paquetes y correspondencia de EE.UU. hacia Guatemala	28
2.3. Organización actual de la empresa	28
2.3.1. Departamentos actuales que atienden al cliente	28
2.3.2. Personal en contacto con el cliente	29
2.3.3. Horarios actuales	30
2.3.4. Organigrama actual	31
<b>3. PROPUESTA A IMPLEMENTAR</b>	33
3.1. Preparación hacia el cambio	33

3.1.1. Compromiso de la gerencia en el proceso de cambio	33
3.1.2. Involucramiento de todo el personal en el proceso de cambio	35
3.2. Planeación estratégica del servicio al cliente con calidad	37
3.2.1. Misión	38
3.2.2. Visión	40
3.2.3. Objetivos estratégicos de calidad enfocada al servicio al cliente	41
3.2.3.1. Objetivos en el área en los puntos de servicio al cliente	42
3.2.3.1.1. Oficina de Archivo	42
3.2.3.1.2. Oficina de Reclamaciones	43
3.2.3.1.3. Oficina de Devolución	43
3.2.3.1.4. Ventanillas de recepción y entrega de paquetes	43
3.2.3.2. Objetivos en el área de recursos humanos	43
3.2.3.3. Objetivos en el área de mercadeo	44
<b>4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS</b>	45
4.1. Calidad en el servicio al cliente	45
4.1.1. Concepto de servicio	45
4.1.2. Características del servicio	46
4.1.3. Importancia del cliente	48
4.1.4. Necesidades del cliente	51
4.1.5. Concepto de calidad en el servicio	52
4.1.6. Componentes de la calidad en el servicio	52
4.1.7. Importancia de la calidad en el servicio	56
4.2. Sistema de calidad en el servicio al cliente	56
4.2.1. Implementación de la automatización de la información	57

4.2.2. Proceso propuesto para el Departamento de Archivo	58
4.2.3. Proceso propuesto para el Departamento de Reclamaciones	59
4.2.4. Proceso propuesto para el Departamento de Devoluciones	60
4.2.5. Mejoramiento en la calidad del recurso humano	60
4.2.5.1. Organigrama de la empresa	62
4.2.5.2. Horarios del personal	63
4.2.5.3. Funciones del personal	64
4.2.5.4. Capacitación del personal orientado a la calidad del servicio	65
4.2.5.5. Preparación para los cambios futuros	69
<b>5. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS</b>	<b>71</b>
5.1. Revisión de la misión y visión periódicamente	71
5.2. Auditoría de desempeño	71
5.3. Medición de los objetivos alcanzados	72
5.4. Evaluación de los procesos implementados	73
5.5. Medición de la calidad en el servicio	74
5.5.1. Descripción del Modelo Servqual	74
5.5.2. Aplicación del Modelo Servqual	75
5.5.3. Resultados esperados	81
<b>6. PROYECCIÓN DE MEJORAS A FUTURO</b>	<b>83</b>
6.1. Sistema de escaneo con código de barras	83
6.1.1. Equipo necesario	84
6.1.2. Proceso básico	85
6.1.3. Perfil requerido de los trabajadores	86
6.2. Enfoque de la empresa hacia nuevos mercados conexos	86

6.2.1. Estudio de nuevos mercados	86
6.2.1.1. Oferta de servicios conexos	87
6.2.1.2. Demanda de servicios conexos	87
6.2.2. Transporte de mercancías compradas por catálogo o <i>Internet</i>	88
6.2.2.1. Equipo y estructura necesaria	88
6.2.2.2. Proceso básico	89
6.2.2.3. Perfil requerido de los trabajadores	89
6.2.2.4. Requisitos legales	89
6.2.2.5. Mercado estimado de demanda	91
6.2.3. Agencia de carga desconsolidadora	92
6.2.3.1. Equipo necesario	92
6.2.3.2. Proceso básico	93
6.2.3.3. Perfil requerido de los trabajadores	94
6.2.3.4. Requisitos legales	94
6.2.3.5. Mercado estimado de demanda	95
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>103</b>





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Cantidad de envíos mensuales desde y hacia EE.UU.	16
2	Diagrama de Pareto de Reclamaciones del mes de diciembre de 2007.	23
3	Diagrama de Causa-Efecto de la Oficina de Reclamaciones.	25
4	Organigrama actual de la empresa.	31
5	Organigrama propuesto para la empresa Courier.	62
6	Proceso básico del Sistema de Escaneo con código de barras para la empresa Courier.	85

### TABLAS

I	Envíos totales recibidos y enviados.	16
II	Lista de motivos de envíos no entregados.	19
III	Lista de frecuencia de envíos no entregados.	21
IV	Ordenamiento de datos descendentemente por frecuencia.	22
V	Reclamaciones más frecuentes, por envíos no entregados, según Diagrama de Pareto, mes de diciembre de 2007.	59
VI	Importaciones de empresas Courier en el año 2007, según su tipo.	91



## GLOSARIO

Courier	Palabra que se cree que proviene del verbo correr, (en francés <i>courriere</i> y en italiano <i>corriere</i> ). Palabra empleada para designar el oficio de llevar correspondencia de un lugar a otro de forma expedita.
Manifiesto	Documento consistente en la lista de mercancías con su descripción general y la identificación individual de los paquetes y correspondencia a transportar de un lugar a otro.
Migrante	Persona que cambia de residencia temporal o definitivamente de un municipio, región o país a otro.
<i>Tracking</i>	Palabra del idioma inglés, utilizada comúnmente para referirse al seguimiento y rastreo que se le da a un paquete o correspondencia durante su traslado, por medio del sitio en la <i>Web</i> de la empresa de transporte.
EE.UU.	Estados Unidos de Norteamérica.
<i>Web</i>	Se refiere a la <i>World Wide Web</i> o Red Global Mundial, que es un sistema de documentos de <a href="#">hipertexto</a> y/o hipermedios enlazados y accesibles a través de <i>Internet</i> . Comúnmente utilizado para referirse a la red de <i>Internet</i> .



## RESUMEN

En la empresa donde se realizó el presente trabajo, es necesario aplicar principios de Ingeniería y Administración; específicamente, este trabajo se orientará al mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, lo cual redundará en el incremento de las ganancias de la empresa al aumentar, la cantidad de clientela atendida, también se podrán mantener los precios de las tarifas de los servicios prestados. Como primer paso del presente trabajo, se verificarán los antecedentes de la empresa, y luego se indicarán las consideraciones teóricas para realizar el mismo. Seguidamente, se realizará el diagnóstico y evaluación de la empresa, aplicando las herramientas FODA, Diagrama de Pareto y Diagrama de Causa-Efecto. Posteriormente, se hará la propuesta a implementar, basada en los pasos de la planeación estratégica, siendo estos, el establecimiento de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los procesos propuestos, centrándose en el servicio al cliente. Se analizará la implementación de la administración de personal, enfocándose en el organigrama de la empresa, horarios y atribuciones, maximizando el tiempo efectivo de trabajo. Se explicará cómo se deberá de realizar el seguimiento de resultados, a través de revisiones periódicas y la medición de la calidad en el servicio, por medio del Modelo Servqual. Finalmente, como proyección de la mejora a futuro, se indicarán las bases generales para el manejo de la información bajo un sistema de escaneo de paquetes y correspondencia, así como la diversificación de la empresa, atendiendo mercados conexos del servicio actual.





# OBJETIVOS

## GENERAL:

Desarrollar un sistema de servicio al cliente con calidad, en una empresa de transporte tipo Courier, que asegure la entrega de paquetes y correspondencia.

## ESPECÍFICOS:

1. Introducir a los directivos y gerencia de la empresa en el proceso de cambio, involucrándolos en el mismo, [utilizando los pasos de la planeación estratégica para alcanzar la calidad del servicio al cliente.](#)
2. Utilizar el Diagrama de Pareto para establecer las causas de las devoluciones y reclamaciones de paquetes extraviados.
3. Especificar detalladamente utilizando el Diagrama de Causa-Efecto, los motivos por los que se generan devoluciones y reclamaciones de paquetes extraviados.
4. Establecer mediante un análisis estadístico en las ventanillas de recepción, y la oficina de archivo y reclamaciones, la frecuencia de devoluciones y reclamaciones de paquetes extraviados, proponiendo un nuevo proceso para minimizar esas incidencias e incrementar la calidad del servicio.
5. Implementar por medio de bases de reingeniería, soluciones al problema de las devoluciones y reclamaciones de paquetes extraviados, [asegurando la calidad del servicio prestado.](#)
6. Establecer el organigrama de la empresa de acuerdo a las necesidades requeridas por el servicio prestado, enfocado a la maximización del

tiempo efectivo de labores de los trabajadores como recurso, y el establecimiento de horarios, así como las bases de un sistema de capacitación de personal [para asegurar la calidad del servicio al cliente](#).

7. Aplicar principios de Mercadotecnia para diversificar el servicio de transporte hacia nuevos segmentos de mercado conexos.

## INTRODUCCIÓN

La empresa tipo Courier en la cual se realizó el presente trabajo, se dedica al transporte por vía aérea de paquetería y correspondencia desde y hacia Estados Unidos, desde hace diez años. El segmento de mercado que abarca es el de los migrantes guatemaltecos en Estados Unidos, y correspondientemente sus familiares en Guatemala. Empezó como una pequeña empresa a nivel familiar dirigida por su propietario, quien personalmente también realizaba las múltiples funciones para entregar el servicio a los clientes. A medida que la clientela atendida fue creciendo por la confianza y prontitud del servicio, la cantidad de trabajadores fue también aumentando, así también se instalaron oficinas tanto en Estados Unidos como en Guatemala. Es así que hoy en día, cuenta con sus oficinas centrales en el centro de la ciudad, noventa sucursales en distintos municipios del país, y 10 oficinas en diferentes ciudades de Estados Unidos, así como 60 trabajadores y aproximadamente 150 comisionistas, tanto en Guatemala como en Estados Unidos, ocupando en el año 2007, el primer lugar de cantidad de kilogramos transportados entre las empresas de su tipo. Esto ha implicado que la empresa tenga una estructura más compleja para cumplir con sus fines, sin embargo, esta estructura no se encuentra acorde a la cantidad de mercado atendido, sino continúa con su estructura básica de sus inicios. Por lo anterior, es necesario aplicar a la empresa principios de Ingeniería y Administración, especialmente en el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, en lo cual se enfoca el presente trabajo.



# **1. ANTECEDENTES**

## **1.1. Historia de la empresa**

En el año 1997, la empresa de tipo Courier en la cual se realizó el presente trabajo, incursionó como empresa de servicio para transportar correspondencia y paquetería desde y hacia Estados Unidos, explorando un mercado atendido por muy pocas empresas, habiendo poca información de la forma de operar y legislaciones claras en los Estados Unidos como en Guatemala. Aun así, con la iniciativa de su propietario, residente en Estados Unidos y dos asociados, iniciaron operaciones, realizando ellos mismos todas las operaciones de recolección, cobro de servicios y entrega de correspondencia y paquetes, no teniendo oficinas físicas. Gradualmente, la cantidad de mercado atendido fue creciendo, lo que demandó la contratación de personal, y la instalación de oficinas físicas. En dos ocasiones le fue plagiado a su propietario, el nombre de la empresa y la clientela atendida, por sus socios iniciales. Aun así, con el poco capital disponible que le quedaba, el propietario de la empresa registra el nombre con el que actualmente cuenta, y continuó trabajando en el negocio. Es así que, con un manejo apropiado de los ingresos, reinvirtiéndolos en infraestructura, ha logrado que actualmente tenga sus oficinas centrales propias en la zona 1 de la Ciudad de Guatemala. Así también ha aperturado 90 sucursales en los distintos municipios del país, y 10 oficinas en diferentes ciudades de Estados Unidos. Cuenta con aproximadamente 60 trabajadores directos, y aproximadamente 150 comisionistas, tanto en Guatemala como en Estados Unidos. Actualmente cuenta con el primer lugar

de kilogramos transportados mensualmente de las empresas que se dedican a este ramo de comercio.

## 1.2. Tipo de servicio prestado

El servicio que presta la empresa es el transporte de envíos desde y hacia Estados Unidos bajo el servicio llamado Courier.

El servicio Courier consiste en el transporte de mercancías de forma urgente y expedita, desde un remitente hasta un consignatario. El costo del transporte puede ser asumido por el remitente, o en su defecto por el consignatario. La legislación aduanera nacional cataloga a una empresa como “Courier” si se registra plenamente como tal ante la Superintendencia de Administración Tributaria, para prestar este servicio<sup>1</sup>. En Guatemala, para efectos de clasificación, se pueden distinguir dentro de las empresas Courier que se encuentran operando, tres tipos:

- **De encomiendas:** Se caracterizan por el transporte de envíos personales, desde y hacia Estados Unidos, principalmente para migrantes guatemaltecos.
- **Expresos:** Se caracterizan por transportar envíos en el tiempo menor posible, aunque sus tarifas de cobro son altas. Cuentan con sus propios vehículos de transporte, tanto terrestres como aeronaves. Usualmente son empresas transnacionales. El mercado atendido consiste principalmente de empresas comerciales.

---

<sup>1</sup> COMIECO. **Código Aduanero Uniforme Centroamericano.** (Guatemala: 2008) p. 40.

- **Para compras por catálogo o *Internet*:** Se caracterizan porque permite hacer compras por catálogo o *Internet*, en tiendas de Estados Unidos que normalmente venden solo a residentes de ese país. Las empresas de este tipo se encargan de transportar los envíos al territorio nacional. El mercado atendido consiste tanto de personas particulares como de empresas comerciales.

La empresa objeto del presente trabajo, es del tipo Courier de Encomiendas, y transporta envíos que se pueden clasificar en dos tipos:

- **Paquetería:** Son paquetes de los cuales su contenido más frecuente es: ropa, zapatos, juguetes, medicina, artículos de higiene personal y cosméticos, grabaciones de audio y video, aparatos electrónicos y electrodomésticos pequeños, alimentos típicos y tradicionales de nuestro país.
- **Correspondencia:** Consiste en cartas, documentos legales, fotografías y fotocopias.

El transporte de paquetes y correspondencia se da en las dos vías, tanto de Guatemala hacia Estados Unidos, como de Estados Unidos hacia Guatemala.

En el transporte de Guatemala hacia Estados Unidos, los clientes entregan sus envíos en las sucursales distribuidas en los distintos municipios del país (90 en total), y de forma semanal son recogidos por camiones de la empresa. Luego se concentran en las oficinas centrales, en la ciudad capital, se clasifica por ciudades destino y son enviados vía aérea, con encargados de cada ciudad destino, utilizando distintas aerolíneas de pasajeros reconocidas. Estos encargados que a la vez son comisionistas, entregan los envíos en las oficinas



de la ciudad que les corresponde en los Estados Unidos, donde el destinatario recoge el envío, o bien el encargado de la ciudad entrega los paquetes directamente a los consignatarios en sus direcciones físicas, dado que en este momento de la operación, también se aprovecha para que los consignatarios en Estados Unidos, también se vuelvan remitentes de envíos hacia Guatemala. El pago de las tarifas es opcional que se haga en origen Guatemala, o en destino Estados Unidos, según lo indique el remitente.

En el transporte de Estados Unidos hacia Guatemala, los clientes se dirigen a las oficinas de recepción en las distintas ciudades que se encuentran (10 en total), o bien entregan los envíos directamente a los encargados de ciudad, cuando a la vez reciben envíos desde Guatemala, en sus direcciones físicamente. Esto debido a que es preferible para los clientes que les entreguen y recojan sus envíos directamente en los barrios donde habitan, y los mismos ya son de conocimiento de los encargados de ciudad. Luego el encargado de ciudad transporta los envíos vía aérea hacia las oficinas centrales en el centro de la ciudad de Guatemala, y los mismos son clasificados según el municipio destino. Luego son entregados a los camiones que recorren distintas rutas de municipios que tienen asignados, y los mismos a su vez, entregan a las sucursales de los municipios, en las cuales se entrega los envíos a los destinatarios finales. El pago de la tarifa es opcional que se haga en origen Estados Unidos, o en destino Guatemala, sin embargo casi el 100% de envíos son pagados en origen Guatemala.

