

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Consultoría Empresarial



**"APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL PARA EVALUAR LA
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA
EMPRESA DE INGENIERIA Y TECNOLOGÍA ELÉCTRICA
(INTEK) EL SALVADOR S.A. DE C.V."**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

IVETTE DÍAZ PINEDA
JULIO FRANCISCO GUEVARA CORTÉS
ERICK MIGUEL MONROY MELÉNDEZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO (A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

FEBRERO DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Vice-rector : Arq. Miguel Angel Pérez Ramos
Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Maestro Roger Armando Arias Alvarado
Vice-decano : Lic. Álvaro Calero Rodas
Secretaria : Lic. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Administrador Académico : Lic. Edgar Antonio Medrano Mélendez

Tribunal Examinador

Presidente : Lic. Dimas de Jesús Ramírez Alemán
Primer vocal : Maestro Julio César Valle
Segundo vocal : Maestro Carlos Armando Pineda.

Febrero 2008

ÍNDICE

	Página
Introducción	1
CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL	
1 Antecedentes	4
1.1 Personal	6
1.2 Instalaciones	9
1.3 Proveedores	9
1.4 Productos y Servicios que se ofrecen a nivel regional	10
1.5 Distribución y Logística	14
1.6 Histórico de Ventas INTEK El Salvador	15
1.7 Clientes de INTEK EL Salvador	18
2 Planteamiento del Problema	19
3 Justificación de la Investigación	21
4 Cobertura	21
4.1 Cobertura Temporal	21
4.2 Cobertura Espacial	22
5 Objetivos	22
6 Metodología de la Investigación	23
6.1 Método de investigación	23
6.2 Importancia de la investigación de campo	23
6.3 Establecimiento del universo	24
6.4 Métodos y técnicas de recabar información	24
6.4.1 Diseño de la investigación	25
6.4.2 Fuentes de información	25
6.5 Tamaño de la Muestra	26
6.6 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información	27
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
1 Gestión de la Calidad: Su evolución	34
1.1 Inspección de la Calidad	35
1.2 Control de la Calidad	36
1.3 Desarrollo del Aseguramiento de la Calidad	38
1.4 Gestión de la Calidad Total	39
2 Los Servicios	40
3 La Calidad en los Servicios	44

4	La Satisfacción del Cliente	47
5	Medición de los Niveles de la Satisfacción del Cliente	50
		Página
5.1	Dificultad para determinar la Satisfacción del Cliente	50
5.2	Diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo	52
6	Métodos para Medir la Satisfacción del Cliente	56
6.1	Modelo SERVQUAL	58
6.1.1	Dimensiones del Modelo SERVQUAL	63
6.1.1.1	Dimensiones del Modelo SERVQUAL	63
6.1.1.1.1	Seguridad	63
6.1.1.1.2	Fiabilidad	63
6.1.1.1.3	Comprensión del Cliente	63
6.1.1.1.4	Elementos Tangibles	64
6.1.1.1.5	Profesionalidad	64
6.1.1.1.6	Cortesía	64
6.1.1.1.7	Capacidad de Respuesta	64
6.1.1.1.8	Credibilidad	64
6.1.1.1.9	Accesibilidad	65
6.1.1.1.10	Comunicación	65
6.1.2	Ventajas del Modelo SERVQUAL	69
7	Aplicaciones del Modelo SERVQUAL en otros países	69
8	Aplicaciones del Modelo SERVQUAL en El Salvador	70
8.1	Banco Central de Reserva	70
8.2	Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de IUSA y otras empresas de R.L. (CACTIUSA DE R.L.)	72
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR INTEK EL SALVADOR		
1	Presentación de los Resultados	73
2	Interpretación de los Resultados	74
3	Identificación del servicio que presta INTEK El Salvador, en base al Índice de Satisfacción Externo e Interno	75
3.1	Índice General de Satisfacción de los Clientes Externos	76
3.1.1	Resultados obtenidos en cada una de las cinco dimensiones	78
3.1.1.1	Resultados obtenidos en la dimensión de Elementos Tangibles	80

