

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN
LA GRAN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO DE SAN SALVADOR”
CASO ILUSTRATIVO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:

ROBERTO CARLOS CORNEJO ALAS
KAREN ELIZABETH LEYTON BARRIENTOS
ANA LISSETH YANES LÓPEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector(a) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria(o) : Lic. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Decano de la Facultad : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Ciencias Económicas

Secretario(a) de la Facultad : Lic. Vilma Yolanda Vásquez de
Ciencias Económicas de Del Cid

Docente Director : Lic. Roberto Rodríguez Lindo

Tribunal Evaluador

Coordinador de Seminario de : Lic. Rafael Arístides Campos
Graduación

Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

ABRIL 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Dedico este logro a mi Dios por ser mi pilar y fortaleza, a mis padres por brindarme sus consejos y vivencias, a mi esposa por su comprensión, a mi hijo Diego Alejandro porque me ha enseñado el genuino significado del amor y lucha en situaciones adversas de la vida, a mi familia en general por darme su amor y aliento, y a mis compañeras de tesis por su tolerancia y esfuerzo a lo largo de este proceso. Gracias a todos, que han hecho posible este triunfo, a todos, mi profundo reconocimiento.

Roberto Carlos Cornejo Alas

Gracias a Dios, por haberme permitido alcanzar este triunfo, a mis padres por todo su amor, sacrificio y apoyo incondicional, a mis hermanos a quienes quiero y admiro, a mis abuelos, tíos, primos y sobrinos por brindarme su total apoyo, a todos mis amigos por estar conmigo siempre, a mis compañeros de grupo a quienes considero mis amigos por su tiempo y paciencia. A todos ellos, Gracias.

Karen Elizabeth Leyton Barrientos

A Dios Todopoderoso por su misericordia; a María Santísima por su amor e intercepción; a mis padres Antonio y Lilian por creer en mis sueños y acompañarme en ellos, a mis hermanos: Napo, Estela y José por su apoyo y comprensión; a Edita por su inspiración.

A mis compañeros de tesis por su amistad, esfuerzo, sacrificio y paciencia; y a todas aquellas personas que estuvieron involucradas en el logro de este objetivo en mi vida, Gracias.

Ana Lisseth Yanes López

ÍNDICE

	PÁG.
Introducción	i
CAPÍTULO I. "MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO E INDUSTRIAS CARICIA S.A. Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LOS SISTEMAS, CALIDAD TOTAL, SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE"	
A. Aspectos Generales sobre La Empresa Comercializadora de Calzado en El Salvador.	1
B. Generalidades de Industrias Caricia S.A. de C. V.	3
1. Antecedentes	3
2. Estructura Organizativa	6
3. Misión	7
4. Visión	7
5. Objetivos	7
6. Marco Legal	7
C. Aspectos Teóricos	8
1. Sistema	8
1.1. Concepto de Sistema	8
1.2. Tipos de Sistemas	
1.2.1. Sistemas Físicos y Sistemas Abstractos	10
1.2.2. Sistemas Determinísticos y Sistemas Probabilísticas	10
1.2.3. Sistemas Cerrados Y Sistemas Abiertos	10
1.3. Parámetros De Los Sistemas	11

1.3.1.	Entrada	11
1.3.2.	Procesamiento	11
1.3.3.	Salida	11
1.3.4.	Retroalimentación	11
1.3.5.	Ambiente	11
1.4.	Subsistemas y Suprasistemas	12
1.5.	Características de los Sistemas	13
1.5.1.	Propósito u Objetivo	13
1.5.2.	Totalidad	13
1.5.2.1.	Entropía	14
1.5.2.2.	Homeostasis	14
1.6.	Importancia de los Sistemas	14
1.7.	Criterios para evaluar el desempeño de los sistemas	15
2.	Calidad Total	16
2.1.	Antecedentes de la Calidad Total	16
2.2.	Concepto de Calidad Total	17
2.3.	Importancia de la Calidad Total	18
2.4.	Filosofía de la Calidad	18
2.4.1.	Deming	20
2.4.2.	Juran	21
2.4.3.	Crosby	21
2.5.	Objetivos de la Calidad	22
2.6.	Políticas de la Calidad	22
3.	Servicio	23
3.1.	Concepto de Servicio	23
3.2.	Triangulo del Servicio	24
3.2.1.	El Cliente	25
3.2.2.	La Estrategia del Servicio	25
3.2.3.	La Gente	25
3.2.4.	Los Sistemas	26
3.3.	Características del Servicio	26

3.4.	Momentos de Verdad	27
4.	Servicio de Atención al Cliente	30
4.1.	Concepto de Servicio al Cliente	30
4.2.	Importancia sobre el Servicio al Cliente	31
4.3.	Factores que afectan la percepción de atención al Cliente	33
4.3.1.	Actuación	33
4.3.2.	Características	33
4.3.3.	Fiabilidad	34
4.3.4.	Conformidad	34
4.3.5.	Durabilidad	35
4.3.6.	Estética	35
4.3.7.	Calidad Percibida	35
4.4.	Papel del Cliente	36
4.5.	Importancia de Satisfacción al Cliente	37
4.6.	Enfoques de Servicio al Cliente	39
4.6.1.	Aseguramiento de la Calidad	39
4.6.2.	Sistema de Gestión de la Calidad	40
4.6.3.	Gestión de la Calidad Total	41

Capitulo II. "DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ATENCIÓN QUE BRINDA A LOS CLIENTES DE INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V. EN SUS SALAS DE VENTAS LEE SHOES"

A.	Investigación de Campo	43
1.	Importancia de la Investigación	43
2.	Objetivo	44
2.1.	General	44
2.2.	Específicos	44
3.	Metodología de la Investigación	45

3.1.	Método de Investigación	45
3.2.	Tipo de Investigación	45
3.3.	Fuentes de Información	46
3.4.	Técnicas e Instrumentos para recopilar la información	47
4.	Determinación del Universo y la Muestra	47
4.1.	Determinación del Universo	47
4.1.1.	Clientes	47
4.1.2.	Empleados	47
4.2.	Determinación de la Muestra	47
4.2.1.	Clientes	47
4.2.2.	Empleados	50
4.2.2.1.	Salas de Venta	50
4.2.2.2.	Ejecutivos Directivos	50
5.	Tabulación y Análisis de Datos	51
5.1.	Preguntas Cerradas	51
5.2.	Preguntas Abiertas	51
5.3.	Preguntas Semicerradas	52
B.	Diagnóstico de la Situación Actual en las Salas de Ventas Lee Shoes	52
1.	Dimensiones Evaluadas por los Clientes	53
1.1.	Fiabilidad	53
1.2.	Capacidad de Respuesta	53
1.3.	Seguridad	54
1.4.	Elementos Tangibles	55
1.5.	Empatía	55
2.	Diagnóstico de las Dimensiones Evaluada por los Empleados	57
2.1.	Filosofía de Industrias Caricia S. A. de C. V.	57
2.2.	Puesto de Trabajo	57
2.3.	Ambiente Laboral	59

2.4.	Ambiente Físico	60
3.	Aspectos que los Clientes y Empleados consideran que deben mantenerse o mejorarse del Servicio de Atención	61
C.	Conclusiones Y Recomendaciones	62
1.	Conclusiones	62
2.	Recomendaciones	63
CAPÍTULO III. "PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA GRAN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO: INDUSTRIAS CARICIA EN SUS SALAS DE VENTAS LEE SHOES EN EL CENTRO DE SAN SALVADOR"		
A.	Importancia	65
B.	Objetivos	66
1.	General	66
2.	Específicos	66
C.	Presentación Institucional	67
1.	Misión	67
2.	Visión	67
3.	Organigrama Propuesto para Industrias Caricia	68
D.	Desarrollo Del Sistema De Calidad	69
1.	Puntos Clave para Generar Reflexión	69
1.1.	Factores Invariables	69
1.2.	Factores Variables	70
2.	Política y Objetivos de la Calidad	70

2.1.	Política de la Calidad	71
2.2.	Objetivos de la Calidad	71
3.	Sistema de Calidad Total	72
3.1.	Planeacion	72
3.2.	Plan de Calidad	74
3.3.	Diseño del Sistema de Calidad	76
3.4.	Requisitos del Sistema de Calidad	77
3.4.1.	Responsabilidad de la Administración	77
3.4.2.	Sistema de Calidad	77
3.4.3.	Control del Diseño	77
3.4.4.	Control de Documentos y Datos	80
3.4.5.	Compras	80
3.4.6.	Identificación y Trazabilidad	80
3.4.7.	Control del Proceso	81
3.4.8.	Inspección y Pruebas	82
3.4.9.	Medición, Inspección y Prueba de Equipo	82
3.4.10.	Estado de Inspección y Prueba	82
3.4.11.	Productos o Servicios No Conformes	83
3.4.12.	Acciones Correctivas y Preventivas	84
3.4.13.	Protección de la Calidad del Producto o Servicio	85
3.4.14.	Registros De Calidad	85
3.4.15.	Entrenamiento	85
3.4.16.	Servicio	86
3.4.17.	Técnicas Estadísticas	86
3.5.	Auditoria-Revisión y Autoevaluación del Sistema de Calidad	87
3.5.1.	Verificación del Sistema	87
3.5.2.	Auditorias y Revisiones Internas y Externas del Sistema de Calidad	88
4.	Manual de Calidad	89
4.1.	Objeto	92
4.2.	Estructura organizativa	93

4.3.	Sistema de Calidad	94
4.4.	Manual de procedimientos	95
4.5.	Registros	109
4.6.	Responsabilidad de la dirección	109
4.7.	Autoridad y funciones en las Salas de venta Lee Shoes	110
4.8.	Comunicación Interna	117
4.9.	Comunicación con el cliente	117
4.10.	Definiciones	117
5.	Plan De Implantación	122
5.1.	Objetivos	113
5.1.1.	General	122
5.1.2.	Específicos	122
5.2.	Proceso de Implantación	123
5.2.1.	Concienciación	123
5.2.2.	Reunión de la Alta Dirección	123
5.2.3.	Capacitación de la Alta Dirección	123
5.2.4.	Designación del Representante de La Dirección	124
5.2.5.	Capacitación dirigida a los Empleados	124
5.2.6.	Diagnostico de la Situación Actual	124
5.2.7.	Reelaboración de los Instrumentos de Recolección de Información	124
5.2.8.	Selección de la Muestra	125
5.2.9.	Recopilación de la Información	125
5.2.10.	Análisis de la Información	125
5.2.11.	Presentación de Conclusiones y Recomendaciones	125
5.2.12.	Documentación del Sistema	125
5.2.13.	Establecimiento de los Objetivos y Política de la Calidad	126
5.2.14.	Diseño y Elaboración de Procedimientos	126
5.2.15.	Elaboración del Manual De La Calidad	127
5.2.16.	Implantación del Sistema	127

5.2.17. Seguimiento y Mejora Continua	127
5.2.18. Costos de Implantación	129
Bibliografía	130
Anexos	
1. Tabulación del cuestionario para ejecutivos	
2. Tabulación del cuestionario para el personal	
3. Tabulación del cuestionario para clientes	
4. Tabla del Área bajo la curva	
5. Programa de capacitación para Lee Shoes	
6. Diagrama de flujos	

INTRODUCCIÓN.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Industrias CARICIA S.A. DE C.V.; a través de sus salas de ventas Lee Shoes, es una de las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las empresas de calzado más sólida, rentable, eficiente y productiva dentro del segmento de la competencia. Sin embargo dado el gran tamaño de la cartera de clientes y su crecimiento constante, requiere día a día diseñar estrategias que le permita permanecer en su posición actual, la cual ha sido lograda en un mercado de grandes expectativas.

De tal forma, para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

Es por ello que el Servicio con Calidad Total juega un papel primordial en cuanto a su desarrollo, producción y venta de una organización, debido a su mejoramiento continua.

Partiendo de esta premisa la investigación está estructurada en tres capítulos; que representan las etapas que se realizaron para llevar a cabo el estudio.

El Capítulo I muestra una serie de conceptos teóricos, que fundamentan el estudio; tales como las generalidades sobre la Comercialización del Calzado en El Salvador, sobre el nacimiento de Industrias CARICIA, y sus salas de ventas LEE SHOES, posteriormente se presentan aspectos meramente conceptuales vinculados al servicio; como sistema, calidad total, servicio de atención al cliente.

En el capítulo II se detalla la metodología de la investigación que se utilizó para realizar el estudio, además se presenta la situación actual de Industrias CARICIA estructurado en tres partes que son: la primera de ella contiene el diagnóstico obtenido de la opinión de los Clientes, la segunda detalla la opinión que los empleados tienen de la institución y en la tercera cita algunos aspectos que los clientes y empleados sostienen que deben mejorarse o mantenerse en el servicio de atención. Como resultado de la realización del diagnóstico se elaboraron las conclusiones y recomendaciones del capítulo.

El Capítulo III contiene la "Propuesta de un Sistema de Calidad de Servicio al Cliente en La Gran Empresa Comercializadora de Calzado de San Salvador: Caso Ilustrativo: Industrias Caricia en sus Salas de Ventas Lee Shoes en El Centro de San Salvador" que asegura la eficiencia del servicio que se le brinda al cliente, mediante un Sistema de Mejora en el Servicio el cual se encuentra fundamentado en los apartados teóricos de Calidad Total.

Mediante el apoyo que brinden las partes involucradas en este estudio se logrará asegurar la calidad en el servicio que brinda La Empresa de Calzado, tomando en cuenta que las oportunidades de mejora al sistema se obtendrán de las revisiones continuas que se lleven a cabo a este.

CAPITULO I.

"MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO E INDUSTRIAS CARICIA S.A. Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LOS SISTEMAS, CALIDAD TOTAL, SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE."

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN EL SALVADOR.

El origen del comercio se debe a las diferentes necesidades del hombre, quien no pudiendo por si solo atender todas sus necesidades para su existencia o comodidad, establece relaciones, tratos o negocios con sus semejantes, y busca el auxilio mutuo que otros pudieren prestar en el desarrollo de sus actividades, dando origen a la primera forma de cambio denominada "Trueque", a través de la compra y venta, utilizado como un medio de intercambio.

Hasta nuestros días, el comercio es una fuerza social que permite llevar a cualquier rincón del mundo, el producto o servicio necesario para satisfacer todo tipo de necesidad. En un principio se pudo considerar como un factor comunicativo entre las diferentes culturas, siendo también el motor impulsador de grandes descubrimientos, cuya culminación estaba llena de tesoros y potencialidades.

El sector comercio se destaca por el peso de la micro, pequeña y mediana empresa, según el número de establecimientos y el empleo generado, ocupando a más de la mitad de la población económicamente activa urbana. En principio, tiene la significación ética de ser un servicio el cual tiene como impulso la obtención de ingresos y ganancias sin dejar de estar íntimamente unido a las ideas de ser útil a la sociedad, este está presente en todo acto del ser humano como portador de materias primas o insumos que abastece a las empresas productoras, agricultores y fabricantes. El desarrollo comercial

es uno de los principales motores de impulsión para nuestra sociedad, ya que influye en su transformación arquitectónica, en la creación de nuevas empresas de productos y servicios que crean fuentes de trabajo y satisfacen las necesidades de una población creciente.

El comercio constituye una fuerza productiva en cualquier país, por lo que su actividad origina un desarrollo económico.

En El Salvador, la empresa comercial tradicionalmente es considerada como uno de los sectores más importantes por su aporte a la sociedad, en cuanto al intercambio de bienes de calidad con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores e incrementar el bienestar socioeconómico de nuestro país, a través de la creación de fuentes de trabajo como contribución al sostenimiento del servicio público.

En conclusión, el Comercio contribuye a los ingresos del gobierno Central y a la economía de la familia.

En nuestro país, el calzado era fabricado exclusivamente en forma artesanal por zapateros individuales o pequeños talleres dos a cuatro trabajadores.¹

La artesanía, ha sido una manifestación vocacional del país, mediante la cual se ha expresado la creatividad, estilo y orgullo en la elaboración de bienes. Lo que dio surgimiento a un tipo de empresa que vino a revolucionar la forma de realizar la elaboración de calzado conocida como Industria (1945-1952).

La actividad industrial fue orientada en su inicio a la gran empresa, pero a la par de ésta y sin ser tomada en cuenta para los planes de desarrollo surgió la empresa comercializadora de calzado, en este periodo surge la primera fábrica productora de calzado llamada "Cosmos" en el departamento de Santa Ana, dedicada a la vulcanización de calzado, para el año 1950 surge

¹ González, William Saúl y otros, Creación de Segmentación Psicográfica del Mercado de Consumo del gran salvador, sector calzado, 1998. UCA FCCEE y Sociales

la fábrica "ADOC S.A." como gran empresa especializada en la elaboración de calzado de vestir, de suela y de cuero, lo cual constituyó una fuerte competencia para Cosmos y para los pequeños talleres, provocando que estos últimos fueran a emplearse en ADOC y fábricas como CARICIA, CORSAL y PICASA.

La industria en general se ve en la necesidad de comercializar sus productos, dando la oportunidad de crear varias empresas comerciales dedicadas a la distribución.

B. GENERALIDADES DE INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C. V.

1. ANTECEDENTES.

En 1969, se remonta el inicio de Industrias Caricia, comenzando con la confección de pantuflas, al no haber quien se dedicará a su elaboración, surge la inquietud por parte del señor Guillermo Egan de incursionar en la confección de esta clase de artículos. Fue así, como alquiló una pieza en los alrededores del Mercado La Tiendona, una máquina de coser y comenzando así la fabricación de pantuflas. Estas se elaboraban con tela de toalla aún sin registro alguno de marca.

El primer pedido fue solicitado por Almacenes El Faro, momento que fue propicio para ponerles una marca a las pantuflas, que por ser suaves se denominaron "Caricia", anteponiéndole "Creaciones Caricia".

La producción iba creciendo, por lo que el taller, con una máquina más; también alquilada, se trasladó a la colonia La Rábida, empezando a elaborar pantuflas Caricia estilo "gentleman" para caballero y luego seguir con estilos para damas y niños. Posteriormente, el taller se cambió a la Colonia cinco de noviembre, de esta misma Ciudad.

En 1971, debido a que la demanda de las pantuflas creció tanto que se empezaron a exportar hacia Guatemala y Costa Rica, fue necesario que "Creaciones Caricia", fuera oficialmente inscrita el 19 de octubre, de ese mismo año, formalizándose así de acuerdo a las leyes del país.

En 1973, con muchos esfuerzos, para diciembre se inauguró el local propio de "Creaciones Caricia" en el Bulevar del Ejército; se empezó a contratar técnicos en calzado y se cambió la estructura de la empresa.

Entre 1974 y 1975 el taller se convierte en una fábrica pequeña formal de calzado. El producir pantuflas no era suficiente, por lo que se empezaron a elaborar zapatos para niños, marca Pee-wee y otra marcas para adultos como Jaguar, Roky entre otras.

El nombre de la empresa cambió, sustituyendo "Creaciones Caricia" por G.Egan y compañía, con el transcurrir del tiempo piensa en un segundo nombre G. Egan S.A. de C. V.

En 1984 se asigna finalmente el nombre de la empresa, que hasta la fecha se conserva, siendo este "Industrias Caricia S.A. de C. V."

La fuerte demanda de un determinado estilo de calzado, llevó a que se inscribiera la marca Lee que creó grandes satisfacciones a la empresa.

Posteriormente a estas marcas surgieron otras como Turbo, Calvin Klein , Golden Tag, Forastero y Truck.

Desde 1986 Industrias Caricia ha crecido mucho de cuatro personas que iniciaron la compañía, hoy son más de 700 empleados en fábrica, ventas, personal administrativo y de tiendas.

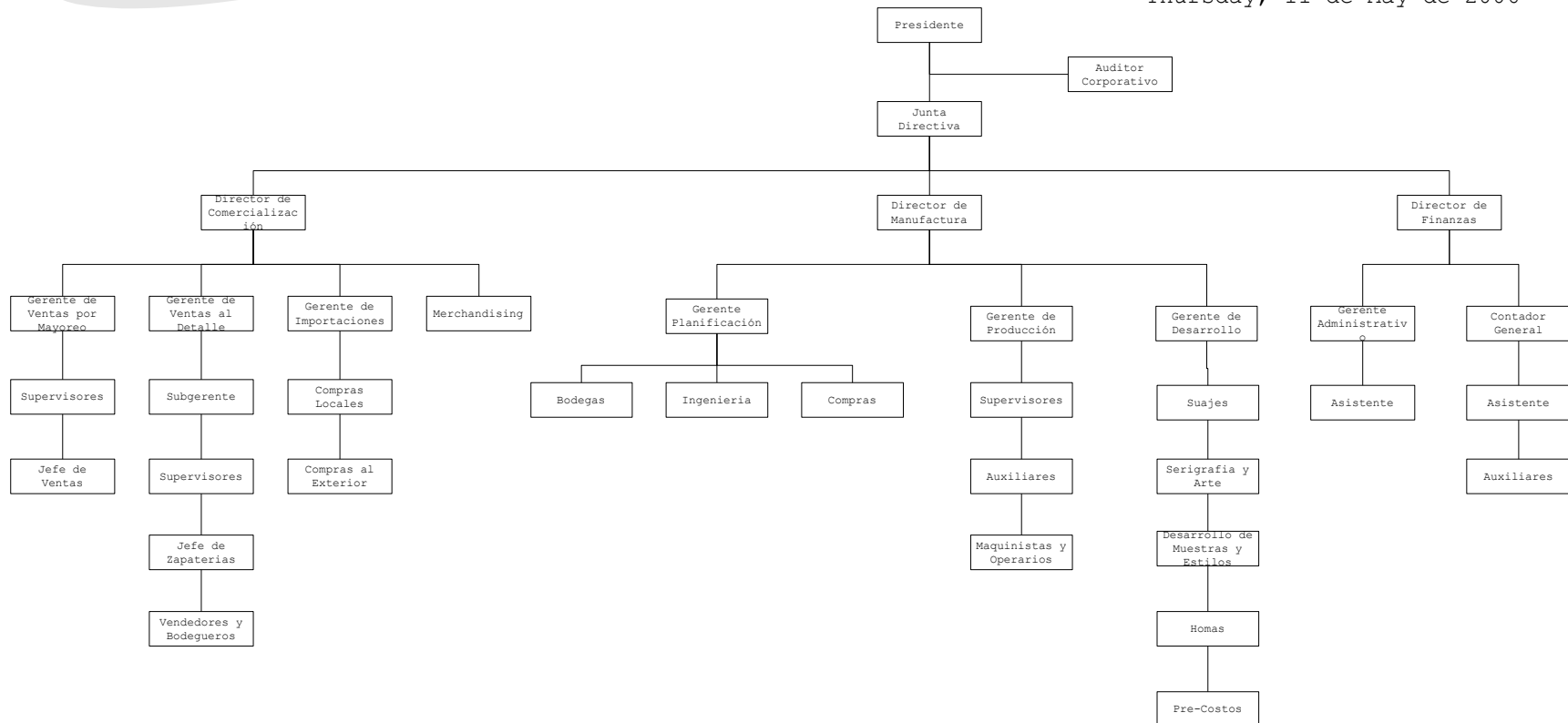
En 1979, debido al aumento en la producción de calzado el señor Egan decide crear la primera tienda distribuidora de calzado LEE. Fundando la tienda ubicada en el Edificio Darío.

Desde el año que se instaló la primera tienda, se han abierto nuevas tiendas y a la fecha son 54, las cuales están distribuidas en las principales zonas comerciales de San Salvador como: el Centro metropolitano, Metrocentro, Plaza Merliot, Unicentro Soyapango, Centro Comercial Metrópolis, así como otras a nivel nacional.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Industrias CARICIA S.A. DE C.V.

Thursday, 11 de May de 2006



ORGANIGRAMA

3. MISIÓN.

“Ser la mejor empresa de calzado en Centroamérica, competitiva en todos los aspectos, en beneficio de la gran familia de INDUSTRIAS CARICIA”.

4. VISIÓN.

“Ser una empresa comercializadora de calzado de calidad, reconocida por su profesionalismo, innovación y eficiencia en el servicio”

5. OBJETIVOS.

- 5.1. Proveer servicios y productos de calidad a nivel local, que apoyen las estrategias del negocio y fortalezcan el liderazgo de la Empresa.
- 5.2. Asegurar la maximización de utilidades de la empresa
- 5.3. Fortalecer la comercialización de calzado
- 5.4. Impulsar el desarrollo del personal
- 5.5. Asegurar la fortaleza productiva de calzado en el mercado salvadoreño
- 5.6. Impulsar el enfoque de servicio al cliente
- 5.7. Desarrollar una imagen institucional sólida y un efectivo posicionamiento a través de sus productos.

6. MARCO LEGAL.

En la actualidad las empresas y las sociedades mercantiles se rigen por las disposiciones contenida en el Código de Comercio de El Salvador (los aspectos legales que deben cumplir son los mismos para todas las empresas) y en las demás leyes

mercantiles, en su defecto por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éste por las normas del Código Civil. La Constitución de la Republica de El Salvador en el Art. N° 7 establece: "Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto licito, nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación".

No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.

Industrias Caricia, originalmente está inscrita en el Libro 29, inscripción 33 del Juzgado Tercero de lo Civil de San Salvador, y en Registro de Comercio de esta misma Ciudad, al expediente 2491, y bajo la matrícula general número 2002002491, y matrícula específica de establecimientos desde 2002002491-001 al 2002002491-054, con un total de Activos de \$17,298,114.17. Cabe mencionar que la empresa está regida bajo una Junta Directiva, presidida por Ing. Guillermo Adolfo Egan Godoy.

C. ASPECTOS TEÓRICOS.

1. SISTEMA.

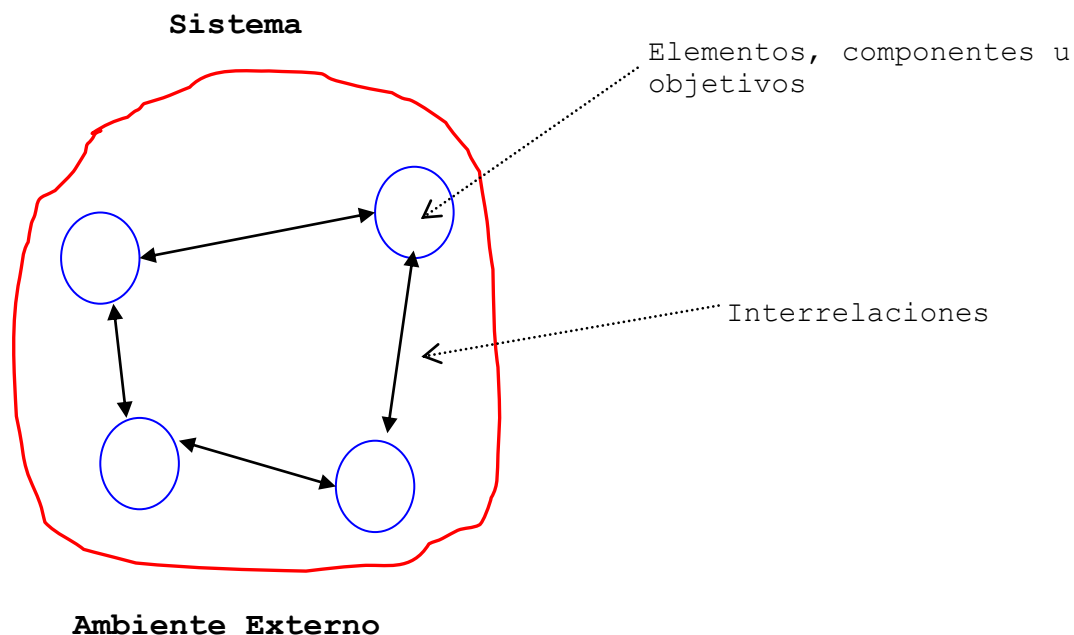
1.1. CONCEPTO DE SISTEMA.

Este término "designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización".²

En un sentido más amplio, es un conjunto de componentes que interactúan entre sí, para lograr un objetivo común. Este concepto en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo.

Menschel define sistema como "un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo".³

Basado en lo anterior se puede concluir que un sistema es "una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas". Se debe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo pasan a ser funciones básicas realizadas por éste. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.



Fuente: Análisis y Diseño de Sistemas de Información, Capítulo I. James A. Senn. Segunda Edición.

² Menschel, Richard F., Management by System, 1a. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Estados Unidos, 1997.

1.2. TIPOS DE SISTEMAS.

1.2.1. Sistemas físicos y sistemas abstractos.

Los sistemas físicos son los que están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

Los sistemas abstractos son los que están compuestos por conceptos, planes e ideas. En estos los símbolos representan atributos y objetos, que solo existen en el pensamiento.

1.2.2. Sistemas determinísticos y sistemas probabilísticos.

Los sistemas determinísticos son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza, mientras que en los sistemas probabilísticos existe incertidumbre al respecto. Las organizaciones son sistemas probabilísticos, aunque existen fuerzas internas que tiendan a convertirlos en determinísticos, igualmente se encuentran en su medio probabilístico, la incertidumbre permea todas las actividades de la organización.

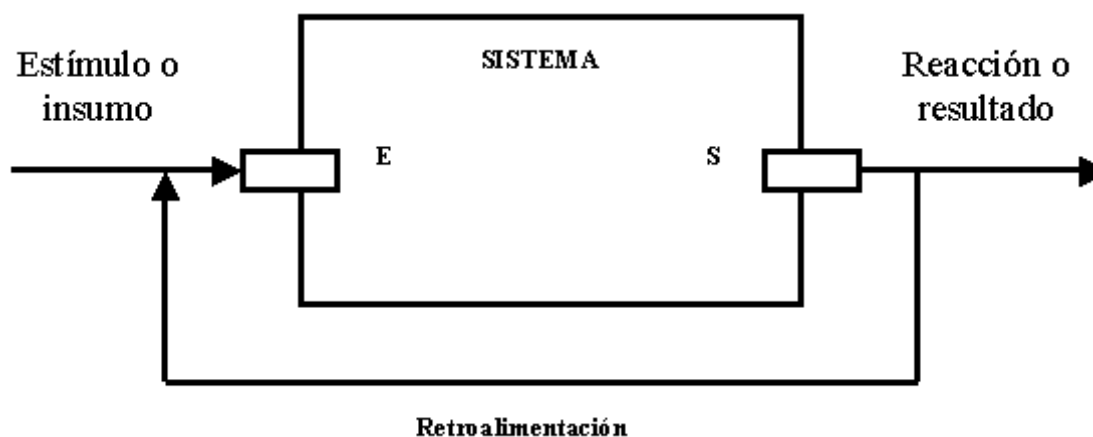
1.2.3. Sistemas cerrados y sistemas abiertos

Los sistemas cerrados son los que no presentan intercambio con el medio ambiente que lo rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Decir que existen es prácticamente una utopía, todo sistema debe tener interrelación con el exterior.

Los sistemas abiertos son los que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Además, estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente.

³ Menschel, Richard F., Management by System, 1a. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Estados Unidos, 1997.

1.3. PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS.



Fuente: Análisis y Diseño de Sistemas de Información, Capítulo I. James A. Senn. Segunda Edición.

El sistema es un proceso en marcha, que se caracteriza por determinados parámetros, que no son más que constantes arbitrarias, que por sus propiedades, valor y descripción componen un sistema específico⁴.

Los parámetros de los sistemas son los siguientes:

- 1.3.1. **Entrada** es la fuerza de arranque o de partida.
- 1.3.2. **Procesamiento** es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas.
- 1.3.3. **Salida** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema.
- 1.3.4. **Retroalimentación** es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido.

⁴ James A. Senn. Segunda Edición. Análisis y Diseño de Sistemas de Información, Capítulo I.

1.3.5. Ambiente es el medio que envuelve externamente el sistema.

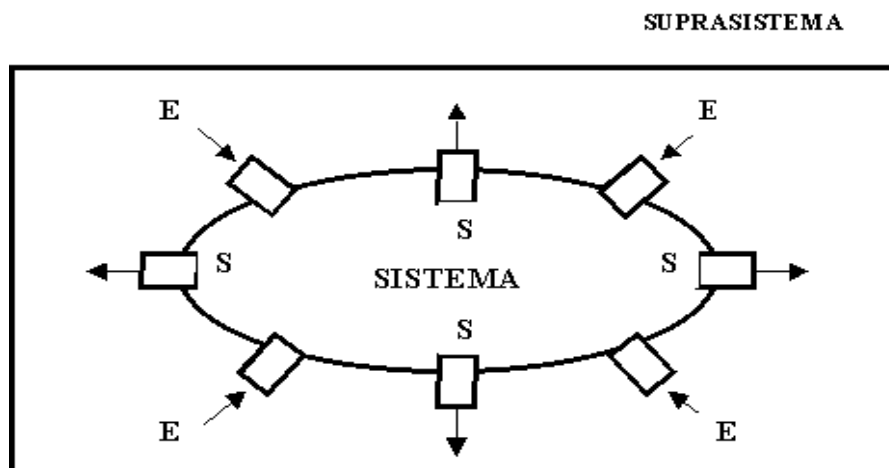
1.4. SUBSISTEMAS Y SUPRASISTEMAS.

El funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve. Relación que conlleva los conceptos de sistemas, subsistemas y suprasistemas: los sistemas sociales, como sistemas abiertos, dependen de otros denominados como sociales; su caracterización como tal es relativa a su grado de autonomía en la ejecución de sus funciones y a los intereses particulares del investigador.

Desde el punto de vista de la sociedad, la organización es un subsistema de uno o más métodos mayores y su vinculación o integración con ellos afecta su modo de operación y su nivel de actividad.

En una organización existen departamentos, y cada uno puede considerarse como un subsistema. El país puede conceptuarse como un suprasistema mayor aún el mundo y éste, como un subsistema de el universo. El análisis que desee realizarse, deberá basarse en una definición de los límites del sistema. Existen relaciones entre los diversos elementos del sistema, pueden existir tales nexos entre este mismo y el suprasistema se dice, que como tal es abierto.

El sistema recibe ciertas influencias del suprasistema y puede influir también sobre él; sin embargo en los sistemas cerrados no existe intercambio alguno entre el sistema y el suprasistema.



Fuente: Análisis y Diseño de Sistemas de Información, Capítulo I. James A. Senn. Segunda Edición.

Cada sistema tiene un código que especifica los tipos de insumo que puede aceptar. Tal código viene a servir como una barrera que impide el paso de todo tipo de entradas, ya que solo admite aquellas que cubren ciertas características. Las organizaciones constituyen, evidentemente, sistemas parcialmente abiertos, en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellas y su medio.

1.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.

Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. Es así que se desprenden dos características de los sistemas:

- 1.5.1. **Propósito u objetivo:** Todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- 1.5.2. **Totalidad:** Un cambio en una de las unidades, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema, por existir una relación de causa/efecto.

De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

1.5.2.1. **Entropía:** Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. Esta aumenta con el correr del tiempo. Si se incrementa la información, tiende a disminuir, pues esta es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

1.5.2.2. **Homeostasis:** Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Por poseer una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

1.6. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS.

Las empresas organizadas no existen en el vacío, por el contrario, dependen de las condiciones externas y forman parte de un sistema más grande, como la industria, que recibe insumos y servicios; los transforma y los exporta al entorno. Toda institución debe describirse dentro de este modelo de sistemas abiertos que contemplan las interacciones entre la empresa y su ambiente externo. Una organización es un sistema, debido a que todos sus componentes trabajan juntos para crear utilidades que beneficien a sus empleados como a sus accionistas. Por tanto, proporcionan servicios a todos los subsistemas de la organización y enlazan todos sus elementos en forma tal que éstos trabajen con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo.

La administración de una organización consiste fundamentalmente en la capacidad de manejar sistemas complejos, en mayor o menor grado. Actualmente se observa como poco a poco, su estudio cobra importancia de acuerdo con el desarrollo de las organizaciones.

Se puede afirmar que los procedimientos, normas y métodos para ejecutar las actividades son elementos que lo componen. Para la práctica administrativa, adecuada y actualizada, serán los sistemas utilizados los que así lo determinen. Éstos serán por tanto realistas, objetivos y flexibles, de modo que vayan acordes con el momento histórico y la situación en que sean implantados. Es necesario también, que sean claros y que den la posibilidad a cambios estructurales, pero no de esencia.

Los sistemas que se elaboran sin haber considerado posibles situaciones de cambio corren el riesgo de quedar obsoletos e inservibles, por eso será necesario hacerles modificaciones, cada vez que aparezcan factores que ameriten ajustes, cualquiera que fueran y que afecten de manera directa a toda la organización. En conclusión, se está rodeado de sistemas y no tiene mayor importancia el hecho de que lo sean, o sólo se perciban; ello no implica que no se rijan por normas similares⁵.

1.7. CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS.

Existen criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, éstos están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad, eficacia y competitividad. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos. Por tal motivo, se cree conveniente puntualizar estas definiciones:

• ⁵ Gómez Ceja, Guillermo, "**Sistemas Administrativos**". Análisis y Diseño, 1ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, D.F., 1997.

Eficiencia	Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones La primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar, La segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.
Efectividad	Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: Cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.
Eficacia	Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con cien por ciento de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que lograra realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa
Competitividad	Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo. La competitividad es la habilidad de una empresa para poseer una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

Fuente: Jordan, Hugues. Control de Gestión a la Evaluación del Desempeño. Comisión Europea 2000.

2. CALIDAD TOTAL.

2.1. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL.

La calidad al igual que otros hechos de la vida ha tenido su trayectoria a través del tiempo, siendo el siglo XX, en donde toma su mayor auge, esto no quiere decir que se inicia en 1900, si no que es a partir de esta fecha que la calidad se desarrolla hasta alcanzar la categoría de modelo de administración.

La siguiente fase se dio en 1910, cuando nace el término de supervisor, quién era el responsable de corregir los errores de los operarios pero no de prevenirlos; a raíz de esta necesidad aparecen los controles estadísticos de calidad en 1940 dando un gran aporte. En 1960 los doctores Deming y Juran empiezan a

fomentar los conceptos de control total de calidad con el nombre de Company Wide Quality Control CWQC (Control de Calidad en todo lo ancho y largo de la compañía) en Japón.

Hasta que en 1980 se difunde y generaliza la administración por calidad por todo el mundo, enriquecidos por conceptos propios y diferentes aplicados a la realidad y necesidad de cada tratadista de la calidad, es así como actualmente se vuelve indispensable e importante la aplicación de los Modelos de Administración por Calidad.

2.2. CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL.

"Es el producto o servicio que satisface las expectativas del cliente o las exceden".⁶

"Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave".⁷

Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo.

En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, "Un conjunto de principios y métodos que procuran las metas de la satisfacción del cliente y al menor costo".

⁶ Singh Soin, Saru. "Control De Calidad Total: Claves, metodologías y para el Éxito". Pág. 6.

⁷ Serie Mc Graw-Hill. "La Calidad del Servicio". Tomo III. Pag.1

2.3. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL.

La calidad ha tomado gran importancia en la actualidad, ya que está permitiendo garantizar, a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de las empresas que la están implementando por medio del aseguramiento permanente en la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios en los procesos de toda la empresa.

Para que una empresa sea competitiva debe de buscar en primer lugar la supervivencia en el mercado, luego ser administrada bajo un modelo de calidad, poniendo en práctica un proceso de mejoramiento permanente en sus procesos, estructura organizacional, cultura y todas aquellas actividades relacionadas con el servicio al cliente, teniendo en cuenta que la filosofía de la calidad es hacer bien las cosas desde que inician hasta que finalizan dando como resultado un producto o servicio a los clientes, es decir que todos los procesos internos y externos de la empresa deben ser orientados hacia la calidad; así las organizaciones estarán asegurando su participación competitiva en los mercados.

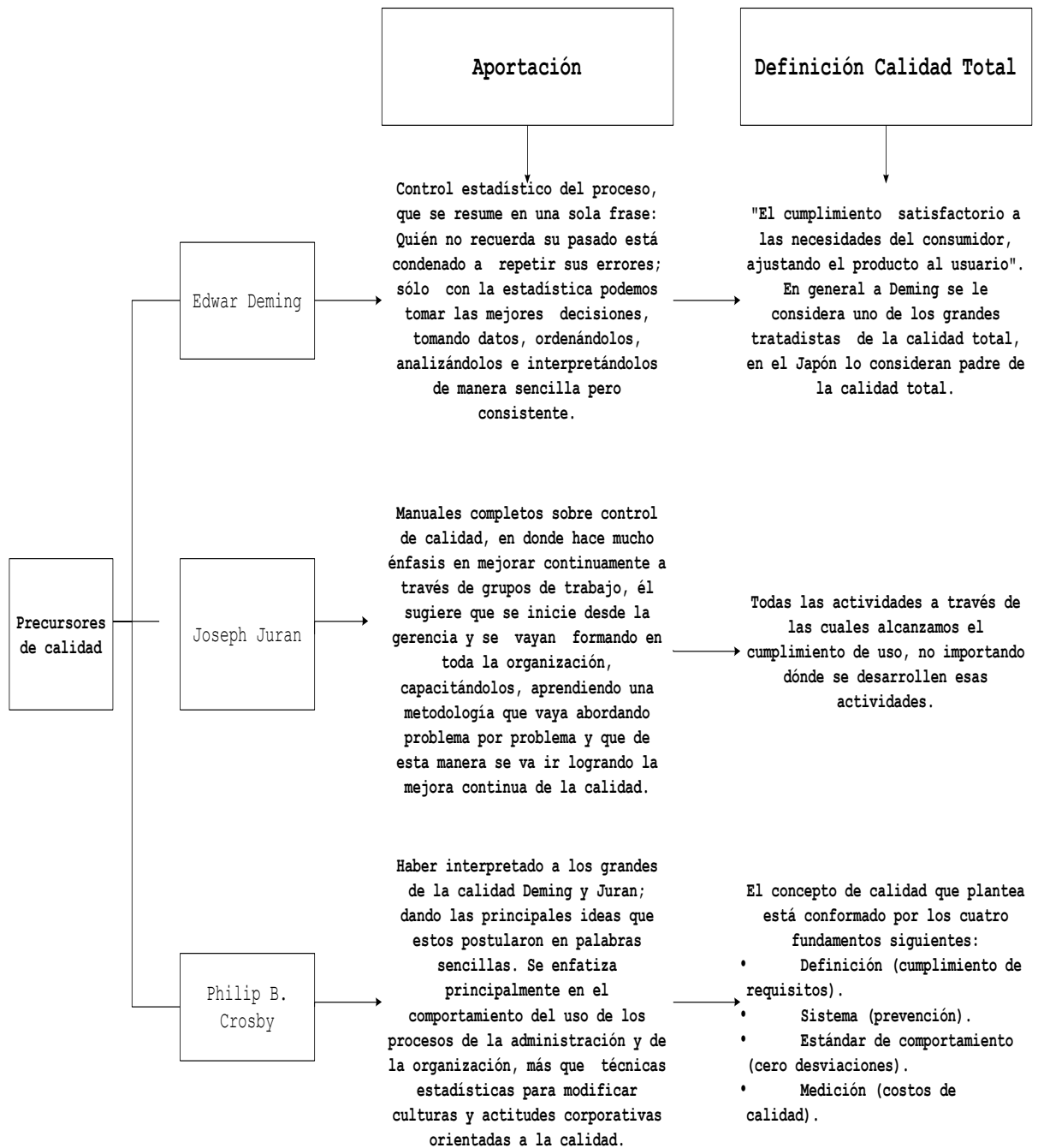
Es así, que la Calidad Total es el marco de referencia para desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad que le permite estructurar, de forma explícita, la organización, obteniendo mejoras en la ejecución y coordinación; además formaliza los procesos de trabajo, mejorando el funcionamiento y eficiencia, así como asegurar que sus productos o servicios satisfagan requisitos definidos por el cliente".⁸

2.4. FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

A través del tiempo muchas personas han realizado sustanciales contribuciones a la calidad en su teoría y práctica, tres de

⁸ Luzón, María. Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones. Prentice Hill.

ellos son: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby, considerados los gurús de la administración de la Calidad, sus contribuciones han tenido profundo impacto en empresas para alcanzar niveles de calidad.



Estos autores, basaron sus conocimientos en los siguientes principios:

2.4.1. DEMING

- Adoptar y dar a conocer a todos los empleados un enunciado de las metas y objetivos de la compañía.
- Adoptar la nueva filosofía.
- Eliminar la dependencia de la inspección en masa.
- Terminar la práctica de evaluar al negocio tan solo por el costo del producto.
- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
- Instituir la capacitación.
- Instituir el liderazgo.
- Erradicar el miedo, crear confianza y crear un clima de innovación.
- Derribar las barreras entre las áreas del personal.
- Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos.
- Eliminar costos numéricos de producción.
- Instituir un programa de educación y reentrenamiento.
- Eliminar las barreras al orgullo en el trabajo.
- Actuar para lograr la transformación.

2.4.2. JURAN

- Falta de constancia de objetivos.
- Énfasis hacia ganancias a corto plazo.
- Evaluación del rendimiento, calificación de méritos o revisión anual del desempeño.
- Renovación de la administración.
- Manejar una empresa tan solo mediante números visibles.
- Costos médicos muy altos que aumentan los costos finales de bienes y servicios.
- Costos de Garantía demasiados altos, impulsados por abogados que trabajan en base a honorarios por contingencia.

2.4.3. CROSBY

- Calidad quiere decir cumplir con las condiciones, no elegancia.
- No hay tal problema en la calidad.
- No existe la economía de la calidad, siempre es menos costoso hacer el trabajo desde la primera vez.
- La única medida del rendimiento es el costo de la calidad.
- La única norma de l rendimiento es cero defectos.

2.5. OBJETIVOS DE LA CALIDAD

La Calidad como un sistema que orienta al cumplimiento, a los requisitos exigidos por el cliente y su satisfacción debe plantear los siguientes objetivos de calidad cuando se implementa un proceso de mejora.

- 2.5.1.** Desarrollar todas las actividades de la empresa dentro de una doctrina de calidad y productividad.
- 2.5.2.** Fomentar una conciencia ética en todo el personal de la empresa y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno esté más consciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.
- 2.5.3.** Lograr que todo el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio.
- 2.5.4.** Contribuir al progreso del país a través del desarrollo de la propia empresa y del personal dentro de un marco de alta calidad de vida laboral.

2.6. POLITICAS DE LA CALIDAD

Estas deben estar relacionadas con el compromiso y creencia positiva en las filosofías, principios y prácticas de la calidad. Esta política es la primera evidencia visible substancial de que la dirección es seria con respecto a lo que se quiere conseguir. "La política es una declaración que especifica una guía orientada a la satisfacción del cliente y aspectos de calidad, es decir que trata en su totalidad sobre clientes y la forma en que el producto o servicios cumplirá

los requerimientos de ellos".⁹ Por lo tanto es indispensable que las empresas las definan, pues le servirán de guía en la consecución de los objetivos de la misma.

3. SERVICIO.

3.1. CONCEPTO DE SERVICIO

"Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".¹⁰

"Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene la propiedad de algo".¹¹

De acuerdo a los conceptos realizados por los autores, se puede definir de la siguiente manera: El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Las continuas investigaciones sobre clientes indican que muchas empresas de servicios están pagando un precio terriblemente alto por el "costo de oportunidad" de negocios perdidos, debido a un servicio mediocre. En numerosas industrias, tanto la participación en el mercado, como el volumen del mercado están a disposición de las firmas que puedan conseguir una posición verdaderamente diferenciada, alrededor de la excelencia del servicio.

A efectos prácticos se debe considerar los servicios como productos intangibles, pero productos al fin y al cabo. Sobre los servicios se aplican todas las ideas que sirven para los

⁹ Waller, Jenny, y Otros. "El Manual de administración de la Calidad". Pág. 58

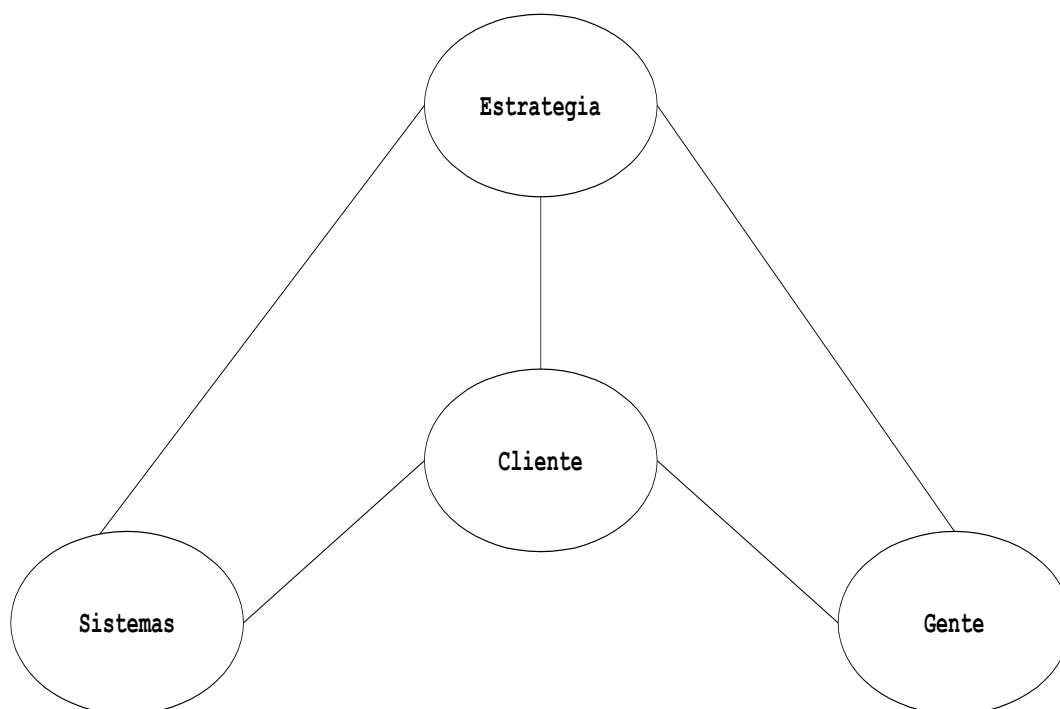
¹⁰ Albrecht, Kart. "La Revolución del Servicio". Lo unico que cuenta es un cliente satisfecho. 3R Editoriales LTDA. 1° Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1997

¹¹ Kotler y Armstrong. "Marketing". Pearson Educación. Octava Edición. Mexico. 2001

productos. Sin embargo, los servicios tienen características propias que los diferencian, y mucho, de los productos tangibles. Esto influirá en la forma de comercializar el servicio.

3.2. TRIANGULO DEL SERVICIO

Esta figura refleja como interactúan los elementos claves para que una organización centre toda su atención en satisfacción del cliente, considerándolo la razón principal de su existir.



Fuente: Albretch, Kart. La excelencia en el servicio 3R Editores. Pág 30. Colombia. 1998

El triángulo del servicio según Karl Albrecht consiste en una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia del servicio. Las partes del triángulo del servicio son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. A continuación se describe cada una de los componentes:

- 3.2.1. El cliente:** Es el centro de todo negocio y representa el corazón del modelo en el círculo central, como de la organización misma, se orienta hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio.
- 3.2.2. La estrategia del servicio:** La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y sicográfica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes. Tiene dos partes claves: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones.
- 3.2.3. La gente:** Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. Los clientes deben abrirse paso a través de los sistemas de una empresa, con el fin de hacer negocios con la misma. La estrategia del servicio tendrá una influencia profunda en los sistemas comerciales, a medida que se convierta paulatinamente en una organización centrada en el cliente.

3.2.4. Los sistemas: Todas las organizaciones están compuestas por numerosos sistemas que se entrelazan. Si se interviene en alguno de estos sistemas, se afectan todos los demás. Existen sistemas principales en la organización o subsistemas, que es preciso escudriñar si se desea crear una cultura orientada hacia el cliente.

3.3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Se vuelve necesario definir claramente los requisitos de un servicio en términos de características que son observables y que son sometidas a la evaluación del cliente. Se debe definir los procesos para su prestación en términos de características que no siempre se pueden observar por el cliente, pero que afectan directamente el desempeño del servicio. Es importante que las características del servicio sean capaces de ser evaluadas por la organización, con relación a normas de aceptabilidad definidas. Una característica es cuantitativa (medurable) o cualitativa (comparable), dependiendo de cómo se evalúa, y de si ésta es realizada por la organización o por el cliente.

Dentro de las características del servicio más relevante se tienen:

3.3.1. Intangible. El cliente que lo recibe no puede manejar nada tangible.

3.3.2. La producción y consumo se realizan en el mismo momento: No es posible crear un almacén.

3.3.3. No puede verse antes de su despacho: El cliente debe confiar en el proveedor.

- 3.3.4. La etapa inicial juega un papel crítico.
- 3.3.5. El comprador (cliente) también participa en el desempeño del servicio.
- 3.3.6. Debido a que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error siendo altamente visible, es siempre "oficial", como consecuencia, es muy importante estar listo para aplicar acciones correctivas.

No todas estas características están presentes en todo servicio, sin embargo, un proveedor de servicios debe estar conciente de aquellas que son pertinentes en su caso particular.

3.4. MOMENTOS DE VERDAD

Esta frase, se ha convertido en el himno de la gerencia del servicio, y esto se refiere a que cada momento en que los clientes tienen contacto con alguien de la empresa, éstos se forman una opinión e imagen de la empresa. Este concepto ocurre, en el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca del servicio y virtualmente de la calidad del producto. Es el átomo básico del servicio la unidad indivisible más pequeña del valor entregado al cliente¹².

Los productos físicos pueden formar parte de la interacción con el cliente, pero en realidad son esos momentos propiamente los que constituyen el producto. Hay que tener presente que no todos implican interacción directa entre los empleados y los clientes. Cuando un cliente ve algún anuncio de un negocio, se crea una

¹²Albretcht, Karl, "La Excelencia en el servicio", 3R Editores, Colombia 1998.

impresión de este. Entrar en un aparcadero, caminar por un pasillo y tener una impresión del sitio, todos estos son acontecimientos que conducen a una impresión sobre el servicio. La suma de todos estos posibles momentos que experimentan los clientes, se traduce en la imagen del servicio.

No todos se crean de igual manera. Un negocio de servicio de gran contacto puede tener más de cien clases diferentes de momentos de verdad, pero generalmente solo unos cuantos tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes.

Estos momentos críticos exigen especial cuidado y tratamiento. Los gerentes no pueden estar en todas partes a la vez y por eso necesitan elegir cuidadosamente aquellos aspectos de las operaciones que tienen el impacto potencial más alto (positivo o negativo), sobre la satisfacción del cliente y la intención de nueva compra.¹³

Para renovar la lealtad de los clientes una y otra vez es necesario saber que cada día se presentan varios centenares, y que cada uno de ellos se debe manejar hacia un resultado positivo. Es importante saber que por si solo, no es positivo o negativo. Es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Es de tomar en cuenta que no implica necesariamente un contacto humano, el cliente lo experimenta cuando entra a un parqueo, y analiza si hay suficiente espacio para estacionarse, si se ubica fácilmente la entrada al negocio, si las señales tienen una colocación lógica y si son fáciles de leer, si está limpio el lugar y ocurren aún, antes de tener contacto con el cliente.

¹³ Albrecht, Karl. "La Revolución del Servicio". Lo único que cuenta es un cliente satisfecho, 3R Editores 1ª. Edición, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1997

El resultado de no manejar estos momentos es que la calidad del servicio regresa a la mediocridad ante los ojos del cliente, es decir cuando no se pone atención y ni se potencian.

Poco a poco el servicio se torna mediocre, un juicio razonado y fijado en la mente de las personas por la repetición y falta de interés de manejar cada momento de verdad, y al final esta percepción se traslada a la línea de productos de la compañía.

El identificarlos es clave para el planteamiento lógico de mejoras en la atención de los clientes. Con estos primeros contactos y durante los mismos, los clientes van tomando juicio de la calidad del servicio que se les ofrece y por tanto, del compromiso que tienen las instituciones de servirles como ellos lo merecen.

Los proveedores de servicios deben cambiar sus puntos de vista y mirar el servicio desde el ángulo del cliente. La mayoría de los momentos de verdad, son manejados por los empleados y no por el personal ejecutivo, cada colaborador es el responsable. El comportamiento desagradable o indiferente produce como consecuencia una respuesta negativa, mientras que las respuestas agradables y amistosas a las necesidades de un cliente producen respuestas positivas. Cualquiera que sea el caso, éstos influirán en la evaluación final del cliente sobre la prestación del servicio. Cuando éstos no son atendidos, la calidad del servicio se mueve en dirección de la mediocridad.

Uno de los principios de la gestión de servicios es "permanecer cerca del cliente". Tal como lo establece el primer principio de la calidad "EL ENFOQUE AL CLIENTE". Es necesario acercarse a él

para conocer en detalle sus necesidades, sus gustos, y disgustos; así como lo que él considera de valor.

4. SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

4.1. CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece las empresas, con el fin de que el cliente obtenga un servicio en el momento y lugar adecuado. Este es una potente herramienta de marketing.

El cliente es "el activo más valioso". Esta es una lección sobre la gerencia que hay que aprender. Cuando hablamos de la prestación de un servicio es de aclarar que la calidad se tiene que ver en forma muy diferente de la calidad de un producto. Es el contacto de muchos factores humanos y materiales los que conllevan a la percepción de los mismos como los gestionados con calidad. Al considerarlos como activos valiosos, se busca conocer todas sus necesidades e inquietudes acerca de lo que buscan o esperan, esto nos brinda las pistas y claves para que regresen una y otra vez a la institución.

Según Albretch, el cliente 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 que el cliente merece la mejor atención que podamos darle. Es el alma de todo negocio. El paga los salarios. Sin el tendríamos que haber cerrado las puertas.¹⁴

¹⁴ Albretcht, Karl, La Excelencia en el servicio, 3R Editores, Colombia 1998.

Es importante que los miembros de una organización entiendan que estos son la razón de ser y de existir de cualquier institución, ya que dan vida a todas sus actividades y toman posición primordial, lo cual representa la base para la gestión empresarial de todos los recursos de las empresas.

Se necesita crear una visión de ellos (como el activo más valioso), algo que se pueda alimentar y mantener si se desea conservar su lealtad. Hay que llegar a entender claramente lo que significan, en el contexto del propio negocio. Es necesario meterse en la cabeza del cliente para poder ver el negocio a través de sus ojos, entonces se estará en condición de construir una ventaja competitiva basada en la calidad percibida de servicio.

El éxito de todo negocio depende de ofrecer lo que el público desea comprar. Pero esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra que posean. Sin embargo, muy pocos negocios poseen algo más que la comprensión elemental de sus pensamientos. Lo importante es desarrollar un método que permita poner en contacto a la empresa con los clientes, de tal manera que el conocimiento que de ellos tengamos nos cree una ventaja competitiva en el mercado.

4.2. IMPORTANCIA SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, lo que significa que el cliente obtendrá al final menores costos de inventario.

Importancias sobre el Servicio al Cliente	
1. Elementos del servicio al cliente	Contacto cara a cara, Relación con el cliente, Correspondencia, Reclamos y cumplidos e Instalaciones
2. Contingencias del servicio	El vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.
3. Acciones	Las actitudes se reflejan en acciones. El comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, cómo ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.
4. Políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente	Las empresas dan mayor énfasis al administrador y al control, que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tienen en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.
5. Áreas internas están aisladas del resto de la empresa	Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente, debido a que las áreas internas son islas dentro de la empresa y se enfocan más hacia las tareas que a los resultados. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica nunca tienen en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.
6. El cliente interno es un cliente cautivo	Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.
7. Estrategia del servicio al cliente	El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena, La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados, La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad, La lealtad de los empleados impulsa la productividad, La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio, El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente, La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente, La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.
8. Los diez mandamientos de la atención al cliente	1. El cliente por encima de todo, 2. No hay nada imposible cuando se quiere, 3. Cumple todo lo que prometas, 4. Sólo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera, 5. Para el cliente tú marcas la diferencia, 6. Fallar en un punto significa fallar en todo, 7. Un empleado insatisfecho genera diez clientes insatisfechos, 8. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente, 9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar y 10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.
9. El control de los procesos de atención al cliente	Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que un buen porcentaje de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian a su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, que no sólo tenga una idea de un producto, sino de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.
10. Elementos para mejorar el Servicio de Atención al Cliente	Determinación de las necesidades del cliente, Tiempos de servicio, Encuestas, Evaluación del comportamiento de Atención a Cliente y Análisis de recompensas y motivación
11. Características básicas del buen servicio	Seguridad, Credibilidad, Comunicación, Comprensión del cliente, Accesibilidad, Cortesía, comprensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, Profesionalismo, Capacidad de respuesta, Fiabilidad y Elementos tangibles

4.2.1. FACTORES QUE AFECTAN LA PERCEPCIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Los clientes están en continuos momentos de verdad, los cuales se ven afectados por siete dimensiones de la calidad según Garvin (1988),¹⁵ se trata de los factores que se considera afectan en cómo percibe el cliente la calidad, estas dimensiones son:

4.2.2. Actuación: Incluye las principales características del producto o servicio. En relación a los fundamentos de la calidad significaría la aplicación de los aspectos basados en el producto y en el usuario. Por ejemplo, para un carro la aceleración o los kilómetros por galón de gasolina, etc. A lo largo del tiempo, los clientes han estado condicionados a aceptar que para obtener una buena actuación era necesario el desarrollo de productos mejores y superiores, de mayor coste. En consecuencia, esta relación significa que si el cliente te paga más por un producto, ellos obtendrán a cambio una mejor actuación.

4.2.3. Características: Son las características secundarias que contemplan el funcionamiento básico del producto. Ofrecen el conjunto de atributos adicionales que contribuyen a completar el paquete entero que compra el cliente. Este elemento ofrece flexibilidad cuando se trata con clientes y puede, por tanto, ser visto como un arma competitiva, si se usa con eficiencia.

¹⁵ James, Paul, Gestión de la Calidad Total, 1ª Edición, Editorial PRENTICE HALL, Madrid, España, 1997.

- 4.2.4.** Fiabilidad: La fiabilidad es la función de un producto/servicio de actuar según lo esperado durante un periodo específico de tiempo. Como la gestión de la calidad se extiende cada vez más, aumentará también la aplicación de técnicas que aseguren la fiabilidad de los productos y servicios, y se convertirán en la norma en vez de la excepción.
- 4.2.5.** Conformidad: La conformidad es el nivel al que llega un producto diseñado y los resultados de la operación para satisfacer la normativa existente. La conformidad es el tema central en la gestión de la calidad. Es a través de estas técnicas desarrolladas de medir la conformidad como los japoneses se han vuelto superiores en los mercados de todo el mundo. Se considera que hay dos maneras de medir la conformidad. La primera considera la evaluación de lo que se produce de acuerdo a la norma (técnicas de fabricación de control del proceso y muestreo). Muchas de estas técnicas utilizan el enfoque de conformidad aceptable, siempre y cuando esté dentro de los límites de la especificación (también conocido como tolerancia) tal como lo suscribe la norma. En el enfoque de la calidad del fabricante, la conformidad y la fiabilidad están relacionadas. También se podría decir que la fiabilidad depende en primer lugar de lo correcto que sean las especificaciones de diseño, y en segundo lugar de la conformidad con esas especificaciones.

- 4.2.6.** Durabilidad: Es vista como la medida de la vida de un producto. Los servicios poseen poca o ninguna durabilidad. Dentro de una esfera técnica, la durabilidad refleja el espacio de tiempo en que el producto puede ser utilizado con eficacia, dados los imperativos de las necesidades del usuario (algo que ya tenía que haber considerado el fabricante). Cuando un producto no sirve al usuario, la elección que generalmente tiene el consumidor es si volver o no a comprarlo. También la durabilidad y la fiabilidad están relacionadas. El uso de garantías al cliente le dará a éste más confianza en el producto ofrecido sobre aquellos de otra compañía que no siga esta política. Como dice Garvin: "la durabilidad es un área potencialmente fértil y permite dar lugar a más diferenciaciones sobre la calidad".¹⁶
- 4.2.7.** Estética: Retrata la respuesta o reacciones del cliente a características tales como el tacto, gusto, olfato, vista y oído. Es de naturaleza individual y refleja un juicio personal. Lo que esté bien para un individuo puede no estar bien para otro, aunque sean iguales las características de actuación, fiabilidad y durabilidad. En este caso sucede que las características de conformidad total son distintas.
- 4.2.8.** Calidad percibida: Refleja la noción en que los consumidores compran productos/servicios sin

¹⁶ James, Paul, Gestión de la Calidad Total, 1ª Edición, Editorial PRENTICE HALL, Madrid, España, 1997.

información suficiente sobre las características totales que componen el producto o servicio. La información de los consumidores a aumentado a cause del trato directo con el proveedor, el conocimiento de productos similares y por saber exactamente lo que quieren del producto o servicio, otorgándoles una medida sobre la que evaluar. Esta es la evaluación que lleva a la noción de calidad percibida, y es completamente personal. La calidad percibida es quizá el único elemento que sobrepasa a todos los otros elementos del proceso de compra, por lo menos al principio. Esto significa que la reputación establecida o implícita, tiene una poderosa influencia en el desarrollo psicológico de la calidad percibida.