En los dos casos anteriores, en el momento de que el cliente remite el envío, se le extiende un documento llamado “guía”, la cual describe los datos del remitente, consignatario, contenido del envío, y la tarifa. Este documento sirve

de prueba para cualquier reclamación posterior, por envíos no entregados. En el caso de formularse una reclamación por parte del cliente, y debido a la falta de persona encargada en las sucursales de cada municipio, el cliente es dirigido vía telefónica o físicamente a las oficinas centrales en la ciudad de Guatemala. En las mismas tampoco hay una oficina o departamento de dar seguimiento a tales reclamaciones, depositándose la responsabilidad en una persona que labora dentro de la oficina de archivo. El procedimiento de transporte de envíos desde su remitente hasta su consignatario es celosamente cuidado por la empresa, sin embargo por el cambio de la custodia de los envíos en el manejo físico de los paquetes se dan incidencias para los cuales no hay un seguimiento efectivo de las reclamaciones, para satisfacer las expectativas de los clientes.

### **1.3. Descripción del segmento de mercado atendido**

Si bien el servicio de transportes de envíos que presta la empresa puede ser utilizado por cualquier persona, la mayor parte del mercado atendido como remitente o consignatario, está formado por migrantes guatemaltecos en Estados Unidos, y correspondientemente sus familiares en Guatemala (véase la sección 2.2. Evaluación de mercado atendido).

### **1.4. Estadísticas de las empresas Courier en Guatemala**

Como se mencionó anteriormente, en la sección 1.2., las empresas Courier se pueden subdividir en tres tipos, de los cuales la empresa en estudio, ocupa el primer lugar en el tipo de Encomiendas, y el octavo lugar entre todas las empresas Courier en Guatemala (ver anexo 1). La totalidad de empresas

que aparecen registradas ante la Superintendencia de Administración Tributaria para el año 2007 es de ochenta y siete empresas Courier.

### **1.5. Servicio al cliente actual en los puntos de atención**

Con la estructura actual de la empresa, se atiende al cliente en las ventanillas de recepción de paquetes y correspondencia, así también, en el caso de haber alguna reclamación por parte de este, en cualquier sucursal departamental se le remite a las oficinas centrales, en la zona 1 de la ciudad de Guatemala. El resto de personal se concentra en el proceso de transporte de los paquetes y correspondencia.

#### **1.5.1. Ventanillas de recepción y entrega de paquetes y correspondencia**

En este punto es donde se tiene el contacto directo con el cliente, para lo cual el personal encargado cuenta con un tarifario, equipo de cómputo para grabación y emisión de guías, estanterías y el local propiamente, que sirve de bodega de almacenamiento. Se verificó que el tarifario cuenta con indicaciones básicas de cómo empacar envíos, y cuales artículos no se permiten transportar a Estados Unidos, sin embargo la empresa no cuenta con más documentación o manuales de instrucciones para la operación de dichas ventanillas, en el sentido de cómo atender a un cliente, resolución de dudas, manejo del sistema informático, operaciones de entrega y recepción de envíos tanto al cliente como internamente, sino que todas las instrucciones las reciben de forma verbal de las oficinas centrales.

### **1.5.2. Oficina de Reclamaciones y Devoluciones**

Se considera una reclamación cuando han transcurrido 15 días calendario, desde que un envío ha sido recibido por la empresa, y no ha sido entregado a su consignatario final. Una devolución consiste en un envío no entregado por dirección no encontrada, o bien porque en el transcurso del transporte desde el remitente al consignatario se detecta que no es permitido transportar el envío recibido según las normas de la empresa. En las dos situaciones anteriores, se remiten estos envíos a las oficinas centrales para que sean devueltos a sus remitentes. Esta tarea, está asignada a la Oficina de Archivo, que maneja esta actividad como extraordinaria a sus tareas normales, hay un encargado de estas incidencias con procedimiento improvisado y no documentado, llevando listas arbitrarias, así tampoco cuenta con una bodega para la correcta custodia de los envíos devueltos o reclamados. Los clientes que son dirigidos a esta oficina no obtienen una respuesta satisfactoria a sus demandas, dado que no se les resuelve su asunto, o bien se les resuelve con tiempo excesivo de respuesta.

### **1.6. Consideraciones teóricas de la calidad en el servicio al cliente**

Previo a realizar la evaluación y las propuestas a implementar en la empresa, es necesario que se expongan los aspectos teóricos que servirán de herramienta para la puesta en marcha de las acciones propuestas, entre los cuales se encuentran: sistema, calidad y su medición, servicio al cliente, planeación estratégica, Análisis FODA, Diagrama de Pareto y Diagrama de Causa-Efecto.

### **1.6.1. Sistema**

Un sistema es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes. El punto de vista de los sistemas de la administración representa un enfoque para resolver problemas diagnosticándolos dentro de un marco de insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación<sup>2</sup>. El sistema implicado en este caso, estará dentro de la organización de la empresa, y el producto esperado será el servicio con calidad.

### **1.6.2. Calidad**

Debido a que según la bibliografía existente, hay variados conceptos de calidad, se dirá que es la forma en que un producto o servicio cumple con las necesidades de un cliente y alcanza sus expectativas. En el caso del servicio que concierne a este trabajo, el servicio de recepción y entrega de envíos debe ser con calidad, por lo tanto se debe establecer cuales son las necesidades y expectativas del cliente sobre el servicio que se le presta.

### **1.6.3. Servicio al cliente**

A diferencia de un producto físico, el servicio es intangible, por lo que la forma cómo sea percibido el mismo es de importancia trascendental, y debe tomarse como un aspecto clave para administración de la empresa, debiéndose mantener en constante evaluación. Así mismo el servicio al cliente debe tener las propiedades de calidad esperada, cumpliendo con las necesidades del

---

<sup>2</sup> Hellriegel. **Administración, un enfoque basado en competencias**. (10ª edición; España: Editorial Thompson, 2000) p. 125

cliente, las cuales deben estar claramente identificadas por la empresa, así como alcanzar y superar las expectativas sobre el servicio esperado por el cliente.

#### **1.6.4. Medición de la calidad**

Debido a que la calidad en el servicio se basa en la percepción del cliente sobre el mismo, la medición de la calidad de servicio se basa principalmente en la opinión del mismo cliente, a diferencia de un producto físico en el cual sus características pueden ser identificadas y medidas concretamente como pueden ser las dimensiones físicas, índices de desempeño, tiempo de duración, materiales, componentes, etc. Así también en el proceso de fabricación de los productos físicos se tiene el control estadístico de calidad, que permite establecer si la calidad de un producto es la esperada de acuerdo a las necesidades del cliente previamente identificadas y establecidas por la empresa fabricante.

Es por eso que es necesario, a diferencia del control estadístico de calidad, que se utilice los métodos necesarios para medir la calidad del servicio al cliente, la que se tiene que basar en encuestas, opiniones y entrevistas de los clientes. Para tal efecto, se utilizará en el presente trabajo el Modelo Servqual, en la sección 5.5 del presente trabajo.

### **1.6.5. Planeación estratégica**

La planeación estratégica consiste el proceso de diagnosticar el ambiente interno y externo de la empresa, establecer la misión y visión, establecimiento de metas u objetivos, y las estrategias para alcanzarlos, y servirá de fundamento para desarrollar el presente trabajo, enfocándose en la parte central del mismo, que es el servicio al cliente.

Respecto al diagnóstico del ambiente interno y externo es necesario utilizar el Análisis FODA en la empresa, así también para entrar al detalle del ambiente interno que incide en el desempeño del servicio será necesario aplicar el Diagrama de Pareto y el Diagrama de Causa-Efecto. El involucramiento de la gerencia en la planeación estratégica es esencial para que la misma sea fácilmente introducida en la organización de la empresa, debiendo la gerencia establecer la misión, visión y objetivos a alcanzar.

El FODA es una herramienta analítica que le permite trabajar con toda la información que se posea sobre la empresa, útil para examinar los siguientes aspectos: (F) fortalezas, (O) oportunidades, (D) debilidades y (A) amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una empresa y en sus diferentes unidades o departamentos. Implica un proceso reflexivo de la empresa, con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

El Diagrama de Pareto es un gráfico de barras que enumera las categorías en orden descendente de izquierda a derecha, utilizado para analizar causas, estudiar resultados y planear una mejora continúa. El Diagrama de Pareto tiene como propósito buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones, clasificando los datos en categorías, identificando oportunidades de mejora, poniendo el mayor esfuerzo en las soluciones a los pocos problemas vitales, y no desperdiciarlo en gran cantidad de problemas triviales. Según la literatura existente referente al Diagrama de Pareto, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. El Diagrama de Pareto es sumamente valioso para verificar el antes y después de haber implementado las medidas correctivas para los problemas, demostrando el progreso que se ha logrado, y a la vez es una herramienta sencilla de utilizar.

El Diagrama de Causa-Efecto, también llamado Diagrama de Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado, porque su forma es similar al esqueleto de un pez. Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. Permite analizar las causas reales y potenciales de un suceso o problema, realizando un análisis y discusión grupal, de manera que cada departamento aporte sus ideas y pueda ampliar su comprensión del problema, identificando razones, motivos o factores principales y secundarios, argumentando posibles soluciones, tomar decisiones y organizando acciones concretas.





## **2. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1. Herramientas de evaluación de la calidad**

Debido a que la calidad en el servicio prestado es esencial para el rendimiento de la empresa, se hace necesario hacer un diagnóstico y evaluación de las áreas que directamente inciden en el servicio como producto final de la empresa, por lo que a continuación se utilizan herramientas administrativas para evaluar la calidad del servicio y la situación de la empresa.

#### **2.1.1. Análisis FODA**

Al observar las operaciones diarias de la empresa, entrevistando al personal y verificando datos de la misma, se concluyen los siguientes resultados del análisis FODA:

- **FORTALEZAS:**
  - Empresa especializada en el servicio de transporte Courier de encomiendas a nivel nacional.
  - Mercado cautivo.
  - Imagen de marca posicionada en el segmento de mercado atendido.
  - Bajos costos operativos.
  - Empresa rentable en ascenso económico.

- **OPORTUNIDADES:**

- Mercados a explorar de servicio conexos al transporte Courier de encomiendas.
- Diversificación del servicio prestado.
- Empresa con posibilidad para el desarrollo de un sistema de calidad en el servicio al cliente.
- Empresa con perspectiva de organización en el área del recurso humano.
- Expansión de servicio en regiones oriente y nor-occidente de Guatemala.

- **DEBILIDADES:**

- Procedimientos no documentados en todos los departamentos.
- Cuatro jefes con funciones intercaladas emitiendo instrucciones en forma no coordinada.
- Ninguna capacitación del personal en el trato con el cliente.
- Personal asignado al servicio al cliente en ventanillas de recepción y entrega de paquetes involucrado en múltiples tareas internas de la empresa.
- Personal de la Oficina de Reclamaciones y Devoluciones con procedimiento improvisado.
- Ninguna sanción o deducción de responsabilidades para quien provoque el extravío, o bien la recepción o consignación equivocada de paquetes o correspondencia.
- Alto índice de rotación de personal, observándose que de marzo a mayo del año 2008 se sustituyó al 60% del personal operativo.

- Extensos horarios para el personal asignado en las rutas de entrega y recolección sin compensación de la colaboración suministrada.
  - Personal de la Oficina de Cómputo sin supervisión de persona idónea para el cargo, no habiendo congruencia de los reportes generados en dicha oficina, en contraposición de lo generado por la Oficina de Contabilidad.
- **AMENAZAS:**
    - Legislación de los Estados Unidos que restringe el desplazamiento de migrantes guatemaltecos en ese país, quienes forman el segmento de mercado principal del servicio prestado por la empresa, especialmente los indocumentados, así como sus familiares en Guatemala.
    - Aumento de empresas competidoras incursionando en el mismo negocio.
    - Aumento de los costos de flete aéreo.

## **2.1.2. Estadísticas de la empresa**

### **2.1.2.1. Paquetes y correspondencia totales**

En el período de marzo de 2007 a febrero de 2008, la empresa transportó 165,170 envíos de paquetes y correspondencia desde y hacia Estados Unidos, haciendo un promedio mensual de 13,674 envíos manejados, de los cuales los datos se muestran en la tabla I.

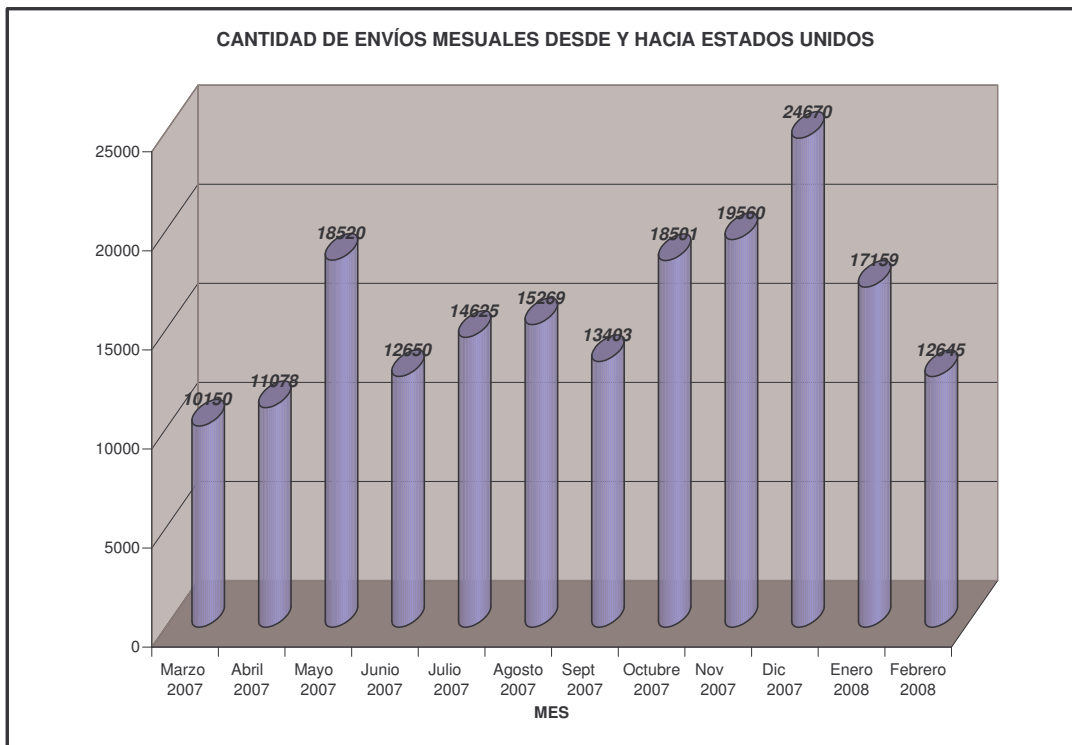
**Tabla I: Envíos totales recibidos y enviados.**

Mes	Marzo 2007	Abril 2007	Mayo 2007	Junio 2007	Julio 2007	Agosto 2007	Sept 2007	Octubre 2007	Nov 2007	Dic 2007	Enero 2008	Febrero 2008	Total
<b>Total de Envíos</b>	10150	11078	18520	12650	14625	15269	13403	18501	19560	24670	17159	12645	<b>188230</b>

**Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.**

De los datos de la tabla anterior, y según lo manifestado por el personal de la empresa, se puede observar la estacionalidad en la demanda de servicio, siendo el mayor aumento de operaciones en los meses de febrero, mayo, noviembre y diciembre. La anterior se puede notar en la figura 1.