	Página
3.1.1.2 Resultados obtenidos en la dimensión de Capacidad de Respuesta	82
3.1.1.3 Resultados obtenidos en la dimensión de Empatía	84
3.1.1.4 Resultados obtenidos en la dimensión de Fiabilidad	86
3.1.1.5 Resultados obtenidos en la dimensión de Seguridad	88
3.2 Índice General de Satisfacción de los Clientes Internos	89
3.2.1 Resultados obtenidos en cada una de las Áreas	91
3.2.1.1 Resultados obtenidos en el área de "El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del cliente"	92
3.2.1.2 Resultados obtenidos en el área de "¿Esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los clientes?"	94
3.2.1.3 Resultados obtenidos en el área de "¿ Conocemos a nuestros clientes?"	95
3.3 Resultado del Índice de Satisfacción del Cliente	96
4 Resultados obtenidos en la Evaluación de las Micro Variables	98
CAPITULO IV. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LOS LOS SERVICIOS QUE OFRECE INTEK EL SALVADOR	
A Planteamiento de Soluciones a partir del Modelo SERVQUAL	103
B Planteamiento para la adopción de un Sistema de Calidad basado en la gestión de ocho procesos identificados como claves para mejorar la satisfacción del cliente	113
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1 Conclusiones	134
2 Recomendaciones	138
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	145

INDICE DE ESQUEMAS

	Página
Número 1: Modelo de las deficiencias en la calidad del Servicio	53
Número 2: Cuadro resumen de métodos para medir la satisfacción del cliente	58
Número 3: La organización y la atención al cliente	62
Número 4: Resumen de los factores que inciden en la calidad del servicio	68
Número 5: Índice de Satisfacción del Cliente	76
Número 6: Calificación del Índice de Satisfacción del Cliente	97
Número 7: Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos	115
Número 8: Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad	116
Número 9: Identificación de Procesos	122
Número 10: Proceso de Ventas	170
Número 11: Proceso de Bodega de Materiales y Equipo	173
Número 12: Proceso de Compras	176
Número 13: Proceso de Créditos	179
Número 14: Proceso de Facturación y Despacho	182
Número 15: Proceso de Recursos Humanos	185
Número 16: Proceso de Gestión de la Calidad	188
Número 17: Proceso de Sistema de Información	192

INDICE DE TABLAS

	Página
Número 1: Personal de Casa Matriz (Guatemala)	6
Número 2: Personal de la Regional de Honduras	7
Número 3: Personal de la Regional de El Salvador	7
Número 4: Listado de productos más relevantes que ofrece INTEK EL Salvador	12
Número 5: Clasificación por tipo de cliente INTEK El Salvador	24
Número 6: Cuadro sinóptico de variables	28
Número 7: Dimensiones del servicio (Expectativas)	29
Número 8: Dimensiones del servicio (Percepciones)	30
Número 9: Áreas de Evaluación Clientes Internos	32
Número 10: Escala de Likert	33
Número 11: Interpretación del Servicio	74
Número 12: Resumen de duración y costos de las soluciones propuestas a partir del Modelo SERVQUAL	113
Número 13: Matriz de Indicadores de Desempeño	125
Número 14: Definición de los Procedimientos Mínimos que se recomiendan elaborar por proceso	128

INDICE DE ANEXOS

	Página
Número 1: Guía de preguntas que se le hicieron al gerente regional de INTEK El Salvador para conocer detalles generales y específicos de la empresa.	146
Número 2: Cuestionario de Expectativas de los Clientes Externos de INTEK El Salvador.	149
Número 3: Cuestionario de Percepciones de los Clientes Externos de INTEK El Salvador.	151
Número 4: Cuestionario de Percepciones de los Clientes Internos de INTEK El Salvador.	153
Número 5: Listado de clientes de INTEK El Salvador	155
Número 6: Tabulación de las Encuestas de los Clientes Internos	160
Número 7: Cuestionario para medir las micro variables	162
Número 8: Tabulación del cuestionario utilizado para medir las micro variables	163
Número 9: Plano actual oficinas INTEK El Salvador	165
Número 10: Plano de propuesta de oficinas INTEK EL Salvador	166
Número 11: Calendarización de las actividades propuestas a partir del Modelo SERVQUAL	167
Número 12: Descripción de los ocho procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de INTEK El Salvador	168
Número 13: Procedimientos mandatorios según Norma ISO 9001:2000	195
Número 14: Formato para realización de la Revisión	251
Número 15: Formato de realización de No Conformidades	258