De acuerdo con Garvin estas son independientes y bastante diferentes. Pueden también estar interrelacionadas por ejemplo la durabilidad y la conformidad. En un producto, una dimensión puede ser crucial para su éxito; en otra, la misma dimensión puede no ser considerada como tal. Las dimensiones ofrecen una base para la evaluación de los elementos característicos de cada producto/servicio y deben, por tanto ser interpretadas ampliamente.

4.3. PAPEL DEL CLIENTE

Los servicios constituyen una actividad típica de solución de problemas, en donde el cliente siempre está presente, antes, durante y después de que éstos han sido proporcionados. Al solicitar un servicio, una persona da algo a otra para lograr alguna mejora, sea cual sea la necesidad, el cliente espera ver una mejora sustancial.

Durante la prestación del servicio, el comprador (cliente) debe cooperar con el vendedor (proveedor). Un buen servicio es una co-producción, cuyos resultados dependen substancialmente de ambos. La necesidad de cooperación varía de acuerdo con la naturaleza del servicio que se presta. La colaboración del cliente es necesaria en diversas ocasiones.

En todas las situaciones, el cliente es también un "actor" en la realización del servicio, y necesita ser educado para ello. Esta es la razón por lo que la comunicación representa un elemento tan crucial en el servicio.

4.4. IMPORTANCIA DE SATISFACCION AL CLIENTE

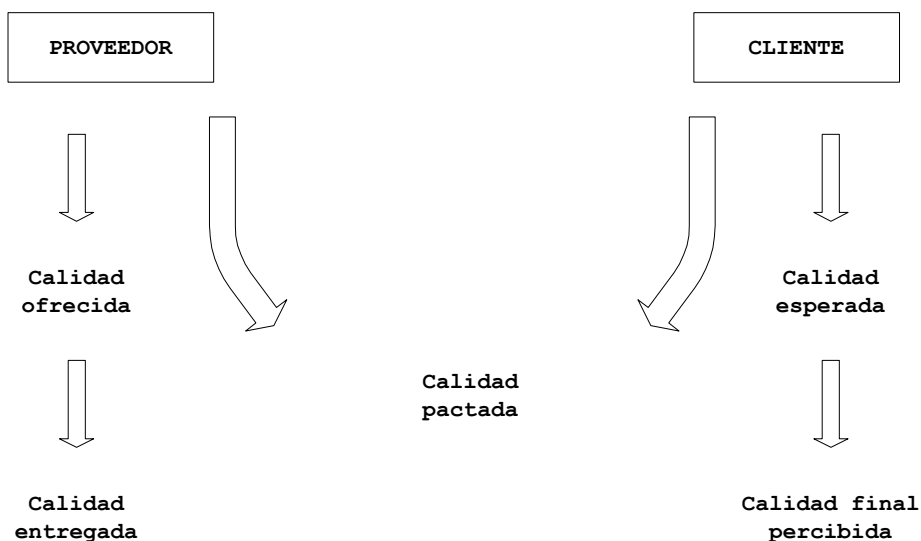
El cubrir las necesidades y expectativas del comprador con el objeto de que se transforme en cliente; es lo primero que se tomará en cuenta. Hoy en día compradores, usuarios y clientes son más exigentes simplemente porque reciben más información y porque la competitividad genera una gran oferta de mercado, es cuando se vuelve necesario cuidar al máximo el logro de la satisfacción. Tener a un cliente satisfecho es mucho más difícil que encontrar nuevos, a quienes habrá que atraerlos de otros competidores que están desarrollando estrategias y técnicas para cuidar el factor más importante que sostiene una empresa. La empresa necesita información fiable sobre gustos, preferencias, necesidades y expectativas del cliente. El cliente necesita datos concretos sobre el servicio, lo que incluye o lo que no, redactando en un contrato claro, entendible y de letra legible que no contravenga las leyes.

Un buen comienzo parte de la calidad del servicio que la empresa ofrece a partir de las expectativas del cliente. Luego se lleva un pacto o acuerdo mejor siempre por escrito, que sea claro, conciso y sencillo para luego cumplir lo pactado y dar el

servicio acordado. Si el cliente después de recibir el servicio percibe que está dentro de lo acordado se sentirá satisfecho. De lo contrario, la insatisfacción puede llevarle una reclamación o en el peor de los casos pasarse a la competencia. Para que un comprador se transforme en cliente hay que tener información sobre sus preferencias, necesidades y expectativas, por lo que se debe contar con un método fiable.

Cuando el cliente está entusiasmado con el servicio, se siente bien, contento, orgulloso, feliz y realizado. Es hasta entonces que el cliente se vuelve fiel, repite y desecha ofertas de la competencia.

Esquema sobre el Juego de Percepciones que incide en la Calidad percibida entre el Proveedor y el Cliente



Fuente: www.geocities.com/cal/edi/Fig13

4.5. ENFOQUES DE SERVICIO AL CLIENTE

La calidad tradicionalmente ha estado asociada al término producto, en donde su objetivo es cumplir con los requerimientos que ayuden a evitar los defectos antes de llegar al mercado, pero actualmente se encuentra enfocado en cuatro fases:

- **Inspección**
- **Control de calidad**
- **Aseguramiento de la calidad**
- **Sistema de gestión de la calidad**

En realidad los dos primeros (Inspección y Control de Calidad), no pueden considerarse como enfoques de dirección propiamente dicha, ya que se encuentran orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección de la empresa. Por lo que se considera solamente dos grandes enfoques de dirección y estos son:

- 4.5.1. Aseguramiento de la calidad:** Es un sistema que pone énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento de envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades de los productos conforme a unas especificaciones. El objetivo que persigue este enfoque es: en primer lugar que no pueden llegar al cliente productos y servicios defectuosos y en segundo lugar buscar la manera de evitar que los errores se produzcan en forma repetitiva. Para llevar a cabo estos objetivos es necesario el establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad que desarrolle un conjunto de acciones planificadas tales como:

- Prevención de errores.
- Control total de la calidad.
- Énfasis en el diseño de los productos.
- Uniformidad y conformidad de productos y procesos.
- Compromiso de los trabajadores.

4.5.2. Sistema de gestión de la calidad: Conformado para disponer de una serie de elementos como procesos, manual de calidad, procedimientos de inspección y ensayo, instrucciones de trabajo, plan de capacitación, registros de calidad, etc., todo funcionando como equipo para producir un producto o servicio de calidad requerido por el cliente. Para que un sistema de gestión de la calidad funcione la organización debe cumplir; por lo menos con los siguientes requisitos: identificar los procesos necesarios para el sistema, tener documentados los procesos, determinar la secuencia de interacción de los procesos, criterios y métodos para asegurar el control y la operación de los procesos, asegurar los recursos de operación del sistema; todo orientado hacia la mejora continua. El sistema de gestión de la calidad, está basado bajo cuatro ejes inclinados hacia la búsqueda continua de la calidad en donde cumplir con las expectativas y necesidades del cliente es su filosofía, estos son: En primer lugar la responsabilidad de la dirección en donde la alta dirección de la organización debe dar evidencia de su compromiso con el desarrollo e

implementación del Sistema de Gestión de Calidad y con la mejora continua del mismo. Seguidamente la gestión de los recursos, en esta parte la organización debe determinar y proveer los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad, mejorar su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos. La realización del producto o servicio es la tercera fase para llevar a cabo el Sistema de Gestión de la Calidad, en la cual se busca el establecimiento de los requisitos relacionados con el diseño y desarrollo del producto, cumpliendo con los requeridos por el cliente, los propios de la empresa, los legales y reglamentarios. Finalmente la medición, análisis y mejora orientados a que la organización realice el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, es decir la satisfacción del cliente.

4.5.3. Gestión de la calidad total: Es un sistema de gestión de calidad orientado en su totalidad al mercado, de carácter multidimensional para interactuar con una dinámica competitiva del sector industrial globalizado tomando en cuenta: diseño, precio, tiempo, calidad, capacidad de distribución e imagen de marca.

Los retos que permite enfrentar este nuevo enfoque son: globalización de los mercados, clientes exigentes con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas,

aceleración de cambios tecnológicos y el éxito de las formas pioneras más globales y participativas de gestión de la calidad.

Los principios de este enfoque pueden ser genéricos y específicos, dentro de los genéricos tenemos:

- Enfoque global de la dirección y estrategias de la empresa.
- Objetivos y propósitos estratégicos de la empresa.
- Visión compartida de los miembros de la organización.
- Diseño de la organización que facilite la eficacia y eficiencia de la empresa.

Dentro de los principios específicos que este enfoque comprenden los siguientes:

- Atención a la satisfacción del cliente.
- Participación y compromiso de los miembros de la organización.
- Cambio cultural.
- Trabajo en equipo.
- Cooperación con clientes y proveedores.
- Diseño y conformidad de procesos y productos.
- Gestión de los procesos.
- Mejora continua de los procesos, conocimientos, productos y servicios.

CAPITULO II.

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ATENCIÓN QUE BRINDA A LOS CLIENTES DE INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V. EN SUS SALAS DE VENTAS LEE SHOES"

Este capítulo comprende la metodología que se utilizó para elaborar el diagnóstico de la situación actual de Industrias CARICIA S.A. de C.V. en sus salas de ventas LEE SHOES; así mismo, se muestran los resultados obtenidos en la investigación y las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

D. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La economía mundial está viviendo un proceso de integración sin par en la era moderna, por lo que ninguna nación o empresa está exenta a los efectos de lo que acontece en el ámbito mundial.

Los cambios que se han dado en los últimos años, muestran que es a través de la mejora continua como se podrá obtener un crecimiento. La competencia en el mercado ha llegado, actualmente El Salvador está siendo invadido por empresas internacionales; como son las asiáticas, americanas y mexicanas, haciendo que se genere una lucha constante por ganar mercado y permanecer en los mismos. Esta competencia en el mercado ha hecho que las empresas locales cambien estrategias, viendo como alternativa el agregar valor al servicio, ya que es el elemento fundamental en la sobrevivencia empresarial; por lo cual es importante considerar y recalcar el servicio como el éxito de toda la empresa.

Es así, que la implementación de un sistema de calidad aporta gran número de beneficios a las empresas que apuestan por esta estrategia. No sólo reducen sus costes de manera razonable, sino que además incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y a una mejora de motivación de

sus empleados, por ende propondrá un cambio en la cultura de la zapatería LEE SHOES, que se convertirá en un estándar de trabajo. Por lo tanto LEE SHOES necesita garantizar la existencia de un sistema de calidad capaz de cumplir con las características mínimas exigidas por el público y brindar atención bajo estándares donde su satisfacción es su objetivo primordial, así estará dando un apoyo a mejorar el servicio. Generando a la larga un incremento en sus ventas producto de dicha satisfacción.

2. OBJETIVOS.

2.1. GENERAL

Realizar un estudio de la situación actual de Industrias CARICIA S.A. de C. V. en sus salas de ventas LEE SHOES, que sirva como marco de partida para su análisis y propuesta de un sistema de calidad en el servicio.

2.2. ESPECÍFICOS.

- 2.1.1. Identificar cada uno de los procesos del servicio que ofrece actualmente LEE SHOES, para establecer sus respectivas directrices que contribuyan a su mejoramiento.
- 2.1.2. Determinar factores motivacionales del personal, que inciden en el servicio de atención al cliente para renovar sus fortalezas y atenuar sus debilidades.
- 2.1.3. Identificar factores físico-ambientales que afectan en gran manera el servicio, para mejorar la imagen proyectada por LEE SHOES.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Comprende la metodología utilizada para realizar la investigación de campo en Industrias CARICIA S.A. de C.V. en sus salas de ventas LEE SHOES, tomando en cuenta ciertos aspectos que contribuyeron o limitaron la realización de la investigación.

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Dentro de la realización de la investigación fue indispensable contar con una guía que permitiera la ejecución de la misma, para lo que se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos que faciliten identificar y estudiar los elementos que interactúan en la prestación de servicio en las salas de ventas de LEE SHOES. Utilizándose la modalidad de investigación científica; por tener está como propósito racionalizar problemas prácticos que están sucediendo en la realidad, dando soluciones sustentables y realizables del fenómeno, concretando una respuesta a la situación problemática.

En el desarrollo de la investigación se utilizó el análisis y la deducción, la cual forma parte de las diferentes afirmaciones que se encontraron tanto en la información bibliográfica como en aquella proveniente de otras fuentes que permitieron la obtención de información importante e indispensable para la elaboración de la propuesta de un sistema de calidad de servicio al cliente de las salas de ventas LEES SHOES.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación que se utilizó fue de tipo correlacional, debido a que se dará respuesta a preguntas formadas por dos variables consideradas interactuantes en la realidad objeto de estudio, permitiendo medir el grado de servicio que LEE SHOES otorga a sus clientes.

El tipo de diseño de la investigación se catalogó no experimental, permitiendo realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expectativas en diferentes momentos, para así limitarse a su observación.

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la recolección de la información básicamente existen dos fuentes o técnicas a utilizar:

NOMBRE DE LA FUENTE	DESCRIPCIÓN
1. Fuente de información primaria	Consiste en utilizar técnicas que permitan el acercamiento a las salas de ventas LEE SHOES, para la obtención de los datos necesarios. Entre las fuentes primarias a utilizar están: entrevista, observación directa y la encuesta dirigida a los usuarios, empleados y jefes que conforman la planilla de las salas de ventas.
2. Fuente de información secundaria	Esta información será toda aquella que ya existe, entre estas tenemos: documentación bibliográfica (libros), hemerográfica (folletos, tesis, seminarios, revistas, etc), sitios de Internet, y otro tipo de publicaciones consideradas de interés en la rama de sistemas de calidad de servicio al cliente.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.

Para realizar la investigación sobre calidad de servicio al cliente de LEE SHOES, se utilizó la siguiente técnica e instrumentos:

La Encuesta: para esta técnica se utilizó como instrumento el cuestionario y elaborándose tres tipos, uno dirigido a los clientes y dos a los empleados (Ejecutivos/Directivos y empleados de las salas de ventas de LEE SHOES). Cabe citar que se utilizó el Cuestionario SERVQUAL de Calidad en el Servicio, basado en las percepciones y expectativas de los encuestados; considerando que estas dimensiones son las llaves de medición para evaluar la calidad del servicio que reciben de LEE SHOES.

4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

4.1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

4.1.1. CLIENTES.

Este comprende todas aquellas personas que circulan entre las 8:00 a.m. y 7:00 p.m. por las zonas aledañas a las salas de ventas LEE SHOES, y que las visitan.

4.1.2. EMPLEADOS.

Este comprenderá todos los empleados que conforman la planilla de las salas de ventas de LEE SHOES, al 30 de octubre de 2005, y los ejecutivos directivos involucrados con las salas de venta ubicadas en el centro de San Salvador.

4.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

4.2.1. CLIENTES.

Por ser LEE SHOES una empresa dedicada al comercio, orientada a satisfacer un servicio demandado por los consumidores de

calzado, es necesario aplicar el muestreo aleatorio simple, dado que la población objeto de estudio es infinita, por lo que conlleva a seleccionar una muestra de todas aquellas personas que visitan las tiendas 8:00 a.m. y 7:00 p.m., (horario de servicio que ofrece LEE SHOES), razón por la que al determinar el tamaño de la muestra de los clientes, se utilizará la fórmula poblacional infinita.

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

E: Máximo de error posible en la muestra

Q: Grado o probabilidad de fracaso esperada

P: Grado o probabilidad de certeza esperada de la investigación

Z: Nivel de confianza

El error de la muestra E indica la cantidad de error que estamos dispuestos a aceptar o tolerar en la estimación de la porción de la población en estudio, en este caso por ser una población infinita, consideramos que el margen de error a utilizar será del 10%, ya que este es el máximo permitido, en este tipo de estudio.

La porción verdadera de éxito p es el parámetro de certeza que se espera encontrar dentro de la investigación, y para determinar el valor de p, se tienen dos alternativas, la primera es cuando hay información pasada o experiencia relevante que nos permita proporcionar una estimación estudiada de p, la segunda es cuando no se tiene disponible dicha información, tratando de dar a p un valor que nunca subestime el tamaño de la muestra que necesitamos y para el caso se toma como base la segunda

alternativa, ya que Industrias Caricia, no cuenta con ninguna investigación de este tipo, por lo el valor de p será del 60%, ya que se espera que del 100% de la población un 60%, contesten con la mayor certeza posible, que es la base del éxito de la investigación, y además es con este valor que no se subestima el tamaño de la muestra.

El grado o probabilidad de fracaso esperada q, es el parámetro en el que se espera que la población en estudio conteste de forma engañosa y desconfiable a las preguntas realizadas, y que traerá como consecuencia un fracaso en la investigación, para el caso se considera que este tendrá un valor del 40%, ya que la probabilidad de éxito y la probabilidad de fracaso sumadas siempre será del 100%, por ley general.

El nivel de confianza Z de la investigación se estima en un 95%, por considerarse que el estudio se realizará con este grado de confiabilidad, valor que según tabla de área bajo la curva es del 1.96 % (Anexo No 4)

Asignación de datos para cada variable:

E= 10% de error posible en la muestra.

Z= El nivel de confianza es del 95% que equivale a 1.96

P= 60%

Q= 40%

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.60 \cdot 0.40}{0.10^2}$$

n=92 Clientes

4.2.2. EMPLEADOS.

4.2.2.1. SALAS DE VENTA

Para la determinación de la muestra de los empleados, se tomará en cuenta solamente la planilla comprendida a la fecha (octubre -2005) de cinco salas de ventas, ubicadas en el centro de San Salvador, y esta se estructura de la siguiente manera:

PUESTOS DE TRABAJO	NO.
Supervisor	1
Jefe	5
Cajeros	5
Vendedores	18
Bodegueros	6
Auxiliar de Bodega	2
TOTAL	37

4.2.2.2. EJECUTIVOS DIRECTIVOS.

Los Ejecutivos Directivos involucrados con las cinco salas de venta en estudio, de forma directa son:

PUESTO DETRABAJO	N°
Gerente Divisional de Operaciones al Detalle	1
Gerente Distrital de Tiendas LEE SHOES	1
TOTAL	2

Por ser el número de empleados 37, y de Ejecutivos Directivos 2, no se utilizará ninguna fórmula en la determinación de la muestra, si no que se realizará **CENSO**, en ambos casos.-

Por lo que la distribución total de la muestra se conforma de la siguiente manera:

Unidades de Análisis	Cantidad
Empleados LEE SHOES (5 Salas Vts.)	37
Empleados Ejecutivos Directivos	2
Clientes de LEE SHOES	92
TOTAL	131

5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Para obtener información en Industrias CARICIA, S.A. de C.V. y en sus salas de ventas LEE SHOES en una forma específica y ordenada para una posterior interpretación se diseñaron tres instrumentos de recolección de datos compuesto por una serie de preguntas cerradas, abiertas y semicerradas.

5.1. PREGUNTAS CERRADAS.

Estas se plantean como una afirmación tanto para los clientes como para el personal de CARICIA S.A. de C.V., con alternativas de respuestas en donde tienen que elegir únicamente una opción.

Para realizar la tabulación se coloca en primer lugar la afirmación o pregunta con su respectivo objetivo; posteriormente se hace un cuadro que posee tres columnas, en la primera se encuentran las alternativas de respuestas, luego la frecuencia y en la última el porcentaje. Finalmente, se realiza un comentario a cerca de los resultados obtenidos en la tabulación.

5.2. PREGUNTAS ABIERTAS.

Estas se formulan como una interrogante en donde el cliente o empleado puede expresar su opinión según lo considere conveniente, para la tabulación de estas inicialmente se menciona la pregunta con su respectivo objetivo, luego se

elabora un cuadro de tres columnas, la primera contiene las diferentes respuestas emitidas tanto de los empleados como de los clientes, la siguiente columna posee las frecuencias con que se repite cada respuesta y en la ultima se encuentran los porcentajes de las mismas. Por último se realiza un comentario a cerca de los resultados obtenidos.

5.3. PREGUNTAS SEMICERRADAS.

Estas se presentan con una interrogante en donde tienen que seleccionar una de las alternativas planteadas, luego se les solicita que den su opinión de acuerdo a la alternativa seleccionada. Para su tabulación se realiza de la siguiente manera, en primer lugar se presenta la pregunta con su respectivo objetivo, luego se elabora un cuadro con tres columnas que corresponde a la pregunta cerrada, la primera columna comprende las alternativas ya dadas a la interrogante planteada, la segunda pertenece a la frecuencia y la tercera refleja los porcentajes de la frecuencia.

Posteriormente se presenta el cuadro correspondiente a la pregunta abierta, el cual está compuesto por tres columnas, en donde la primera contiene las diferentes opiniones, en la siguiente columna se detalla la frecuencia y en la ultima los porcentajes respectivos. Para finalizar se formula un comentario con respecto a los resultados obtenidos.

B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LAS SALAS DE VENTAS LEE SHOES.

Este apartado se realizó estrictamente con fines de identificar y analizar la situación actual por la que está afrontando LEE SHOES; para lo que, se han estructurado tres partes, que son:

1. DIMENSIONES EVALUADAS POR LOS CLIENTES.

1.1. FIABILIDAD.

Esta dimensión contiene el análisis del servicio que LEE SHOES ofrece a través de su habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Con respecto a lo que promete LEE SHOES, la mayoría asegura que se les cumplen las promesas relacionadas con el servicio ofrecido, generalmente cuando las tiendas ofrecen promociones de temporada. Sin embargo, siempre existen algunos que manifestaron que se les han cumplido de forma parcial ya que cuando estos han hecho ofrecimientos del servicio en un tiempo estipulado, éste no se les ha cumplido, argumentado que esto sucede cuando las promociones son en periodos largos y los productos ofrecidos se agotan (Anexo N° 3, Pregunta N° 6).

Gran parte de los clientes, manifestaron que los empleados tienen interés en solucionar sus problemas desde el momento en que estos son abordados, aclarando toda inquietud que estos puedan tener, de forma clara y precisa, y sobre todo con amabilidad.- (Anexo N°3, Pregunta N° 3 y 11). Existiendo de forma equitativa además un porcentaje de clientes que manifiesta que LEE SHOES realiza bien el servicio desde la primera vez que la visitan, ya que se les ha atendido brindándoseles el tiempo necesario para la selección del producto, y solo unos pocos sostienen que en la primera vez que visitaron la tienda no fueron atendidos como ellos lo requerían (Anexo N°3, Pregunta N°4)

1.2. CAPACIDAD DE RESPUESTA.

Esta plantea la disposición y voluntad que poseen los empleados para ayudar al cliente y proporcionar un servicio eficiente al momento de requerirlo.

La mayoría de los encuestados, manifiestan que LEE SHOES mantiene la aptitud e intención de ayudar a solucionar los diferentes problemas que se presentan cuando hacen uso del servicio (Anexo N°3, Pregunta N°3), así mismo, consideran que éste es proporcionado bien desde la primera vez que se solicita, brindándoselos de forma rápida y oportuna (Anexo N°3, Pregunta N° 4 y 7). Con relación al tiempo que se dedica para atender las consultas generadas, en su mayoría coincidieron que se les ha atendido en el tiempo necesario; sin dejar desapercibido que existe cierto porcentaje que opinan lo contrario, ya que según lo requerido no se les ha proporcionado la atención esperada (Anexo N°3, Pregunta N°9). Basado en lo citado anteriormente, se puede concluir que los empleados en su mayoría de salas de ventas de LEE SHOES, nunca están demasiado ocupados para responder a las inquietudes o necesidades de sus usuarios.

1.3. SEGURIDAD.

Esta consiste en la profesionalidad, cortesía y credibilidad, que los empleados proyectan a los clientes, considerando los conocimientos, habilidades y atención mostrada para con estos.

Con respecto a la amabilidad o cortesía del personal un buen número de encuestados considera que se les atiende de manera amable cuando reciben el servicio (Anexo N°3, Pregunta N°8).

En cuanto a los conocimientos mostrados por el personal de LEE SHOES, los resultados reflejaron que la mayoría está de acuerdo en que el personal posee la capacidad y destreza para responder a las dudas surgidas durante el servicio que proporcionan (Anexo N°3, Pregunta N°10); sin embargo, hay otros que opinan que se debe mejorar el servicio con una mayor capacitación a cerca del servicio de atención al cliente.

Referente a la confianza y seguridad mostrada por LEE SHOES, se comprobó que un buen numero de encuestados confían en la

capacidad del personal para resolver diferentes problemas que se presentan, sintiéndose seguros a la hora de solicitar el servicio (Anexo N°3, Preguntas N°13).

En resumen, se determinó que actualmente la empresa brinda una atención muy buena, ya que la mayoría se encuentran satisfechos; pero las oportunidades de mejora también son evidentes en esta dimensión evaluada.

1.4. ELEMENTOS TANGIBLES.

Esta evalúa la calidad en los elementos tangibles del servicio proporcionado en LEE SHOES tales como: apariencia de las instalaciones físicas, equipos e instrumentos, apariencia del personal, así como también la forma, diseño y calidad de los diferentes productos ofertados.

Con respecto a la apariencia del personal, la mayoría de los encuestados percibe que es la adecuada y acorde al trabajo que desempeñan; siendo uno de los aspectos positivos manifestado por los clientes. (Anexo N°3, Pregunta N°17).

En lo que se refiere a las instalaciones físicas, la mayoría de los clientes consideran que éstas lucen ordenadas y limpias y que se les dan el mantenimiento adecuado (Anexo N°3, Pregunta N°15), no obstante se percibe que hay inconformidad en cuanto a la falta de estacionamiento para clientes, dando lugar a pérdida o daños en sus medios de transporte o en el peor de los casos están propensos a hurtos. Además manifiestan que en las tiendas debería de existir un buzón de sugerencias y reclamos, para cooperar con el mejoramiento de estas.-

1.5. EMPATÍA.

Esta enmarca la atención individualizada que ofrece la empresa a los consumidores; tanto en accesibilidad, comunicación y comprensión, en otras palabras es colocarse en la situación de

cada cliente en su debido momento. En este apartado se determinó la opinión que los clientes tienen a cerca de la atención que se les brinda cuando solicitan el servicio.

La mayoría opina que en LEE SHOES, están dispuestos a ayudarles cuando tienen consultas o dudas referentes a la información relacionada al producto mismo. (Anexo N°3, Pregunta N°11).

La atención que reciben los demandantes, en más de un 50% concluyó que ésta es personalizada, ya que se les brindan diferentes soluciones de acuerdo a sus necesidades requeridas. (Anexo N°3, Pregunta N°12).

En referencia a la manera en que el personal atiende al público, en general se percibe que el trato que se proporciona es el adecuado, ya que se mantienen relaciones de armonía, respeto, cortesía, y amabilidad entre estos. (Anexo N°3, Pregunta N°14).

Los clientes manifiestan que el personal comprende las necesidades expuestas y busca soluciones acordes a los intereses de estos. Por otra parte se encuentran aquellos que no están totalmente satisfechos, debido a que en diversas ocasiones no se les ha brindado la atención solicitada y requerida de acuerdo a sus exigencias, por lo que sus problemas no son resueltos en el momento preciso, retrazando el servicio.

En relación a la comunicación que existe entre los empleados de las tiendas y los clientes se puede decir que está es buena, ya que el lenguaje que utilizan es comprensible, y además siempre están dispuestos a escucharles con paciencia, y consideración cualquier inquietud que surja durante la transacción, aunque mínimo pero significativo existen clientes que opinan que en ocasiones no ha existido una comunicación clara y precisa entre el personal de Lee Shoes y ellos (Anexo N°3, Pregunta N°16).

2. DIMENSIONES EVALUADAS POR LOS EMPLEADOS.

2.1. FILOSOFÍA DE INDUSTRIAS CARICIA S. A. DE C. V.

Esta dimensión considera los diferentes aspectos que componen la filosofía administrativa de Industrias CARICIA, misión, visión, objetivos, políticas y la existencia de herramientas necesarias que indiquen el desarrollo del trabajo.

Se determinó que el personal ejecutivo/directivo de Industrias CARICIA, tiene en gran medida su filosofía claramente definida (Misión, Visión, Objetivos, Metas. Políticas, y otros) y que éstas son conocidas por todos los que integran esta área. Lo que les permite saber el camino a seguir, así como también la razón de ser como empresa, producto del cumplimiento de los objetivos colectivos. (Anexo N° 1, Pregunta N° 1, 2 y 3)

Según declaraciones del personal Ejecutivo/Directivo, los empleados de las salas de venta, desconocen las herramientas administrativas, ya que dicha información no está a disposición de todos y solo cuando esta es requerida por algún motivo especial, se les proporciona (Anexo N° 1, Pregunta N° 8).

2.2. PUESTO DE TRABAJO.

Esta abarca los aspectos que son necesarios para el funcionamiento eficiente de los diferentes puestos de trabajo dentro de cada tienda, entre estos se encuentran los planes de trabajo que se ejecutan, la asignación de recursos, asignación de responsabilidades, medios de comunicación utilizados y la capacitación que ayuden al desempeño del trabajo tanto en forma individual como en equipo.

En cuanto a la planificación de las actividades a desarrollar se comprobó que al personal se le asignan las responsabilidades de manera verbal y directa, pues a nivel gerencial se considera que de esta forma se puede verificar mejor la información. (Anexo N° 1, Pregunta N° 12)

En referencia a la coordinación de trabajo la mayoría asegura que esta es buena, aunque algunos opinan que no la hay, debido a la falta de comunicación y control del trabajo realizado, lo que en ocasiones les hace cometer errores en la atención al cliente, determinada esta situación, muchas veces por la ausencia del personal, que provoca que se aumente la carga de trabajo en otros por lo que no se logra cumplir con lo asignado. Aunque manifiestan que las actividades corresponden al puesto al que se les ha contratado (Anexo N° 2, Pregunta N° 10), el servicio en muchas ocasiones no se realiza conforme a las expectativas de los clientes y de los mismos de la empresa.-.

En lo que respecta a la asignación de recursos se determinó que LEE SHOES, les brinda los recursos necesarios para que el trabajo se ejecute de forma eficiente, (Anexo N° 1, Pregunta N°13). (Anexo N° 2, Pregunta N°2) Sin embargo se denotó la falta de recurso humano para cumplir efectivamente las responsabilidades asignadas.

Existe personal que manifiesta que tiene sobre carga de trabajo generando incumplimiento dentro de sus actividades, asignándoles en ocasiones funciones que no corresponden a sus puestos de trabajo.

Se identificó que los canales de comunicación utilizados al interior de LEE SHOES son el oral y escrito siendo estos los adecuados para lograr los propósitos que persiguen; cabe mencionar que los empleados manifestaron que la forma de comunicación que existe es muy buena, pero que tiene ciertos aspectos que deberían de mejorarse para su efectiva y eficaz comunicación. (Anexo N°2, Pregunta N°6)

De igual forma, se verificó que se les brinda la capacitación necesaria para desempeñar su trabajo, (Anexo N°2, Pregunta N°3) (Anexo N°1, Pregunta N°15), esta casi siempre se brinda cuando el empleado comienza a trabajar dentro de la empresa, y

generalmente está a cargo del supervisor de la tienda, los primeros días, luego le encarga el seguimiento a la jefe de tienda, durante el tiempo a prueba que el empleado debe de cumplir, actualmente los ejecutivos tratan de capacitar al personal mediante reuniones periódicas que estos tienen con el supervisor de cada sector, en las cuales debe hacer énfasis a los empleados, acerca de la importancia que tiene la satisfacción del cliente para la organización

Es una de las metas para los Ejecutivos Directivos, implementar de forma periódica capacitaciones al personal enfocadas a la atención al cliente, y programas de motivación y evaluación, que permitan a todo el personal estar conciente del rol que juegan dentro de la organización y del compromiso que tiene ésta para con ellos.

2.3. AMBIENTE LABORAL

El propósito fundamental de esta dimensión es determinar si existen relaciones armoniosas entre jefe y subalternos, así como también entre compañeros de trabajo, además de conocer los aspectos motivacionales existentes dentro de la empresa.

Se comprobó que las relaciones de trabajo entre la jefatura y los subalternos son de armonía logrando que entre estos establezcan acuerdos de trabajo sin ningún problema, permitiendo que los empleados expongan sus puntos de vistas y estos sean tomados en cuenta siempre y cuando contribuyan a mejorar la forma de trabajo. (Anexo N°2, Pregunta N°7), por lo que el personal no teme exponer sus planteamientos, a sus superiores, con la certeza que serán escuchados.