**Figura 1: Cantidad de envíos mensuales desde y hacia EE.UU.**



**Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.**

### **2.1.2.2. Reclamaciones**

Se pudo establecer que la empresa no lleva un control sobre este dato, sin embargo en el mes de diciembre de 2007, se recolectaron los datos de 257 reclamaciones.

### **2.1.2.3. Devoluciones**

De igual forma, que para las reclamaciones, la empresa no lleva un registro estadístico de este dato, sin embargo para el mes de diciembre se encontraron 215 devoluciones. Es de hacer notar que no toda devolución se convierte en reclamación, así también no de todo envío no entregado, se recibe una reclamación, o al menos esto evidencio los hallazgos en la empresa.

### **2.1.3. Diagrama de Pareto de la Oficina de Reclamaciones**

A continuación se elaborará el Diagrama de Pareto en la Oficina de Reclamaciones, siguiendo los siguientes pasos:

- Elaboración de lista de problemas plenamente identificados
- Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo
- Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia
- Representación de los datos ordenados en diagrama de barras
- Interpretación de resultados

- **Elaboración de lista de problemas plenamente identificados**

Las reclamaciones son recibidas como tales, cuando un envío no ha sido recibido por el consignatario en un plazo mayor de 15 días calendario, por lo que la persona encargada les da el seguimiento, con la intención de dar una respuesta y acción satisfactoria para el cliente. Después de verificar los controles de la Oficina de Reclamaciones, se estableció la lista de motivos por los cuales los envíos no fueron entregados a su consignatario final, y dichos motivos se muestran a continuación en la tabla II.

**Tabla II: Lista de motivos de envíos no entregados.**

<b>Motivo de envíos no entregados</b>	<b>Detalle</b>
Dirección consignada inexistente	El remitente llena el formulario de la dirección del consignatario con dirección equivocada o inexistente.
Dirección en ubicación geográfica fuera de la cobertura de la empresa	En las oficinas se reciben envíos de parte de los remitentes, con destino ubicado geográficamente en lugares en los que la empresa no tiene servicio de entrega.
Envío perecedero	El contenido del envío es perecedero, y no durará en buen estado durante los quince días estimados de su transporte, (Ejemplo: alimentos caseros, frutas, verduras, pan), así también dichos envíos contaminan al resto, por lo que se desechan en el momento en que se detecta su mal estado.
Envío con restricciones legales de ingreso en EE.UU.	Recepción de envíos con contenido no autorizado para ingresar a EE.UU. (Ejemplo: fotografías de desnudos, artículos pornográficos, pasaportes, plantas o alimentos no permitidos).
Envío destruido durante el transporte	El envío se destruye durante el transporte por mal embalaje.
Envío despachado equivocadamente a oficina destino	Internamente el envío se despacha erróneamente a una oficina destino que no corresponde.
Dirección consignada incompleta del consignatario	El remitente omite indicar el municipio y departamento, o bien la ciudad o estado de destino.
Impuestos de importación fuera de la cobertura de las tarifas	En los envíos de EE.UU. hacia Guatemala, el valor real de la mercancía es superior al estimado en el momento de la recepción del mismo, por lo que debido a que los impuestos de importación son proporcionales al valor del contenido del envío, resulta en que la tarifa pactada no es lucrativa.
Los paquetes que se envían con correspondencia no son entregados	Debido a que por efectos de control cuando un envío consiste en correspondencia y paquete simultáneamente, se embalan por separado físicamente, extraviándose los paquetes.
La correspondencia que se envía con paquetes no es entregada	Debido a que por efectos de control cuando un envío consiste en correspondencia y paquete simultáneamente, se embalan por separado físicamente, extraviándose la correspondencia.
Envío extraviado en las oficinas de Guatemala	Según los manifiestos el envío llega a las oficinas centrales pero no hay indicios de su posterior despacho a donde corresponda.



Envío extraviado durante el transporte terrestre	El envío aparece en los manifiestos de transporte terrestre (camión o <i>pick up</i> ) hacia o desde las oficinas de las sucursales departamentales, sin embargo no es recibido en su destino.
Envío extraviado en la oficinas de EE.UU.	El envío aparece en los manifiestos de las oficinas de EE.UU. pero no se encuentra físicamente.
Envío extraviado durante el transporte aéreo	Se extravían los paquetes por saqueos en las aerolíneas.
Otros	No especificados anteriormente.

Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.

- **Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo**

El período que se analizará es el mes de diciembre de 2007, por haberse registrado confiablemente estos datos y a la vez es el de más alta demanda en el año. Los datos se visualizan en la tabla III, a continuación.

**Tabla III: Lista de frecuencia de envíos no entregados.**

#	Motivo de envíos no entregados	Frecuencia	Porcentaje
G	Envío despachado equivocadamente a oficina destino	60	22.64%
L	Dirección en ubicación geográfica fuera de la cobertura de la empresa	50	18.87%
H	Dirección consignada inexistente	45	16.98%
M	Dirección consignada incompleta del consignatario	30	11.32%
N	Envío perecedero	27	10.19%
E	Envío con restricciones legales de Ingreso en EE.UU.	22	8.30%
F	Envío destruido durante el transporte	7	2.64%
I	Impuestos de importación fuera de la cobertura de las tarifas	7	2.64%
B	Envío extraviado durante el transporte terrestre	5	1.89%
C	Envío extraviado en la oficinas de EE.UU.	3	1.13%
J	Los paquetes que se envían con correspondencia no son entregados	3	1.13%
A	Envío extraviado en las oficinas de Guatemala	2	0.75%
K	La correspondencia que se envía con paquetes no es entregada	2	0.75%
D	Envío extraviado durante el transporte aéreo	1	0.38%
O	Otros	1	0.38%
	TOTALES	265	30.19%

**Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.**

- **Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia**

A continuación se ordenaron los datos de la tabla anterior, de forma descendente, de forma que los datos con mayor frecuencia se encuentren en la parte superior de la nueva tabla IV, que se muestra a continuación.

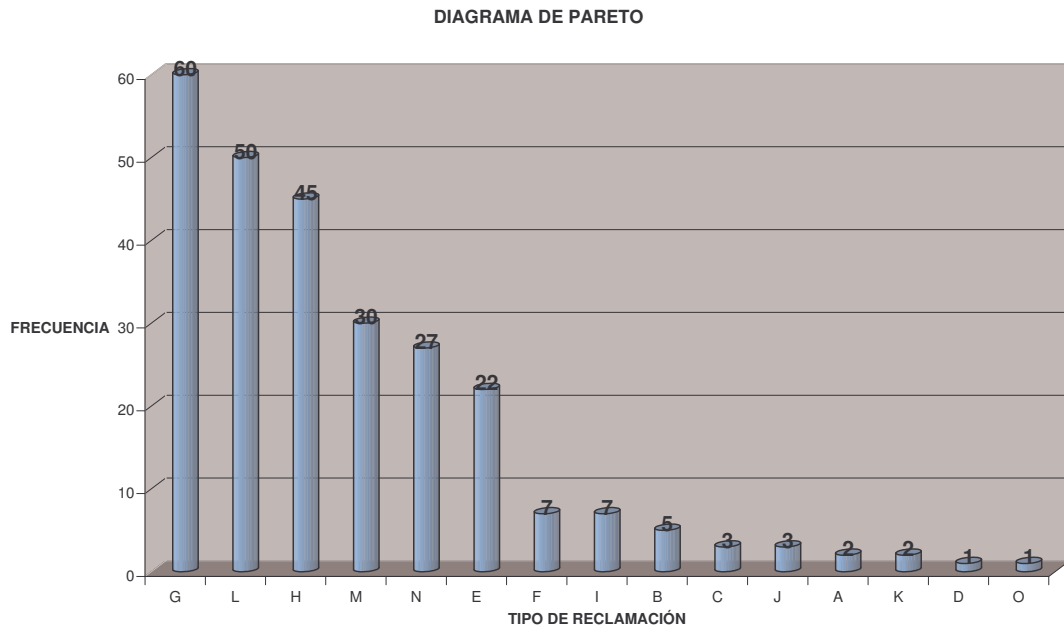
**Tabla IV: Ordenamiento de datos descendentemente por frecuencia.**

#	Motivo de envíos no entregados	Frecuencia	Porcentaje
G	Envío despachado equivocadamente a oficina destino	60	22.64%
L	Dirección en ubicación geográfica fuera de la cobertura de la empresa	50	18.87%
H	Dirección consignada inexistente	45	16.98%
M	Dirección consignada incompleta del consignatario	30	11.32%
N	Envío perecedero	27	10.19%
E	Envío con restricciones legales de Ingreso en EE.UU.	22	8.30%
F	Envío destruido durante el transporte	7	2.64%
I	Impuestos de importación fuera de la cobertura de las tarifas	7	2.64%
B	Envío extraviado durante el transporte terrestre	5	1.89%
C	Envío extraviado en las oficinas de EE.UU.	3	1.13%
J	Los paquetes que se envían con correspondencia no son entregados	3	1.13%
A	Envío extraviado en las oficinas de Guatemala	2	0.75%
K	La correspondencia que se envía con paquetes no es entregada	2	0.75%
D	Envío extraviado durante el transporte aéreo	1	0.38%
O	Otros	1	0.38%
	TOTALES	265	30.19%

**Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.**

- Representación de los datos ordenados en diagrama de barras

Figura 2: Diagrama de Pareto de reclamaciones del mes de diciembre de 2007.



Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.

- Interpretación de resultados

Al verificar los datos proporcionados por el Diagrama de Pareto, se puede observar lo siguiente:

- Los factores más frecuentes son los identificados con las literales G, L, H y M.
- Las frecuencias de las reclamaciones identificadas con las literales G, L, H y M suman un total de 185 frecuencias, que representan el 72% de la cantidad total de reclamaciones.

- Las reclamaciones identificadas con las literales G, L, H y M (4 de un total de 15) representan 27% de la cantidad total de tipos de reclamaciones.
- De los datos anteriores se concluye que si hay correspondencia con lo que la teoría del Diagrama de Pareto indica, por lo que en este caso, al resolver los 4 tipos de reclamaciones más frecuentes, se estaría resolviendo el 72% de insatisfacciones del servicio recibido por el cliente.

#### **2.1.4. Diagrama de Causa-Efecto de la Oficina de Reclamaciones**

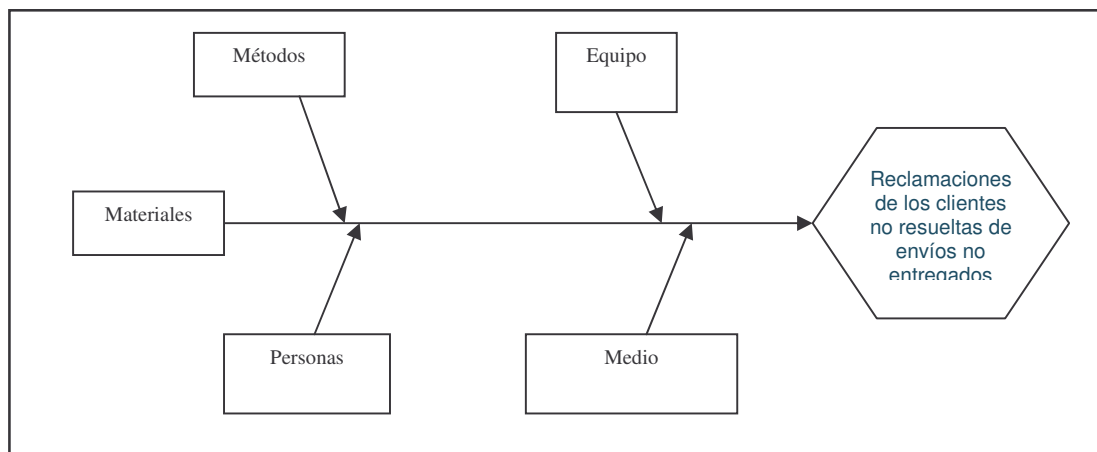
Se utilizará El Diagrama de Causa-Efecto, en este caso, en la Oficina de Reclamaciones, para analizar el problema de reclamaciones no resueltas por envíos no entregados. Para realizar el Diagrama de Causa-Efecto se realizó un análisis y discusión grupal, de manera que cada departamento aportara sus ideas y pudiera indicar su punto de vista sobre el problema, así también, que pudiera argumentar posibles soluciones.

A continuación se construye el Diagrama de Causa-Efecto, con los siguientes pasos:

- **Identificación del problema:** Reclamaciones de los clientes no resueltas de envíos no entregados a su consignatario.
- **Principales causas:**
  - Materiales: Falta de formularios de control de reclamaciones.
  - Método: Procedimiento de seguimiento de reclamaciones improvisado, falta de retroalimentación por frecuencia de casos.

- Equipo: No disponibilidad de equipo de cómputo, extensión telefónica con restricciones de uso.
  - Personas: Encargado no capacitado en atención al cliente, criterios variables de la gerencia para las autorizaciones, descuido en el manejo físico de envíos por falta cultura del servicio hacia el cliente.
  - Medio: Oficina no exclusiva para esta actividad, falta de acceso a sistema informático de la empresa, sistema informático con información no actualizada, falta de lugar idóneo para resguardo de envíos extraviados.
- **Elaboración de la gráfica del Diagrama de Causa-Efecto:** Teniendo identificado el problema y sus principales causas, se elabora la gráfica del Diagrama de Causa-Efecto (llamado también de Espina de Pescado, por su forma). La figura 3 a continuación, muestra su detalle.

**Figura 3: Diagrama de Causa-Efecto de la Oficina de Reclamaciones.**



**Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.**

- **Lluvia de ideas de soluciones:** En esta parte, la más importante en la realización del Diagrama de Causa-Efecto, se le pidió al personal que manifestara sus criterios respecto a las posibles soluciones que se pudieran aportar para que las reclamaciones recibidas fueran atendidas apropiadamente. Los resultados de este análisis se aplican en el numeral 4.2.3 del presente trabajo.

#### **2.1.5. Costo de la no calidad en el servicio al cliente**

Según la literatura existente, varios autores y asesores de empresas señalan que los costos de calidad representan alrededor del 5 al 25 % sobre las ventas anuales. Estos costos varían según sea el tipo de industria y las circunstancias en que se encuentre el negocio.

Los costos de la no calidad son los costos que se generan especialmente cuando no se hacen las cosas bien desde la primera vez, y representan los costos del tiempo, esfuerzo y materiales perdidos provocados por las situaciones de no conformidad, en este caso, los envíos no entregados a su consignatario.

En general, los sistemas contables no están diseñados para identificar las causas de los costos de la no calidad, sino que la gerencia debe poderlos identificar mediante algún método, por ejemplo, el Diagrama de Causa-Efecto, entre otros. Con frecuencia las ineficiencias de determinadas áreas de la empresa son provocadas por otras áreas y nunca se llega a identificar

claramente ni los problemas ni los responsables de los mismos. Es por esto necesario que para cada conformidad se identifique una causa raíz, la cual puede prevenirse, ya que la prevención resulta siempre más barata.

## **2.2. Evaluación del mercado atendido**

A continuación se presentan datos representativos respecto de los principales indicadores del año 2007.

### **2.2.1. Análisis cualitativo y cuantitativo del segmento de mercado atendido**

En el año 2007, la empresa importó envíos por un valor total en dólares de EE.UU. de US\$ 411,919.15<sup>3</sup>, y como se mencionó en la sección 1.4 del presente trabajo, la empresa estuvo posicionada en ese año en el primer lugar en el tipo empresas Courier de Encomiendas lo que representó el 17.47% del total de envíos importados entre ese tipo de empresas. Así también para ese año se posicionó en el octavo lugar entre todas las empresas tipo Courier en Guatemala, representando el 2.7% de envíos importados.