INDICE DE GRÁFICOS

	Página
Número 1: Histórico de Ventas de INTEK El Salvador	15
Número 2: Ventas por Línea de Productos del año 2006	16
Número 3: Ventas por cliente en el año 2006	17
Número 4: Transacciones por cliente en el año 2006	19
Número 5: Valor del Índice de los Clientes Externos	77
Número 6: Brecha determinada del Servicio Externo	78
Número 7: Puntajes por Dimensiones	78
Número 8: Importancia vrs Brecha de percepciones (Percepciones)	79
Número 9: Brechas determinadas en Elementos Tangibles	80
Número 10: Brechas determinadas en Capacidad de Respuesta	82
Número 11: Brechas determinadas en Empatía	84
Número 12: Brechas determinadas en Fiabilidad	86
Número 13: Brechas determinadas en Seguridad	88
Número 14: Índice de Satisfacción del Cliente Interno	90
Número 15: Brecha determinada en el Servicio Interno	91
Número 16: Puntaje por Área	91
Número 17: Área: ¿El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del cliente?	92
Número 18: Área: ¿Esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los clientes?	94
Número 19: Área: ¿Conocemos a nuestros clientes?	95
Número 20: Puntaje obtenido en la evaluación de las micro Variables	98
Número 21: Puntaje obtenido en la evaluación de la variable Comunicación y Atención al Cliente	99
Número 22: Puntaje obtenido en la evaluación de la variable Documentación	100

Número 23:	Puntaje obtenido en la evaluación de la variable Inventario	101
Número 24:	Puntaje obtenido en la evaluación de la variable Recursos Humanos	102

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un consenso en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debería satisfacer con eficiencia todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre ellos que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo, a aquellas que tratan de alcanzarla.

El método del SERVQUAL⁽¹⁾ se puede utilizar para realizar un análisis de la separación del desempeño de la calidad del servicio de una organización, contra necesidades de la calidad del servicio de cliente.

El SERVQUAL es un método empírico que puede ser utilizado por una organización para mejorar su calidad de servicio. El método implica el desarrollo de una comprensión de las necesidades percibidas de la calidad de servicio que buscan los clientes. Estas opiniones se comparan contra las mediciones de la calidad de servicio de la organización. El análisis de la brecha resultante se podrá utilizar como conductor de la mejoría de la calidad de servicio.

El SERVQUAL toma en cuenta las opiniones de los clientes al definir la importancia relativa de las cualidades del servicio. Esto permite que una organización asigne prioridades para utilizar sus recursos en mejorar las cualidades de servicio más críticas.

Bajo este contexto, en el presente trabajo, se muestra el desarrollo de la investigación aplicando el modelo SERVQUAL a

⁽¹⁾ Zeithaml, Parasuraman y Berry: Las consecuencias de la calidad en el servicio. 1996 (edición 1)

la empresa INTEK El Salvador. Para la aplicación de dicho modelo, los datos se obtuvieron a través de encuestas, las cuales fueron dirigidas a una muestra de clientes. En estas encuestas, ellos respondieron a una serie de preguntas y afirmaciones basadas en un número de dimensiones dominantes del servicio: seguridad, elementos tangibles, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad.

Posteriormente y considerando otras experiencias locales en la aplicación de este modelo, se evaluaron las percepciones de los clientes internos en tres áreas: ¿Conocemos a nuestros clientes?, ¿En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente? y ¿El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del cliente?.

Los resultados obtenidos de los dos anteriores (internos y externos) han permitido determinar el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC), los cuales serán explicados a detalle en los siguientes capítulos.

Los resultados obtenidos, fueron el punto de partida para la definición de un plan de mejora que se propone a INTEK El Salvador, cuya implementación les permitirá fortalecer y mejorar la eficacia de la calidad en el servicio a sus clientes.

CAPITULO I.

MARCO REFERENCIAL

1. ANTECEDENTES

La empresa Ingeniería y Tecnología Eléctrica (INTEK) inició operaciones en Julio de 1991 en la ciudad de Guatemala, Guatemala, con la mentalidad de ofrecer nuevos servicios y productos para los diferentes mercados existentes en la región centroamericana.

La implementación de tecnología de punta ha caracterizado la labor de la empresa, que se ha extendido a otras naciones del área centroamericana. Actualmente cuenta con oficinas regionales en San Salvador, El Salvador, fundada en el mes de Agosto de 1996 y San Pedro Sula, Honduras, en Febrero de 1995, habiendo también desarrollado proyectos en Belice y Nicaragua.