En cuanto a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, la mayoría manifestó que se encuentra con excelentes condiciones laborales porque existe entre ellos muestras de confianza y armonía, lo que les permite realizar el trabajo en

equipo, aunque existen algunos que no comparten la opinión anterior ya que señalan a sus compañeros como irresponsables con su trabajo, identificando que no todos están integrados al grupo de trabajo, y que siempre existen personas que tratan de entorpecer el trabajo de otros, muchas veces producto del egoísmo y de la rivalidad entre ellos (Anexo N°2, Pregunta N°8) Respecto a la forma de delegar las responsabilidades de trabajo al personal, se considera que las personas que dirigen a Industrias CARICIA, lo hacen de forma adecuada, ya que informan oportunamente lo referente al trabajo y a sus actividades, con el objetivo de no entorpecer los planes de trabajo propios de cada tienda o área de ventas.

A cerca de los aspectos motivacionales que actualmente tiene el personal se logró constatar que estos alcanzan niveles de incentivación y estimulación regular; ya que no se les proporcionan bonificaciones, o salarios adecuados al puesto que desempeñan. (Anexo N°2, Pregunta N°6), por lo que en muchas ocasiones producen desmotivación entre el personal, provocando que se les ofrezca un mal servicio a los clientes y al público en general.

2.4. AMBIENTE FÍSICO.

En esta dimensión se analizan las condiciones físico ambientales, (infraestructura, ubicación) en las que labora diariamente el personal de LEE SHOES.

Se determinó que éstos, se encuentran en buenas condiciones de trabajo debido a que poseen la iluminación óptima, el espacio suficiente para el desarrollo de sus actividades cotidianas, contando además con todo el recurso necesario para ofrecer un *servicio eficiente al público que visita las tiendas.* (Anexo N°1, Pregunta N°16 y Anexo N°2, Pregunta N°4)

3. ASPECTOS QUE LOS CLIENTES Y EMPLEADOS CONSIDERAN QUE DEBEN MANTENERSE O MEJORARSE DEL SERVICIO DE ATENCIÓN.

Los clientes como los empleados mismos fueron determinantes en cuanto a que aspectos de servicio de atención deben mantenerse o mejorarse. Ambos concluyeron que para la búsqueda de calidad de servicio en su plenitud, hay que mantener un comportamiento óptimo y permanente, determinado en su mayoría por las actitudes del ofertante.

De los aspectos citados a mantener o mejorar, se tienen:

- Trato cortés y adecuado
- Consideración cuidadosa de las necesidades del cliente
- Atención a las quejas
- Resolución de las quejas a satisfacción del cliente
- Aceptación de responsabilidad completa en caso de error de la empresa
- De los aspectos negativos que consideraron que no debe de existir o haber bajo ninguna circunstancia, se tienen:
 - Grosería
 - Agresividad
 - Descortesía
 - Negativismo
 - Falta de colaboración
 - Cinismo
 - Descuido

En definitiva el comportamiento de los empleados al momento de brindar el servicio, conlleva sustancialmente a la mala imagen que toda organización pueda tener, por ello es importante que

este factor sea visto con seriedad por las partes competentes y afectadas.

La mayoría de las veces este comportamiento se debe a la indiferencia y a la mala dirección de los altos mandos. Para el caso de LEE SHOES se puede concluir que gracias al buen accionar de sus directivos no afronta en mayor proporción tales deficiencias citadas anteriormente, pero si se han denotado ciertos vacíos de atención de servicio que deben mejorarse con el propósito de la búsqueda del éxito en el servicio.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De acuerdo a la investigación de campo realizada en Industrias CARICIA, en sus salas de ventas LEE SHOES a través de las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información se establecieron las siguientes:

1. CONCLUSIONES:

- 1.1. Industrias CARICIA, carece de los lineamientos necesarios para ofrecer un servicio eficiente a sus clientes.
- 1.2. La Alta Dirección de Industrias CARICIA, no ha logrado difundir de manera formal el compromiso que existe con la calidad en el servicio que se ofrece al cliente.
- 1.3. La Alta Dirección de Industrias CARICIA, no ha identificado y documentado en gran medida los Principales procedimientos, que son de apoyo para brindar un mejor servicio.
- 1.4. LEE SHOES no cuenta con mecanismos que permitan medir la satisfacción del cliente en el servicio brindado.

- 1.5. LEE SHOES realiza la planificación del trabajo sin tomar en cuenta la satisfacción de los requerimientos y necesidades de los clientes
- 1.6. La empresa no posee un programa motivacional, que incentive al personal a ofrecer un servicio de calidad.
- 1.7. No existe buzón de sugerencias, dentro de las tiendas, conllevando a que la opinión de los clientes, no sea escuchada de acuerdo a las necesidades de estos.-

2. RECOMENDACIONES:

- 2.1 Diseñar un Sistema de Calidad de Servicio, como un instrumento administrativo que dirija y controle a todo el personal, en la atención al cliente con calidad.
- 2.2 Que los miembros de la Alta Dirección utilicen los medios de comunicación adecuados para difundir a todo el personal el compromiso con la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- 2.3 Identificar y evaluar los diferentes procedimientos de calidad que se efectúan y obviar aquellos pasos innecesarios que alargan el tiempo en ofrecer una resolución satisfactoria para el cliente.
- 2.4 Diseñar un instrumento de recolección de información que pueda ser utilizado como mecanismo que permita medir la satisfacción del cliente en el servicio brindado
- 2.5 Realizar la planificación de trabajo, orientada a lograr una mejor coordinación, y por consiguiente un excelente cumplimiento de los requerimientos del cliente.

- 2.6 Lee Shoes, deberá de implementar programas motivacionales capaces de mantener a los empleados, con un alto grado de colaboración y un excelente trato hacia los clientes.
- 2.7 Es necesario que en las tiendas exista un buzón de sugerencias y reclamos con el objetivo que el público pueda expresar su sentir con relación a las salas de venta y así puedan ser tomadas en cuenta sus opiniones

CAPITULO III.

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA GRAN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO: INDUSTRIAS CARICIA EN SUS SALAS DE VENTAS LEE SHOES EN EL CENTRO DE SAN SALVADOR"

Este capítulo contiene la propuesta de un sistema de calidad de servicio al cliente, la cual especifica su importancia, políticas, objetivos y demás elementos esenciales a considerar para su diseño e implementación.

La propuesta se ha elaborado con el propósito de asistir a Industrias Caricia en la mejora del servicio, para su efecto se utilizó el enfoque de la Calidad Total.

A. IMPORTANCIA.

Para tener éxito en fomentar la eficiencia y la efectividad del servicio, CARICIA, deberá implementar un Sistema de Calidad de Atención al Cliente en sus salas de venta Lee Shoes, efectuándose realmente en toda la organización, debiéndose iniciar en la parte más alta, todo esto con el objeto de mejorar el desempeño en la confiabilidad y el tiempo, logrando así incrementar la satisfacción del cliente, así como la de su elemento humano; ya que contará con herramientas que permitirán conocer y cumplir las exigencias y necesidades demandadas.

A través del sistema de calidad de servicio al cliente, Industrias CARICIA implantará objetivos y políticas, apegados a las exigencias del medio interno como externo.

El contenido de cada uno de estos deberá comunicarse tan ampliamente como sea posible a todos los empleados. La preparación apropiada para su conocimiento; junto con la supervisión continua, harán que se minimicen errores durante el

proceso. Es así que el sistema se convertirá en una herramienta clave para que la Alta Dirección reconozca las exigencias y necesidades de los clientes, establezca normas que sean consistentes con los requisitos de este, de igual manera controlar los procesos, sistemas y con ello mejorar su servicio de atención. Cabe aclarar que será responsabilidad de la administración establecer la filosofía guía, además de proporcionar motivación a través del liderazgo así como equipar al personal para lograr lo cometido.

B. OBJETIVOS.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el Sistema de Calidad de Servicio al Cliente son:

1. GENERAL.

Que el sistema de calidad de servicio al cliente sirva como marco de referencia en las salas de venta LEE SHOES para garantizar su supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

2. ESPECÍFICOS.

- Mejorar la competitividad, efectividad y flexibilidad de servicio en LEE SHOES a través de la planeación y organización de cada actividad.
- Establecer políticas y objetivos de calidad de servicio que permitan ser el marco de referencia para identificar las exigencias y necesidades de los clientes.
- Determinar los procedimientos, responsabilidades y recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

- Identificar los medios para prevenir las no conformidades en el servicio y eliminar sus causas.
- Proporcionar los instrumentos para que Industrias CARICIA pueda identificar el grado de satisfacción del cliente y así emprender acciones de mejora.

C. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL.

Con el propósito de satisfacer las demandas y exigencias de los clientes, es necesario que Industrias CARICIA declare su finalidad y estructura organizativa.

1. MISIÓN.

"Ser la mejor empresa de calzado en Centroamérica, competitiva en todos los aspectos, en beneficio de la gran familia de INDUSTRIAS CARICIA".

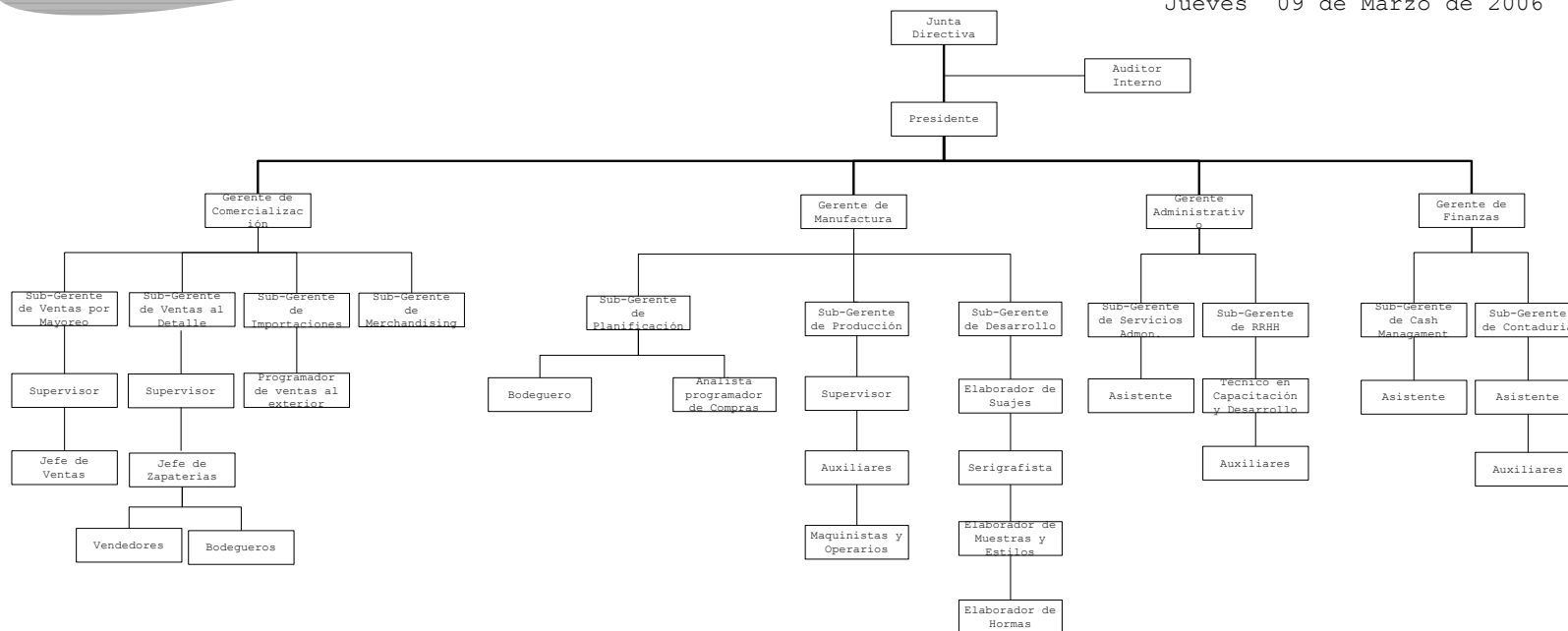
2. VISIÓN.

"Ser una empresa comercializadora de calzado de calidad, reconocida por su profesionalismo, innovación y eficiencia en el servicio".

3. ORGANIGRAMA POR PUESTOS PROPUESTO PARA INDUSTRIAS CARICIA.

Industrias CARICIA S.A. DE C.V.

Jueves 09 de Marzo de 2006



ORGANIGRAMA

Simbología: _____ Flujo de Autoridad de línea principal

Grupo de Investigación

_____ Autoridad de línea

D. DESARROLLO DEL SISTEMA DE CALIDAD.

1. PUNTOS CLAVE PARA GENERAR REFLEXIÓN.

La ausencia de una guía universal sobre como implementar un sistema de calidad en el servicio de atención al cliente no quiere decir; que no deben establecerse puntos claves para generar la reflexión sobre los beneficios que esta por si misma genera.

La lista que sigue comprende dos tipos; los invariables, que son verdaderos, y por otra parte, los factores variables que dependen de la empresa, de sus características propias y de su entorno.

1.1. FACTORES INVARIABLES.

- Inscribir el proceso en la reflexión a mediano plazo de la empresa, su estrategia y su proyecto, a fin de demostrar la utilidad del sistema, situarlo en el tiempo y asegurarse (o consolidar) el compromiso del equipo dirigente.
- Partir de hechos concretos para definir la política y objetivos de calidad a conseguir. Estos hechos incluyen la ambición de la empresa, las exigencias de los clientes, la eficacia de la competencia, la capacidad y la motivación del personal, y el estado de la organización.
- Conjuguar armónicamente las acciones que permitan el mejor dominio de la organización.
- Lanza acciones para obtener rápidamente resultados que permitan dotar de credibilidad al sistema; y simultáneamente emprender una acción educativa para situar al cliente en el corazón de las preocupaciones de cada uno, cuyos efectos no se advertirán sino a cierto plazo.

- Dirigir el sistema de modo operativo apoyándose en un instrumento de medida, coordinando los esfuerzos y sosteniéndolos; y simultáneamente dirigirlo en el tiempo, situando en él los objetivos a intervalos, elaborando programas de calidad sucesivos que consideren los progresos realizados y la evolución del mercado, y estimulando periódicamente la adhesión.

1.2. FACTORES VARIABLES.

- Responder a los retos prioritarios con el grado de urgencia apropiado (este es el objeto principal del diagnóstico de la calidad).
- Personalizar el ángulo de ataque apropiado para la empresa y su función. El sistema se orienta a conseguir a la vez los objetivos ligados que son la respuesta a las exigencias de los clientes, la disminución del coste de no-calidad, la movilización del personal, y la mejor capacidad para reaccionar.
- Apoyarse en la organización de la empresa más o menos descentralizada, o descompuesta en centros de beneficios o por funciones, y tener en cuenta el estilo de dirección de sus dirigentes.

2. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

Este apartado contempla las políticas y objetivos de la calidad que encaminaran a Industrias CARICIA a prestar un servicio con un alto grado de calidad.

2.1. POLÍTICA DE LA CALIDAD.

El presidente de CARICIA acepta la responsabilidad y el compromiso de encaminar sus acciones bajo políticas de calidad; en las que realmente creen. Este compromiso es parte de un amplio enfoque extendido mas allá de las formalidades aceptadas de la función de garantizar lo cometido. Esto crea una cadena de interacciones entre las funciones de mercadeo, diseño, producción, compras, distribución y de servicio. Dentro de cada departamento y niveles de CARICIA se reconocen y se aceptan sus responsabilidades. Las técnicas y sistemas de control implementados en los servicios, son manejados basados en criterios de calidad; esto es mas una actitud mental, basado en la satisfacción de los clientes. Que se ha logrado a través de el trabajo en equipo, y de la visión compartida de la alta gerencia de la organización, la cual abarca a todos los empleados de la misma.

Es así, que Industrias CARICIA materializa su compromiso a través de un programa permanente de concientización, dirigido a la fomentación de los principios de la calidad, apegados a su realidad misma.

2.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

La alta dirección de la empresa está dedicada al cotidiano mejoramiento de la calidad en el servicio; no simplemente debe ser visto como un paso de mejora para estar en un nivel aceptable. Basado en esto, se ha establecido que la alta gerencia considere:

- Establecer una organización para la calidad.
- Identificar las necesidades del cliente y la percepción de los mismos.

- Evaluar la habilidad de la organización para satisfacer estas necesidades en sentido económico.
- Asegurar que los materiales y los servicios comprados satisfagan de manera confiable las normas requeridas de desempeño y eficiencia.
- Concentrarse en una filosofía de prevención que de detección.
- Proporcionar educación y capacitación para el mejoramiento de la calidad en el servicio.
- Revisar los sistemas de calidad para mantener el progreso.

3. SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.

3.1. PLANEACION.

Es un requisito básico para la efectividad de la puesta en marcha del sistema de calidad en Industrias CARICIA. No obstante, para que sea útil debe ser parte del proceso de revisión continuo. Es así, que la Organización; antes de poner en marcha el sistema, deberá efectuar un análisis preliminar con el fin de asegurar que exista una estructura organizativa encaminada a la búsqueda de la calidad, además que estén disponibles los recursos requeridos.

Para ello, se ha delineado el siguiente flujo, que permitirá tener una perspectiva más amplia y tomar las acciones apropiadas según la necesidad.

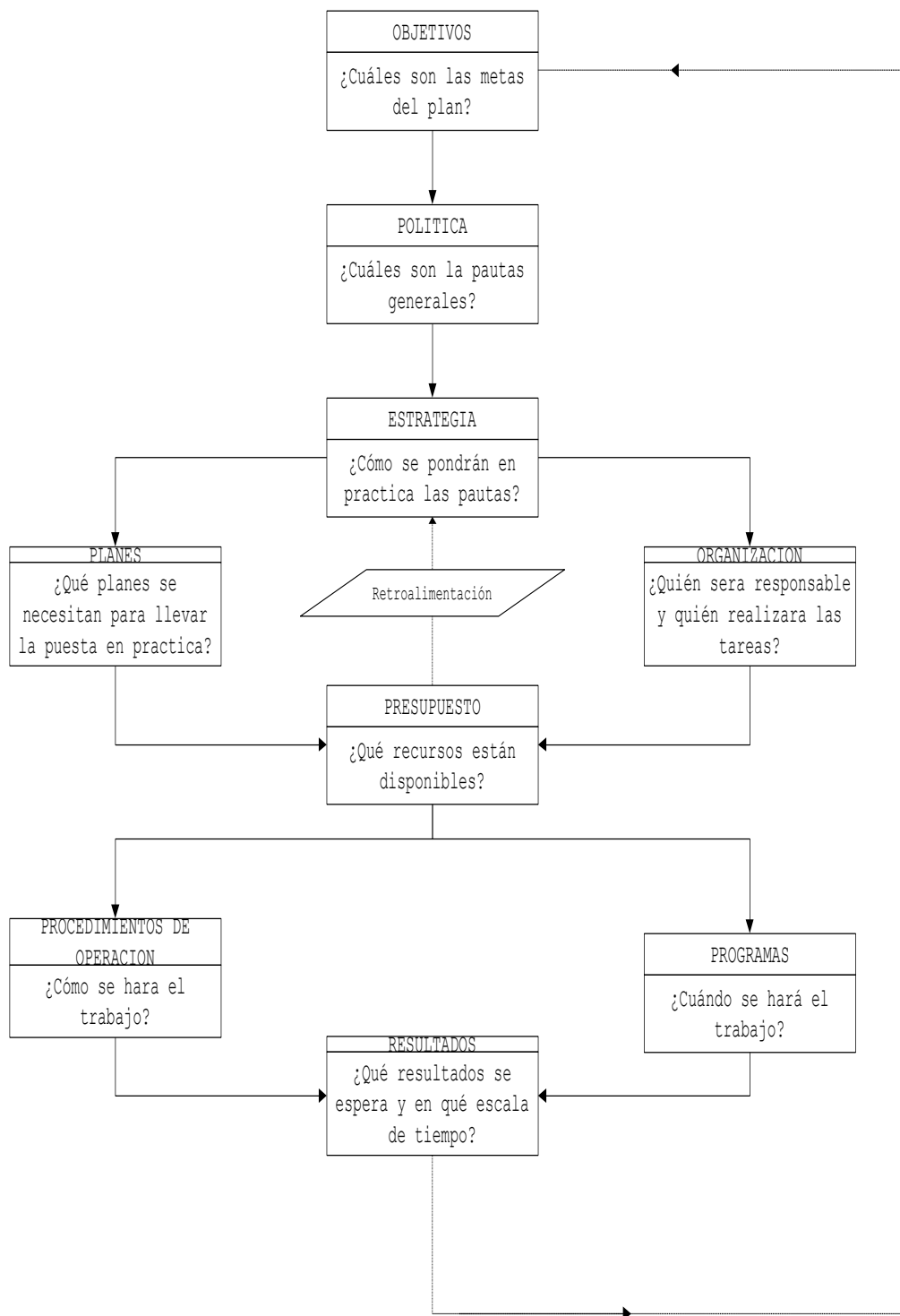


Figura N°1 .Análisis preliminar para la planeación de la calidad.¹⁷

¹⁷ Grupo de Investigación

3.2. PLAN DE CALIDAD.

Industrias CARICIA deberá establecer las actividades necesarias y que estén relacionadas con la calidad en el servicio.

Para ello el plan deberá incluir referencias para:

- Especificaciones del servicio a comprar
- Procedimientos de sistema de calidad
- Formulación del tipo de servicio
- Control del proceso
- Procedimientos de muestreo e inspección
- Especificaciones de empaque o distribución
- Procedimientos relevantes

Este plan de calidad podría formar parte de un procedimiento de operación detallado.

Es así, como deberán prepararse planes escritos de calidad para definir:

1. Asignación específica de la responsabilidad y autoridad durante las etapas del sistema.
2. Procedimientos, métodos e instrumentos para aplicarse en todo el proceso del sistema.
3. Inspección, pruebas, verificación o programas de auditoria apropiados, que se requieren en varias etapas definidas.
4. Métodos de cambio o modificaciones al plan conforme avance la puesta en marcha del sistema.

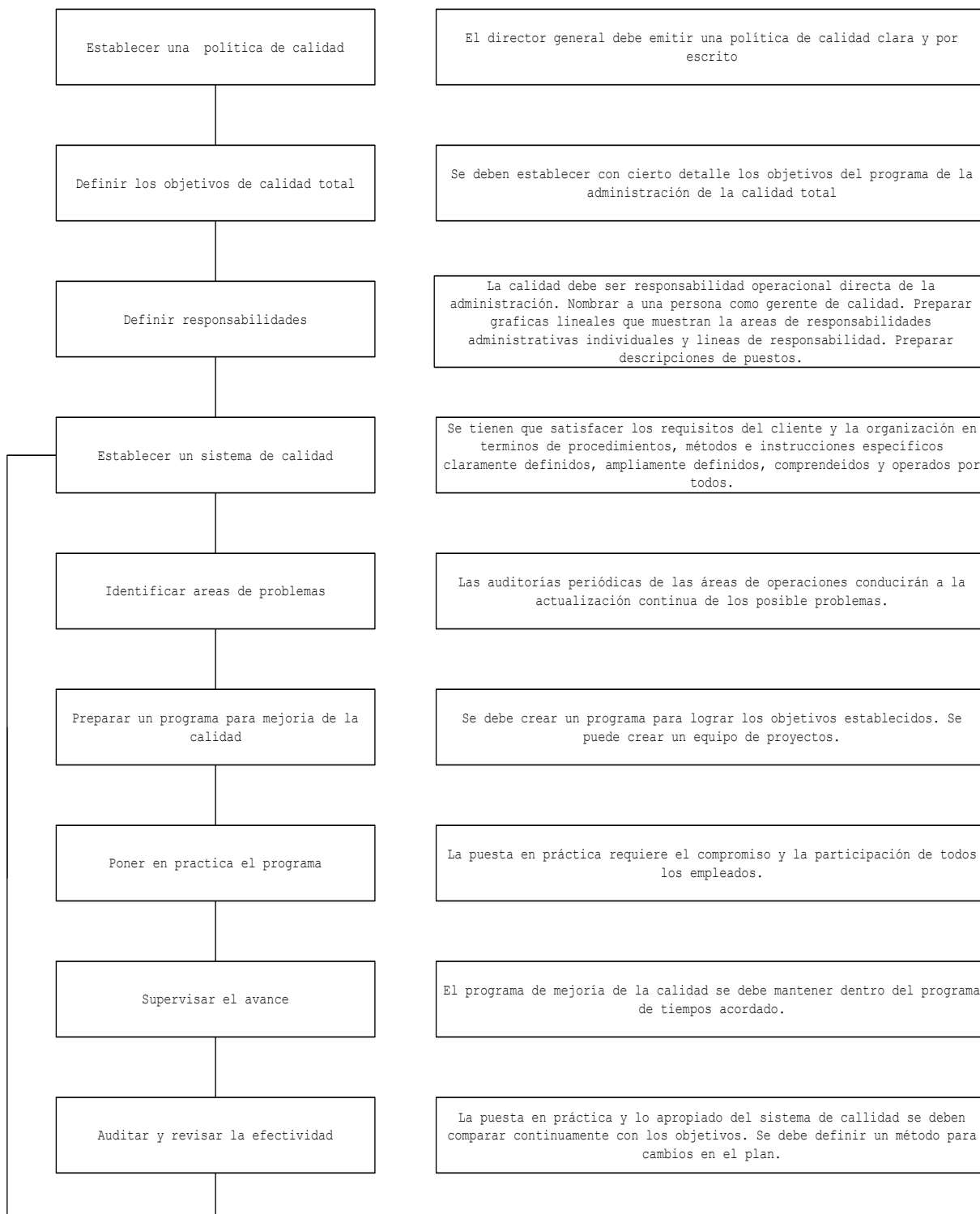


Figura N°2. Plan para un Sistema de Calidad.

3.3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CALIDAD.

Industrias CARICIA deberá aplicar e interactuar en todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. Iniciando con la identificación de los requisitos y finalizando con la satisfacción, en cada transacción de las interfases. Las actividades deberán ser clasificadas según sea el proceso de comunicación y control; considerando el grado de utilidad y más específicamente:

- Mercadotecnia
- Diseño
- Especificaciones
- Desarrollo
- Abastecimientos
- Planeación de procesos
- Desarrollo y evaluación de proceso
- Operación y control del proceso
- Pruebas o verificación del producto o servicio
- Almacenamiento
- Ventas
- Distribución
- Servicio técnico
- Mantenimiento

Para tal caso, el primer paso que deberá de realizarse es preparar la documentación necesaria; es decir, que los procedimientos deben ser escritos, preferiblemente de modo tal que el sistema cumpla con algunas normas de calidad. Esto tendría mejor alcance, si se diseñara bajo el contexto de un manual de calidad.

3.4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD.

3.4.1. Responsabilidad de la administración.

Primeramente, Industrias CARICIA deberá definir y publicar su política de calidad, por lo que se requiere compromiso completo por parte del más alto nivel directivo para asegurar que ésta sea comunicada, entendida, implantada y mantenida en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, debe de estar autorizada por la alta dirección y firmada por el Director General, o su equivalente, quien también debe asegurar de que ésta sea actualizada apropiadamente conforme a los cambios organizacionales. Posteriormente deberá retomar su organigrama, actualizarlo y definir las responsabilidades de quienes aparezcan en él, las cuales deben incluir todas las funciones que afectan a la calidad. La alta gerencia, deberá tener la responsabilidad para coordinar, implantar y monitorear el sistema de calidad y así resolver cualquier problema a través de la pronta acción correctiva y efectiva.

De igual forma deberán llevar a cabo revisiones administrativas del sistema, con miras a trazar lineamientos para las mejoras del mismo. La efectividad de estas acciones debe ser considerada durante las revisiones subsecuentes.

3.4.2. Sistema de calidad.

La empresa deberá implantar un plan y un manual de calidad, el cual deberá ser apropiado para el nivel de sistema de calidad de servicio a implantar

3.4.3. Control del diseño.

El diseño, como cualquier otra actividad realizada por la empresa, deberá administrarse de forma sistemática, de esa manera es posible controlar las diferentes etapas, verificar que estas se hayan completado, decidir que funciones gerenciales

necesitan incluirse en cualquier etapa y estimar el nivel de recursos necesario.

El diseño requerirá de un rango de habilidades especializadas, la forma en que actúen entre sí, así como el esfuerzo dedicado a las diferentes etapas del diseño y desarrollo del proceso es fundamental para la calidad.

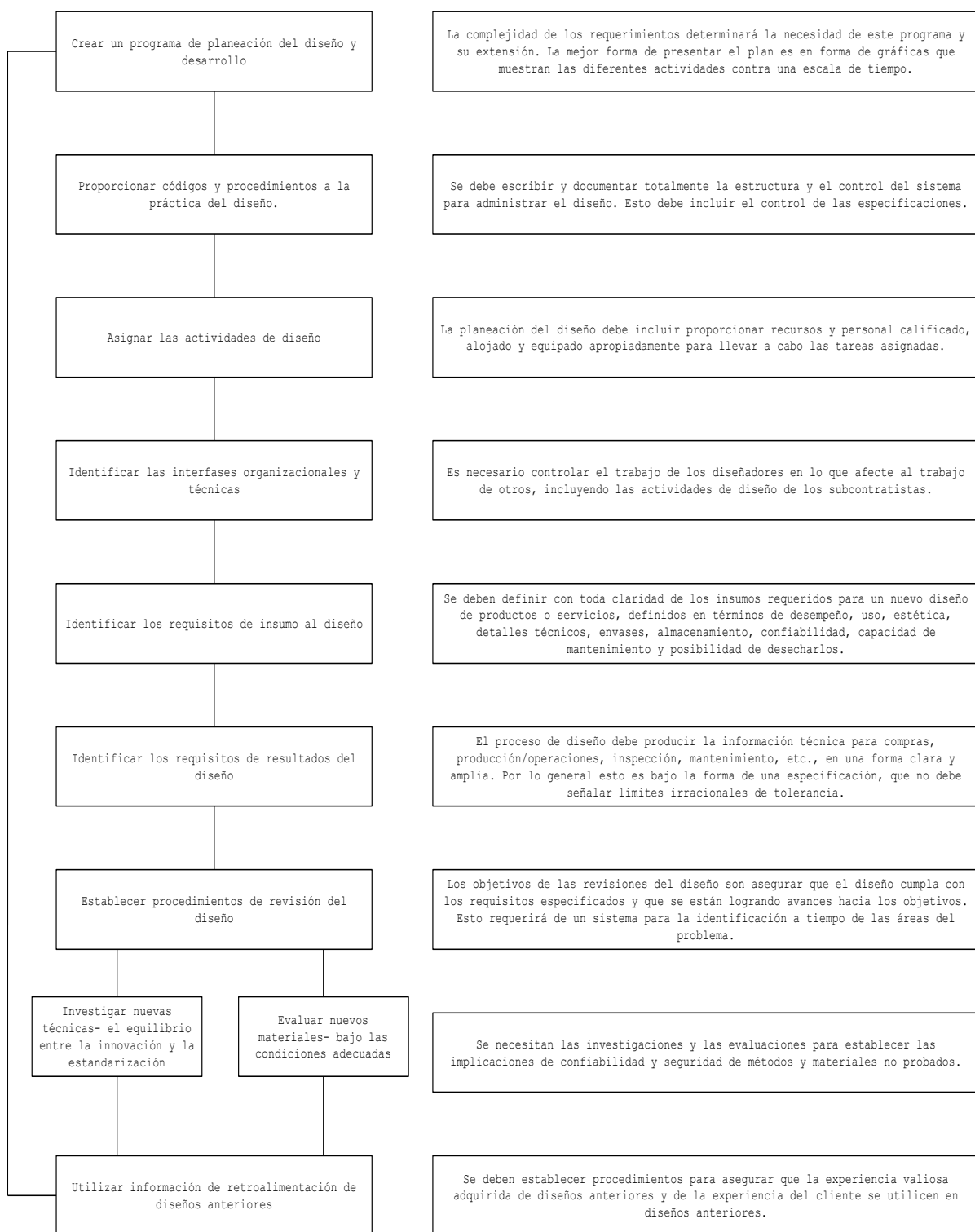


Figura N° 3 .El proceso de control del diseño.