#### **2.2.1.1. Mercado de paquetes y correspondencia de Guatemala hacia EE.UU.**

Por la demanda de servicio, la empresa ha logrado establecer su cliente en catorce estados de EE.UU., abriendo sucursales en diez de ellos. Los

---

<sup>3</sup> Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria, SAT



estados donde se proporciona el servicio son: Tennessee, Washington DC, Florida, Texas, New York, Massachusetts, Michigan, Arizona, Illinois, Oklahoma, Colorado, North Carolina, Nebraska y Kentucky, y los más representativos, Georgia y California.

#### **2.2.1.2. Mercado de paquetes y correspondencia de EE.UU. hacia Guatemala**

La empresa a logrado colocar noventa sucursales, a lo largo de diferentes municipios, principalmente las regiones central, sur y occidente del país.

### **2.3. Organización actual de la empresa**

#### **2.3.1. Departamentos actuales que atienden al cliente**

Los departamentos actuales donde se encuentra personal que atiende a los clientes, y que por consiguiente presta el servicio ofrecido por la empresa, son los siguientes:

- **Encargados de sucursales:** Estos son personas que no forman parte directa del personal de la empresa, si no presta sus servicios por contrato, y se encargan de recibir y entregar envíos en las distintas sucursales dentro del país, o bien en las que se encuentran en los Estados Unidos. En el caso de las sucursales dentro del país o departamentales, combinan sus actividades con otro tipo de servicio, como tiendas, abarroterías, restaurantes, etc. debido a que

la recolección y entrega de paquetes se hace semanalmente según las rutas de las unidades de transporte.

- **Viajeros:** Son los encargados de trasladar los envíos desde las oficinas centrales de la empresa hacia las sucursales en Estados Unidos, así también en sentido inverso. También se encargan de recolectar los envíos directamente en las zonas y barrios donde se radican los clientes en Estados Unidos, por lo que en el momento de la recolección de envíos por lo que en esta actividad se da la ocasión para promocionar el servicio hacia otros clientes potenciales.
- **Encargados de ventanillas en oficinas centrales:** Personal que se encarga de hacer la recepción de envíos, que implica su revisión, asignación de tarifa y su correspondiente embalaje extra si es necesario.
- **Encargado de reclamaciones y devoluciones:** Se encuentra ubicado en las oficinas centrales de la empresa y su labor consiste en recibir las reclamaciones de los clientes respecto de envíos no entregados o entregados con daño. Así también se encarga de direccionar todos aquellos envíos que por diversos motivos no fueron entregados al consignatario, por lo que la empresa los devuelve a su remitente.

### **2.3.2. Personal en contacto con el cliente**

El personal que tiene contacto directo con el cliente, que se describe en el numeral 2.3.1 anterior, tiene conocimiento de las tarifas de cobro, porque el mismo tiene que ver directamente con la recepción, entrega, cobro y

seguimiento de reclamaciones, por lo que su relación con el cliente se enfoca principalmente en este aspecto.

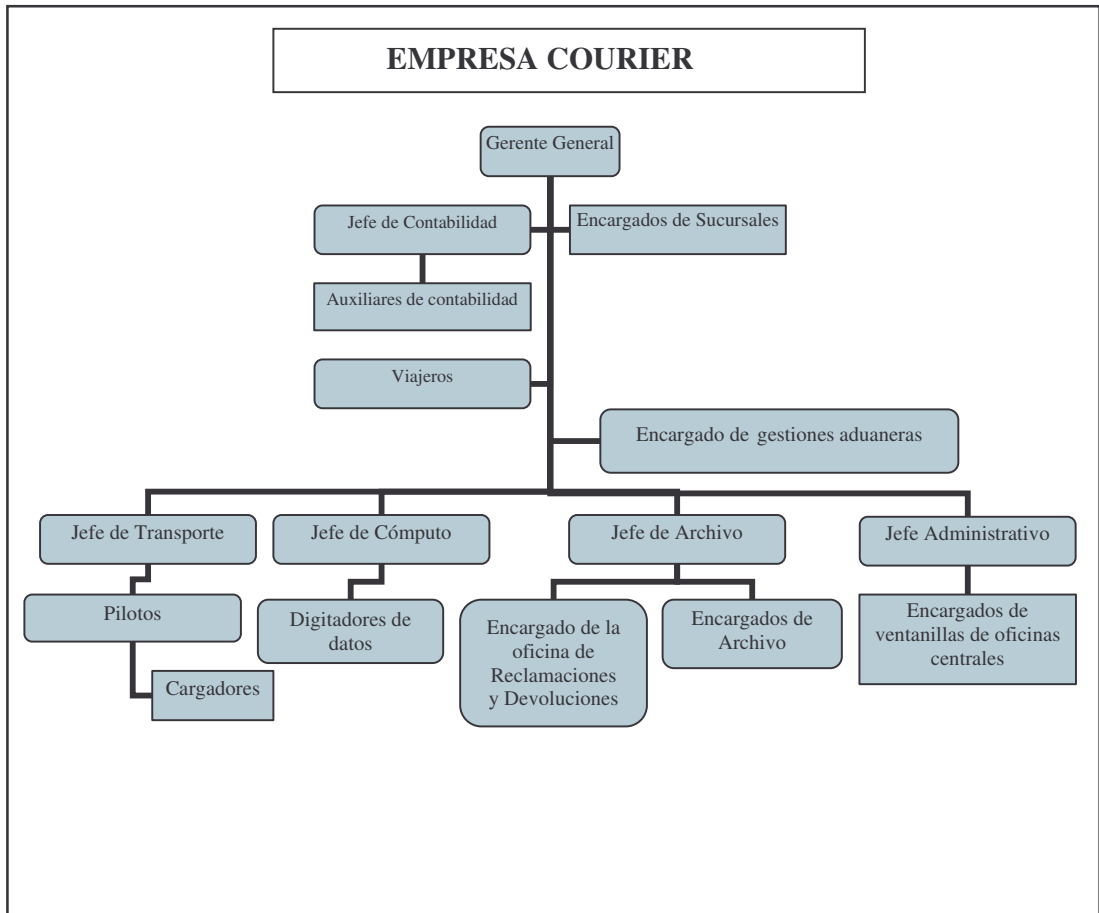
### **2.3.3. Horarios actuales**

Los horarios de trabajo estipulados nominalmente varían según la oficina con que se trate. En oficinas centrales, el horario nominal de servicio es de 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes y sábado de 8:00 a 12:00 horas, sin embargo la jornada real para el personal que labora en las mismas puede iniciar desde las 6:00 horas y puede extenderse hasta las 21:00 horas, según la demanda de trabajo. También se pudo observar tiempos de holgura muy frecuentes y largos, derivado de la falta de coordinación entre departamentos. En las sucursales se tienen horarios de atención en días específicos a la semana, que pueden ser martes o miércoles, según la ubicación geográfica, debido a las rutas de unidades de transporte, que tienen esta frecuencia. El resto de la semana, en las sucursales departamentales se dedican a otro tipo de negocio que combinan en sus locales. En las sucursales en EE.UU. los horarios también son con frecuencia semanales, y se atiende un día a la semana que corresponde al día en que los viajeros se encuentran en esa nación.

### 2.3.4. Organigrama actual

A continuación, en la figura 4, se muestra el organigrama actual de la empresa, de acuerdo a lo que se observó durante las operaciones de la empresa, sin embargo formalmente no está establecido por la gerencia de la misma.

Figura 4: Organigrama actual de la empresa.



Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.



## **3. PROPUESTA A IMPLEMENTAR**

### **3.1. Preparación hacia el cambio**

#### **3.1.1. Compromiso de la gerencia en el proceso de cambio**

Para crear la disposición al cambio para la innovación de nuevos procedimientos, es necesario visualizar los beneficios que esto traerá, de tal manera que se acepte invertir tiempo y esfuerzo de la empresa en tales actividades. Para tal efecto, en primer lugar, es necesario que la gerencia de la empresa esté dispuesta a ser partícipe y líder del proceso de cambio a implementar.

La clave es presentar los beneficios al personal, para que disminuya su resistencia y paulatinamente desarrolle una mayor confianza en el futuro ante los cambios que la innovación implica.

Los gerentes, como líderes, deberán de ser innovadores, desarrollando su gran capacidad para proyectar el futuro al presente y presentarlo con una gran convicción y certeza, junto con todos sus beneficios a sus colaboradores.

Los beneficios del cambio, de la innovación, deben ser claros y presentados de una manera sencilla ante los colaboradores. Una buena práctica es presentar ejemplos de otras empresas (de condiciones similares) y

otras personas que han logrado aumentar su eficiencia, productividad y competitividad, gracias a las transformaciones y al abandono de las viejas formas de hacer las cosas, y con ello han aumentado los sueldos o prestaciones de los colaboradores.

La seguridad en el trabajo, en las ventas, en la rentabilidad de la empresa, en la calidad, son beneficios tangibles que se pueden exponer ante los trabajadores, pero no son tan fáciles de traducir a nivel personal. Es decir, los colaboradores lo que quieren saber es cómo, específicamente a ellos, les genera certidumbre a futuro el cambio y las innovaciones.

Por lo tanto, es necesario llevar los niveles de bienestar de la empresa al bienestar del personal, proponiéndoles los beneficios en términos de sueldos, prestaciones, bonos de productividad, permanencia en el trabajo, ascensos, menos horas extra sin pago, mayor flexibilidad para seleccionar días de vacaciones, ambientes más cómodos de trabajo, Etc.

También la gerencia puede valerse de crear el entusiasmo a favor del cambio, enseñando a los miembros del personal que si no cambian serán los únicos que no lo harán, y si lo hacen, seguirán siendo parte del equipo. El personal tiene que percibir que los beneficios de cambiar son mayores que los de no cambiar.

Si se cuestiona al personal, sobre el cambio y que sólo falta el colaborador que se está entrevistando, en tomar una decisión, será una manera muy clara de generar certidumbre hacia el futuro. La persona, por no ser excluida, estará de acuerdo con la propuesta.

Por lo tanto, es necesario que la gerencia esté convencida de la innovación, y a la vez la gerencia debe utilizar como estrategia, el indicar los beneficios del cambio.

### **3.1.2. Involucramiento de todo el personal en el proceso de cambio**

La gerencia involucrada en el proceso de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes en la gestión de negocios actualmente, toda vez que tanto el gerente y la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno, no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de un equipo elemental a nivel de Dirección, para asegurar con éxito el cambio en la empresa.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse, en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra. Así también, esto también implica que se debe de estar con la seguridad que la empresa pueda absorber los cambios, muy especialmente su personal, el cual debe comprender que esto es un proceso continuo, y no transitorio.

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

El cambio implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. El agente de cambio irá a alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos.



Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio.

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural, por lo que hay que analizar los motivos que pueden provocarla.

En primer lugar, las personas que no conocen lo suficiente de los objetivos del cambio, tienden a demorarlo. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, por qué se llevará a cabo y cuál será su impacto en términos personales.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.

Por el contrario, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la necesidad de cambiar.

Para facilitar los procesos de cambio, deben implementarse las seis acciones clave siguientes:

- Comunicar la necesidad de cambio
- Redactar la visión de forma compartida
- Generar el compromiso de los líderes o gerentes
- Facilitar la participación del personal
- Pensar sobre la organización en forma integrada
- Medir el desempeño

### **3.2. Planeación estratégica del servicio al cliente con calidad**

Como bien es sabido, la planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la administración, consistente en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, así como la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear y preservar sus ventajas, en función de la misión y de sus objetivos. Es así, que la planeación estratégica es el proceso por el cual la gerencia debe ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Así también, la planeación estratégica no es exclusiva de la gerencia, sino un proceso que implica la comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles de la empresa. Como parte esencial de la planeación estratégica, se plantean a continuación, la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

### 3.2.1. Misión

La misión debe definir el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa, así como la imagen pública de la empresa u organización.

A continuación se responden las siguientes preguntas, para dichas respuestas sirvan de base para redactar la misión:

- ¿Por qué existe la empresa?

La empresa existe para el transporte de envíos desde y hacia Estados Unidos, principalmente del tipo familiar o personal.

- ¿Cuál es su negocio?

Su negocio es el servicio de transporte de envíos, por medio de un sistema de correo internacional especializado, ofreciendo seguridad de entrega, las mejores tarifas y en el menor tiempo posible.

- ¿Quiénes son sus usuarios o clientes?

Es la comunidad guatemalteca, formada principalmente por los migrantes guatemaltecos en Estados Unidos y sus familiares y amistades radicando en territorio nacional.

- ¿Qué necesidades debe satisfacer la empresa?

La empresa satisface la necesidad de sus clientes, siendo estos remitentes y consignatarios, manteniendo un vínculo personal o sentimental a través del envío de bienes y artículos.

Por lo tanto, para efectos de este trabajo, la misión deberá ser el propósito general o razón de ser de la empresa, y debe enunciar a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades, y deber servir de marco de referencia que orienta las acciones. También, para que la misión cumpla su importante función, debe tener la cualidad de hacer partícipes a todos los involucrados en la empresa (propietarios, gerentes, personal, clientes y proveedores).

También se debe tomar en cuenta que la misión no necesita ser exclusiva de la empresa u organización porque sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar. Esto porque pueden haber empresas competidoras atendiendo el mismo segmento de mercado.

Así entonces, la misión propuesta para la empresa objeto del presente trabajo, es la siguiente:

“Ser la empresa líder en el transporte de envíos desde y hacia Estados Unidos, por medio de un sistema de correo especializado, entregando un servicio confiable, seguro, económico y en el menor tiempo posible, para satisfacer a la comunidad guatemalteca que necesita mantener un vínculo con sus familiares, amigos y empresas.”

### 3.2.2. Visión

La declaración de la visión debe reunir las aspiraciones de que quiera llegar a ser la empresa en el futuro. Este enunciado debe estar descrito en tiempo presente. La visión debe darse, teniendo la comprensión clara del lugar que ocupa hoy la empresa, y de ahí se propone las metas que quiere alcanzar. También debe servir de motivación a la empresa para seguir adelante.

Para formular la visión, primero se responderán las siguientes preguntas claves:

- ¿Qué quiere llegar a ser la empresa?

Ser la empresa que ofrezca el transporte de envíos entre Guatemala y Estados Unidos, cubriendo la necesidad de sus clientes con un servicio de calidad, especializado y con personal capacitado.

- ¿Cuál es la posición que desea ocupar en el mercado?

Ser la empresa guatemalteca líder dentro del sector de servicios de transporte de correo, cubriendo todas las regiones de demanda en el territorio de Guatemala y Estados Unidos.

Así también, en la formulación de la visión, se deben tener en cuenta en su redacción los siguientes elementos: Ser amplia y detallada, positiva y alentadora, realista en lo posible pero proyectando los sueños de la empresa,

incorporando valores e intereses comunes, deber poderse difundir interna y externamente.

Por lo anterior expuesto, se formula la visión de la empresa a continuación:

“Ser la empresa guatemalteca líder en el sector de servicio de transporte de correo, cubriendo mayoritariamente en relación a las empresas competidoras, todas las regiones de demanda de servicio en Guatemala y Estados Unidos, satisfaciendo la necesidad de los clientes, proporcionando un servicio de calidad, especializado y con personal capacitado”.

### **3.2.3. Objetivos estratégicos de calidad enfocada al servicio al cliente**

En la misión está definido el propósito fundamental dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa. Sin embargo, esto necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen las principales áreas de actividades que se trabajaran a largo plazo, indicando los resultados que se esperan obtener. Estos enunciados son los objetivos estratégicos, los cuales proporcionan más claramente las metas descritas en la misión.

Al momento de plantear los objetivos estratégicos, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Deben ser factibles de lograrse
- Ser motivadores
- Ser conocidos, entendidos y aceptados por el personal
- Flexibles
- Generados a través de procesos participativos
- Obligatorios
- Relacionados de acuerdo a la misión y visión establecidas
- Redactados en verbo infinitivo, orientando hacia el logro

A continuación se enuncian los objetivos estratégicos planteados, según el área de la empresa en análisis.