A lo largo de los años, ha buscado llenar las cambiantes expectativas del mercado centroamericano con tecnología de vanguardia. Por esta razón, los esfuerzos de todo el personal están encaminados a mantener siempre presentes la innovación e implementación de nuevos conceptos que permitan mejorar las condiciones existentes.

El personal de INTEK, en las diferentes oficinas regionales, está constituido mayormente por ingenieros y técnicos con amplia experiencia acumulada en los sectores eléctricos, de control y automatización. Se ha cultivado dentro

de INTEK una “mística” de trabajo que estimula al personal a sentirse motivado para alcanzar las metas trazadas, sin olvidar la importancia social que representa su evolución tecnológica. En INTEK se han desarrollado proyectos con tecnología novedosa, a través de la cual las personas involucradas en su implementación experimentan un crecimiento tecnológico y el desarrollo de sus habilidades.

Parte del compromiso de INTEK es la capacitación continua, tanto del propio personal como el de los clientes, quienes representan los usuarios de la tecnología que promueve. Además de permitir el desarrollo tecnológico continuo de quienes participan en ella, esta capacitación es también una parte importante del paquete de servicios de valor agregado que INTEK ofrece.

Misión

“Contribuir al desarrollo tecnológico y productivo de la industria centroamericana en el marco de la globalización, al ofrecer a nuestros clientes el suministro de equipo eléctrico industrial de la más alta calidad, de acuerdo con sus necesidades, juntamente con un soporte técnico a cargo de personal altamente calificado y motivado”.

Visión

“Ser la empresa líder en la región en el suministro de equipos y sistemas de control y automatización”.

1.1 PERSONAL

INTEK cuenta con personal técnico altamente calificado, entrenado en Estados Unidos, Canadá, Alemania y México, y con más de 20 años de experiencia en proyectos de distribución, Control y automatización para distintas ramas de la industria.

Tabla #1
Personal de Casa Matriz (Guatemala)

Puesto	No. Personas
Gerencia General y Operaciones	2 Ingenieros
Gerencia de Ventas	1 Ingeniero
Gerente de Área de Producto (GAPS)	3 Ingenieros
Ventas	4 Vendedores externos
	2 Vendedores internos
Logística	1 Empleado
Taller (Fabricación de Tableros y Servicio)	3 Técnicos
Administración y Contabilidad	8 Empleados
Servicios de Apoyo	3 Empleados
Total	27

Fuente: INTEK El Salvador

Tabla #2
Personal de la Regional de Honduras

Puesto	No. Personas
Gerencia	1 Ingeniero
Ventas	1 Vendedor externo
	1 Vendedor interno
Administración y Contabilidad	1 Empleado
Total	4