3.4.4. Control de documentos y datos.

Todos los documentos relacionados con la calidad y que están siendo utilizados por Industrias CARICIA, deberán ser controlados. Dentro de estos se encuentran los siguientes:

- Manual de calidad y manuales complementarios
- Manuales de operación departamental
- Procedimientos escritos
- Inspecciones de compra
- Lista aprobada de proveedores
- Formulaciones de productos o servicios
- Manuales de servicio
- Normas de calidad relevantes

El control es necesario, para asegurar que sólo las emisiones más actuales sean usadas y se haga referencia a ellas en las unidades correspondientes.

3.4.5. Compras.

Con esto se buscará el asegurar que los productos y servicios comprados cumplan con los requisitos de Industrias CARICIA. Los medios para lograr esto deben estar concentrados en las evaluaciones de los sistemas de calidad.

Los proveedores o subcontratistas deben ser seleccionados sobre la base de sus habilidades para cumplir los requisitos definidos, y será requerida evidencia para demostrar que:

- Tiene la capacidad para hacerlo así.
- Lo hará así de manera confiable y consistente.

3.4.6. Identificación y trazabilidad.

Son esenciales si tiene que aplicarse métodos efectivos de control de proceso y los problemas de calidad tienen que estar relacionados a su causa. Los materiales en proceso y almacenamiento deben ser identificados, si es necesario por virtud de su localización en cualquier momento, y el diseño de

procedimientos y mantenimiento de registros debe permitir esto. Los requisitos de trazabilidad son una parte opcional de una especificación o contrato pactados, y pueden ser condiciones de compra.

El encargado de la prestación del servicio debe ser responsable de asegurar que todos los procedimientos involucrados en el servicio, sean claramente identificados de forma trazable, desde el ingreso del cliente hasta la prestación y conclusión del servicio.

Para ello, deberá realizarse en forma legible y mantenerse en un lugar accesible para su uso inmediato.

De igual manera, deberá de mantenerse los registros por el servicio prestado, los cuales incluyen los requisitos para que se lleve a cabo dicha prestación.

3.4.7. Control del proceso.

Controlar la operación de cualquier proceso, requiere claramente alguna actividad de planeación. Para operar procesos bajo condiciones controladas, las instrucciones de trabajo documentadas deben estar disponibles para el personal. Estas no necesitan repetir las habilidades básicas de la profesión del operador, pero deben contener suficiente detalle para permitir que el proceso sea llevado a cabo bajo las condiciones especificadas. Un manual del proceso documentado completamente debe contener, donde sea apropiado:

- Una descripción del proceso, con información tecnológica apropiada; esto puede estar en forma de un diagrama de flujo del proceso.
- Una descripción de la planta o del equipo requerido.
- Procedimientos de preparación o arranque de los procesos especiales.

- Referencia a la instrumentación, procedimientos de calibración y mediciones relacionadas con el control del proceso.
- Una instrucción simplificada para el operador o un resumen que incluya la cantidad de materiales necesarios y el orden en el cual el proceso tiene que ser llevado a cabo. Esto debe tomar la forma de manuales o boletines de servicio, etc.

3.4.8. Inspección y pruebas.

La cantidad de inspecciones es claramente una función de la situación, y podría consistir simplemente de:

- La verificación de una etiqueta del producto o nota de entrega contra un orden de compra.
- El examen visual del daño durante el transporte.
- La verificación de la evidencia de un certificado de conformidad o de análisis.

Estas verificaciones son válidas sólo si ha sido llevada a cabo una evaluación adecuada del sistema de calidad del proveedor

3.4.9. Medición, inspección y prueba de equipo.

Toda medición y el equipo relevante de pruebas para el sistema de calidad deben ser controlado, calibrado y mantenido; incluyendo equipos utilizados para mediciones y control de parámetros en procesos.

3.4.10. Estado de inspección y prueba.

Hay esencialmente tres estados para todos los materiales y servicios, de entrada, intermedios o en proceso y terminados.

- En espera de inspección verificación o prueba.
- Requisitos pasados de inspección, verificación o prueba.
- Requisitos fallados de inspección, verificación o prueba.

El estado de prueba del material se identifica con medios adecuados: etiquetas, ubicación marcas estampadas, posición en

el proceso, registros (incluyendo los computarizados), etc. Estos deben ser utilizados para asegurar que solamente los materiales o servicios que cumplen los requisitos sean pasados a la etapa siguiente o despachados. La prueba o verificación que sea llevada a cabo por supuesto puede referirse a un parámetro de control de proceso.

3.4.11. Productos o servicios no conformes.

Para prevenir el uso inadvertido o la entrega de los materiales o servicios que no cumplen con los requisitos específicos, debe haber un sistema documentado que identifique claramente y si es posible, los segregue. Los procedimientos también deben mostrar cómo el producto no conforme debe ser retrabajado, reparado, aceptando con concesión o desgradado y qué acción correctiva debe tomar lugar.

Es así, que las modalidades de manejo y tratamiento del servicio no conforme se describen en el procedimiento respectivo, considerando las acciones a tomar para eliminar la no conformidad detectada y prevenir la prestación del mismo. Así mismo se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada, incluyendo concesiones que se hayan obtenido o proporcionado.

En caso de que la no conformidad haya sido detectada después de la prestación del servicio, se toman las acciones apropiadas respecto a los efectos de la no conformidad.

Cuando se corrige un servicio no conforme, se verifica nuevamente contra los requisitos, a fin de demostrar su conformidad de acuerdo a los lineamientos del procedimiento No Conformidades - Acciones Correctivas (Ver Manual de Procedimientos).

3.4.12. Acciones correctivas y preventivas.

Esta parte es muy importante en cualquier sistema, dado que proporciona los medios para el mejoramiento continuo interminable de la operación del proceso. La planeación sistemática es un requisito básico para los programas de acciones correctivas efectivos. Los procedimientos para las acciones correctivas principales deben estar en la forma de guía general y deben definir las responsabilidades de los gerentes, supervisores y personal clave.

La acción detallada que debe ser formada dependerá de las circunstancias que prevalezcan en el momento, y por lo tanto no es apropiado que sean muy detalladas para los procedimientos escritos. Todos los empleados deben estar completamente conscientes de los procedimientos de acciones correctivas generales que pertenezcan a sus propios procesos y actividades. Los procedimientos escritos para las acciones correctivas deben ser implantados cuando haya:

- Fallas de cualquier parte del sistema de calidad
- Quejas de los clientes (internos o externos)
- Quejas de los proveedores (internos o externos) y los subcontratistas

El propósito de esta parte del sistema es eliminar las causas de la inconformidad, comenzando con investigaciones, análisis y acciones preventivas. Los controles deben ser logrados para asegurar que sean tomadas las acciones correctivas, que sean efectivas, y los cambios que sean necesarios en los procedimientos registrados e implantados.

Industrias CARICIA debe desarrollar acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales y prevenir su ocurrencia, mediante un procedimiento documentado orientado a determinar e implementar las acciones necesarias, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no

conformidades, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar dichas acciones de acuerdo a procedimiento de Acciones Preventivas (Ver Manual de Procedimientos).

3.4.13. Protección de la calidad del producto o servicio.

Un gran daño por el trato puede ser hecho a los productos y servicios entre su producción y su transferencia al cliente. Esto señala la necesidad para el sistema de calidad de cubrir tales cosas como el manejo, almacenamiento, empaque, transportación y entrega del producto o servicios finales. Los procedimientos escritos deben estar orientados a prevenir el daño o deterioro. El uso correcto del tipo de empaque y etiquetado puede invocar las regulaciones y códigos de prácticas nacionales o internacionales.

3.4.14. Registros de calidad.

Los registros proporcionan evidencia objetiva de que el trabajo se está llevando a cabo de acuerdo con los procedimientos documentados. Poniendo atención para identificar cuáles registros necesarios deben ser retenidos, así como su fácil localización de recuperación.

Si el sistema de calidad documentado ha sido preparado conforme a lo escrito anteriormente, los registros habrán sido establecidos, pero debe haber procedimientos para la obtención, clasificación, archivo o almacenamiento y disposición de los registros. Debe pensarse seriamente respecto al tiempo de la retención de los registros, del cual debe entonces ser establecido en el sistema documentado.

Los registros de calidad deben incluir entrenamiento y auditoria gerencial así como su respectiva revisión.

3.4.15. Entrenamiento.

El entrenamiento de trabajo sobre la marcha puede ser apropiado frecuentemente para cumplir los requisitos de éste. Debe ser

posible ir a los registros de entrenamiento y establecer a partir de ellos objetivamente si un individuo ha sido instruido para llevar a cabo las diferentes tareas asociados con su trabajo.

Los procedimientos de entrenamiento también pueden incluir métodos para asegurar que la política de calidad sea entendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización, tanto para los empleados actuales como para los futuros.

3.4.16. Servicio.

Este Sistema bien puede incluir algo o todo del contenido del Sistema de Calidad: diseño, control de la documentación, control del proceso, entrenamiento, etc. Pero en particular deben asegurar que:

- Los procedimientos de servicio se lleven a cabo efectivamente.
- Se hacen disponibles los recursos adecuados en términos de persona, tiempo, equipo, materiales, información, etc.
- Existen buenas interfases para el trato con el cliente, en referencia de contratos del servicio regular, productos devueltos, quejas de los clientes o llamadas.

3.4.17. Técnicas estadísticas.

Además de medir la capacidad, controlar y mejorar los procesos a través del uso de técnicas estadísticas, pero también podría ser necesario identificar y clasificar lotes de material agrupado por sus características, seleccionar muestras, determinar las reglas para aceptar o rechazar el material o para ajustar la rigurosidad de la inspección y clasificación de los materiales rechazados.

El sistema debe ser ajustado a las necesidades del negocio, debe ser visto como una parte integral del modo en que el negocio es

operado y el sistema debe ser fácil de utilizar por todos los empleados en mejoramiento continuo interminable.

3.5. AUDITORIA-REVISIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD.

Una auditoria interna permitirá a Industrias Caricia, establecer si el sistema de calidad está siendo operando de acuerdo a los procedimientos escritos. Una revisión dirige el aspecto mucho más amplios que si el sistema de calidad realmente cumple los requisitos, y se orienta a determinar la efectividad del mismo. Claramente los resultados de las auditorias serán utilizados en las revisiones por si los procedimientos no están siendo operados de acuerdo al plan, puede ser que se requiera mejoras en el sistema, mas bien que el esfuerzo por apegarse a métodos inadecuados.

Las organizaciones deben planear, por la política misma del sistema de calidad, llevar auditorias y revisiones internas y la persona responsable para organizarlas es el gerente con responsabilidad por la coordinación y el monitoreo del sistema de calidad completo.

3.5.1. Verificación del sistema.

Para este apartado se deberán considerar los métodos siguientes:

1. Auditorias y revisiones de calidad, las cuales se sujetarán a cada área de la empresa a un examen crítico y sistemático. Se incluirá cada una de los componentes del sistema total.
2. Examen de la calidad, se deberá realizar un examen detallado a profundidad de un campo de la actividad más limitada.
3. Inspección de calidad, la cual tomará la forma de una inspección programada de rutina de una unidad, en esta se

deberá verificar los estándares, de tal forma que se involucren a los empleados.

4. Recorrido de calidad, en el cual se realizará un examen no programado de un área de trabajo con el fin de asegurar los estándares de calidad.
5. Muestreo de calidad, la cual se medirá mediante un muestreo aleatorio, similar al muestreo de actividades.
6. Escrutinios de calidad, la cual será la aplicación de un examen formal crítico del proceso y las intenciones tecnológicas para las nuevas instalaciones o las ya existentes, para evaluar la posibilidad de mala operación o mal funcionamiento del equipo y los efectos consecuentes de la calidad.

3.5.2. Auditorias y revisiones internas y externas del sistema de calidad.

El sistema de calidad no funcionaria sin auditorias y revisiones adecuadas, estas últimas deberán llevarse a cabo periódicamente y sistemáticamente, conducidas a asegurar que el sistema logre el efecto requerido, mientras que las auditorias deberán de realizarse con el fin de asegurar que los métodos reales se apeguen a los métodos documentados.

Cabe hacer mención que los procedimientos y sistemas deberán auditarse por lo menos una vez durante un ciclo específico, pero no necesariamente todos en la misma auditoria.

Para tal caso deberá instituirse una revisión al sistema de calidad, cada doce meses, con las orientaciones de:

- Asegurar que el sistema está logrando los resultados deseados.
- Revelar defectos o irregularidades en el sistema.
- Indicar las mejoras necesarias y acciones correctivas para eliminar el desperdicio o las pérdidas.
- Verificar todos los niveles de la administración

- Descubrir las posibles áreas de peligro.
- Verificar que los procedimientos de acción o mejoras sean correctivos.

4. MANUAL DE CALIDAD.

El Manual de Calidad describe el Sistema de Gestión que en las Tiendas Lee Shoes se deberá seguir, tanto las actividades a desarrollar como las responsabilidades que cada uno deberá asumir dentro de este sistema, así como los procedimientos y recursos a utilizar en el desarrollo de los servicios con el fin que esos cumplan los requisitos de calidad establecidos.



MANUAL DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

ÍNDICE**PÁG.**

4.1. Objeto	92
4.2. Estructura Organizativa	93
4.3. Sistema de Calidad	94
4.3.1 Generalidades	94
4.3.2 Orientación al cliente	94
4.3.3 Documentación del Sistema de Calidad	94
4.4. Manual de Procedimientos	95
4.5. Registros	109
4.6. Responsabilidad de la dirección	109
4.6.1. Compromiso de la dirección	109
4.6.2. Enfoque al cliente	109
4.6.3. Política de Calidad	109
4.7. Autoridad y funciones en las Salas de venta Lee Shoes	110
4.8. Comunicación Interna	117
4.9. Comunicación con el cliente	117
4.10. Definiciones	117

4.1. Objeto

Este manual describe el sistema de la calidad de Industrias Caricia en sus tiendas Lee Shoes, implantado para la prestación de servicios.

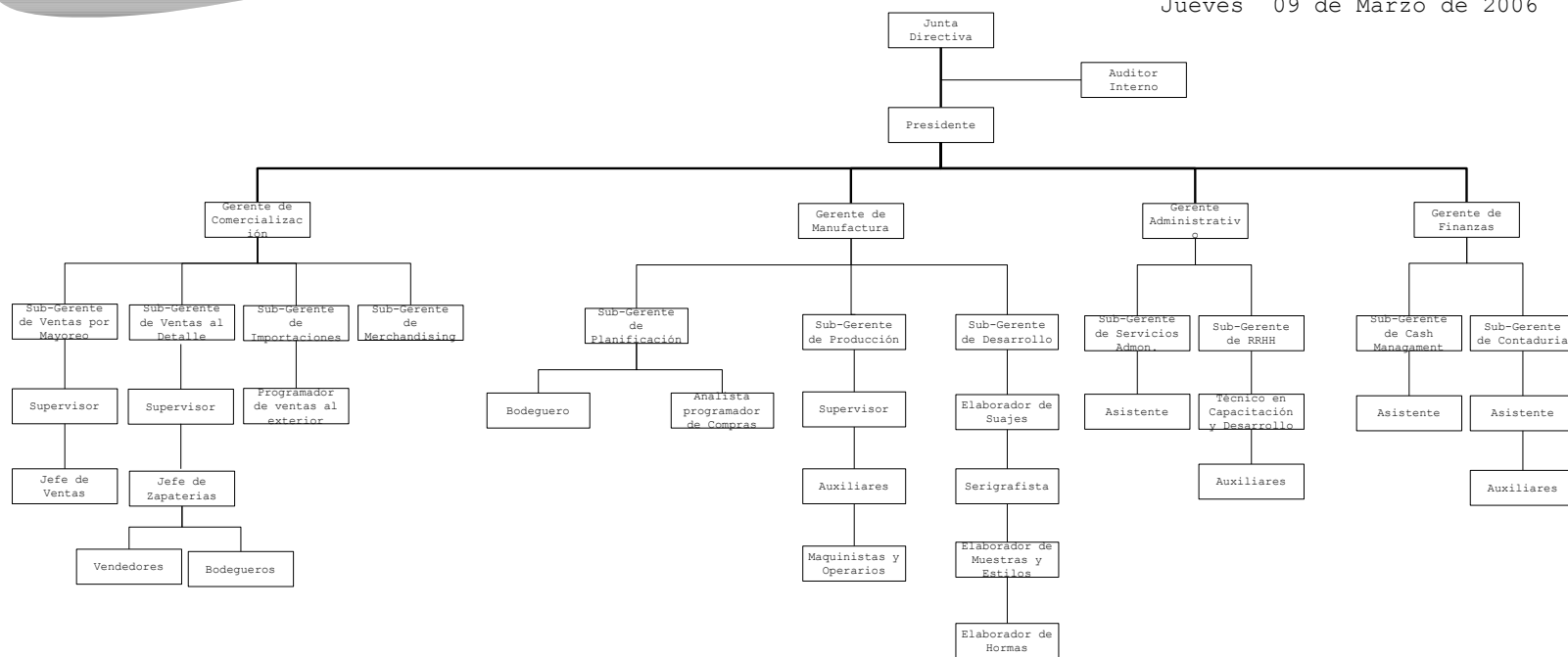
El Sistema de calidad asegura el nivel de calidad de cada uno de los servicios prestados, además de todas aquellas fases del proceso que inciden sobre la calidad del servicio.

Las disposiciones contenidas en este manual son de cumplimiento obligatorio para todas aquellas personas que desarrollan sus actividades laborales en las tiendas Lee Shoes, así como los gerentes, supervisores y demás personal que directa o indirectamente se relacionan con el servicio ofrecido por las tiendas.

Estructura Organizativa

Industrias CARICIA S.A. DE C.V.

Jueves 09 de Marzo de 2006



ORGANIGRAMA

4.3. Sistema de Calidad

4.3.1. Generalidades

El sistema de Calidad de Lee Shoes establece, documenta, implementa y mantiene lo siguiente:

- Los procesos necesarios para el sistema y la secuencia e interacción de los mismos.
- La disponibilidad de recursos e información para apoyar el control de los procesos.
- Las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.

4.3.2. Orientación al cliente.

Este describe las disposiciones generales tomadas por Industrias Caricia en sus tiendas Lee Shoes para:

- Proporcionar de forma coherentes servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

4.3.3. Documentación del Sistema de Calidad.

4.3.3.1 Control de los documentos

El Sub-Gerente de ventas al detalle es el responsable de la elaboración del Manual de Calidad con base en las modificaciones que determine los miembros de la Alta dirección de Industrias Caricia, a través de las revisiones del Manual de Calidad.

La aprobación del manual de Calidad es responsabilidad única de la alta dirección. El Sub-gerente antes mencionado es el

responsable de difundir el manual de calidad entre todas aquellas personas que se relacionan con el cumplimiento de estos, ya sea a través de los medios ya establecidos por la organización o por los que considere pertinente para hacerlos. El Sub-gerente controlará el original de dicho manual, así como su archivo y las diferentes versiones que se realicen en sus apartados.

4.3.3.2. Procedimientos e instrucciones de Trabajo

En el procedimiento "Control de documentos", se describe el formato contenido de estos documentos, definiéndose las responsabilidades y el modo de actuación.

4.4. Manual de Procedimientos

Este comprende la documentación del Sistema de Calidad de Servicio al cliente para Industrias CARICIA en sus salas de venta Lee Shoes.

A continuación se presenta el Manual de Procedimientos de Lee Shoes:



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DEL
SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE**

ÍNDICE

	PÁG.
I. INTRODUCCIÓN	98
II. OBJETIVOS	98
III. ALCANCE	98
PROCEDIMIENTOS PRINCIPALES	99
• Venta de un producto al cliente	99
• Facturación de ingresos en caja	101
• Recibo o despacho de mercadería	103
PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	105
• Medición de la Satisfacción del Cliente	105
• No Conformidades y Acciones Correctivas	107
• Acciones Preventivas	108

I. INTRODUCCIÓN.

Para dar cumplimiento y mejora a la atención del servicio al cliente, se presenta el Manual de Procedimientos con el objeto de brindar los lineamientos para la ejecución de las actividades.


El Manual de Procedimientos se encuentra estructurado en dos partes que son: en primer lugar se encuentran los Procedimientos Principales estos comprenden los procedimientos relacionados directamente con la prestación del servicio al cliente, luego están los Procedimientos de Medición, Análisis y Mejora, necesarios para mantener funcionando eficientemente el Sistema de Calidad de Servicio al Cliente.

II. OBJETIVO.

Proporcionar los lineamientos necesarios para la adecuada administración y control de los servicios derivados del contacto con el cliente.


III. ALCANCE.

Involucra los procedimientos que llevarán a cabo las salas de venta Lee Shoes en el centro de San Salvador, que brindarán el servicio con calidad a los clientes, de manera que se cumpla con los requisitos que se demanda.

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:

VENTA DE UN PRODUCTO AL CLIENTE

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Cliente	Ingreso a las Instalaciones de la tienda
2	Vendedor	Recibe y da la bienvenida, ofrece los productos nuevos de la tienda
3	Cliente	Solicita información de un producto específico
4	Vendedor	Revisa existencia en estantes del producto solicitado
5	Vendedor	Informa al cliente de los resultados de la revisión e inicia la búsqueda física del número del producto solicitado Si el producto solicitado no se encuentra en la tienda, se ejecuta la variante A del procedimiento
6	Vendedor	Entrega al cliente el producto solicitado, además lleva un número mayor al solicitado para que el cliente realice la elección que más le convenga
7	Cliente	Recibe y se mide el producto y decide cuál comprar Si el cliente no decide comprarlo se ejecuta la variante B del procedimiento


	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:

VENTA DE UN PRODUCTO AL CLIENTE

8	Vendedor	Acompaña al cliente a caja y le ofrece productos adicionales
9	Cliente	Pasa a caja y decide si o no llevar productos adicionales
10	Vendedor	Despide, agradece e insta a volver nuevamente a la tienda


VARIANTE DEL PROCEDIMIENTO

VARIANTE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
A	Vendedor	Verifica la existencia del producto en otra tienda, y en caso que lo encuentra informa al cliente
	Cliente	Recibe la información y queda a su libre elección de buscar ese estilo en otra tienda
B	Vendedor	Asesora y muestra al cliente otros estilos de productos
	Cliente	Decide por un producto alternativo, si le parece se continua con el paso N° 4 del procedimiento original
	Vendedor	Despide, agradece e insta a volver nuevamente a la tienda

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:


FACTURACIÓN DE INGRESOS EN CAJA

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Cliente	Se presenta en caja para cancelar su factura correspondiente
2	Cajero	Recibe, da la bienvenida y pregunta su forma de pago al cliente
3	Cliente	Responde y cancela en efectivo
		Si el cliente no cancela en efectivo se efectúa la variante A del procedimiento
4	Cajero	Recibe efectivo e ingresa al sistema de registro diario de ingreso
5	Cajero	Imprime factura y entrega al cliente original junto al producto comprado
6	Cliente	Recibe y conforme se retira
7	Cajero	Despide, agradece e insta a volver nuevamente a la tienda

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:


VARIANTE DEL PROCEDIMIENTO

VARIANTE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
A	<p>Cliente</p> <p>Cajero</p>	<p>Entrega tarjeta a la que se cargará el monto a facturar</p> <p>Recibe y pide documento de identidad (DUI), o el que identifique con fotografía al cliente</p> <p>Luego ejecuta el procedimiento normal a partir del paso N° 5 del procedimiento original</p>

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:


RECIBO O DESPACHO DE MERCADERÍA

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Encargado de contenedor	Entrega la documentación detallada de las existencia, que lleva el contenedor
2	Bodeguero	Recibe contenedor de mercadería Si no se recibe la mercadería se ejecuta la variante A del procedimiento
3	Bodeguero	Revisa documentación contra unidades físicas para que sea cargados al inventario de la tienda
4	Bodeguero	Si las unidades corresponden a la documentación se cargan al inventario Si las unidades no corresponden se ejecuta la variante B del procedimiento
5	Bodeguero	Ordena la descarga del contenedor a sus auxiliares
6	Ayudante de Bodega	Descarga la mercadería y la ubican en la estantería correspondiente
7	Bodeguero	Entrega la documentación de recibido y conforme
8	Encargado de contenedor	Recibe y se despide de las instalaciones de la tienda

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:


VARIANTE DEL PROCEDIMIENTO

VARIANTE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
A	Bodeguero	Revisa que la mercadería a despachar o devolver corresponde a la documentación que la describe
	Bodeguero	Entrega al encargado de contenedor la mercadería a enviar a otra tienda o devolverla al proveedor
	Encargado de contenedor	Revisa y firma de conforme
B	Bodeguero	Notifica al encargado del contenedor que existe un sobrante o faltante de mercadería
	Encargado de contenedor	Elimina o agrega al reporte la mercadería, y firma de conforme
		Notifica al encargado del contenedor que existe un sobrante para que se cargue las cantidades correctas al inventario de la tienda o faltante de mercadería

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:


MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Designado	Prepara el instrumento de recolección de información, en cuanto a forma y contenido
2	Designado	Aplica, un método estadístico para seleccionar la muestra de clientes a encuestar
3	Designado	Traslada al Supervisor de Sala, para su visto bueno
4	Supervisor	Revisa el contenido de la encuesta y realiza las correcciones pertinentes, luego traslada al designado de dicha actividad
5	Designado	Realiza las correcciones, y pide la autorización del Supervisor de sala para comenzar la actividad de encuestar
6	Designado	Procede a pasar la encuesta a los clientes que frecuentan la salas de ventas
7	Cliente	Contesta encuesta y la devuelve al Designado
8	Designado	Tabula las encuestas recibidas a fin de obtener resultados cuantitativos

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:


MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
9	Designado	Prepara el informe ejecutivo de los resultados el cual debe de resumir basado en los requisitos que el cliente solicita y los presenta a los interesados
10	Designado	Entrega y presenta resultados a la Alta Dirección para que tome las medidas correspondientes

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:

NO CONFORMIDADES-ACCIONES CORRECTIVAS

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Cliente o Empleado de LEE SHOES	Detección de una No Conformidad
2	Supervisor o Cajero	Registra en la ficha de No Conformidad
3	Designado	Registra la No Conformidad en la lista de control de No Conformidad-Acción de Mejora
4	Designado	Realiza un análisis de la causa de la No Conformidad
5	Designado	Determina la acción de mejora(correctiva) a implementar, determinando actividades a realizar, responsables y fecha de la implementación de las mismas y las registra en la ficha de No Conformidad-Acciones de Mejora
6	Designado	Verifica la implementación de la acción de mejora(correctiva) y registra en la ficha de No Conformidad-Acciones de Mejora
7	Designado	Cierre y registro de la No Conformidad

	PROCEDIMIENTO	Código:
	LEE SHOES	Fecha:
		Página:

ACCIONES PREVENTIVAS

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Designado	Registra la posible mejora o el riesgo detectado, identificando el servicio afectado
2	Designado	Dicta las acciones preventivas necesarias para efectuar la mejora o evitar la ocurrencia de la No Conformidad
3	Designado	Nombra responsable o responsables para la aplicación de las acciones preventivas
4	Designado	Establece fecha de cumplimiento para la aplicación de las acciones preventivas
5	Designado	Verifica las acciones preventivas implantadas
6	Designado	Da seguimiento a la aplicación de las acciones preventivas
7	Designado	Archiva los registros de las acciones preventivas tomadas

4.5. Registros

Los registros de la calidad son aquellos elementos que prueban la realización de una determinada actividad y son utilizados para evaluar, desde un punto de vista de la calidad el histórico de actividades realizadas sobre una determinada actividad.

Desde el punto de vista físico los registros deben de tener soporte en papel y de forma magnética.

4.6. Responsabilidad de la Dirección

4.6.1 Compromiso de la Dirección

La satisfacción de los requerimientos de los clientes pasa por conseguir los más altos estándares de competitividad y calidad en cada uno de las áreas que conforman Lee Shoes, comprometiéndose con el desarrollo e implementación del sistema de calidad establecido en el presente manual.

La alta dirección de Industrias Caricia asegura el compromiso de la implantación y mantenimiento de calidad en todos los niveles de la organización, y la determinación y cumplimiento de los requisitos del cliente sean estos legales o culturales.

4.6.2. Enfoque al cliente

El objetivo fundamental de Caricia es garantizar el bienestar de sus clientes a través de la prestación de servicios de calidad.

4.6.3. Política de Calidad

La política de calidad a conseguir son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, mediante la prestación de los servicios, mediante la respuesta a los requerimientos surgidos en el mercado.
- Involucrar dentro del Sistema de Calidad a todos los niveles de la organización.
- Lograr la sistematización, método y prevención en las labores diarias.

- Controlar y seguir los objetivos marcados, la medición de los resultados conseguidos y la implementación de acciones que mejoren las desviaciones.

4.6. Autoridad y funciones en las Salas de venta Lee Shoes

Este apartado debe de contener las líneas de autoridad y las funciones asignadas al personal que labora en las Salas de Venta Lee Shoes, para poder brindar un Servicio eficiente a sus clientes, por lo cual contiene el manual de puestos.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

INDUSTRIAS CARICIA, S. A. DE C. V.
NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR
DEPENDENCIA: GERENTE DE VENTAS AL DETALLE
SUPERVISA A : JEFES/ CAJEROS.-
<p>Función General:</p> <p>Dirigir y planificar los elementos y actividades que conforman las salas de venta, buscando la máxima calidad en la Satisfacción del cliente.</p>
<p>Funciones Específicas:</p> <p>Suministrar de papelería, material de empaque, etc. Autorizar el cambio de un producto devuelto o hacer la gestión en el departamento de control de calidad. Realizar arqueo de caja. Elaborar reportes de control de ventas. Verificar la existencia de productos en cada una de las tiendas a su cargo. Revisar el mantenimiento de las instalaciones. Realizar la planilla de comisiones y de empleados</p>
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>Mayor de 25 años Egresado de las Carreras de Admón. De Empresas, Relaciones públicas o afines. Experiencia de 1 a 2 años. Habilidades: Organizado, dinámico, con sentido de trabajo en equipo.</p>

INDUSTRIAS CARICIA, S. A. DE C. V.
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE / CAJERO
DEPENDENCIA: SUPERVISOR
SUPERVISA A: VENEDORES, BODEGUEROS Y AUXILIARES DE BODEGA.-
<p>Función General:</p> <p>Administrar todos los recursos con los que cuentan las salas de venta.</p>
<p>Funciones Específicas:</p> <p>Llevar control de los documentos que se extienden diariamente. Asistir a las reuniones generales de la empresa. Coordinar las funciones del personal. Revisar el mantenimiento de vitrinas y estantes. Realizar el cobro de los productos vendidos.</p>
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>Mayor de 23 años Estudios universitarios. Experiencia de 1 a 2 años. Conocimiento de computación, paquete de Office. Habilidades: Sentido del trabajo en equipo, organizado, proactivo.</p>

INDUSTRIAS CARICIA, S. A. DE C. V.
NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR
DEPENDENCIA: JEFE/CAJERO
SUPERVISA A:
<p>Función General:</p> <p>Servir con prontitud, cortesía y amabilidad a los clientes, haciendo un ambiente agradable y acogedor.</p>
<p>Funciones Específicas:</p> <p>Dar la bienvenida a los clientes y atenderlos con prontitud.</p> <p>Ordenar el producto en la vitrina.</p> <p>Poner las viñetas en los zapatos de muestra.</p> <p>Mantener limpios sillas, espejos, productos, estantes, vitrinas y pisos.</p> <p>Buscar en la bodega la talla y estilo solicitado.</p> <p>En caso de que el producto solicitado no se encuentre en la tienda, deberá dirigirse hacia otra sucursal.</p>
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>Mayor de 18 años</p> <p>Bachiller.</p> <p>Sin experiencia.</p> <p>Habilidades: proactivo, dinámico, con sentido de trabajo en equipo, atento, amable.</p>

INDUSTRIAS CARICIA, S. A. DE C. V.
NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO
DEPENDENCIA: JEFE/CAJERO
SUPERVISA A: AUXILIAR DE BODEGA.
Función General: Llevar control sobre las existencias de productos.
<p>Funciones Específicas:</p> <p>Controlar entradas y salidas de producto de la bodega. Hacer los pedidos que sean necesarios a bodega general. Darle ingreso a los pedidos. Hacer la limpieza en la zona de bodega. Traer producto de otras tiendas, cuando sea solicitado. Colocar las cajas del producto y revisar si este se encuentra en buen estado. Revisar periódicamente el inventario</p>
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>Mayor de 18 años Bachiller Experiencia de 1 año. Habilidades: Proactivo, dinámico, atento. Conocimiento de Cardex, paquete Office.</p>

INDUSTRIAS CARICIA, S. A. DE C. V.
NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE BODEGA
DEPENDENCIA: BODEGUERO
SUPERVISA A:
Función General: Auxiliar al bodeguero, en todas sus actividades.
Funciones Específicas: Hacer la limpieza en la zona de bodega. Traer producto de otras tiendas, cuando sea solicitado. Colocar las cajas del producto y revisar si este se encuentra en buen estado. Descargar la mercadería. Revisar periódicamente el inventario
Especificaciones del puesto: Mayor de 18 años Bachiller Sin experiencia. Habilidades: Organizado, dinámico, Agresivo, con sentido de trabajo en equipo.