### **3.2.3.1. Objetivos en el área en los puntos de servicio al cliente**

#### **3.2.3.1.1. Oficina de Archivo**

Registrar, archivar y resguardar la información informática y la documentación física de las transacciones de la empresa, especialmente enfocándose en el seguimiento de los envíos, siendo capaz de proporcionar en cualquier momento y de forma inmediata y actualizada los reportes, estadísticas de forma global o de casos particulares.

#### **3.2.3.1.2. Oficina de Reclamaciones**

Resolver los requerimientos de solución a las reclamaciones de los clientes con una respuesta y acción pertinente, que garantiza su lealtad y minimizando los costos ocultos de clientela insatisfecha.

#### **3.2.3.1.3. Oficina de Devolución**

Poseer con un sistema de garantía la puesta en ruta de los envíos en estado de “devolución” de forma expedita.

#### **3.2.3.1.4. Ventanillas de recepción y entrega de paquetes**

Proporcionar el servicio de recepción y entrega de paquetes o envíos, con las cualidades de calidad esperada por el cliente, como lo son atención, prontitud, respecto, certeza en plazos de entrega, honestidad en la información, etc.

#### **3.2.3.2. Objetivos en el área de recursos humanos**

Proporcionar un ambiente de trabajo dentro del cual el personal se sienta motivado a trabajar en grupo y sea capaz de responder positivamente a las necesidades de los clientes. Permitir al personal desarrollar capacidad y aptitudes tanto profesionales como interpersonales.



### **3.2.3.3. Objetivos en el área de mercadeo**

Promocionar el servicio de correo para el transporte de envíos en los segmentos de población localizados en las áreas geográficas de mayor índice de clientes potenciales, tanto en Estados Unidos como en Guatemala, para incrementar la rentabilidad de la empresa. Así mismo, implementar mecanismos de promoción para introducir servicios conexos y relacionados con el transporte de bienes, diversificando el servicio prestado.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS**

### **4.1. Calidad en el servicio al cliente**

En todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional muy importante en el caso de productos tangibles o físicos, sin embargo, para una empresa tipo Courier, como en el presente caso, es la esencia de su estructura.

Es por esto, muy importante hacer de conocimiento del personal y puesta en práctica los conceptos vertidos a continuación.

#### **4.1.1. Concepto de servicio**

El servicio se entiende como la satisfacción total de los deseos o necesidades del cliente mediante la realización de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos del producto o en este caso particular al servicio, a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio de la empresa. Entonces, es así, que la empresa debe proporcionar el servicio que en cual, el cliente se sienta satisfecho el cliente.

A continuación se detallan las características del servicio, que debe conocer el la gerencia y el personal de la empresa, para efectos de que pueda proporcionarlo, satisfaciendo las necesidades del cliente.

#### **4.1.2. Características del servicio**

Las características fundamentales del servicio, de las cuales se deberá poner especial empeño, son las siguientes: 1) Intangibilidad. 2) Inseparabilidad. 3) Heterogeneidad y variabilidad. 4) Carácter perecedero.

- **Intangibilidad:**

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.

En caso que nos ocupa, los clientes no pueden ver el resultado en el momento que pagan el servicio, lo único que obtienen es un recibo y la promesa de que el paquete o correspondencia será llevado a su destino en el tiempo y condiciones acordadas. Por ello, es muy importante que a fin de reducir la incertidumbre del cliente, la empresa debe proponerse hacer “tangible” lo “intangibile”, mejorando la calidad a través de el lugar (ventanillas

de atención y local), el personal, el equipo, folletos, publicidad impresa, imagen de marca o logotipo de la empresa y ofrecimiento de ofertas especiales.

- **Inseparabilidad:**

En el caso de los bienes o productos, estos se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.

- **Heterogeneidad o variabilidad:**

Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes o productos. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano, el cual, participa en la producción y entrega. Debido a esto, en muchas ocasiones, para el cliente es difícil pronosticar la calidad del servicio antes de recibirlo.

Para superar ésta situación, la empresa debe estandarizar los procesos de sus servicios y capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad. A la vez el personal, debe estar preparado para satisfacer los requerimientos particulares de cada cliente, de manera que debe conocer hasta donde puede ser flexible sin salirse de los estándares de la empresa, por lo tanto debe tener pleno conocimiento de las interioridades de la empresa.

- **Carácter perecedero:**

Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario, caso contrario a los productos o bienes. Es así, por ejemplo, en un concierto musical, si no se ocupan todos los lugares, estos, no se pueden guardar para una próxima fecha, porque sencillamente el servicio no prestado se pierde.

Desde el punto de vista de la empresa, el carácter perecedero de un servicio no es un problema cuando la demanda es constante, pero si la demanda es fluctuante es causa de costos de operación. Por lo tanto, para equilibrar la demanda fluctuante del servicio, la empresa debe plantearse retos de promoción, programar preparativos para la prestación del servicio en los momentos de la no demanda, implementación de servicios que puedan proporcionarse simultáneamente al del envío de correspondencia y la programación de promociones especiales (por ejemplo: ofrecer un descuento especial en las horas de menor demanda para tratar de incrementarla con los clientes que suelen asistir en las horas pico y que son sensibles al precio; de esa manera, se aprovechan mejor las horas de menor demanda y se da opción a los nuevos clientes potenciales a las horas pico).

#### **4.1.3. Importancia del cliente**

En primer lugar la empresa tiene que entender que es cliente, y luego comprender su importancia. A continuación se indican varias definiciones, según distintos autores:

James G. Shaw. indica que "Un cliente es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso".

Carlos Dávila Colunga indica que un cliente es "Quien recibe un servicio o producto".

Bob E. Hayes. indica que cliente es "Es un termino genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas".

Karl Albrecht indica que el cliente es "Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio".

Por lo anterior, se puede deducir la siguiente definición para la empresa, diciendo que: El cliente es la persona que requiere satisfacerse de la necesidad de trasladar un envío, por lo que contrata el servicio de entrega en la empresa.

La importancia del cliente es tal para la empresa, que tomando en cuenta que es una persona que no siempre tiene la razón, aun así deberá estar siempre en primer lugar, si la empresa quiere distinguirse por la calidad de su servicio.

La empresa debe comprender la importancia que tiene el cliente en su organización, por lo tanto, el personal debe observar los principios indicados a continuación:

- El cliente es la persona más importante en la empresa.
- El cliente no depende de nosotros. La empresa y personal dependen de él.
- Un cliente no es una interrupción del trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente le hace un favor a la empresa cuando llega. No se le está haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial del negocio de la empresa; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la caja registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más esmerada que se le pueda dar. Es el alma del negocio.

Por otro lado, el personal debe estar consciente que existen dos tipos de cliente, a los cuales hay que atender: El cliente interno y el cliente externo.

El cliente interno está conformado por todo el personal de la empresa, y que por estar en ella, requiere del servicio interno de parte de los demás trabajadores.

El cliente externo es toda aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo es a quienes la atención está dirigida, ofreciéndosele el servicio.

De esto se observa que, al tener dos tipos de clientes, la empresa debe estar consciente de que se tiene que satisfacer las necesidades que cada uno

tenga, sin descuidar uno u otro, ya que finalmente la atención al cliente interno, incidirá en la calidad del servicio proporcionada al cliente externo.

#### **4.1.4. Necesidades del cliente**

Los empleados de la empresa, deben conocer las necesidades elementales de los clientes para poderlos servirlos, independientemente del tipo de servicio que se preste. Las necesidades referidas son: la necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante y necesidad de comodidad.

- **Necesidad de ser comprendido**

Los clientes que eligen el servicio de la empresa, necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva con la misma. Esto quiere decir, que el cliente debe interpretar que los mensajes que ha enviado a la empresa, han sido comprendidos por el personal.

- **Necesidad de ser bien recibido**

Ningún cliente que sea tratado como extraño por el personal, regresará. El cliente también necesita sentir que en la empresa se alegran de verlo y que es importante para ella.

- **Necesidad de sentirse importante**

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos les gusta sentirse importantes, por lo que cualquier cosa que se haga para hacer que el cliente se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.



- **Necesidad de comodidad**

El cliente necesita comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, conversar u ocuparse de otras actividades mientras espera la atención del personal; también necesita tener la seguridad de que se le atenderá en forma adecuada y la confianza en que se le podrá satisfacer sus necesidades.

#### **4.1.5. Concepto de calidad en el servicio**

Para la empresa objeto del presente trabajo, se dirá que calidad en el servicio es:

Cumplir y superar las expectativas que tiene el cliente, satisfaciendo su necesidad de transporte de paquetes y correspondencia, cumpliendo los componentes de la calidad en el servicio, como los son: Confiabilidad, accesibilidad, respuesta inmediata, así como empatía y competencia del personal de la empresa.

#### **4.1.6. Componentes de la calidad en el servicio**

Los componentes del servicio que debe mantener la empresa, para que el cliente reciba el servicio de transporte de paquetes y correspondencia con calidad, son los siguientes:

- **Aspectos tangibles o tangibilidad:**

Se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas y el equipo de la empresa deben ser lo mejores condiciones, tener buen mantenimiento y limpieza, equipo en optimas condiciones (cómputo, oficinas, medios de transporte, etc.), así

también los trabajadores estar presentables, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente. El cliente evaluará favorable este aspecto, e invitara ha hacer su primera transacción con la empresa. Los clientes con sólo visitar las instalaciones físicas de la empresa o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a requerir un primer servicio de correo. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice el requerimiento de servicio de transporte de la empresa, pero no logrará convencer al cliente de que vuelva a comprar.

- **Fiabilidad:**

Consiste en a capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La fiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Significa cumplir con todas y cada una de las partes del servicio al que se comprometió la empresa. En el presente trabajo, la fiabilidad significa cumplir con los siguientes compromisos que adquiere la empresa para transportar un paquete o correspondencia: Cumplir con el plazo de entrega prometido, entregar el envío en óptimas condiciones físicas, mantener la tarifa previamente establecida, entregar el envío a quien corresponde efectivamente.

- **Sensibilidad o actitud de servicio:**

Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes del personal influyen en el cliente para que vuelva a requerir los servicios de la empresa. De esto se desprende que la inducción, capacitación y

motivación del personal, en relación al servicio al cliente es muy importante y esencial que la gerencia tenga planes específicos de mantenimiento de este aspecto.

- **Seguridad:**

Los clientes deben percibir que el servicio que se le presta carece de riesgos. En este caso es muy importante hacer énfasis en este aspecto, debido a que el transporte de envíos, representa de antemano ante los clientes, nuevos y potenciales, la incertidumbre del cumplimiento del servicio, por tratarse de un servicio que sale de las fronteras del país. La empresa puede aprovechar esto como una ventaja, al valerse del prestigio que le proporcionan los clientes antiguos al referir a clientes nuevos, dado los años de experiencia de la empresa.

- **Empatía:**

Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. En este aspecto, el personal debe estar capacitado para hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Facilidad de contacto:** El personal debe estar preparado, de tal forma que cuando llaman sus clientes, los encuentren, o bien se reporten a sus números telefónicos posteriormente si están ocupados, y estar preparados con la solución, o bien dirigirlos con certeza con quien pueda ayudarlos.
- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa, así también el personal debe utilizar un idioma que los clientes puedan entender claramente.

- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él. El personal debe estar preparado para ofrecer algo adicional que necesite, esto es, que se superen las expectativas del cliente.

- **Accesibilidad:**

Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. La empresa debe esmerarse en responder y devolver las llamadas por teléfono de los clientes, así también la respuesta debe ser de acuerdo a cumplir la necesidad del cliente.

- **Competencia del personal:**

El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los servicios que ofrece, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus acciones. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiéndolo favorablemente cuando una situación imprevista exija nuestra intervención, la cual rebase sus expectativas. Muchos clientes saben bien lo que necesitan que se le sirva, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente. Nuevamente se hace énfasis que la capacitación del personal es crucial en la empresa, debido a que lo que provee es un servicio, y no un producto físico.

#### **4.1.7. Importancia de la calidad en el servicio**

La importancia de la calidad en el servicio es tal, que en las empresas que ofrecen productos o bienes, muchas veces el servicio supera al producto mismo.

Por esta causa, es importante que el que la gerencia de la empresa defina y comunique al personal con claridad las necesidades de los clientes, ya que el personal está en contacto directo con las personas que adquieren el servicio ofrecido. Por lo tanto, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo se pone en juego la venta del servicio, sino que la imagen y la confianza que el cliente deposita en la empresa, por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidades como en imagen, y si pasa lo contrario, se obtiene un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.

#### **4.2. Sistema de calidad en el servicio al cliente**

El personal de la empresa debe aprender a manejar cualquier tipo de problema que pudiera surgir en relación con sus clientes lo cual reflejará como la empresa está integrada en todas sus áreas.

Por lo anterior la empresa debe tener un sistema de calidad documentado, demostrando que existe un sistema de calidad formal y organizado. Un método aceptado de documentar la organización del sistema es por medio de la redacción del “Manual de Calidad en el Servicio al Cliente”.

En el manual debe estar definida la estructura funcional de trabajo acordada por la empresa con los trabajadores, guiando acciones coordinadas entre todos los departamentos de la empresa, de tal forma que se asegure la satisfacción del cliente con la calidad y con los menores costos económicos de operación.

La responsabilidad para el diseño, la forma y la realización del manual, pertenecen a la gerencia. La responsabilidad de proporcionar el servicio con calidad pertenece a todos los que intervienen en los procesos.

#### **4.2.1. Implementación de la automatización de la información**

El uso de la tecnología de la información en las empresas se ha incrementado considerablemente y en un futuro será aun mayor. Daniel Cohen y Enrique Asín, indican que: “La tecnología será parte del trabajo en equipo de las empresas. Esta tecnología será utilizada para reducir el trabajo, mejorar la calidad, dar mejores servicios a los clientes o para cambiar la forma en que se trabaja”<sup>4</sup>.

Según la clasificación de empresas Courier indicada en el punto 1.2 del presente trabajo, las empresas del tipo “expreso” y del tipo “para compras por catálogo o *Internet*” se distinguen por sistemas informáticos de seguimiento (*tracking*) de paquetes, incluso que permiten el acceso al propio clientes a sus sitios *Web* donde puedo hacer sus consultas en tiempo real, no así, para las

---

<sup>4</sup> Daniel Cohen y Enrique Asín. **Sistemas de información para los negocios**. (3ª. Edición. México: McGraw Hill, 2000) Página 21.

empresas Courier del tipo “De encomiendas”, las cuales no utilizan tecnologías informáticas para proporcionar sus servicios.

Esto da la pauta de implementar en la empresa, la automatización de sistemas, lo que la convertiría en empresa líder de su tipo en la utilización de herramientas informáticas.

#### **4.2.2. Proceso propuesto para el Departamento de Archivo**

Se propone que toda transacción para el manejo, transporte y recepción de envíos sea registrado en un sistema informático de seguimiento (*tracking*) para su efectivo control, y el cual debe ser suministro de información para la contabilidad, pago de comisiones, sistema de solución de reclamaciones.

Para esto es necesario un programa informático o *software* especializado en la cadena logística del manejo de carga, encontrándose que en Guatemala, solo una empresa ofrece sus servicios de asesoría en este ramo. Las empresas del gremio Courier guatemaltecas cuentan con sus propios sistemas informáticos, así como con departamentos o equipos *staff* dedicados al mantenimiento de dichos sistemas.

Por lo anterior se debe implementar un departamento o gerencia informática interna que sea capaz de mantener las exigencias globales de este tipo de sistemas, en medio cada vez más competitivo.

### 4.2.3. Proceso propuesto para el Departamento de Reclamaciones

Como se pudo verificar, según el Diagrama de Pareto en la sección 2.1.3 del presente trabajo, al implementar medidas preventivas para evitar los cuatro tipos de reclamaciones más frecuentes, se estaría resolviendo el 72% de estos.