Fuente: INTEK El Salvador

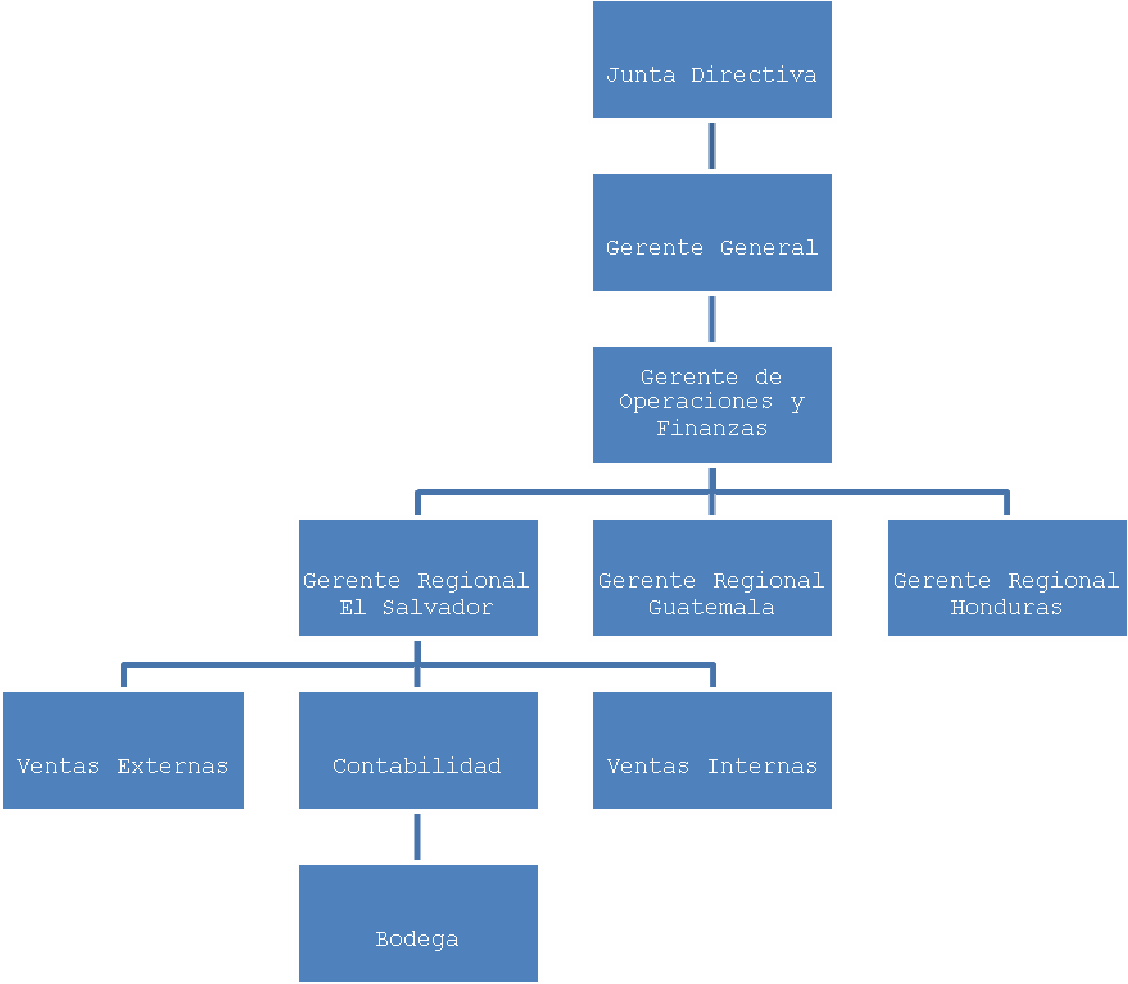
Tabla #3
Personal de la Regional de El Salvador

Puesto	No. Personas
Gerencia	1 Ingeniero
Ventas	1 Ingeniero
Contabilidad y Mensajería	2 Empleados
Total	4

Fuente: INTEK El Salvador

Adicionalmente, el equipo técnico de INTEK Guatemala brinda respaldo a las oficinas regionales - Honduras y El Salvador, según sea requerido por proyectos específicos. A continuación se presenta el organigrama general de INTEK Centroamérica:

Organigrama INTEK Centroamérica



Fuente: INTEK El Salvador, Enero 2007

1.2 INSTALACIONES



GUATEMALA - Las oficinas centrales de INTEK en Ciudad de Guatemala, Guatemala, cuentan con modernas facilidades, que incluyen: sala de ventas, sala de exhibición y demostración, área de oficinas, salas de conferencias, laboratorio de pruebas, centro de entrenamiento, cafetería, bodega y taller.



HONDURAS - Las oficinas regionales en San Pedro Sula, el centro industrial más importante del hermano país, cuentan con área de exhibición, oficinas, sala de sesiones, bodega y taller.



EL SALVADOR - En San Salvador, INTEK cuenta con instalaciones que incluyen sala de ventas y exhibición, oficinas, bodega y taller.