4.8. Comunicación interna

Con el fin de asegurar la eficacia del sistema de calidad, la comunicación a implementar en Industrias Caricia para las tiendas Lee Shoes en todos los niveles de esta será:

- Memorando de las Gerencias relacionadas con las salas de venta.
- Reuniones periódicas con todos los miembros de las salas de venta.
- Carteleras informativas sobre nuevas disposiciones.

4.9. Comunicación con el cliente.

Los mecanismos de comunicación con el cliente establecidos en el Sistema de Calidad serán relativos a:

- Información sobre el producto con referencia a talla, estilo, color y precio.
- Consultas y atención de pedidos de forma personal y orientación hacia el cliente en caso de no existencia en esa sala.
- Recepción de hojas de sugerencias propuestas por los clientes, así como las quejas que estos tengan sobre el servicio.

4.10. Definiciones

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Administración: Proceso de coordinar e integrar las actividades de trabajo para que se lleven a cabo efectiva y eficazmente con otras personas.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización en lo relativo a la calidad.

Atención al cliente: Es el contacto directo entre la empresa y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

Calidad: Grado en que un conjunto de características y propiedades de un producto/servicio cumplen con los requisitos.

Cliente: Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Control: Medición y corrección del desempeño con el objeto de asegurar que se están cumpliendo tanto los objetivos de la empresa, como los planes elaborados para lograrlos.

Coordinación: Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Cultura Organizacional: Conjunto complejo que incluye los conocimientos, creencias, leyes, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.

Diagnostico: Es un supuesto a determinar previo análisis de la situación.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización.

Diseño: Forma en que se combinan las tareas de una organización desarrollo o cambio de una organización.

Eficacia: Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: Se refiere a " hacer las cosas bien". Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Empresa: Toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona individual o jurídica, titular del respectivo capital.

Estrategia: Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen mucha influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Estructura organizativa: Es el marco formal de la organización en la cual las tareas son divididas, agrupadas y coordinadas.

Gestión de la calidad: Es una metodología de trabajo planificada y documentada, desarrollada por personal idóneo a fin de demostrar que los materiales y productos tengan la calidad deseada que los hagan aptos para satisfacer al usuario.

Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo para que colabore a la consecución de metas.

Manual de calidad: Documento principal del sistema, en él se recoge las políticas de calidad, describe la estructura organizativa y de responsabilidades.

Manual de procedimientos: completa al manual de calidad, describe cómo se deben de realizar las funciones descritas.

Meta: Fines hacia lo que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

Modelo: Es una representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, evento o relación del mundo real.

Motivación: Voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización.

Norma: Pautas aceptables que comparten los miembros de un grupo.

Objetivo: Una meta que en términos comparativos se caracteriza por un periodo más corto y por logros específicos.

Organización: Es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Personal idóneo: Es toda persona que tiene el conocimiento y/o la habilidad para hacer siempre bien su tarea

Plan: Programa detallado de acción que se emplea para resolver un problema, proceso mediante el cual se establecen directrices, políticas, normas y objetivos para alcanzar las metas de la empresa.

Planes de calidad: describe las formas de operar, los recursos y la secuencia de actividades ligadas a la calidad para un determinado producto, servicio, contrato o proyecto.

Planeación: Es un proceso por medio del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

Planificación: Definir los objetivos, metas de la organización estableciendo una estrategia general por alcanzar.

Política: Plan vigente que establece las normas generales para la toma de decisiones.

Procedimiento: Plan permanente de pautas detalladas para manejar acciones de la organización que se llevan a cabo de forma regular.

Proceso: Conjunto de actividades o fases sucesivas de un fenómeno que transforman elementos de entrada en resultados.

Programa: Plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales y que especifica los pasos importantes, su orden el momento en que deben efectuarse, así como la unidad responsable de cada paso.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio: Conjunto de prestaciones, una estructura organizacional que hace que el cliente obtenga el nivel de Satisfacción que previamente diseñó y pone en estado de operatividad.

Sistema: Conjunto de elementos que interactúan en el medio ambiente con un mismo objetivo.

Sistema de gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

5. PLAN DE IMPLANTACIÓN.

La propuesta de un Sistema de Calidad de Servicio al Cliente en Industrias CARICIA requerirá de un plan de implantación para cumplir con las expectativas deseadas.

Para ello el plan detalla los objetivos principales para la cual se ha elaborado, posteriormente se especifica las diferentes fases que se deben ejecutar para realizar el proceso de implantación; las cuales son: Concienciación, Diagnóstico de la Situación Actual, Documentación del Sistema, Implantación del Sistema, Seguimiento y Mejora Continua. Cada una de las fases está comprendida por una serie de actividades en las que se especifica puntualmente lo que se debe desarrollar para lograr que el sistema funcione eficientemente. Además se presenta los costos anuales de la implantación del sistema para Industrias CARICIA.

5.1. OBJETIVOS.

5.1.1. GENERAL.

Establecer las fases del proceso de implantación y los costos necesarios para desarrollar el Sistema de Calidad en las salas de ventas LEE SHOES.

5.1.2. ESPECÍFICOS.

- Determinar la secuencia lógica de las actividades mínimas indispensables para el desarrollo del Sistema de Calidad.
- Presentar los costos anuales de la implantación del Sistema de Calidad para Industrias CARICIA, en sus salas de ventas LEE SHOES.

5.2. PROCESO DE IMPLANTACIÓN.

En el se detallan las fases a seguir para desarrollar el Sistema de Calidad en CARICIA; cada una de las fases contiene sus actividades en donde se especifica claramente el seguimiento del proceso.

5.2.1. CONCIENCIACIÓN.

En ella se pretende dar a conocer a la Alta Dirección y al personal administrativo, el impacto de la aplicación de un Sistema de Calidad, así mismo incluye las actividades de capacitación al recurso humano; permitiendo el aseguramiento de la misma, producto de la comprensión y asimilación de los conceptos y requisitos del sistema.

Hay que tomar en cuenta que es necesario que la Alta Dirección como el personal administrativo, deben ser parte del proceso de realización del sistema asumiendo sus responsabilidades; ya que son ellos quienes tienen el poder de decisión para que el sistema funcione eficientemente.

5.2.2. REUNIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.

Es la primera actividad indispensable para la implantación del Sistema de Calidad. Esta consiste en informar y concienciar a la Alta Dirección de CARICIA, las ventajas de trabajar con calidad basado en el enfoque de calidad total. Al mismo tiempo se establecerán las fechas de capacitación tanto para la Alta Dirección como para el personal administrativo.

5.2.3. CAPACITACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.

Esta actividad tiene como objetivo capacitar a la Alta Dirección acerca del Sistema de Calidad. Esta capacitación puede ser impartida por el Departamento de "Recursos Humanos", específicamente los encargados del sistema de calidad de CARICIA. De igual forma se puede apoyar por instituciones externas a la empresa tales como: La Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), el Instituto Salvadoreño de

Formación Profesional (INSAFORP) o el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); dichas instituciones tienen la experiencia en cuanto a la aplicación e implementación de sistemas de calidad. (Ver anexo 5)

5.2.4. DESIGNACIÓN DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN.

El asignar a un representante de la dirección en materia de la calidad es una de las actividades indispensables, ya que éste tendrá la responsabilidad de dar seguimiento a las actividades de implantación del sistema. La persona asignada puede ser un empleado de CARICIA o preferentemente una persona externa a la empresa. La persona designada deberá poseer características como: liderazgo, perseverancia y responsabilidad.

5.2.5. CAPACITACIÓN DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS.

Dicha actividad pretende involucrar a todo el personal en la materia de la calidad en el servicio al cliente, esto generará conciencia de la importancia del sistema y todas sus implicaciones.

5.2.6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

A continuación se detallan las actividades necesarias para llevar a cabo esta fase, para efecto de su realización es necesaria la ayuda de consultores especializados en la materia, debido a que el tratamiento de la información no puede ser sometida a sesgos o cualquier otra manipulación que no contribuya a la obtención de los resultados verídicos.

5.2.7. REELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La actividad se realizará con el objeto de preparar los cuestionarios que se utilizarán para recopilar la información bajo la perspectiva de los clientes, la Alta Dirección de CARICIA y el personal administrativo; con su opinión se elaborará la situación actual de la organización. Los

cuestionarios pueden diseñarse de acuerdo a los que se utilizaron para realizar este estudio.

5.2.8. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

Comprende la aplicación de un método estadístico de la población de clientes para seleccionar una muestra representativa que será encuestada, con el objeto de conocer su opinión del servicio que se les brinda en las salas de ventas LEE SHOES. De la misma forma se aplicará a los empleados.

5.2.9. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Esta actividad concierne a la encuesta en si, como se ha mencionado anteriormente se obtendrá las opiniones y percepciones de los clientes sobre el servicio que se le ha brindado, así como también la Alta Dirección y el personal administrativo sobre el trabajo y la empresa.

5.2.10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Comprende el tratamiento de la información recogida mediante la tabulación de las diferentes respuestas obtenidas en cada uno de los cuestionarios; con el fin de evaluar el estado actual de la empresa.

5.2.11. PRESENTACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis de la información deberán ser presentadas a todo el personal de Industrias CARICIA, este informe servirá de justificación para desarrollar o mejorar el Sistema de Calidad.

5.2.12. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA.

La documentación del sistema es la fase en donde se desarrolla o mejora el sistema, podemos asegurar que es la parte más delicada de la implantación ya que se elaborarán los niveles de la documentación del Sistema.

El primer nivel comprende el manual de la calidad el cual debe contener la política de la calidad y los objetivos de la

calidad, seguidamente se documentará el segundo nivel que corresponde al manual de los procedimientos principales. Hay que tomar en cuenta que esta actividad debe ser dirigida por personas capacitadas y conocedoras de la aplicación del sistema.

5.2.13. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICA DE LA CALIDAD.

La política y objetivos de la calidad es la primera actividad que CARICIA debe definir con el objeto de proporcionar los lineamientos generales del Sistema de Calidad. Dado que los objetivos de la calidad se encuentra en función de la política; en primer lugar debe establecerse dicha política, luego los objetivos tendrán que ser definidos cada uno de ellos, tomando en cuenta los elementos que se hayan estipulado en la política de la calidad. Esta actividad debe ser realizada principalmente con la Alta Dirección de CARICIA, ya que son ellos quienes dirigen a la organización; además tienen la responsabilidad de inducir al recurso humano a que el trabajo que estos realicen este orientado a la calidad en el servicio al cliente.

5.2.14. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos principales tienen el objetivo de describir la forma en que se deben realizar las diferentes actividades relacionadas con el servicio al cliente. La actividad consiste en el levantamiento o revisión de los procedimientos ya que el trabajar con calidad exige implícitamente la mejora continua. Es necesaria la disponibilidad por parte del personal de la empresa, debido a que con una mayor colaboración para brindar la información los resultados serán positivos y congruentes a la realidad.

Para efecto de las revisiones del sistema deberán ser documentadas y sometidas a aprobación por la organización así mismo divulgar tales cambios e implantarlos para comprobar su efectividad. En este estudio se presenta el manual de

procedimientos que el grupo ha elaborado para efectos de que Industrias CARICIA tenga documentado sus procedimientos.

5.2.15. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE LA CALIDAD.

Comprende el primer nivel de documentación del Sistema de Calidad de Industrias CARICIA, está conformado principalmente por la política y objetivos de la calidad que deben de haberse definido antes de dar inicio a esta actividad. El manual de la calidad contiene todas las especificaciones necesarias para orientar todas las partes del sistema hacia la calidad en el servicio al cliente.

Mediante el manual de la calidad propuesto en este estudio se dota de los medios para el control del Sistema, así mismo enfatiza a todas las actividades que se relacionan directa e indirectamente con el servicio al cliente, su utilización debe ser tratada responsablemente, además la mejora continua de este documento permitirá un funcionamiento eficiente del sistema.

5.2.16. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.

El sistema de Calidad basado en las especificaciones de la Calidad Total, tiene su verdadero valor en el sistema documental que este requiere, ya que está directamente ligado a su representatividad de la realidad de la empresa para la cual se desarrolla, es decir que las cosas se hagan realmente como está escrito.

La implantación del sistema documentado consiste, en garantizar que las actividades sean ejecutadas de modo estricto y responsable, tal como están descritas en el manual de procedimientos.

5.2.17. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.

Esta fase se refiere a las acciones correctivas y preventivas necesarias, en caso de que el Sistema de Calidad posea algún procedimiento que deba ser mejorado, esto será detectado

mediante el proceso de seguimiento y revisión que se encuentra descrito en el manual de la calidad del sistema.

La principal acción preventiva que se puede utilizar es la auditoria interna el responsable directo de que se ejecute esta actividad es el representante de la dirección en materia de la calidad, con la realización de esta actividad podrá detectarse las oportunidades de mejora al sistema así como también su vigencia. Los resultados de tales auditorias deben ser presentados a la Alta Dirección de Industrias CARICIA, posteriormente a todo el personal para que se pueda tomar conciencia que el trabajo orientado a la calidad requiere de responsabilidad, conocimientos y seguridad de lo que está haciendo.

El plan de implantación no finaliza con esta fase ya que dicho plan debe ser ejecutado anualmente con el objeto de tener actualizado y trabajando eficientemente el sistema, es decir que el mantener un Sistema de Calidad requiere de un proceso sistemático para que continuamente se esté mejorando con el objetivo principal de brindar un servicio al cliente que satisfaga sus requisitos.

5.2.18. COSTO DE IMPLANTACIÓN.

RECURSOS	VALOR
HUMANO 1. Capacitación a. Mejora al Servicio b. Calidad Total 2. Propuesta de Contratación de 1 elemento a. Salario	\$2,038.76 \$12,000.00
MATERIALES 1. Mobiliario y Equipo a. Mobiliario para computadoras b. Computadoras c. Equipos de oficina en general	\$10,952.04
TÉCNICO 1. Documentación del sistema a. Manual de Calidad b. Manual de Procedimiento	\$5,000.00
TECNOLÓGICO 1. Software (Contribuya a mejorar el servicio)	\$10,000.00
COSTO DE IMPLANTACIÓN	\$39,990.80

BIBLIOGRAFIA BÁSICA**LIBROS**

- Albretcht, Karl, "**La Excelencia en el servicio**", 3R Editores, Colombia 1998.
- Barry Hopson, Mike Scally, "**12 Pasos para el Éxito brindando Servicio**", Ediciones Macchi, Buenos Aires-Bogota. 1993.
- Gómez Ceja, Guillermo, "**Sistemas Administrativos**". Análisis y Diseño, 1ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, D.F., 1997.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar. "**Metodología de la Investigación**", Mc Graw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. México 1998.
- James, Paul, "**Gestión de la Calidad Total**", 1ª Edición, Editorial PRENTICE HALL, Madrid, España, 1997.
- Jáuregui H., Marco A. "**Manual de Aseguramiento de Calidad**": **ISO 9000**. Mc Graw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. México 1996.
- Kotler y Armstrong. "**Marketing**". Pearson Educación. Octava Edición. Mexico. 2001
- Luzón, María. "**Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones**". Prentice Hall. Madrid 2001

- Menschel, Richard F. **"Management by System"**, 1a. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Estados Unidos, 1997.
- R.Evan, James, Lindsay Willian. **"Administración y control de la calidad"**. International Thonson editores S.A de C.V. 4ª. Edición. México, 2000.
- Serie Mc Graw-Hill Servicio al Cliente: **"Calidad del Servicio"**, Editorial Mc Graw-Hill Tomo III. Colombia 1994.
- Singh Soin, Sarv. **"Control de Calidad Total"**: Claves, Metodología y para el Exito. Mc Graw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. México 1997.

TESIS

- Flores Gutiérrez, Telma Mónica. y otros.
"Diseño de un Sistema de Control de Calidad para la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador", Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas 2003.
- Garcia Brito Jaime Roberto y otros.
"Diseño de un Modelo de calidad Total para la Mediana Empresa de El Salvador: Rama Calzado" Universidad Centroamericana de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas 1999.

PAGINAS WEB

[http://waco.monografias.com/trabajos-4/calidad total](http://waco.monografias.com/trabajos-4/calidad%20total)
<http://waco.monografias.com/cgi-bien/search.cgi>
<http://waco.monografias.com/trabajos11/tedi/atedi>
<http://waco.monografias.com/dirgp/mar/clente.htm>

ANEXOS

ANEXO 1
**TABULACION DEL CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL
EJECUTIVO/DIRECTIVO DE LEE SHOES.**

Pregunta. N° 1 ¿Conoce los objetivos de Lee Shoes?

Objetivo: Determinar si el personal ejecutivo/directivo de Lee Shoes conocen los objetivos principales que la empresa persigue.

COMENTARIO:

Los entrevistados aseguran conocer los objetivos que a definido la empresa para orientar la realización del trabajo.

Pregunta. N° 2 ¿Conoce la Visión y Misión de Lee Shoes?

Objetivo: Conocer si el personal ejecutivo/directivo conoce la filosofía administrativa de Lee Shoes.

COMENTARIO:

Los encuestados establecen que conocen la visión y misión que se persigue en Lee Shoes y que se labora de acuerdo a estas.

Pregunta. N° 3 ¿Cuenta Lee Shoes con políticas que regulen el funcionamiento?

Objetivo: Determinar las políticas generales conocidas e implementadas por Lee Shoes.

COMENTARIO:

Se afirma que si existen políticas que rigen el funcionamiento de Lee Shoes y que son conocidas por los mismos.

Pregunta. N° 4 ¿Existe interés por parte de los ejecutivos / directivos de Lee Shoes, en la calidad en el servicio al cliente?

Objetivo: Determinar si en Lee Shoes orientan su trabajo hacia la calidad para ofrecer un mejor servicio.

COMENTARIO:

Según la entrevista si existe interés por parte de los ejecutivos/directivos en brindar calidad en el servicio al cliente y que se labora para mejorarlo.

Pregunta. N° 5 ¿Posee actualmente un sistema de calidad de servicio al cliente, Lee Shoes?

Objetivo: Conocer si en Lee Shoes existe un sistema de calidad de servicio al cliente.

COMENTARIO:

Lee Shoes no cuenta con un sistema de calidad que permita aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos.

Pregunta. N° 6 ¿Qué tipo de documentos/ herramientas administrativas existe en Lee Shoes?

Objetivo: Determinar si Lee Shoes cuenta con documentos/ herramientas administrativas que orienten y regulen la realización del trabajo.

COMENTARIO:

En Lee Shoes se cuenta únicamente con un manual de descripción de puestos para la orientación y realización del trabajo.

Pregunta. N° 7 ¿Los documentos/ herramientas administrativas en uso se encuentran actualizados?

Objetivo: Conocer si Lee Shoes mantiene los documentos actualizados.

COMENTARIO:

Lee shoes, actualmente no cuenta con documentación actualizada, lo que indica que debe de hacerlo, diseñando documentos que no poseen y son importantes.

Pregunta. N° 8 ¿Los documentos/ herramientas administrativas están disponibles para todo el personal de Lee Shoes?

Objetivo: Determinar si en Lee Shoes los documentos/ herramientas administrativas se encuentran disponibles para todo el personal.

COMENTARIO:

En Lee Shoes, no tiene disponibles los documentos/ herramientas administrativas como apoyo para todo el personal.

Pregunta. N° 9 ¿Existe un interés por los ejecutivos / directivos de comunicar al personal la importancia de la satisfacción de los clientes de Lee Shoes?

Objetivo: Determinar si los ejecutivos/ directivos concientizan al personal de la importancia de la satisfacción del cliente.

COMENTARIO:

La alta dirección de Lee Shoes asegura que si existe un interés por comunicar al personal lo importante y fundamental que es la total satisfacción del cliente.

Pregunta. N° 10 ¿El nivel ejecutivo / directivo de Lee Shoes investigan cuales son las necesidades de los clientes?

Objetivo: Determinar si los ejecutivos/ directivos se preocupan por conocer cuales son los principales requerimientos de los clientes.

COMENTARIO:

Lee Shoes ha establecido un compromiso por investigar las necesidades de los clientes en búsqueda de la satisfacción en el servicio prestado.

Pregunta. N° 11 ¿Existe una unidad o responsable de la calidad de servicio al cliente?

Objetivo: Determinar si se ha delegado a una unidad o persona responsable de la calidad de servicio al cliente en Lee Shoes.

COMENTARIO:

En Lee Shoes existe a un responsable de la calidad en el servicio al cliente.

Pregunta. N° 12 ¿De que manera se comunica el personal de Lees Shoes cualquier cambio o instrucción de trabajo?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación utilizados para declarar las instrucciones de trabajo.

COMENTARIO:

El medio de comunicación utilizado para dar a conocer las instrucciones de trabajo es verbal y escrito, para una mayor verificación de información.

Pregunta. N° 13 ¿El nivel ejecutivo / directivo de Lee Shoes gestiona para que al personal se le brinde los recursos necesarios para satisfacer las demandas de los clientes?

Objetivo: Determinar si Lee Shoes provee del recurso necesario a sus empleados para satisfacción de los requisitos del cliente.

COMENTARIO:

Todos los recursos que el personal necesita para prestar un servicio que satisfaga los requisitos de los clientes, son brindados por la empresa.

Pregunta. N° 14 ¿El personal que labora en Lee Shoes cumple con el perfil requerido para el puesto?

Objetivo: Determinar si el personal que labora en Lee Shoes posee las características que el puesto que ocupan.

COMENTARIO:

Lee Shoes cuenta con el personal indicado para cada puesto de trabajo, que cumplen con las características necesarias para el buen desempeño de su trabajo.

Pregunta. N° 15 ¿Se brindan capacitaciones al personal de Lee Shoes para el desarrollo de las actividades de servicio?

Objetivo: Determinar si en Lee Shoes se busca la preparación y desarrollo del personal para que desempeñe eficientemente sus trabajo.

COMENTARIO:

Se capacita al personal de acuerdo al trabajo que desempeña y a las necesidades de la organización, proveyendo una formación acorde a los requerimientos del medio.

Pregunta. N° 16 ¿Cómo considera que se mantiene las condiciones físico-ambientales de Lee Shoes?

Objetivo: Conocer las condiciones físico- ambientales actuales en donde labora el personal de Lee Shoes.

COMENTARIO:

Las condiciones en las que se labora en Lee shoes son aceptables y adecuadas, cumpliendo con los requerimientos de la población.

Pregunta. N° 17 ¿Se realizan planes de trabajo en Lee Shoes?

Objetivo: Determinar si se planifica en trabajo a realizar.

COMENTARIO:

Lee Shoes realiza sus actividades, de acuerdo a planes de trabajo ya establecidos por la dirección, no obstante ellos admiten que realizan algunas actividades de cierta forma improvisa, obligados por las circunstancias de mercado.

Pregunta. N° 18 ¿Se monitorea y verifica el cumplimiento de los planes de trabajo el Lee Shoes?

Objetivo: Determinar si en Lee Shoes existe un control en la realización de las actividades planificadas.

COMENTARIO:

En total de encuestados opino que se llevo un control de todas las actividades que se realizan de acuerdo a los planes de trabajo elaborados con anterioridad

Pregunta. N° 19 ¿Se realizan nuevos proyectos y servicios que buscan la satisfacción al cliente?

Objetivo: Conocer las proyecciones definidas orientadas a la satisfacción de las necesidades y requisitos del cliente.

COMENTARIO:

Los encuestados opinaron que siempre se buscan nuevos proyectos en servicios, en busca la satisfacción de los clientes en busca de sobrepasar las expectativas de estos.

Pregunta. N° 20 ¿Existe mecanismos en Lee Shoes para medir la satisfacción al cliente en el servicio prestado?

Objetivo: Determinar si en Lee Shoes se aplican mecanismos para medir la satisfacción al cliente en el servicio brindado.

COMENTARIO:

Para la empresa es importante poseer mecanismos que evalúen la satisfacción de los clientes, con el fin de mejorar la atención prestada a estos.

Pregunta. N° 21 ¿Qué mecanismos utilizan para medir la satisfacción del cliente?

Objetivo: Identificar que mecanismos utilizan los directivos/ejecutivos para medir la satisfacción al cliente en el servicio brindado.

COMENTARIO:

Lee Shoes realiza únicamente un mecanismo de medición en la satisfacción al cliente, y este es el "Cliente Misterioso".

Pregunta. N° 22 ¿Se da seguimiento a las quejas y denuncias presentadas por los clientes?

Objetivo: Conocer si Lee Shoes da importancia a las quejas o denuncias presentadas por los clientes, dándoles seguimiento hasta solucionarlas.

COMENTARIO:

Para Lee Shoes las quejas y denuncias de los clientes sobre el servicio brindado son de vital importancia, ya que de esta forma se dan cuenta cuales son las debilidades que poseen y así pueden reforzar esas áreas de servicio.

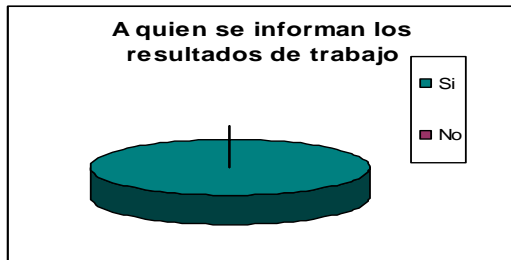
ANEXO 2

TABULACION DEL CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LEE SHOES

Pregunta. N° 1 ¿Tiene usted definido a quien debe de informar los resultados de su trabajo?

Objetivo: Identificar si el personal tiene claro a quien de be de recurrir en momento determinado.

Alternativa	FO	FA %
Si	37	100
No	0	0
TOTAL	37	100



COMENTARIO:

Los encuestados en un 100%, han expresado que si tienen definidos a quien informarle los resultados del trabajo realizado, lo que nos demuestra que existen mecanismos de control que garantizan los resultados de cada uno de los empleados.

Pregunta. N° 2 ¿Considera usted que Lee Shoes le proporciona los recursos necesarios para realizar su trabajo de forma eficiente?

Objetivo: Determinar si en Lee Shoes se les proporciona a los empleados los recursos necesarios para realizar sus actividades

Alternativa	FO	FA %
Si	35	95
No	2	5
TOTAL	37	100



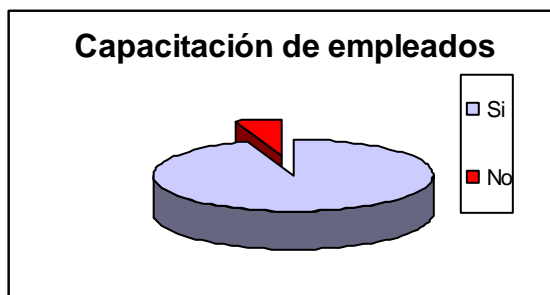
COMENTARIO:

En un 95%, han manifestado que si se les proporcionan los recursos necesarios para realizar el trabajo y así cumplir con las responsabilidades asignadas, y solamente en un 5% de ellos manifiestan que casi nunca se les ha proporcionado lo necesario.

Pregunta. N° 3 ¿Usted ha recibido capacitaciones que le ayuden al desempeño de su trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados han sido capacitados en el área de calidad y servicio al cliente.

Alternativa	FO	FA %
Si	35	95
No	2	5
TOTAL	37	100



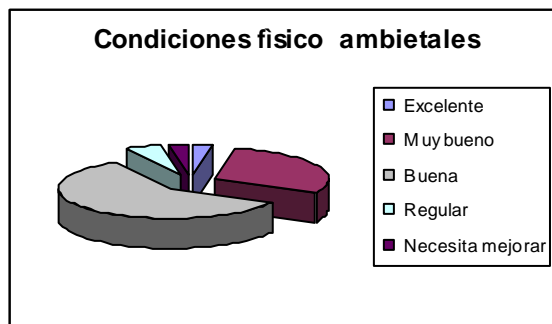
COMENTARIO:

En un 95% de encuestados, aseguran que si han recibido capacitaciones que fortalecen su desempeño laboral, y solo un 5% de ellos, manifiestan que no han recibido las capacitaciones necesarias para su desempeño, y que necesita que estas se les proporcione de forma periódicas.

Pregunta. N° 4 ¿Cómo considera las condiciones físico-ambientales que prevalen en Lee Shoes?

Objetivo: Conocer las condiciones físico- ambientales donde labora el personal de Lee Shoes.

Alternativa	FO	FA %
Excelente	1	3
Muy bueno	11	30
Buena	22	59
Regular	2	5
Necesita mejorar	1	3
TOTAL	37	100



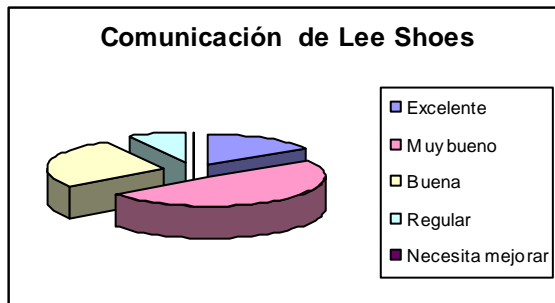
COMENTARIO:

En un porcentaje de 59% de los encuestados manifestaron que las condiciones físico-ambientales que prevalecen en Lee Shoes, son buenas, ya que poseen iluminación, mobiliario y espacio físico, que es necesario para prestar el servicio; y en un 5% opinan que son regulares, y en un 3% piensan que podrían mejorarse, por lo que es necesario revisar muy cuidadosamente las condiciones físico-ambientales y hacer las correcciones pertinentes.

Pregunta. N° 5 ¿Cómo considera la forma de comunicación que existe en Lee Shoes?

Objetivo: Conocer las relaciones entre el personal a nivel general.

Alternativa	FO	FA %
Excelente	6	16
Muy bueno	18	49
Buena	10	27
Regular	3	8
Necesita mejorar	0	0
TOTAL	37	100



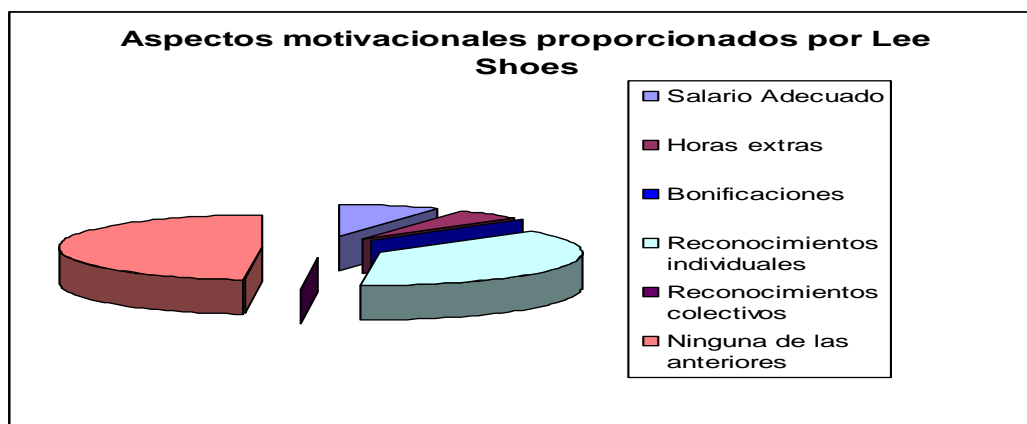
COMENTARIO:

Del total de los encuestados, en 49% manifestaron que la comunicación que en Lee Shoes, prevalece es muy buena. Sin embargo, existe un 8% que opinan que esta es regular; por lo que se puede concluir que la comunicación es efectiva, pero que aun puede ser mejor.

Pregunta. N° 6 ¿Cuales de los siguientes aspectos motivacionales existen Lee Shoes?

Objetivo: Determinar si existen estímulos por parte de las autoridades competentes al personal.