Las reclamaciones más frecuentes son, según muestra la tabla V, las siguientes:

**Tabla V: Reclamaciones más frecuentes, por envíos no entregados, según Diagrama de Pareto, mes de diciembre de 2007.**

#	Motivo de envíos no entregados	Frecuencia	Porcentaje
G	Envío despachado equivocadamente a oficina destino	60	22,64%
L	Dirección en ubicación geográfica fuera de la cobertura de la empresa	50	18,87%
H	Dirección consignada inexistente	45	16,98%
M	Dirección consignada incompleta del consignatario	30	11,32%

**Fuente de datos: Empresa Courier. Elaboración propia.**

Por otro lado, el Diagrama de Causa-Efecto, en la sección 2.1.4 del presente trabajo, muestra los problemas por los cuales, las reclamaciones no son resueltas correctamente en la Oficina de Reclamaciones, para su solución final.



Por lo anterior, para atacar el problema de las reclamaciones, se deben tomar medidas correctivas y preventivas, en dos aspectos:

- El procedimiento de manejo de los envíos propiamente, para prevenir reclamaciones; y
- El procedimiento de manejo de reclamaciones en su departamento correspondientes.

#### **4.2.4. Proceso propuesto para el Departamento de Devoluciones**

Es necesario diferenciar entre una reclamación y una devolución para efectos de procedimiento, debido a que una devolución no necesariamente se convierte en una reclamación, además que no todas las reclamaciones son por devoluciones.

Por lo anterior es necesario crear un departamento que se ocupe especialmente en este aspecto con la mayor diligencia, evitando que se convierta en reclamación. A la vez, si se mezcla la actividad con el manejo de reclamaciones, se pierde continuidad a ambos aspectos, creando un efecto multiplicador en las reclamaciones. Con respecto a las devoluciones, estas se beneficiarían en gran medida con el manejo del sistema informático de seguimiento, ya que se indicaría su status en dicho sistema, por lo que crearía certeza para el cliente en cuanto la ubicación de su envío, aun cuando el cliente no tuviera acceso a la *Web*, podría consultar en cualquier sucursal de la empresa.

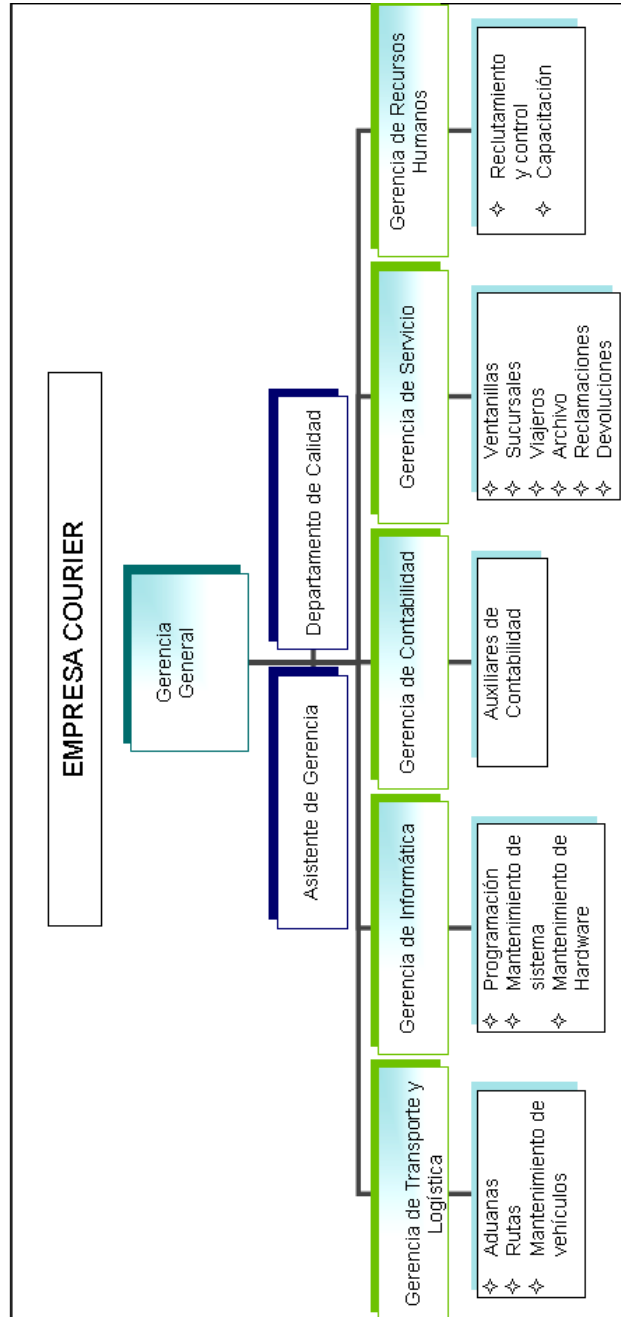
#### **4.2.5. Mejoramiento en la calidad del recurso humano**

El desarrollo del factor humano es un agente fundamental de la calidad. Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la empresa.

Se debe afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad. El Departamento de Recursos Humanos, que será responsable de la administración de factor humano, jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará los procesos para atraer y retener talento en la empresa, y tendrá que desarrollar planes para reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna y las relaciones laborales, contribuyendo significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes, la empresa y sus compañeros. A continuación, en la figura 5, se muestra el Organigrama propuesto para la empresa, así también, posteriormente se indican los horarios, funciones del personal y los elementos básicos de su capacitación.

#### 4.2.5.1. Organigrama de la empresa

Figura 5: Organigrama propuesto para la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.5.2. Horarios del personal**

En la sección 2.3.3 del presente trabajo, se explicó los horarios que tiene actualmente la empresa, que en el caso de las sucursales en el territorio nacional y en EE.UU. son según la fecha de arribo del medio de transporte y de los viajeros respectivamente, lo cual tiene mucha lógica. Sin embargo, en las oficinas centrales, donde está el corazón de la empresa se tienen horarios extensos que desmotivan al personal y causa su rotación.

Se propone entonces, que los horarios no superen las cantidades nominales establecidas (48 horas a la semana), lo cual evitará la falta de motivación del personal y su alto índice de rotación.

Se propone que los horarios sean de la siguiente forma:

- Planificados previamente según la demanda de trabajo, es decir, el personal debe estar disponible cuando se le requiera, pero sin exceder del horario nominal máximo de 48 horas semanales.
- El personal podrá laborar en distintos departamentos, en el transcurso de la semana, pero de forma coordinada entre las jefaturas de los mismos
- El personal debe tener derecho a sus horarios de descanso y alimentación.

#### 4.2.5.3. Funciones del personal

A continuación se describen las funciones del personal que formará la parte principal de la cadena del servicio en la empresa:

<b>Unidad</b>	<b>Funciones</b>
Gerencia General	Ser líder del proceso de cambio e implementación del sistema de calidad de la empresa.
Departamento de Calidad	Dictar las normas y procedimientos de calidad. Evaluar las normas y procedimientos de calidad periódicamente.
Gerencia de Servicio	Implementar las normas y procedimientos de calidad, a través del personal de ventanillas, sucursales, viajeros, Depto. De Archivo, Depto. De Reclamaciones y Depto. De Devoluciones.
Gerencia de Recursos Humanos	Inducir y capacitar al personal sobre la calidad en el servicio al cliente.

#### **4.2.5.4. Capacitación del personal orientado a la calidad del servicio**

El personal debe recibir una inducción cuando es contratado, además de que debe ser capacitado periódicamente al menos una vez al año, con un manual básico de la calidad en el servicio al cliente. También al personal se le debe comunicar de los nuevos procedimientos y políticas de la empresa, para que eficazmente sean implementados. El manual básico de la calidad en el servicio al cliente debe contener los siguientes temas elementales:

#### **MANUAL DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

##### **Principios en los que descansa la calidad en el servicio al cliente**

- ✧ El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- ✧ El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre necesita más.
- ✧ La empresa y el personal debe formular ante el cliente, promesas que pueda alcanzar y que le permitan distinguirse de las empresas competidoras.
- ✧ La empresa a través de su personal debe gestionar de tal forma el servicio, que se reduzca en todo lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- ✧ Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- ✧ Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

### **Razones que debe conocer el personal para implementar la calidad del servicio**

- ✧ Un excelente servicio al cliente reporta beneficios al personal y a la empresa.
- ✧ El cliente actúa de buena fe.
- ✧ El servicio es una inversión importante.
- ✧ Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.
- ✧ Un cliente lo es, aun antes de comprar.
- ✧ La calidad del servicio es prioritaria.
- ✧ Se debe estar en constante búsqueda de nuevos clientes, sin dejar los actuales.
- ✧ La calidad del servicio proviene de la suma de cada integrante del servicio.

### **Factores claves para cumplir con las expectativas del cliente respecto al trato con calidad**

- ✧ Atención inmediata
- ✧ Comprensión de lo que el cliente quiere
- ✧ Atención completa y exclusiva
- ✧ Trato cortés
- ✧ Expresión de interés por el cliente
- ✧ Receptividad a preguntas
- ✧ Prontitud en la respuesta
- ✧ Eficiencia al prestar un servicio
- ✧ Explicación de procedimientos
- ✧ Expresión de placer al servir al cliente
- ✧ Expresión de agradecimiento

- ✧ Atención a las reclamaciones
- ✧ Solución a las reclamaciones teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- ✧ Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa

### **Razones de un mal servicio al cliente**

- ✧ Empleados negligentes
- ✧ Entrenamiento deficiente
- ✧ Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- ✧ Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren
- ✧ Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
- ✧ Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- ✧ Deficiente manejo y resolución de las quejas
- ✧ Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela

### **Los siete pecados capitales del servicio**

- ✧ Apatía
- ✧ Sacudirse al cliente
- ✧ Frialdad (indiferencia)
- ✧ Actuar en forma robotizada
- ✧ Rigidez (intransigente)
- ✧ Enviar el cliente de un lado a otro



### **Los diez mandamientos para conservar a los clientes**

- ✧ El cliente es la persona más importante en la empresa.
- ✧ El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
- ✧ El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
- ✧ El cliente le hace un favor al llamarlo para requerir de sus servicios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
- ✧ El cliente es una parte de la empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si se vendiera la empresa, sus clientes se irán con él.
- ✧ El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
- ✧ El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
- ✧ Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
- ✧ El cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
- ✧ El cliente es la parte más vital de su empresa. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

### **Las diez reglas para una excelente atención en el servicio**

- ✧ No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato
- ✧ Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
- ✧ Haga que los primeros 30 segundos cuenten

- ✧ Sea natural, no falso o robotizado
- ✧ Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
- ✧ Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quien puede)
- ✧ Piense, use su sentido común para ver como puede resolver el problema del cliente
- ✧ Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
- ✧ Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
- ✧ Cuide su presentación.

#### **4.2.5.5. Preparación para los cambios futuros**

Derivado de que el transporte de correspondencia, paquetes y mercancía está en constante evolución debido a la globalización, tanto la empresa debe estar preparada y dispuesta para los cambios constantes. La empresa debe diversificar el servicio ofrecido, debido a la creciente competencia, y a la vez permanecer como empresa líder en el segmento de mercado que atiende.



## **5. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**

### **5.1. Revisión de la misión y visión periódicamente**

La misión y la visión no debiesen estar cambiando constantemente, porque son la base fundamental para los objetivos, estrategias y procedimientos internos. Sin embargo debido a fuerzas externas que cambien las condiciones del negocio, implicaría hacer un Análisis FODA periódicamente, por lo menos una vez al año. Esto implicaría hacer los cuestionamientos que sirven para la formulación de la misión, que a continuación se detallan:

- ¿La razón de la existencia de la empresa ha cambiado?
- ¿El tipo de negocio de la empresa es el mismo?
- ¿Los clientes que atiende la empresa son los mismos?
- ¿Las necesidades que satisface la empresa son las mismas?

Luego entonces, al cambiar las bases de la misión, también cambiaría la formulación de la visión de la empresa, es decir como se ve a si misma nuevamente en el futuro y que posición desea lograr en el mercado.

### **5.2. Auditoría de desempeño**

La auditoría de desempeño es útil para evaluar los resultados de implementar el sistema de calidad, comprobando los resultados que se obtuvieron tras la corrección del sistema, y de los resultados esperados si no se

hubiera implementado, teniendo como fin, ser un mecanismo de comprobación, debiéndose enfocar en los siguientes aspectos:

- Medir si los objetivos se alcanzaron, tal como se trazaron.
- Verificar si el sistema de calidad en el servicio al cliente implementado, es eficaz para producir el resultado de calidad esperado.

### 5.3. Medición de los objetivos alcanzados

Los objetivos que se plantearon en la sección 3.2.3 del presente trabajo se enfocaron en los siguientes aspectos: oficina de archivo, reclamaciones, devoluciones, recurso humano y mercadeo, es necesario medir mensualmente los resultados del sistema implementado, así:

#### Departamento de Archivo:

	<b>ENVÍOS REPORTADOS</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes n</b>
<b>A</b>	<b>Según sistema informático</b>				
<b>B</b>	<b>Según archivo documental</b>				
	<b>Diferencia (A – B)</b>				

En el caso anterior, la diferencia (A – B) tendría como objetivo de llegar a cero, en la medida en que se implementa el capturar la información en el sistema informático a un 100%. Posteriormente tendría que tenerse más confianza en la información proporcionada por el sistema informático.

#### Departamento de Reclamaciones

	<b>RECLAMACIONES</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes n</b>
A	<b>Recibidos</b>				
B	<b>Resueltos</b>				
	<b>Diferencia (A – B)</b>				

De igual forma el objetivo es que la diferencia (A – B) llegue a cero mensualmente, además que la cantidad de reclamaciones recibidas mensualmente, también disminuya con tendencia a cero mensualmente.

#### Departamento de Devoluciones

	<b>DEVOLUCIONES</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes n</b>
A	<b>Recibidas</b>				
B	<b>Puestas en ruta</b>				
	<b>Diferencia (A – B)</b>				

La diferencia (A – B) debe tender a cero.

#### Recurso Humano

	<b>PERSONAL</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes n</b>
A	<b>Antiguo</b>				
B	<b>De nuevo ingreso</b>				
	<b>Total (A + B)</b>				

Lo que se persigue es que la razón  $B/(A + B)$  tienda al 0%.

### 5.4. Evaluación de los procesos implementados

Esto se refiere a corroborar si los procesos planteados en la sección 4.2, efectivamente fueron implementados, lo cual lo debe realizar el Departamento de Calidad. Para tal fin se debe valer de un formulario de corroboración, así como indicar el porcentaje de avance propuesto, y el efectivamente implementado en periodos de tiempo de un mes.

## **5.5. Medición de la calidad en el servicio**

Para los productos físicos o tangibles, en los cuales se puede medir sus características físicas que conforman su calidad, se utilizan métodos de control estadístico de calidad, siendo que la calidad de un producto se puede establecer con datos objetivos y con variaciones previamente definidas y aceptables. Para el caso de los servicios, resulta ser subjetiva la medición de su calidad, por depender esta, de la percepción de los clientes sobre la misma. Para tal efecto entonces, se utilizará el Modelo Servqual, el cual es un método aceptado que se aplica para medir la calidad en los servicios.

### **5.5.1. Descripción del Modelo Servqual**

El Modelo Servqual es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones: aspectos tangibles, fiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía (estas dimensiones se describieron como componentes de la calidad en el servicio, en la sección 4.1.6). Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

En concreto, mide lo que el cliente espera de la empresa que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando lo que el método le llama Gap entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctivas adecuadas que mejoren la calidad.