Alternativa	FO	FA %
Salario Adecuado	3	8
Horas extras	2	5
Bonificaciones	0	0
Reconocimientos individuales	14	38
Reconocimientos colectivos	0	0
Ninguna de las anteriores	18	49
TOTAL	37	100



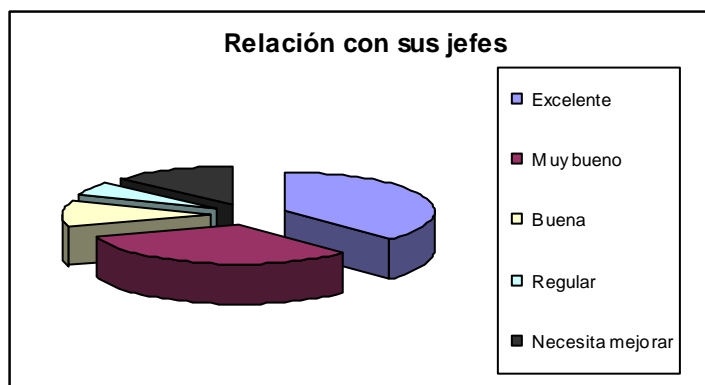
COMENTARIO:

Del total de los encuestados, en 49% manifestaron que los aspectos motivacionales que se dan en Lee Shoes, no satisfacen sus expectativas, mientras que un 38% de ellos, se encuentran satisfechos con los reconocimientos individuales que la empresa proporciona, y solamente en un 8% opinan que se les proporcionan el salarios adecuados, horas extras y reconocimientos individuales, por lo que se puede decir, que es necesario reforzar la motivación entre el personal.-

Pregunta. N° 7 ¿Cómo considera las relaciones de trabajo con su jefe?

Objetivo: Determinar las relaciones interpersonales existentes entre jefatura y personal

Alternativa	FO	FA %
Excelente	14	38
Muy bueno	12	32
Buena	4	11
Regular	2	5
Necesita mejorar	5	14
TOTAL	37	100



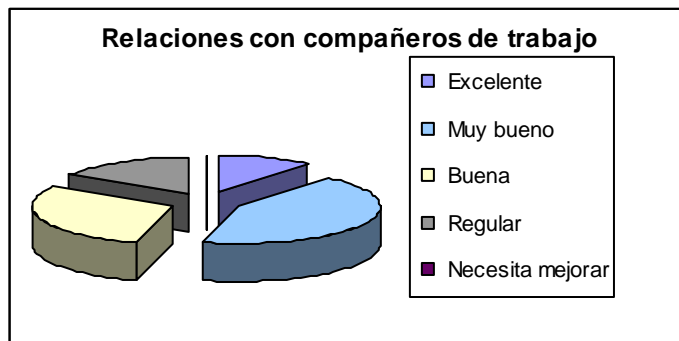
COMENTARIO:

Un 38% de los encuestados, han manifestado que las relaciones con su jefe es excelente, sin embargo el 14% de ellos manifiestan que puede mejorarse, fomentando el compañerismo, trabajo en equipo, entre otros.-

Pregunta. N° 8 ¿Cómo considera las relaciones de trabajo con sus compañeros?

Objetivo: Determinar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo

Alternativa	FO	FA %
Excelente	4	11
Muy bueno	16	43
Buena	11	30
Regular	6	16
Necesita mejorar	0	0
TOTAL	37	100



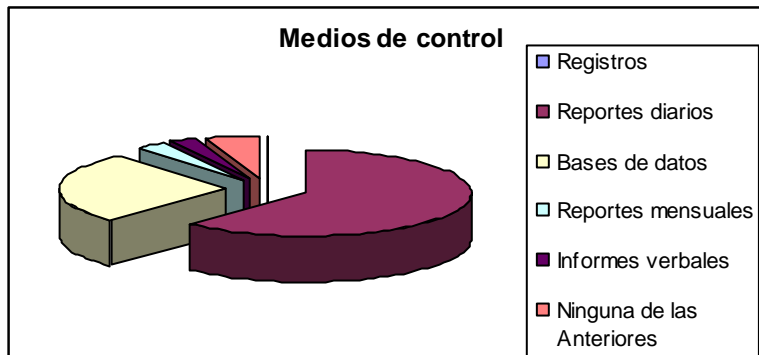
COMENTARIO:

Del total de encuestados, el 43% han manifestado que las relaciones con sus compañeros son muy buenas, mientras que el 16% y solo unos pocos manifiestan que esta es regular, por lo que puede mejorarse, por medio de actividades de involucramiento de todo el personal

Pregunta. N° 9 ¿Qué medios de control se utilizan en Lee Shoes?

Objetivo: Determinar los mecanismos de control implementados en Lee Shoes.

Alternativa	FO	FA %
Registros	0	0
Reportes diarios	23	62
Bases de datos	10	27
Reportes mensuales	1	3
Informes verbales	1	3
Ninguna de las Anteriores	2	5
TOTAL	37	100



COMENTARIO:

En un 62% de los encuestados manifestaron realizar Reportes diarios como un medio de control, mientras que el 3% de ellos realizan informes verbales y sólo un 5 % de estos no utiliza ninguno.

Pregunta. N° 10 ¿Considera que sus actividades de trabajo corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si existe una distribución de trabajos competentes y equitativos entre los diferentes puestos

Alternativa	FO	FA %
Si	37	100
No	0	0
TOTAL	37	100



COMENTARIO:

Todos los encuestados están de acuerdo que las actividades de trabajo que ellos realizan corresponden al puesto de trabajo al que fueron contratados.

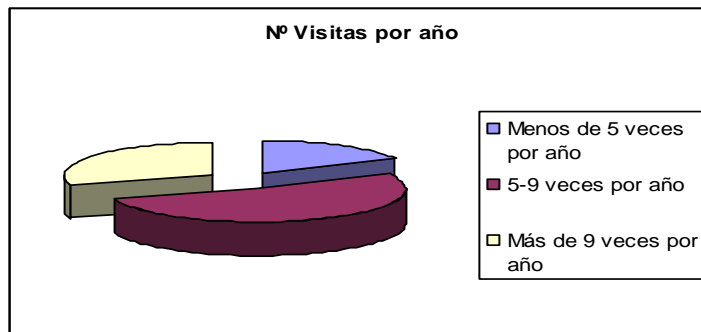
ANEXO 3

TABULACION DEL CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE LEE SHOES

Pregunta. N° 1 ¿Con que frecuencia visita Lee Shoes??

Objetivo: Conocer la frecuencia de visitas realizadas por los clientes en un periodo determinado.

Alternativa	FO	FA %
Menos de 5 veces por año	16	18
5-9 veces por año	49	53
Más de 9 veces por año	27	29
TOTAL	92	100



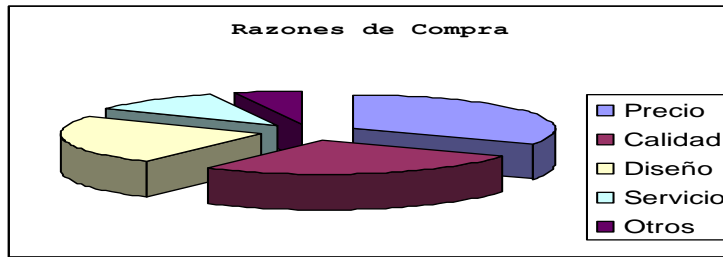
COMENTARIO:

De las personas encuestadas, en un 53% afirman que visitan Lee Shoes ente 5 a 9 veces al año, por lo que se considera que están son muy preferidas entre la población, mientras que un 18% manifiestan que la visitan menos de 5 veces.

Pregunta. N° 2 ¿Por qué razón compra zapatos en Lee Shoes?

Objetivo: Conocer porque los clientes prefieren a Lee Shoes.

Alternativa	FO	FA %
Precio	30	33
Calidad	25	27
Diseño	22	24
Servicio	10	11
Otros	5	5
TOTAL	92	100



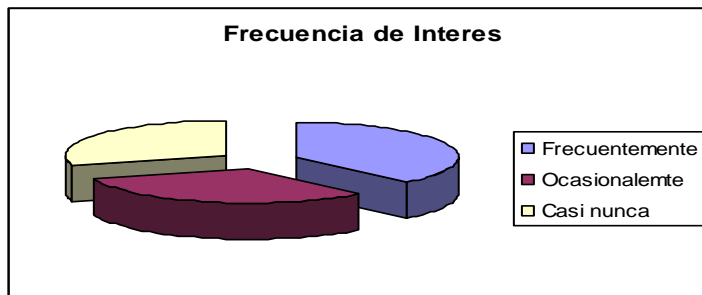
COMENTARIO:

Del total de clientes encuestados, se constató que el 33% de ellos visitan Lee Shoes por precios, mientras que el 27% lo hacen por calidad y un 11% por el servicio; por lo que se considera que es necesario mejorar la atención al cliente.-

Pregunta. N° 3 ¿Considera que existe interés por solucionar sus necesidades requeridas al momento del servicio?

Objetivo: Determinar la percepción del cliente en relación a la solución de problemas.

Alternativa	FO	FA %
Frecuentemente	35	38
Ocasionalmente	30	33
Casi nunca	27	29
TOTAL	92	100



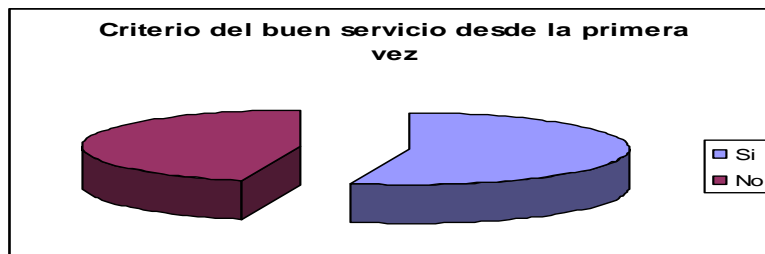
COMENTARIO:

De los clientes encuestados, en un 38% determinaron que Lee Shoes con frecuencia busca solucionar sus necesidades, mientras que en un 29% manifiestan que la empresa casi nunca ha buscado la solución de sus problemas.

Pregunta. N° 4 ¿Según su criterio se da un buen servicio desde la primera vez en las salas de venta Lee Shoes?

Objetivo: Conocer si el cliente considera que desde la primera vez se la ha prestado un buen servicio en Lee Shoes.

Alternativa	FO	FA %
Si	50	54
No	42	46
TOTAL	92	100



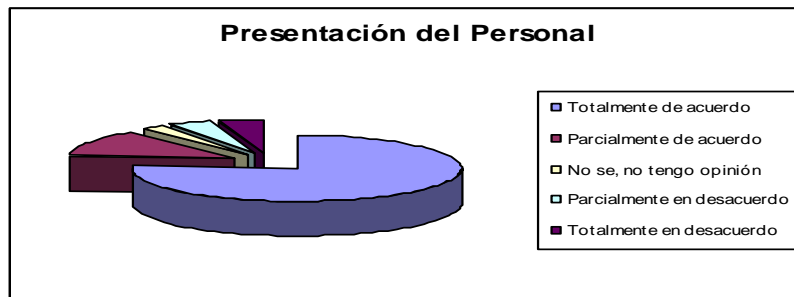
COMENTARIO:

De los encuestados, un 54% concluyó que desde la primera vez se les ha proporcionado un buen servicio, pero hay que mencionar que es necesario mejorar el servicio, por existir un 46%, que concluye que este no ha sido bueno en la primera visita a las tiendas.

Pregunta. N° 5 ¿La presentación del personal de Lee Shoes es la adecuada?

Objetivo: Conocer la percepción del cliente en relación a la presentación del personal de Lee Shoes.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	70	76
Parcialmente de acuerdo	12	13
No se, no tengo opinión	2	3
Parcialmente en desacuerdo	4	4
Totalmente en desacuerdo	4	4
TOTAL	92	100



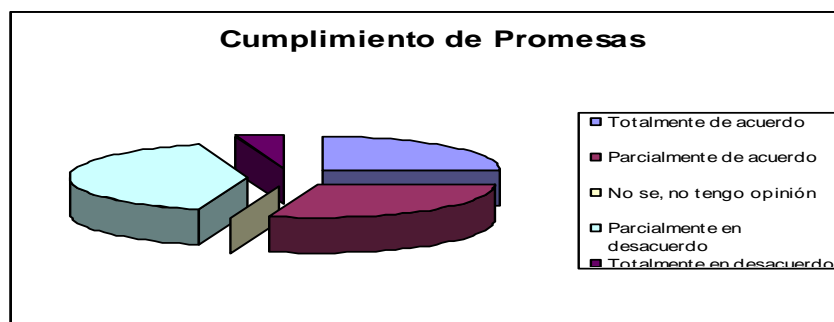
COMENTARIO:

Del total de clientes, se pudo constatar que la presentación del personal es la más adecuada, puesto que un 76% está totalmente de acuerdo con la presentación, y solo un 4% de ellos manifiestan que esta debe de mejorarse.

Pregunta. N° 6 ¿Considera que Lee Shoes cumple con las promesas de servicio que hace a sus clientes?

Objetivo: Identificar si al cliente se le cumple con lo prometido en el servicio.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	23	25
Parcialmente de acuerdo	27	30
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	38	41
Totalmente en desacuerdo	4	4
TOTAL	92	100



COMENTARIO:

Por medio de la encuesta se determinó que en un 30% Lee Shoes cumple casi siempre con lo que promete, sin embargo existe un 4% de ellos que opinan lo contrario, por lo que es necesario mejorar los métodos de control, con el fin de asegurar el cumplimiento de las promesas hechas por la empresa.

Pregunta. N° 7 ¿Lee Shoes le ofrece un servicio rápido a sus clientes?

Objetivo: Conocer la eficiencia en el servicio.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	29	31
Parcialmente de acuerdo	21	23
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	31	34
Totalmente en desacuerdo	11	12
TOTAL	92	100



COMENTARIO:

De los clientes encuestados, se pudo determinar que en un 31% de ellos están satisfechos con la rapidez del servicio, sin embargo existe un 12% considera que el servicio es lento y que este puede mejorarse por medio de capacitación.

Pregunta. N° 8 ¿El personal de Lee Shoes se muestra amable al momento que usted es atendido?

Objetivo: Determinar si el clientes se siente satisfecho con el trato recibido al momento que recibe el servicio.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	21	23
Parcialmente de acuerdo	19	21
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	29	31
Totalmente en desacuerdo	23	25
TOTAL	92	100



COMENTARIO:

Los clientes, en un 25% manifestaron que el personal no es lo suficientemente amable al momento que son atendidos; por lo que se puede decir que es necesario mejorar la amabilidad, pues sólo un 23% de ellos expresaron estar de acuerdo con la atención que el personal ofrece.

Pregunta. N° 9 ¿Considera usted que los empleados están siempre dispuestos a suplir sus necesidades de servicio?

Objetivo: Determinar la disponibilidad de los empleados al momento del Servicio.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	25	27
Parcialmente de acuerdo	10	11
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	26	28
Totalmente en desacuerdo	31	34
TOTAL	92	100



COMENTARIO:

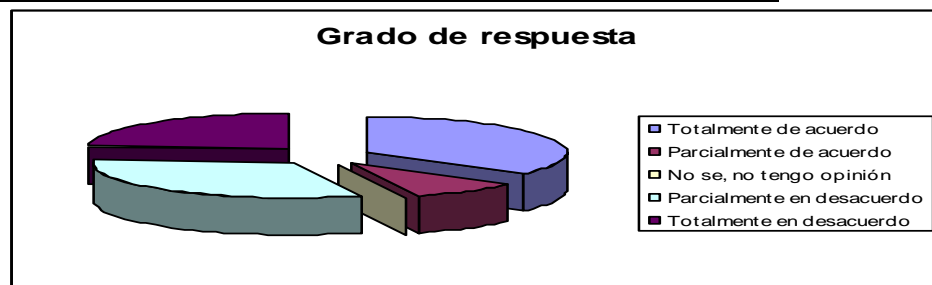
De total de encuestados, un 34%, manifestaron que los empleados muchas veces no tienen la disponibilidad necesaria para atenderlos, por diversos motivos ajenos muchas veces a ellos, por lo que se hace necesario que se refuercen las capacitaciones en el personal enfocadas a amabilidad y disponibilidad, aunque

hay que mencionar que el 27% de ellos, se encuentran satisfechos con la atención que se les ofrece.

Pregunta. N° 10 ¿El personal de Lee Shoes tiene los conocimientos suficientes para responder a las preguntas solicitadas?

Objetivo: Conocer si el personal esta capacitado para contestar cualquier inquietud por parte de los clientes.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	33	36
Parcialmente de acuerdo	8	9
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	29	31
Totalmente en desacuerdo	22	24
TOTAL	92	100



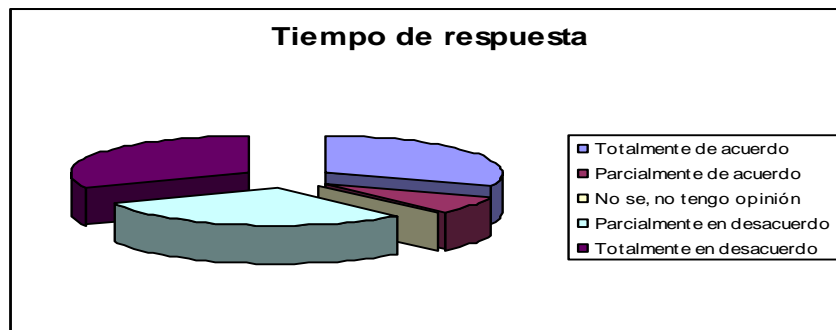
COMENTARIO:

Mediante esta pregunta, se observó que los clientes están divididos con respecto a los conocimientos que poseen los empleados para responder a sus inquietudes, pues existe un 36% de ellos que está totalmente de acuerdo con los conocimientos que poseen los empleados; mientras que el 24% se encuentran totalmente en desacuerdo, por lo que es necesario enfocarse a capacitar más al personal.

Pregunta. N° 11 ¿Dedican tiempo los empleados para responder a sus preguntas o inquietudes?

Objetivo: Determinar si el cliente percibe que en Lee Shoes, se toman el tiempo necesario para explicar sus consultas hasta que quedan claras.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	28	30
Parcialmente de acuerdo	7	8
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	28	30
Totalmente en desacuerdo	29	32
TOTAL	92	100



COMENTARIO:

Los clientes, en un 32% están totalmente en desacuerdo con respecto al tiempo que los empleados dedican a contestar sus inquietudes; sin embargo, es curioso saber que porcentajes iguales (30%) están totalmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo con el tiempo que los empleados les dedican.

Pregunta. N° 12 ¿La atención que se le brinda en Lee Shoes es personalizada?

Objetivo: Determinar si en Lee Shoes el cliente es atendido de acuerdo a sus necesidades.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	32	35
Parcialmente de acuerdo	23	25
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	22	24
Totalmente en desacuerdo	15	16
TOTAL	92	100



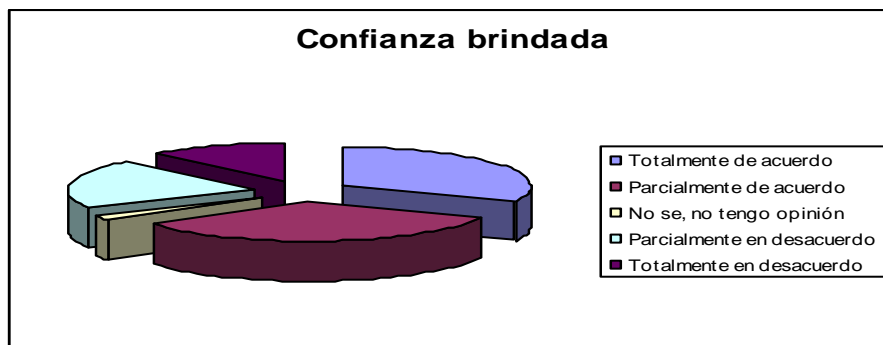
COMENTARIO:

Del total de clientes encuestados, en un 35% determinaron que la atención prestada por los empleados es de forma personalizada, mientras que el 16% está totalmente en desacuerdo por lo que se debe evaluar para mejorarse.

Pregunta. N° 13 ¿El personal que le brinda el servicio le genera confianza?

Objetivo: Identificar si el cliente percibe la confianza brindada por parte del personal de Lee Shoes, en el momento de recibir el servicio.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	29	31
Parcialmente de acuerdo	31	34
No se, no tengo opinión	2	2
Parcialmente en desacuerdo	19	21
Totalmente en desacuerdo	11	12
TOTAL	92	100



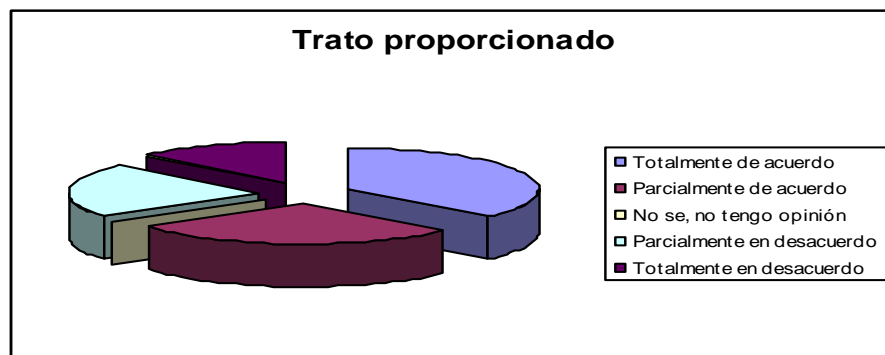
COMENTARIO:

Los clientes, en un 34% manifestaron que el personal de Lee Shoes les genera confianza al momento de realizar la compra, pero consideran en un 12% de ellos que los empleados no les generan ninguna confianza, por que aún puede mejorarse por medio de capacitaciones.

Pregunta. N° 14 ¿Se la proporcionado un trato respetuoso y considerado?

Objetivo: Identificar si los clientes se encuentran satisfechos con la atención, respeto y consideración que tienen los empleados de Lee Shoes hacia ellos.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	34	37
Parcialmente de acuerdo	26	28
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	20	22
Totalmente en desacuerdo	12	13
TOTAL	92	100



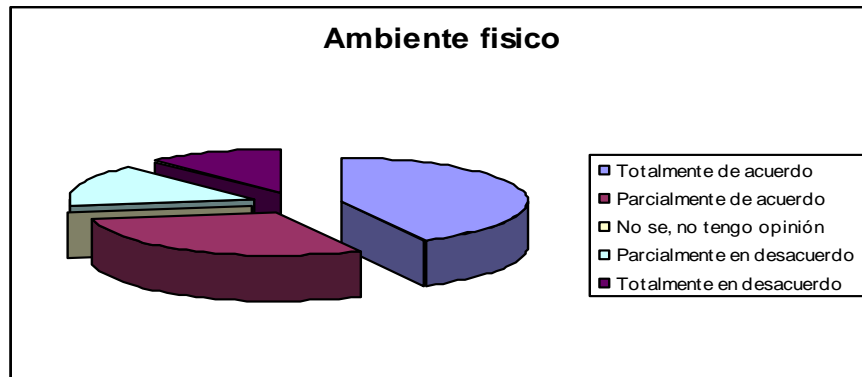
COMENTARIO:

Los clientes concluyen según sus declaraciones, en un 37% que los empleados son respetuosos y considerados al momento que se les ha atendido, aunque existe un 13% que están en total desacuerdo, por lo que es necesario reforzar los principios morales de los empleados.

Pregunta. N° 15 ¿A su criterio considera que las instalaciones de las salas de venta Lee Shoes lucen ordenadas y limpias?

Objetivo: Percibir la opinión del cliente en cuanto a apariencia física de las instalaciones y al mobiliario y equipo con el que cuenta Lee Shoes.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	39	42
Parcialmente de acuerdo	28	31
No se, no tengo opinión	0	0
Parcialmente en desacuerdo	14	15
Totalmente en desacuerdo	11	12
TOTAL	92	100



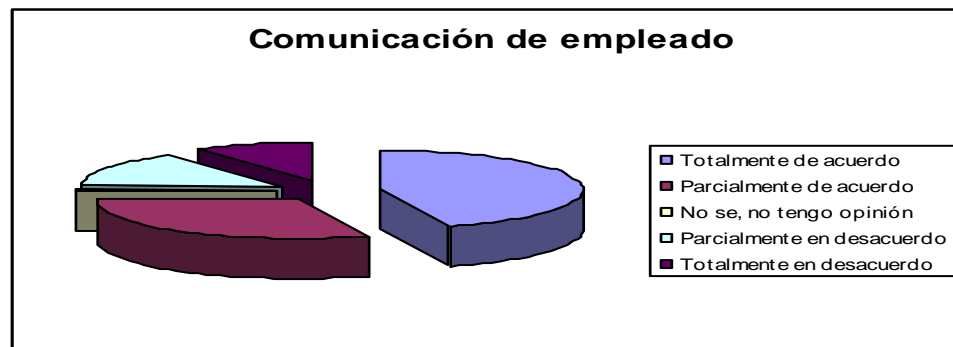
COMENTARIO:

Los encuestados manifestaron en un 42% que las instalaciones de Lee Shoes siempre están limpias, ordenadas, con el equipo necesario para brindarles el servicio, pero se puede constatar que un 12% opina que debe de revisarse el orden con el objetivo de reestructurar los espacios dentro de la salas de venta.

Pregunta. N° 16 ¿La comunicación utilizada por los empleados de Lee Shoes para divulgar sus servicios es clara y utilizada en medios adecuados?

Objetivo: Conocer si los clientes reencuentran satisfechos con la comunicación que utiliza Lee Shoes para divulgar sus servicios.

Alternativa	FO	FA %
Totalmente de acuerdo	41	45
Parcialmente de acuerdo	28	30
No se, no tengo opinión	1	1
Parcialmente en desacuerdo	13	14
Totalmente en desacuerdo	9	10
TOTAL	92	100



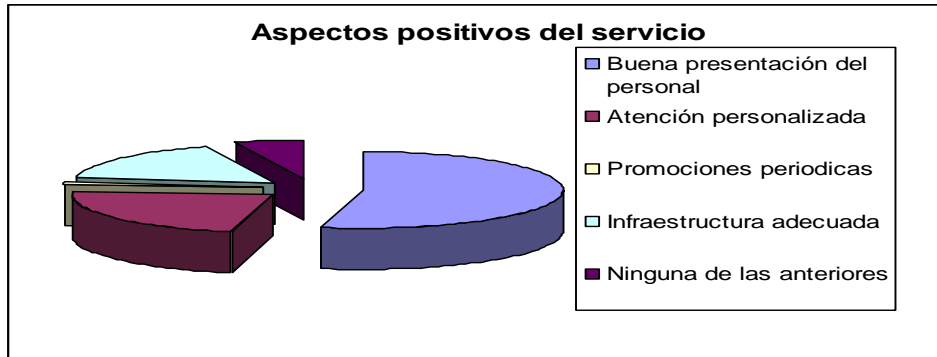
COMENTARIO:

Los clientes en un 45% expresan que los medios que Lee Shoes utiliza para divulgar sus servicios son aceptables, pues con facilidad comprenden lo que la empresa quiere dar a conocer, mientras que el 14% opina que estos pueden mejorarse, en lo que un 10% manifiesta que estos deben ser cambiados por otros.

Pregunta. N° 17 ¿Qué aspectos positivos observa en los servicios prestados por Lee Shoes?

Objetivo: Determinar los aspectos positivos de Lee Shoes en cuanto al servicio que brindan a sus clientes.

Alternativa	FO	FA %
Buena presentación del personal	49	53
Atención personalizada	21	23
Promociones periódicas	1	1
Infraestructura adecuada	16	17
Ninguna de las anteriores	5	6
TOTAL	92	100



COMENTARIO:

Se ha concluido que la presentación del personal es el mejor aspecto positivo que posee Lee Shoes, con un 53% de aceptación, seguido este por la atención personalizada con el 23%, pero que hacer realce que es necesario mejorar las promociones periódicas que realiza la empresa, pues solo el 1% de los clientes lo considera como aspecto positivo.

¹ANEXO 5

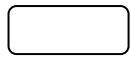
PROGRAMA DE CAPACITACIONES	FECHA
CONTENIDO Autoestima y valorización del ser humano. El papel del cliente en las organizaciones.	Abril
El rol del recurso humano en la organización. Mejora en el Servicio al Cliente.	Agosto
Relaciones laborales en la empresa. Calidad Total en el Servicio.	Diciembre
Las capacitaciones se realizarán los días lunes de la última semana del mes sugerido, y se podrán realizar de forma masiva o en pequeños grupos.	

ANEXO 6

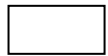
GRÁFICO DE PROCEDIMIENTOS.

Modelo: Diagrama de Flujos de Proceso.

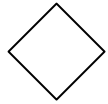
SIMBOLOGIA.



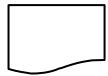
Inicio ó Final



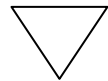
Operación



Toma de decisiones

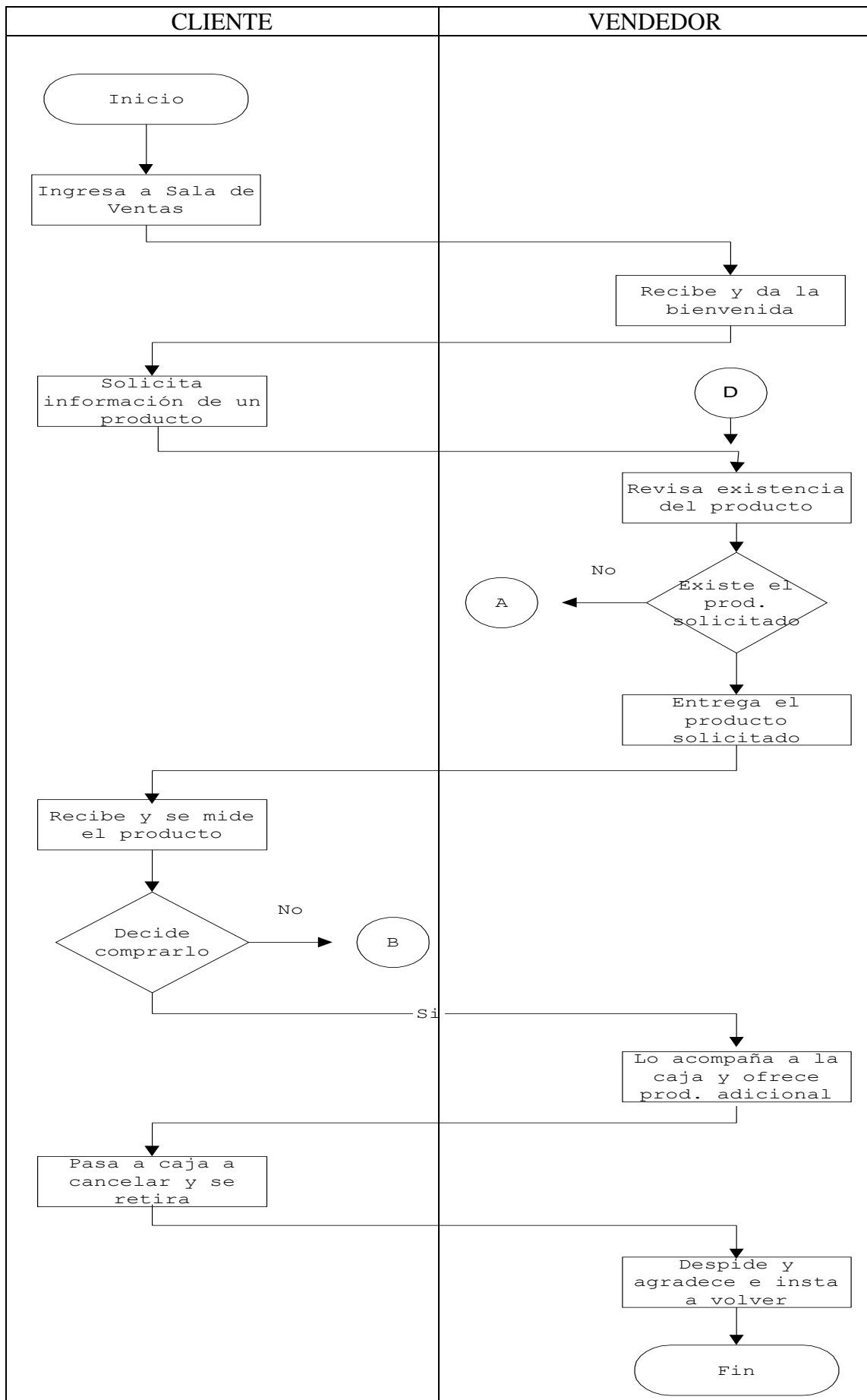


Documentación (elaboración)

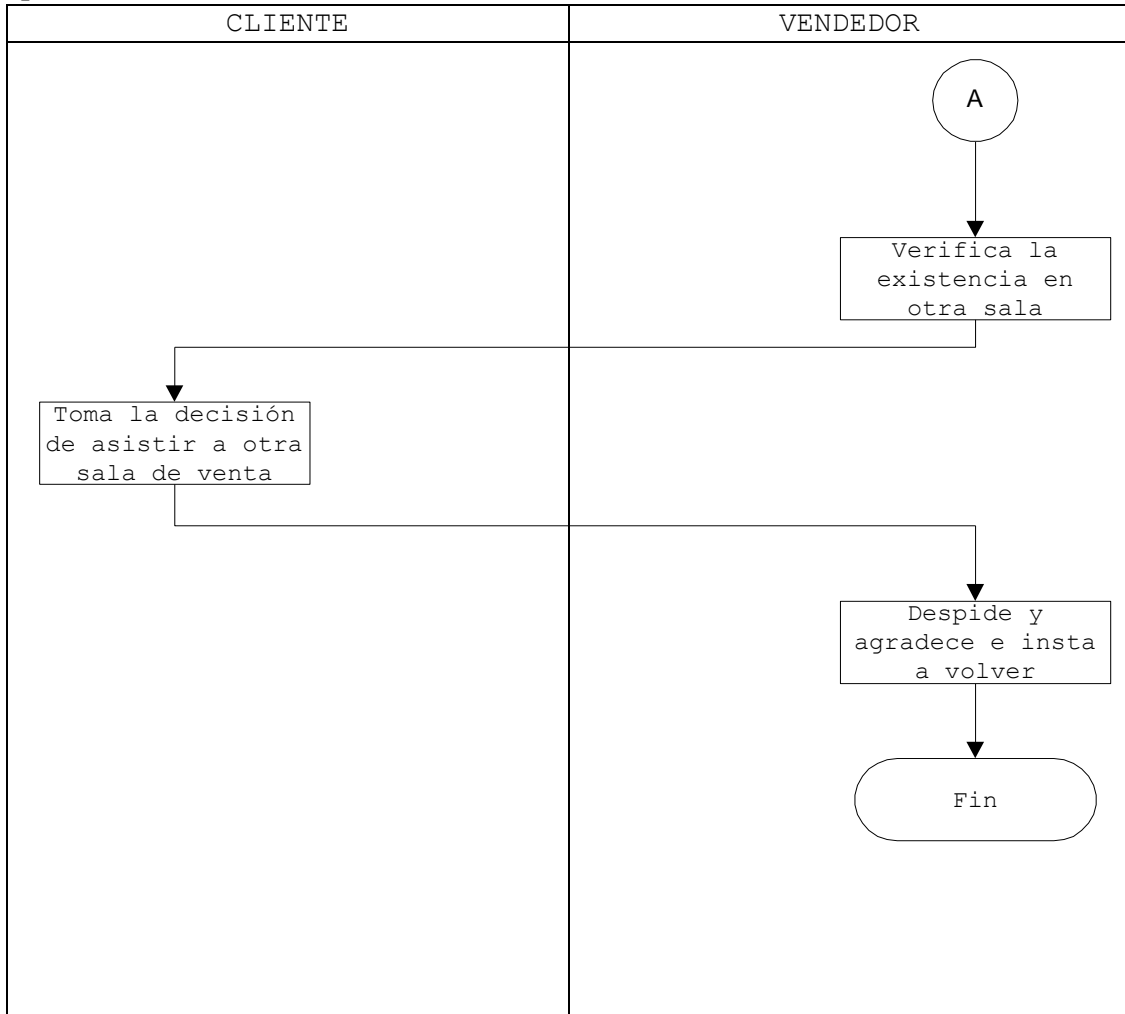


Almacenamiento o Archivar

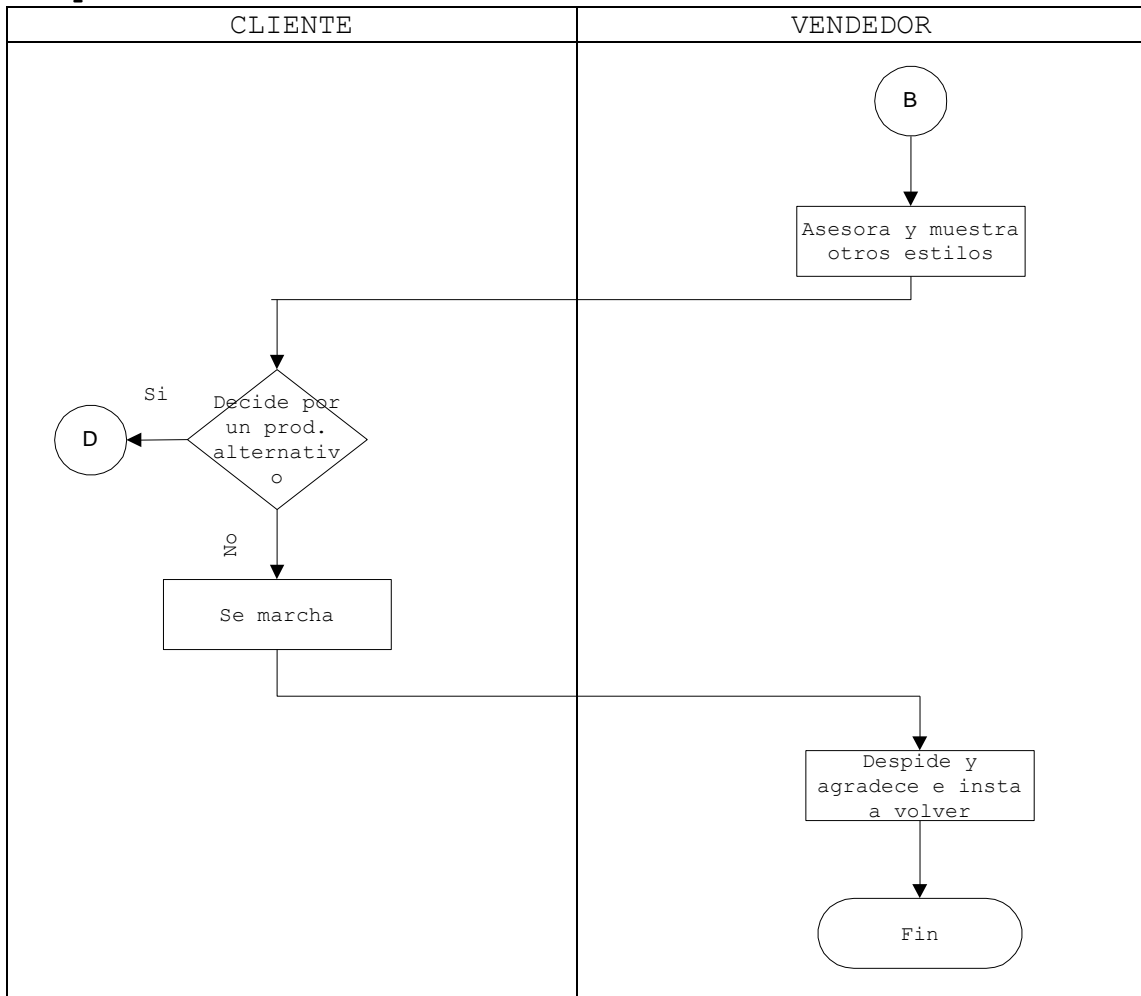
Flujograma de Procedimiento venta de un producto al cliente



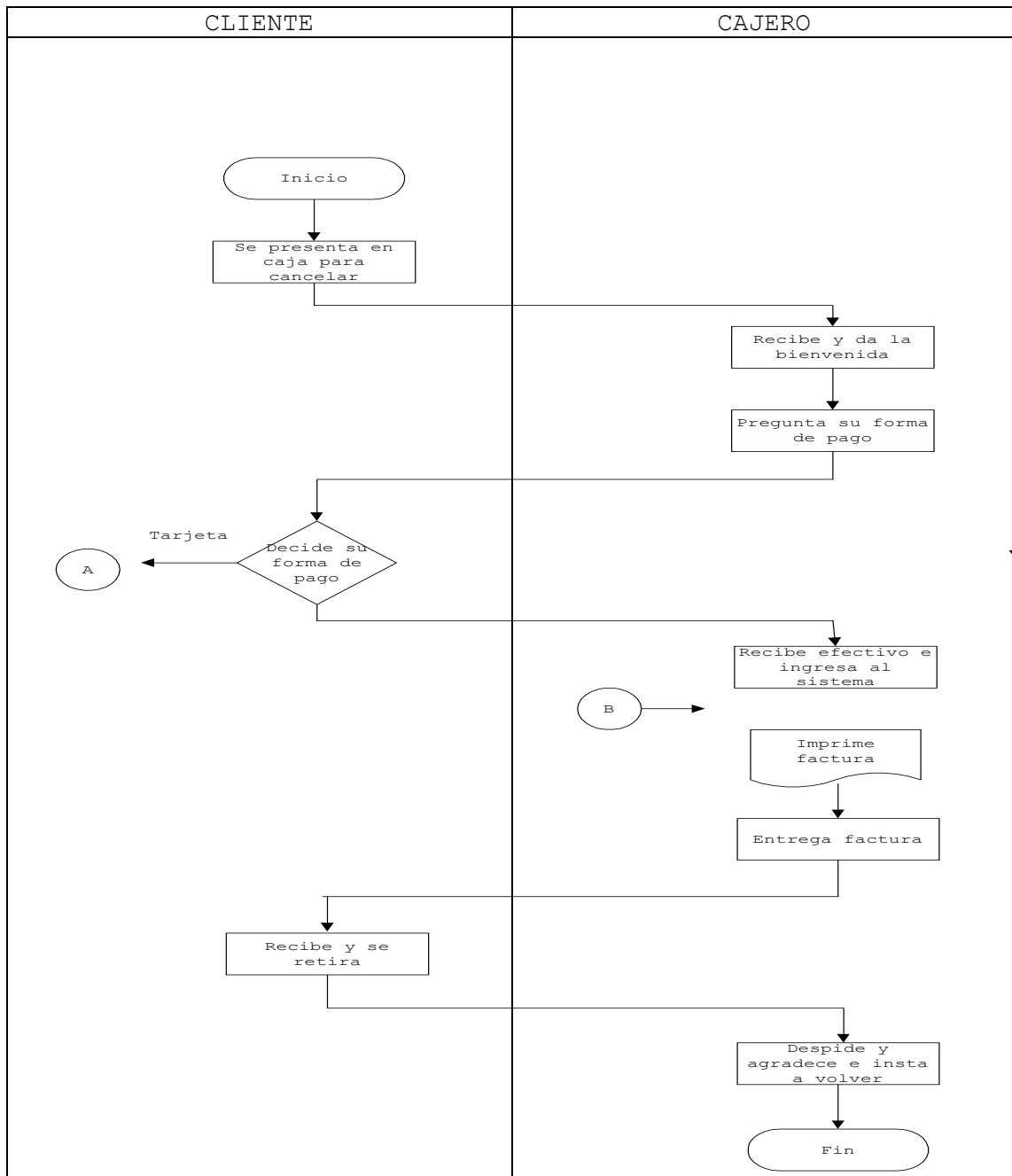
Flujograma de la variante "A" del procedimiento venta de un producto al cliente.-



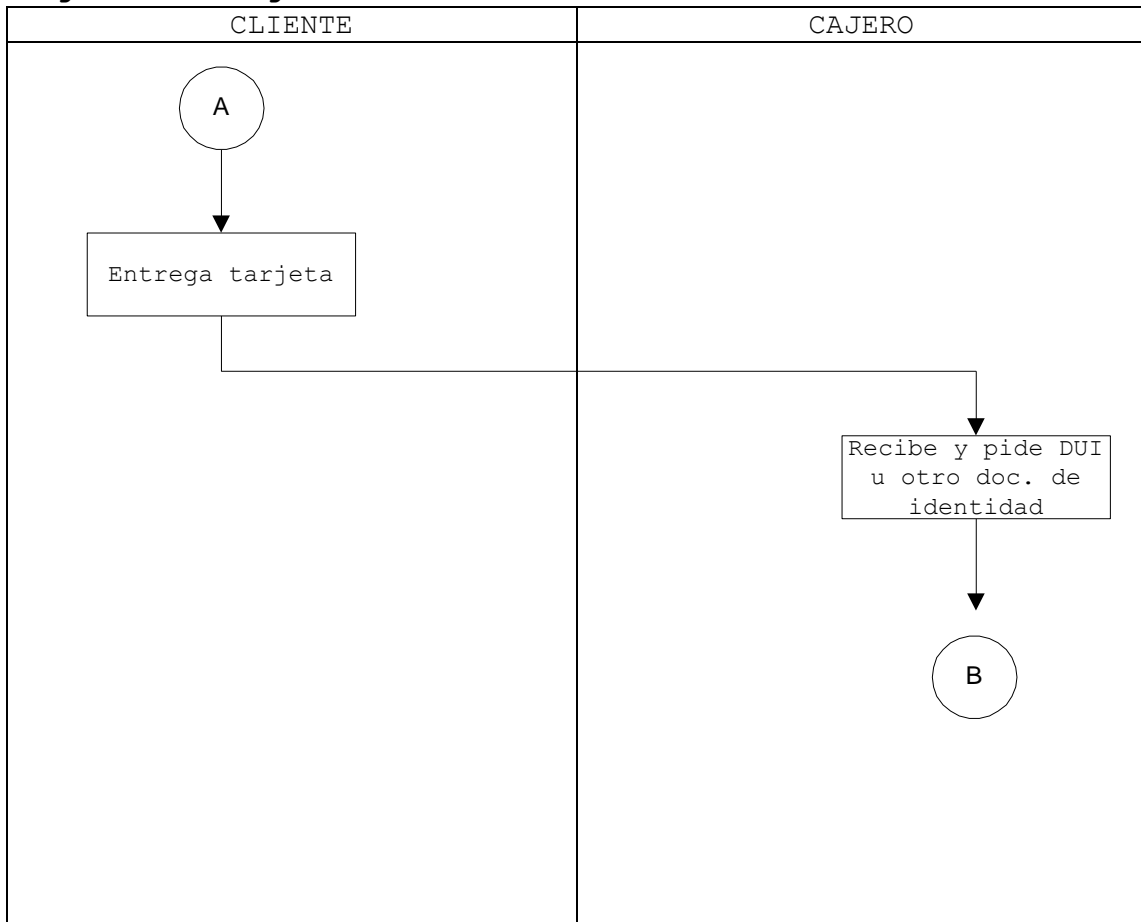
Flujograma de la variante "B" del procedimiento de la venta de un producto al cliente



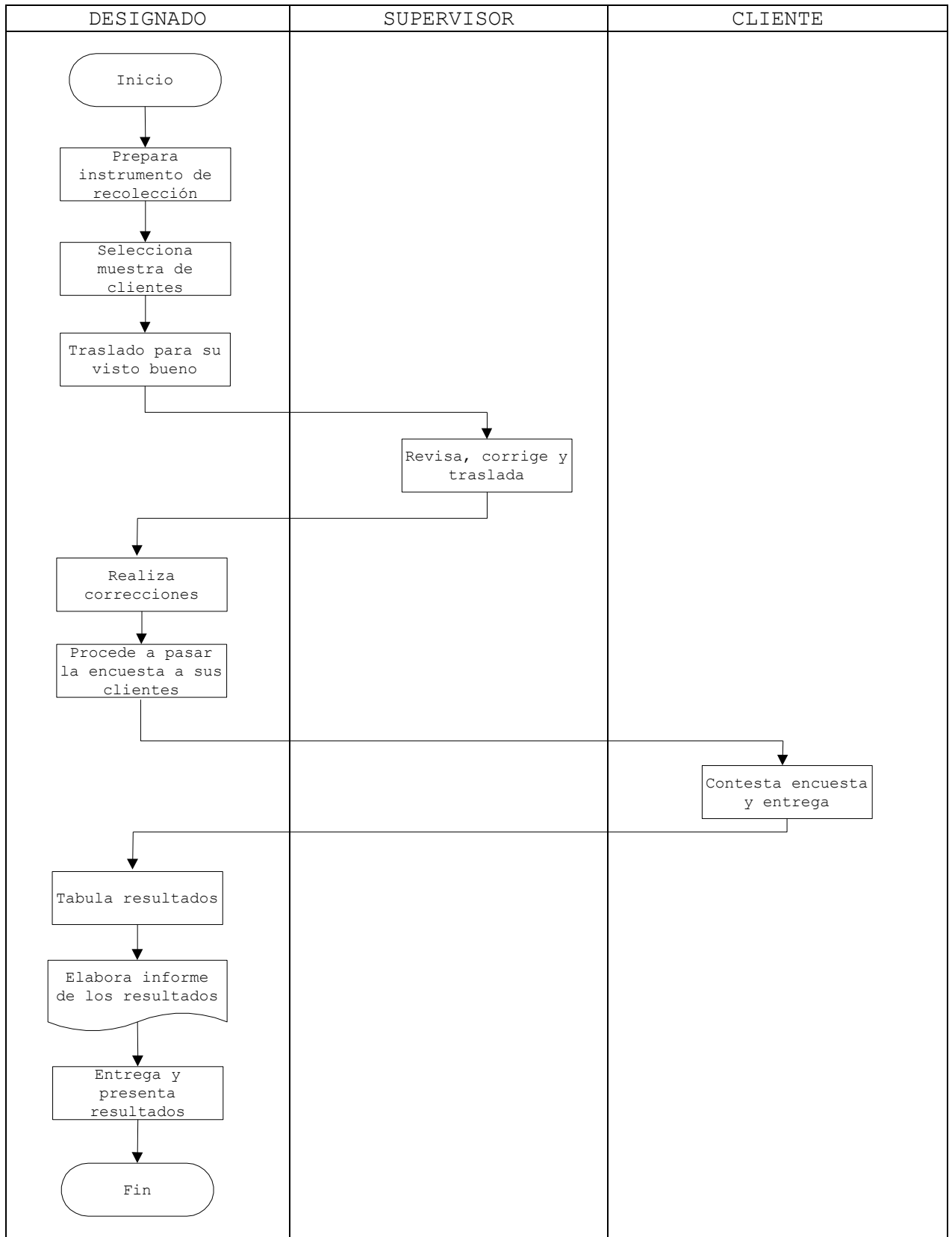
Flujograma del procedimiento facturación de ingresos en caja.



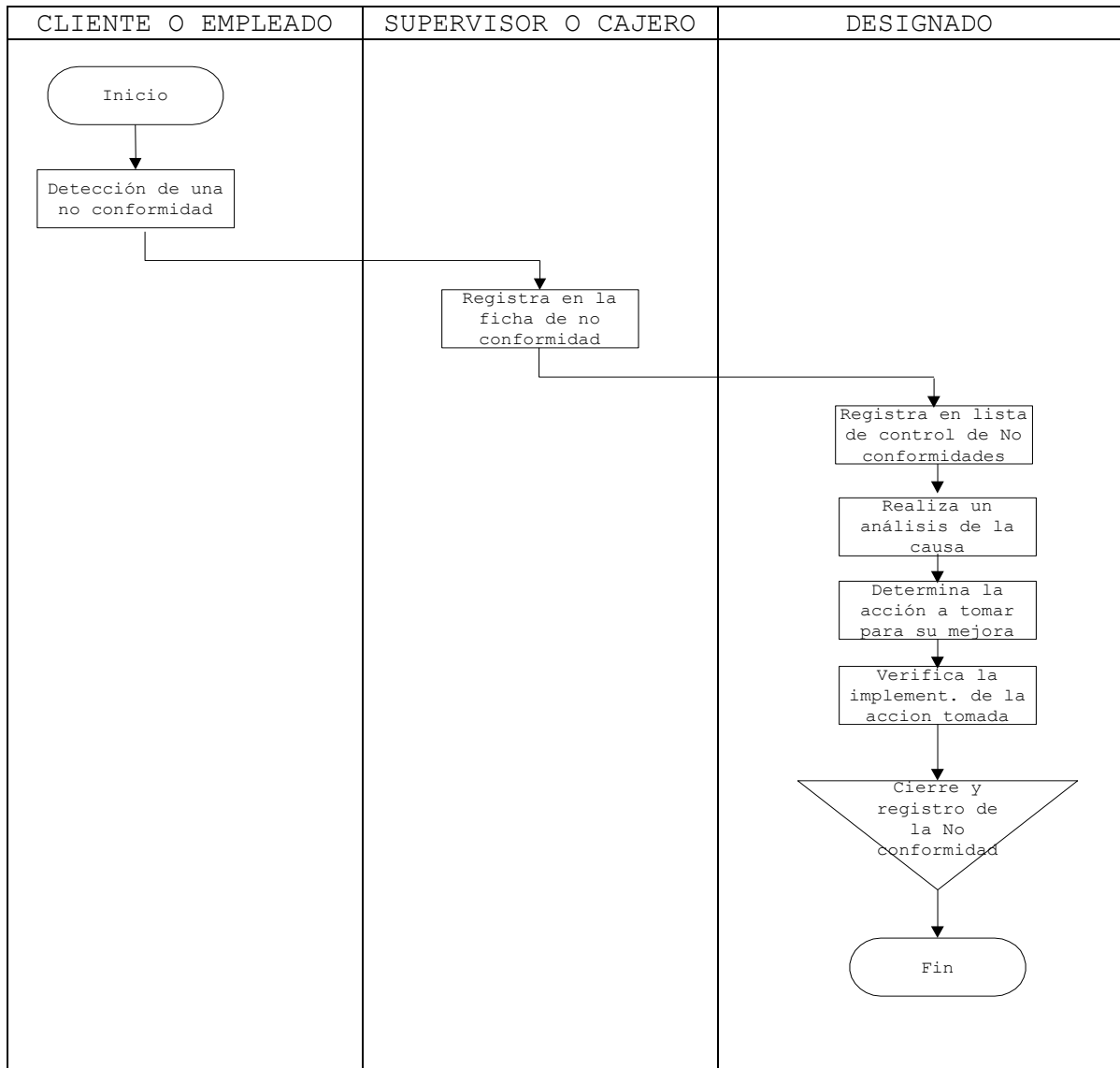
Flujograma de la variante "A" del procedimiento facturación de ingresos en caja.



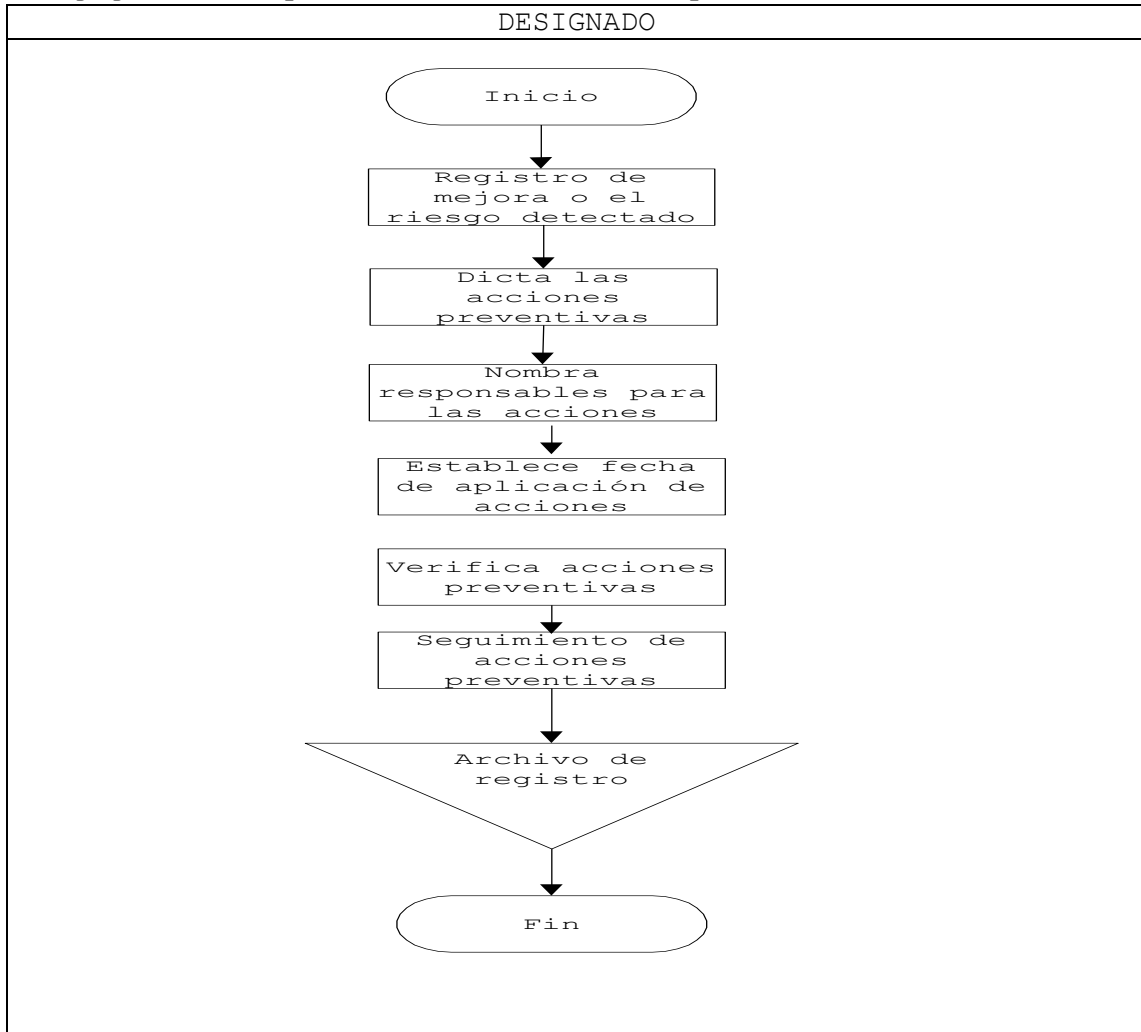
Flujograma del procedimiento medición de la satisfacción del cliente.-



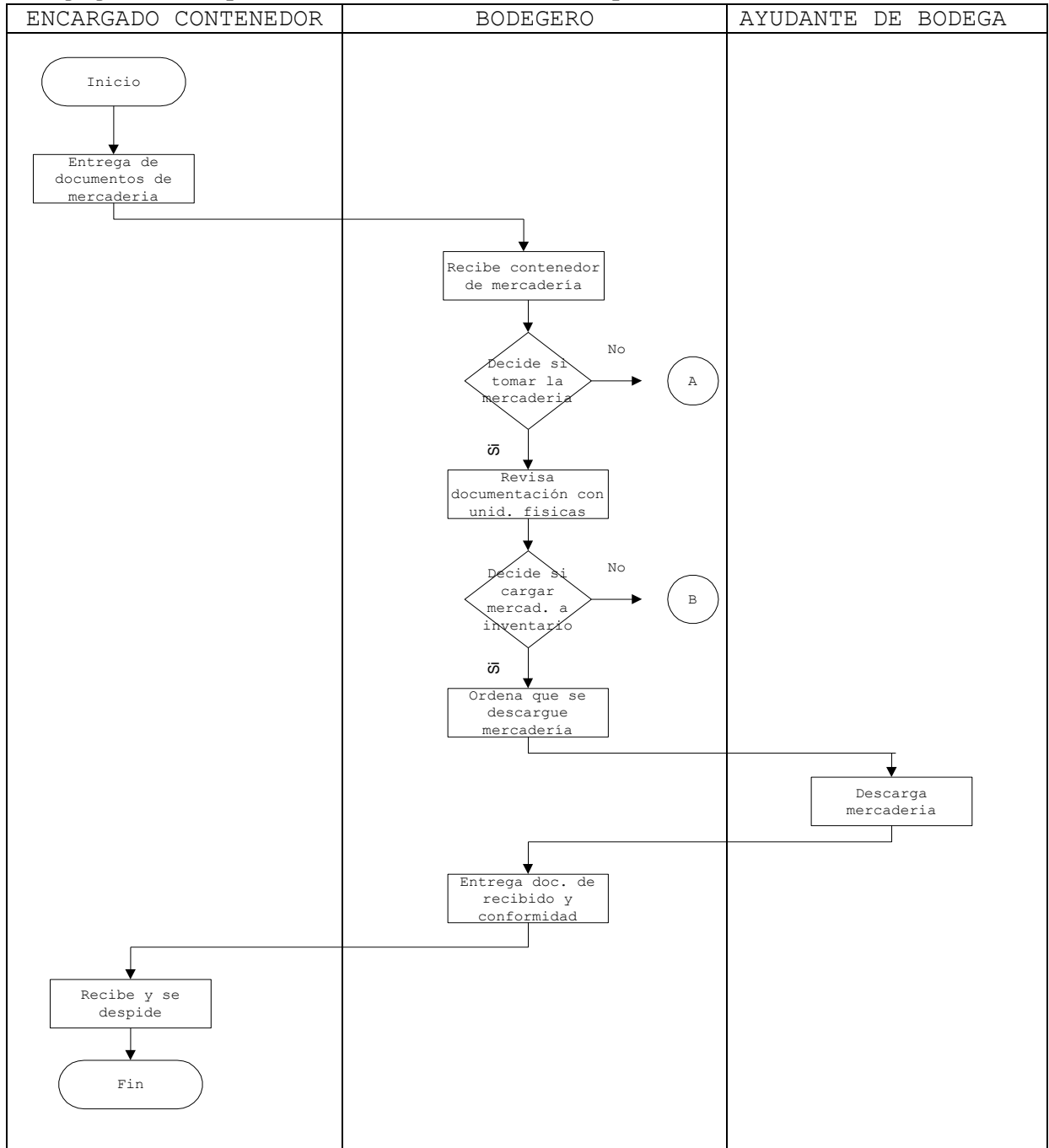
Flujograma del procedimiento no conformidades - Acciones correctivas.



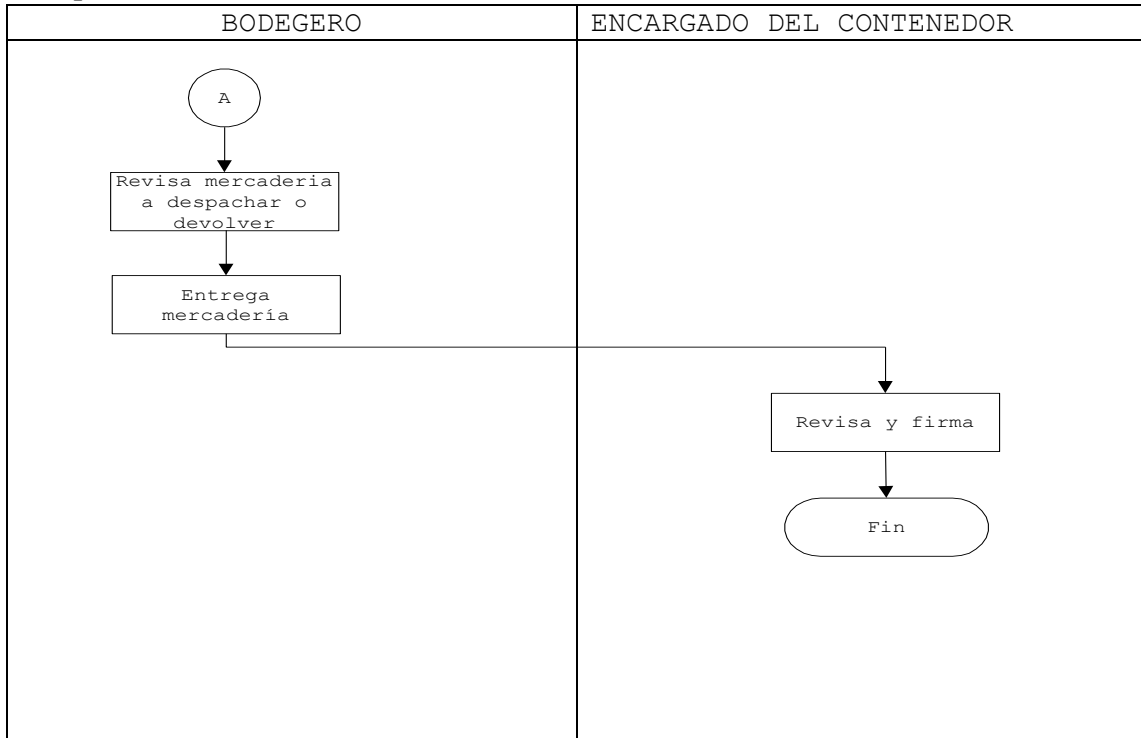
Flujograma del procedimiento acciones preventivas.-



Flujogram del procedimiento recibo o despacho de mercadería.



Flujograma de la variante "A" del procedimiento recibo despacho de mercadería.



Flujograma de a variante "B" del procedimiento recibo despacho de mercadería.