El Método Servqual está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De tal forma que una diferencia a favor de las percepciones del servicio después de haber sido recibido, que superen las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

### **5.5.2. Aplicación del Modelo Servqual**

Concretamente, el Modelo Servqual consiste en un cuestionario de veintidós preguntas, clasificadas en las cinco dimensiones: aspectos tangibles, fiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía. El cuestionario da la opción de calificar el servicio esperado (expectativas del servicio) en una empresa ideal o de excelente servicio en un rango de numeración de 1 a 7, y luego se realiza el mismo cuestionamiento para calificar el servicio efectivamente recibido (percepciones del servicio) en la empresa Courier.

El modelo de cuestionario, se muestra a continuación:



# SERVQUAL

## Cuestionario

**Rellene el siguiente formulario indicando su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a las mejores empresas Courier en el mercado, y la empresa EIC (siglas hipotéticas). Muchas gracias por su participación.**

### ASPECTOS TANGIBLES

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los equipos de EIC, tienen la apariencia de ser modernos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones físicas de las empresas excelentes son visualmente atractivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones físicas de EIC, son visualmente atractivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de las empresas excelentes tienen apariencia pulcra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de EIC, tienen apariencia pulcra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los materiales relacionados con el servicio que utiliza EIC (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## FIABILIDAD

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Quando las empresas excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando en EIC prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando usted tiene un problema con EIC, muestran un sincero interés en solucionarlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas excelentes realizan bien el servicio a la primera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En EIC realizan bien el servicio a la primera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En EIC concluyen el servicio en el tiempo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En EIC insisten en mantener registros exentos de errores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SENSIBILIDAD

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de EIC, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de EIC, le sirven con rapidez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de EIC, siempre están dispuestos a ayudarles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En una empresa excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de EIC, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SEGURIDAD

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes transmite confianza a sus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El comportamiento de los empleados de EIC, le transmite confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los clientes de las empresas de excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usted se siente seguro en sus transacciones con EIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de EIC, son siempre amables con usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En una empresa excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de EIC, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EMPATÍA

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En EIC le dan una atención individualizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En EIC tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una empresa de excelente tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de EIC, le dan una atención personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En EIC se preocupan por sus mejores intereses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de las empresas excelentes, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de EIC comprenden sus necesidades específicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5.5.3. Resultados esperados

El resultado esperado, es que las percepciones del servicio efectivamente recibido, sean iguales o mayores a las expectativas del cliente sobre un servicio ideal.

En otras palabras, la suma de las calificaciones de las veintidós preguntas relacionadas con las percepciones del servicio recibido en la empresa Courier, debe ser igual o mayor a la suma de las calificaciones de las expectativas del cliente sobre el servicio.

El resultado esperado se calcularía de la siguiente forma:

$$\text{Calidad del Servicio} = \frac{\sum \text{Percepciones}}{\sum \text{Expectativas}} \geq 100\%$$



## 6. PROYECCIÓN DE MEJORAS A FUTURO

### 6.1. Sistema de escaneo con código de barras

Aunque nos hemos acostumbrado a ver los códigos de barras en los productos que compramos, hoy en día cubren casi cualquier tipo de actividad humana, tanto en la industria e instituciones educativas como en el gobierno, la banca, instituciones médicas, cadena de abastecimiento, logística, aduanas y aseguradoras, entre otras y se utilizan para manejar más fácil todos los datos que pueden incluir y que las empresas e instituciones necesitan para la oportuna toma de decisiones.

Específicamente en el ramo de las empresas Courier, los sistemas de escaneo de código de barras sirven para:

- Control físico de mercancías
- Control de inventarios
- Control de tiempos
- Identificación de envíos (paquetes y correspondencia)
- Control de calidad
- Facturación

Actualmente, el código de barras permite que cualquier producto o paquete pueda ser identificado en cualquier parte del mundo, de manera ágil y sin



posibilidad de error. Esto es importante si consideramos que un capturista (haciendo la misma labor en forma manual), comete, en promedio, un error por cada 300 caracteres tecleados, en comparación con los códigos de barras, cuyas posibilidades de lectura errónea son de una en un trillón.

Además de lograr una mejor eficiencia en la captura, almacenamiento, recuperación y manejo de datos, también se reducen costos de operación gracias la capacidad de los sistemas informáticos para desarrollar estas tareas en forma rápida y sin errores.

#### **6.1.1. Equipo necesario**

El equipo necesario para la implementación de un sistema de código de barras, es el siguiente:

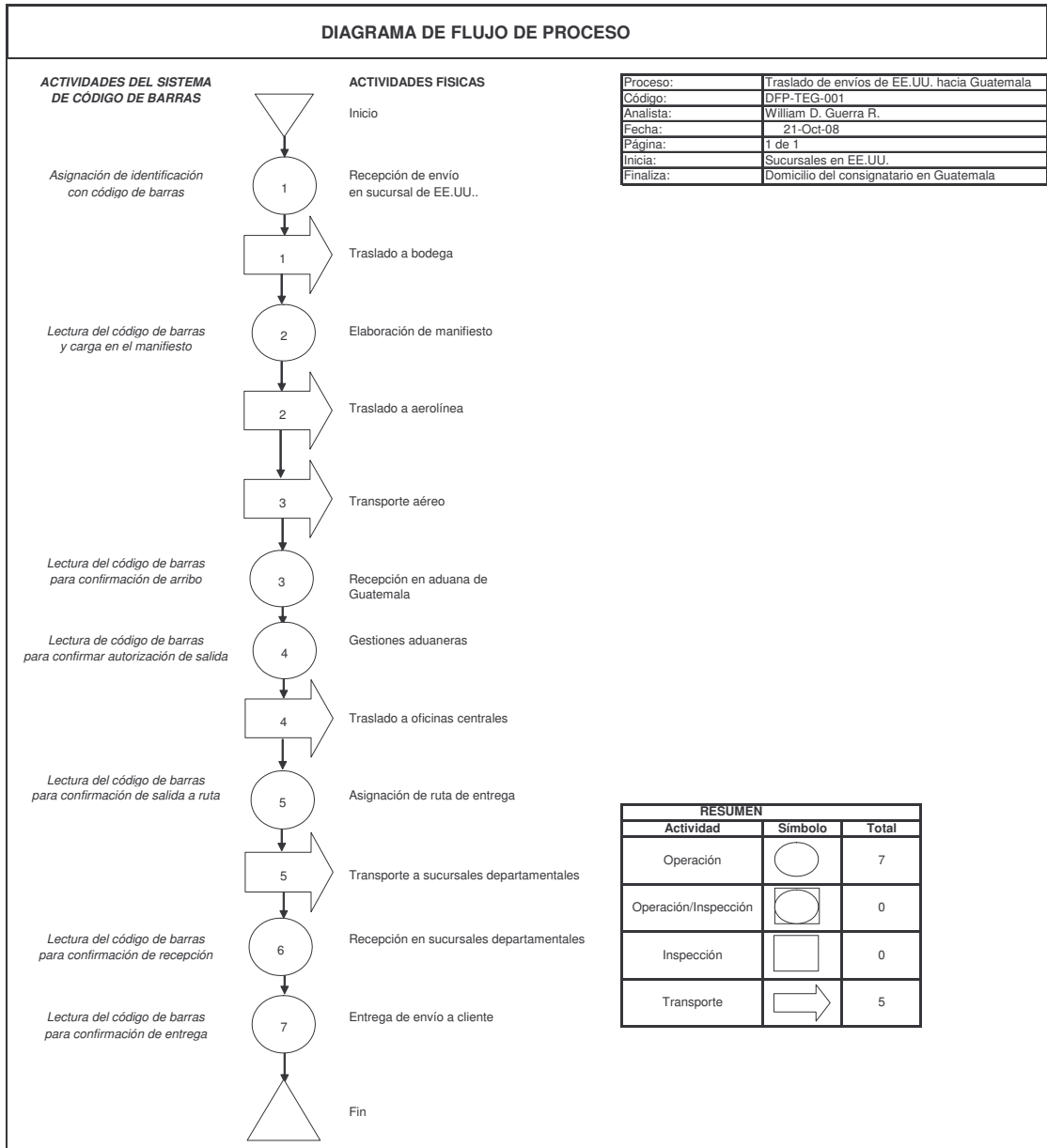
- Impresora de etiquetas con código de barras
- Pistolas lectoras
- Terminales portátiles (*Handheld*) para captura de datos
- Servidor central

La información emitida y capturada debe se depositada en el sistema informático del empresa, con el fin de poder dar seguimiento o rastreo (*tracking*) a los envíos.

#### **6.1.2. Proceso básico**

En la figura 6 se describe el proceso básico del sistema.

**Figura 6: Proceso básico del sistema de escaneo con código de barras para la empresa Courier.**



Fuente: Elaboración propia.

### **6.1.3. Perfil requerido de los trabajadores**

Derivado que el proceso de escaneo de los envíos participa todo el personal involucrado en la cadena de transporte de los envíos, no se necesita un perfil específico de los que intervienen en la operación. Sin embargo, es necesaria la capacitación del personal para la operación del equipo y sistema, por lo que deberá tener conocimientos básicos de uso de equipo de cómputo.

## **6.2. Enfoque de la empresa hacia nuevos mercados conexos**

Debido a la creciente competencia de empresas locales y la entrada de empresas transnacionales en un también globalizado, es necesario que la empresa esté fortalecida en su capacidad de atender a sus clientes actuales, y a la vez de enfocarse en implementar nuevos servicios y productos, especialmente los que sean conexos relacionados al servicio que presta actualmente, lo que le permita asegurar su crecimiento en el futuro y con menores costos de inversión.

### **6.2.1. Estudio de nuevos mercados**

Como toda organización, la empresa debe estar preparada para afrontar nuevos desafíos originados por los cambios en su entorno que pudieran poner en riesgo su rentabilidad. Es necesario que se plantee la diversificación de productos o servicios, siendo lo conveniente plantear opciones de servicios conexos, por ser más factibles de implementar para la empresa.

### **6.2.1.1. Oferta de servicios conexos**

Dentro del sector económico de Guatemala, se establece que existen diversas empresas que se dedican a ofrecer servicios y productos, que de alguna medida podrían ser implementados para diversificar el servicio ofrecido actualmente por la empresa.

Dentro de los tipos de empresas relacionadas se mencionan las siguientes:

- Correo local (entre uno o más municipios)
- Correo nacional
- Transporte comercial de mercancías local
- Transporte comercial de mercancías internacional
- Courier para compras por catálogo o *Internet*
- Courier expreso
- Agencia de carga desconsolidadora
- Importación de mercancía comercial

### **6.2.1.2. Demanda de servicios conexos**

Actualmente, existe una creciente demanda de servicios en el país relacionados al transporte de mercancías, paquetes y correspondencia, siendo esto marcadamente en el sector de las importación, principalmente debido a que el país se caracteriza porque la tecnología y maquinaria es traída desde el extranjero. Es por eso que la empresa, a futuro puede diversificar su servicios ofrecidos, y tomando en consideración que las características de las empresas

enumeradas en la sección 6.2.1.1. del presente trabajo, se considera más viable la implementación de los siguientes servicios:

- Transporte de mercancías compradas por catálogo o *Internet*
- Agencia de carga desconsolidadora

### **6.2.2. Transporte de mercancías compradas por catálogo o *Internet***

Como se describió en la sección 1.2 del presente trabajo, las empresas Courier para transporte de mercancías compradas por catálogo o *Internet*, se encargan de transportar este tipo de compras al territorio nacional. El mercado atendido consiste tanto de personas particulares como de empresas comerciales.

#### **6.2.2.1. Equipo y estructura necesaria**

Debido a que la diferencia entre las empresas Courier para transportar mercancías por catálogo o *Internet*, y las empresas Courier de transporte de encomiendas, es básicamente el tipo de mercado atendido, es decir el tipo de clientes que requieren el servicio, la implementación del equipo y estructura necesaria para poner en marcha este servicio, básicamente se consiste en:

- Instalar una sala de navegación en las oficinas centrales
- Ampliar la capacidad de almacenaje en las sucursales en EE.UU. y en las oficinas centrales de Guatemala, en proporción al aumento de la clientela.

### **6.2.2.2. Proceso básico**

Como se menciona en la sección 6.2.2.1 anterior, la diferencia la diferencia entre las empresas Courier para transportar mercancías por catálogo o *Internet*, y las empresas Courier de transporte de encomiendas, es básicamente por el tipo de cliente atendido, el proceso interno de manejo de envíos no cambia. Únicamente los clientes tienen que asignar como dirección de entrega en EE.UU., cualquiera de las sucursales más cercanas en ese país, y luego, a estas sucursales, les corresponde remitir los envíos a Guatemala.

### **6.2.2.3. Perfil requerido de los trabajadores**

El perfil de los trabajadores no cambia, y únicamente se tiene que implementar una inducción y capacitación sobre el mecanismo de los clientes para comprar por catálogos de EE.UU. o para comprar en línea vía *Internet*.

### **6.2.2.4. Requisitos legales**

Como se mencionó en la sección 1.2 del presente trabajo, las empresas Courier se registran como tales ante la Superintendencia de Administración Tributaria, no diferenciado para este registro, la clasificación del tipo de mercado que atienden. Por lo mismo, la empresa, desde ya cuenta con la autorización legal respectiva, por lo que en caso de implementarse el transporte de compras por catálogo o *Internet*, no es necesario realizar gestiones legales. Sin embargo, se mencionan los requisitos legales<sup>5</sup>, que la empresa ya tiene cumplidos ante la Superintendencia de Administración Tributaria:

---

<sup>5</sup> Fuente: [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)

- Solicitud escrita ante la Intendencia de Aduanas.
- Fotocopia legalizada de la Patente de Comercio.
- Fotocopia legalizada del carné del Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Fotocopia legalizada de la cédula de vecindad del representante legal o propietario de la empresa.
- Fotocopia legalizada del testimonio de la escritura constitutiva y de sus modificaciones, así como del acta notarial donde conste el nombramiento del representante legal, debidamente razonados por el Registro Mercantil.
- Contrato o carta de representación de una empresa de Entrega Rápida o Courier Internacional, legalizada por el respectivo Consulado de Guatemala y por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Certificación extendida por la Unidad de Cobranzas y Convenios de Pago (UCCP) de la Intendencia de Recaudación y Gestión de la SAT de que se encuentra al día en el pago de todas sus obligaciones tributarias.
- En el caso de personas naturales, declaración jurada notarizada de no tener vínculo laboral con el Estado o sus instituciones.
- Fotocopia autenticada de la cédula de vecindad y del carné del NIT de cada una de las personas que componen la nómina de empleados de la Empresa de Entrega Rápida; personas que actuaran ante las aduanas del país en el tratamiento Courier.

### **6.2.2.5. Mercado estimado de demanda**

A continuación, en la tabla VI, se muestra la comparación de importaciones globales de las empresas Courier según su tipo para el año 2007.

**Tabla VI: Importaciones de empresas Courier en el año 2007, según su tipo.**

¡Error! Vínculo no válido.Fuente de datos: Superintendencia de Administración Tributaria.  
Elaboración propia.

Se puede observar que el valor de las importaciones para las empresas Courier para compras por catálogo o *Internet* (US\$ 4,717,590.01) superó en el año 2007 en más del doble a las empresas Courier de encomiendas (US\$ 2,357,540.53). Se puede inferir que incursionar como empresa Courier para transporte de compras por catálogo o *Internet*, representa una gran oportunidad para la empresa, y para lo cual no tiene que recurrir a grandes inversiones de recurso económico.

### **6.2.3. Agencia de carga desconsolidadora**

Las empresas que importan o exportan necesitan transportar sus mercancías a través de empresas navieras (barcos) y aeronavieras (aviones), y tales servicio son ofrecidos generalmente por empresas transnacionales. Las agencias de carga desconsolidadora tienen la función de ser el intermediario entre las empresas navieras/aeronavieras y las empresas importadoras o



exportadoras, siendo contratadas por estas últimas, teniendo las siguientes funciones:

- Asumir las gestiones en cuanto a tarifas y entrega/recepción de mercancías ante las empresas navieras/aeronavieras.
- Proporcionar por medio de su propia flotilla de unidades de transporte (camiones o paneles) la logística de transporte de las mercancías a importar o exportar entre las localidades de sus clientes y las instalaciones de las empresas navieras/aeronavieras.
- Gestionar los requisitos aduaneros en nombre de su cliente.

#### **6.2.3.1. Equipo necesario**

Las agencias de carga desconsolidadoras para su funcionamiento necesitan poseer el siguiente equipo:

- Flotilla de unidades de transporte (camiones o paneles).
- Contenedores.
- Plataformas de transporte terrestre.
- Equipo de cómputo en línea con la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Transpaletas.
- Suministros para embalaje (empaquete) de carga.

#### **6.2.3.2. Proceso básico**

En general, las agencias de carga desconsolidadoras son contratadas en el país exportador por las empresas exportadoras, aunque en algunos casos son empresas transnacionales que cuentan con oficinas en el país exportador y exportador. El proceso básico de las acciones de una empresa de tipo agencia de carga desconsolidadora para una exportación es el siguiente:

- Empresa recibe los documentos relacionados con la exportación de parte de la empresa exportadora.
- Empresa cotiza y evalúa la logística para entregar la mercancía a exportar con la empresa naviera/aeronaviera.
- Empresa traslada la mercancía físicamente en el local de la empresa exportadora. Sí es necesario proporciona un embalaje (empaquete) apropiado a la mercancía.
- Empresa entrega las mercancías en las instalaciones de la empresa naviera/aeronaviera.
- Empresa realiza las gestiones formales ante las autoridades aduaneras, incluyendo los documentos electrónicos exigidos por dichas autoridades por medio del sistema informático para el efecto.

#### **6.2.3.3. Perfil requerido de los trabajadores**

El personal involucrado debe poseer las siguientes características:

- Capacidad de negociar.
- Dominio del idioma inglés.
- Capacidad comprobada en el uso de programas informáticos.

- Gusto por el servicio al cliente.

#### **6.2.3.4. Requisitos legales**

Los requisitos exigidos por la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, para registrarse como agencia de carga desconsolidadora, son los siguientes<sup>6</sup>:

- Solicitud escrita ante la Intendencia de Aduanas.
- Fotocopia legalizada de la patente de comercio.
- Fotocopia legalizada del carné del Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Fotocopia legalizada de la Cédula de Vecindad del propietario o representante legal.
- Contrato o carta de representación de un consolidador de carga internacional, legalizados por el respectivo Consulado de Guatemala y por el Ministerio de Relaciones Exteriores. (Los documentos deben ser del año en que se efectúe la solicitud y si están redactados en idioma extranjero, debe acompañar traducción jurada del mismo)
- En el caso de personas naturales, declaración jurada notariada de no tener vínculo laboral con el Estado o sus instituciones.
- En el caso de personas jurídicas, fotocopia legalizada del testimonio de la escritura constitutiva y de sus modificaciones si las hubiere, así como del acta notarial del nombramiento del representante legal, debidamente inscritos en el Registro Mercantil.
- Original de la Constancia Fiscal extendida por la Unidad de Cobranzas y Convenios de Pago (UCCP) de la Intendencia de Recaudación y Gestión de

---

<sup>6</sup> Fuente: [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)

la SAT de que se encuentra al día en el pago de todas sus obligaciones tributarias.

#### **6.2.3.5. Mercado estimado de demanda**

Las actividades de las agencias de carga desconsolidadoras se realizan en proporción a las importaciones y exportaciones, especialmente las realizadas a través del medio marítimo o aéreo, por lo que se trata de una demanda permanente de servicio a nivel mundial. En Guatemala se encuentran registradas ante la Superintendencia de Tributaria doscientas cincuenta empresas de este tipo. Aunque las posibilidades de mercado a atender son amplias, para implementar este servicio se requiere de inversión por lo que se tiene que evaluar su rentabilidad a mediano plazo.



## CONCLUSIONES

1. Se estableció que la gerencia debe ser partícipe y líder del proceso de cambio interno de la empresa, para la implementación de un sistema de servicio al cliente con calidad.
2. Al realizar el estudio del Diagrama de Pareto en la Oficina de Reclamaciones, se estableció que dichas reclamaciones son causadas en mayor medida por:
  - a. Envío despachado equivocadamente a oficina destino.
  - b. Dirección en ubicación geográfica fuera de la cobertura de la empresa.
  - c. Dirección consignada inexistente.
  - d. Dirección consignada incompleta del consignatario.
3. Al realizar el Diagrama de Causa-Efecto en la Oficina de Reclamaciones, se encontró los siguientes motivos para que las mismas no fueran evacuadas en tiempo satisfactorio para el cliente:
  - a. Falta de formularios u otro medio de control de reclamaciones.
  - b. Procedimiento de seguimiento de reclamaciones improvisado, teniéndose falta de retro-alimentación por frecuencia de casos.
  - c. Falta de disponibilidad de equipo de cómputo y de contacto telefónico, especialmente para esta actividad.
  - d. Falta de cultura del servicio hacia el cliente por parte de todo el personal, implicando incluso el descuido en el manejo de paquetes,

así como criterios variables de la gerencia para la resolución final de reclamaciones.

- e. Falta de oficina y bodega exclusiva para los envíos en situación de reclamación o devolución, así como su correspondiente equipo de cómputo con acceso al sistema informático de la empresa.
4. Es necesario implementar un sistema de calidad en el servicio al cliente, para asegurar y mantener la rentabilidad de la empresa, para lo cual se debe implementar un Departamento de Calidad en la estructura de la empresa.
  5. Para la debida implementación de estrategias relacionadas con el archivo de información, reclamaciones y devoluciones de envíos, es necesario implementar un departamento especialmente para cada uno de los aspectos mencionados.
  6. Se debe integrar dentro del organigrama de la empresa, la gerencia de Informática, la cual debe implementar un sistema informático capaz de dar seguimiento a los envíos, proporcionando información en línea vía la *Web de Internet*, debiendo ser capaz de hacer el rastreo utilizando el código de barras en las identificaciones y etiquetas de dichos envíos.
  7. Se evaluó la implementación de nuevos servicios para la diversificación de la empresa, para ampliar la rentabilidad de la misma en el futuro, concluyéndose que los tipos de servicios más convenientes a implementar son: el servicio de transporte Courier para compras por catálogo o *Internet*, y el de agencia de carga desconsolidadora.

## RECOMENDACIONES

1. La gerencia debe establecer la misión y la visión de la empresa, como elemento fundamental de sus acciones, para lo cual debe involucrar al personal.
2. Se deben tomar acciones correctivas en los procedimientos para la emisión de las guías de los envíos, en sus cuatro aspectos más frecuentes de causa de reclamaciones según el Diagrama de Pareto, dado que se estima que se estaría reduciendo el 72% de las reclamaciones recibidas de parte del cliente.
3. Se deben implementar acciones para corregir las deficiencias en el manejo de reclamaciones, de la siguiente forma:
  - a. Emitir los formularios y procedimiento por escrito para el seguimiento de reclamaciones.
  - b. Que el personal a cargo tenga acceso a su propio equipo de cómputo asignado, así como acceso a llamadas telefónicas.
  - c. Incluir dentro de la capacitación del personal en el servicio al cliente, el manejo de reclamaciones.
  - d. Proveer de oficina y bodega exclusiva para el Departamento de Reclamaciones y Devoluciones, así como su respectivo acceso al sistema informático.



4. Implementar dentro de la estructura de la empresa, el Departamento de Calidad, el cual será el encargado de inducir y capacitar al personal en el servicio al cliente, así como emitir las normas y manuales sobre el asunto, departamento que deberá depender jerárquicamente, directamente de la Gerencia General, para que sus directrices sean emanadas a todo el personal de la empresa.
  
5. Se deben implementar los Departamentos de Archivo, Reclamaciones y Devoluciones, en forma separada para que cada uno de estos cumpla su función específica, y los cuales deberán depender jerárquicamente del Gerente de Servicio, dentro del organigrama de la empresa.
  
6. Establecer dentro del organigrama de la empresa, la Gerencia de Informática, la cual debe implementar un sistema informático capaz de dar seguimiento a los envíos, proporcionando información en línea vía la *Web* de *Internet*, debiendo ser capaz de hacer el rastreo utilizando el código de barras en las identificaciones y etiquetas de dichos envíos.
  
7. Después de evaluar los servicios que se pueden implementar para diversificar la empresa, se recomienda que se ponga en marcha el servicio Courier de transporte de compras por catálogo o *Internet*, debido a que la empresa está en condiciones idóneas para iniciar este servicio con el mínimo de inversión.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Andersen, Arthur. **Prácticas de gerencia del siglo XXI**. España: Editorial La Palma, 1998.
2. Anderson, A.H. y Barker D. **Effective enterprise and change management**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1996.
3. Barca, R. G. **Control Estadístico de Procesos**. s.l.: s.e. 2001.
4. Cohen, Daniel y Asín, Enrique. **Sistemas de información para los negocios**. 3ª. Edición. México: McGraw Hill, 2000.
5. Coso. **Control interno, estructura conceptual integrada**. Bogotá: Ecoe Ediciones, 1997.
6. Comieco. **Código Aduanero Uniforme Centroamericano**. Guatemala: s.e., 2008.
7. **Diccionario Enciclopédico Océano**. Edición 2006. s.l.: Océano, 2006.
8. Díez de Castro, Emilio Pablo y García del Junco, Julio. **Administración y dirección**. s.l.: McGraw-Hill Interamericana, 2001.
9. Feigenbaum, Armand. **Control total de la calidad**. Nueva Edición. México: Mc Graw Hill, 1998.
10. Ferrel, O.C. y Hirt Geoffrey. **Introducción a los negocios en un mundo cambiante**. s.l.: McGraw Hill, 2004.
11. Fleitman, Jack. **Negocios exitosos**. s.l.: Mc Graw Hill, 2000.
12. Franklin, Enrique. **Organización de empresas**. 2ª. Edición. s.l.: McGraw Hill, 2004.
13. Gannon, M. **Administración por Resultados**. México D.F.: Compañía Editorial Continental, 1994.

14. Hellriegel. **Administración, un enfoque basado en competencias**. 10<sup>a</sup> edición. s.l.: Editorial Thompson, s.a.
15. Ishikawa, Kauru. **¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa**. 2<sup>a</sup>. Edición. Colombia: Editorial Norma, 2000.
16. J. Haller Edward, Brown Richard E. y Clements Robert. **La Evaluación del rendimiento operativo**. s.l.: Price Waterhouse, 1987.
17. Juran J. M. y Gryna F. **Manual de Control de Calidad Volumen I**. México: Mc Graw, 1996.
18. Kotler, Philip. **Dirección de marketing conceptos Esenciales**. s.l.: Prentice Hall, 2002.
19. Lamb, Charles y McDaniel, Carl. **Marketing**. 6<sup>a</sup>. Edición. s.l.: International Thomson Editores, 2002.
20. Lind, Douglas y Marchal, William. **Estadística para administración y economía**. 11<sup>a</sup>. Edición. Colombia: Alfaomega, 2004.
21. Masao I., Persio R. H. **Curso IACC de preparación para los exámenes de certificación "Quality Engineer de la ASQC"**. Módulo 9, Costos de la calidad. s.l.: s.e., 1976.
22. Niebel y Freivalds. **Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseño de trabajo**. s.l.: Editorial Alfa omega, s.a.
23. Parasuraman, Zeithaml y Berry. **SERVQUAL: A múltiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of retailing, Vol. 64, No. 1, Spring. s.l.: s.e., s.a.
24. Stanton, Etzel y Walter. **Fundamentos de marketing**. 13<sup>a</sup>. Edición. s.l.: McGraw Hill, 2004.

## ANEXOS

**Anexo 1: Estadísticas de importaciones de empresas Courier de Guatemala, año 2007.**

POSICIÓN	VALOR TOTAL DE MERCANCIAS IMPORTADAS EN DOLARES DE EE.UU.	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	TIPO DE EMPRESA COURIER	NOMBRE EMPRESA COURIER
1	\$ 4,551,334.49	29.887%	Expreso	DHL, S.A.
2	\$ 1,987,739.04	13.053%	Expreso	FEDEX TRANSPORTES EXPRESOS (GUATEMALA), LIMITADA
3	\$ 1,493,587.29	9.808%	Para compras por Catálogo o Internet	TELEFACSÍMIL, S.A.
4	\$ 1,332,399.21	8.749%	Expreso	SOLUCIONES LOGÍSTICAS, S.A.
5	\$ 990,905.18	6.507%	Para compras por Catálogo o Internet	COMPANÍA PROMOTORA DE SERVICIOS, S.A.
6	\$ 525,212.29	3.449%	Para compras por Catálogo o Internet	CORREO DIRECTO, S.A.
7	\$ 451,242.82	2.963%	Para compras por Catálogo o Internet	CARGO EXPRESO, S.A.
8	\$ 411,919.15	2.705%	De Encomiendas	EXCEL INTERNATIONAL COURIER
9	\$ 344,028.65	2.259%	De Encomiendas	F & B, S.A.
10	\$ 338,968.18	2.226%	Para compras por Catálogo o Internet	SISTEMAS AÉREOS, S. A.
11	\$ 260,569.85	1.711%	Expreso	TRANSPORTE NACIONAL TOTAL DE GUATEMALA, S.A.
12	\$ 248,534.41	1.632%	De Encomiendas	INVERSIONES Y SERVICIOS NACIONALES, S.A.
13	\$ 205,134.49	1.347%	Para compras por Catálogo o Internet	MONTENEGRO & ROSALES SERVICIO DE COURIER CÍA. LIMITADA
14	\$ 204,530.93	1.343%	Para compras por Catálogo o Internet	FAST MAIL, S.A.
15	\$ 166,055.05	1.090%	Para compras por Catálogo o Internet	POSTAL BOX, S.A.
16	\$ 157,387.00	1.033%	Para compras por Catálogo o Internet	PRONTO COURIER
17	\$ 140,576.46	0.923%	De Encomiendas	TRANSPORTES AÉREOS DE COURIER Y CARGA, S.A.
18	\$ 132,127.38	0.868%	De Encomiendas	IMPORTADORA Y EXPORTADORA KATY
19	\$ 76,842.89	0.505%	De Encomiendas	GOLDEN EXPRESS COURIER INTERNATIONAL
20	\$ 65,409.58	0.430%	Para compras por Catálogo o Internet	INTERCAPITALES, S.A.
21	\$ 65,025.79	0.427%	De Encomiendas	NOR-ORIENTE EXPRESS INTERNACIONAL COURIER
22	\$ 63,626.82	0.418%	De Encomiendas	FITO EXPRESS
23	\$ 61,792.74	0.406%	De Encomiendas	CORREO INTERNACIONAL GÓMEZ
24	\$ 61,072.99	0.401%	Para compras por Catálogo o Internet	SFD DE CENTROAMÉRICA, S. A.
25	\$ 48,873.63	0.321%	De Encomiendas	CORREO EXPRESS VELÁSQUEZ
26	\$ 48,075.47	0.316%	De Encomiendas	CORREO EXPRES INTERNATIONAL COURIER
27	\$ 46,401.89	0.305%	De Encomiendas	INDUSTRIA GUATEMALTECA DE OCCIDENTE
28	\$ 44,982.18	0.295%	De Encomiendas	SAN MARTÍN INTERNATIONAL COURIER
29	\$ 44,763.81	0.294%	De Encomiendas	HENLEE EXPRESS
30	\$ 40,772.95	0.268%	De Encomiendas	IMEXBAZA
31 a 87	\$ 618,777.27	4.063%		Resto de empresas (total 87)
TOTAL	\$ 15,228,669.88	100.000%		

**Fuente de datos: Superintendencia de Administración Tributaria. Elaboración propia.**