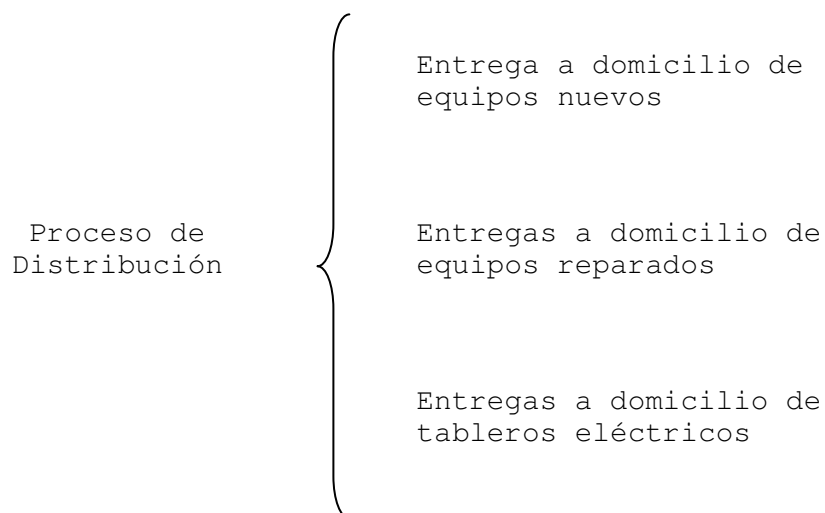
1.3 PROVEEDORES

Una parte fundamental en la oferta de INTEK ha sido la conformación de una gama de productos. Esta diversidad está constituida por líneas de primer orden, fabricadas por empresas de gran prestigio a nivel mundial y de origen diverso, las

cuales son fabricados principalmente en Estados Unidos, Alemania y Canadá. El respaldo obtenido de los proveedores, ha aumentado la confianza en los productos que se suministran. Se ha puesto especial cuidado en la selección de éstos, teniendo en cuenta no sólo la calidad de los mismos, sino también el soporte técnico y demanda de los proveedores.

1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE OFRECEN

Dentro de los servicios relacionados con la distribución de energía y sistemas de control y automatización para la industria, se incluyen:



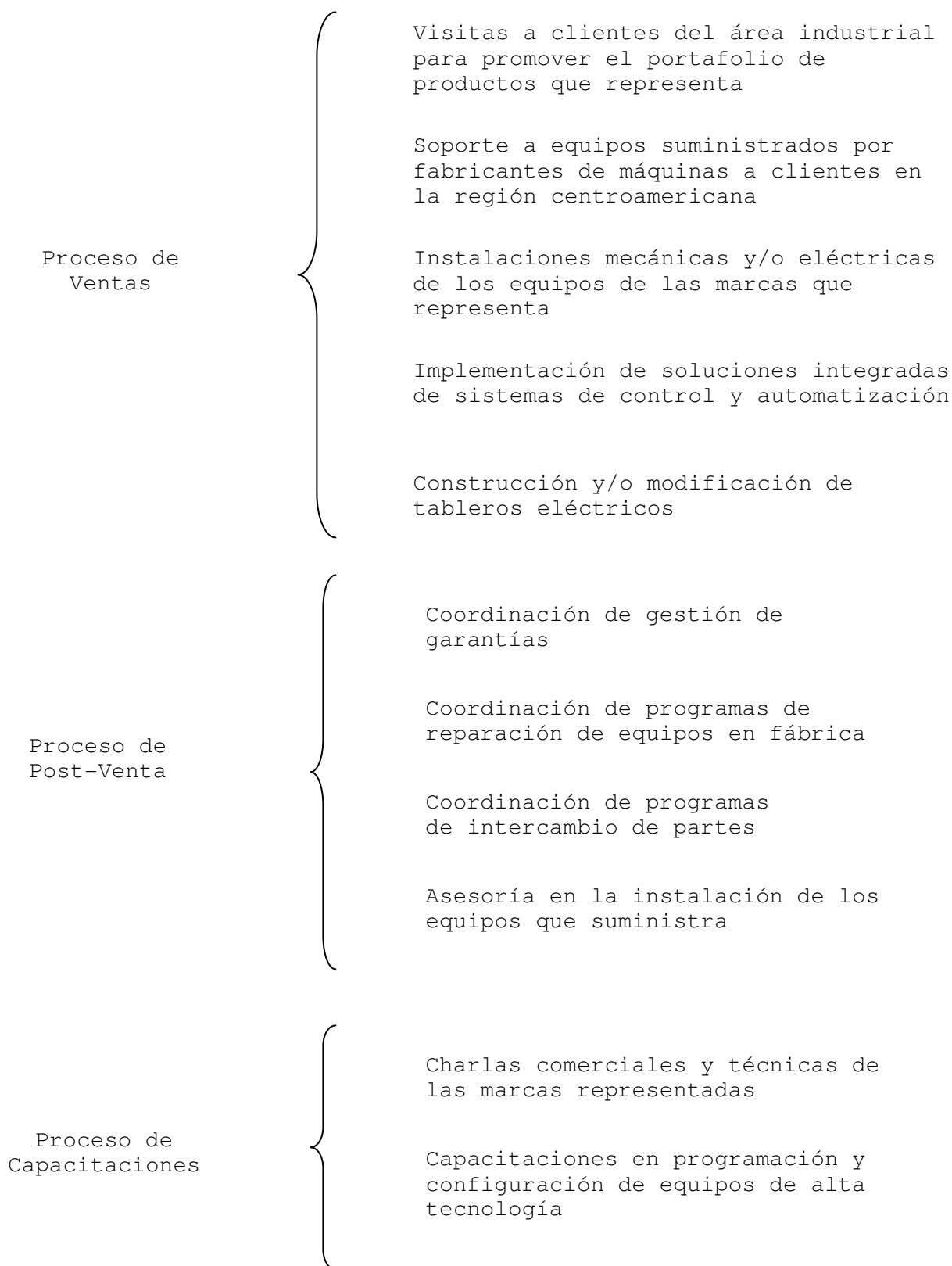


Tabla #4

Listado de productos más relevantes que ofrece INTEK El Salvador

PROVEEDOR	DESCRIPCION
ROCKWELL AUTOMATION/ALLEN- BRADLEY	Equipo de Control Industrial y Automatización: Contactores y arrancadores NEMA e IEC, arrancadores electrónicos, terminales (bornes), relés, pulsadores, sensores de presencia e inteligentes, controladores programables (PLCs), paneles de operador, variadores de velocidad para motores de corriente alterna y directa, centros de control de motores (MCCs)
ROCKWELL AUTOMATION/ROCKWELL SOFTWARE	Software de programación, software para monitoreo, software para comunicación
ROCKWELL AUTOMATION/RELIANCE ELECTRIC	Motores de corriente alterna de inducción, motores de corriente directa.
CUTLER-HAMMER - Equipo de Distribución de Energía	Interruptores termo magnéticos, tableros de contadores, centros de carga, tableros de distribución en baja tensión y tensión media, interruptores de transferencia, subestaciones unitarias, ducto barra.
POWER MEASUREMENT, LTD	Equipos digitales de medición para variables eléctricas, monitoreo y manejo de energía, sistemas SCADA. AvK / SEG: Relés de supervisión, relés de protección, relés de función para centrales de generación.

PROVEEDOR	DESCRIPCION
RITTAL	Gabinets y pupitres para tableros eléctricos, gabinetes para transmisión de datos y comunicaciones, accesorios (calefacción, A/C, etc.).
BELDEN WIRE & CABLE	Cable de control, instrumentación y comunicación para aplicaciones industriales
SOLA / HEVI-DUTY	Transformadores secos, transformadores de control, fuentes de alimentación, reguladores de voltaje de ferro-resonancia.
ENDRESS+HAUSER	Instrumentación industrial y analítica, sensores de nivel, flujo, presión, temperatura, conductividad, pH, cloro disuelto, accesorios. Transmisores inteligentes para protocolos de comunicación estándar.
FEDERAL SIGNAL	Indicadores y alarmas acústicas y luminosas
HARDY INSTRUMENTS	Procesadores de fuerza y pesaje, celdas de carga, puntos de carga, plataformas, sensores de vibración
LEVITON	Conectores industriales, equipos supresores de transientes
SUNBELT TRANSFORMER	Transformadores trifásicos de potencia, secos e inmersos en aceite.
LEC	Sistemas de prevención/protección contra descargas atmosféricas y supresores de transientes

PROVEEDOR	DESCRIPCION
PRECISION DIGITAL	Controladores de temperatura, presión y otras variables de proceso con pantalla o display digital desplegable de datos integrada
FLEX-CORE	Transformadores de corriente y potencial, transductores y accesorios para la medición/monitoreo de todas las variables eléctricas.
SURVALENT	Sistemas SCADAS/DMS para servidores en ambientes Windows y Open VMS, software de aplicación controladores de estación (RTUS), automatización de subestaciones.

1.5 DISTRIBUCION Y LOGISTICA

INTEK cuenta con un departamento de logística con base en Guatemala desde donde se realiza la compra a los diferentes proveedores de equipos. Posteriormente estos son enviados a las oficinas regionales directamente desde las bodegas de los proveedores; para su posterior distribución a los usuarios finales.

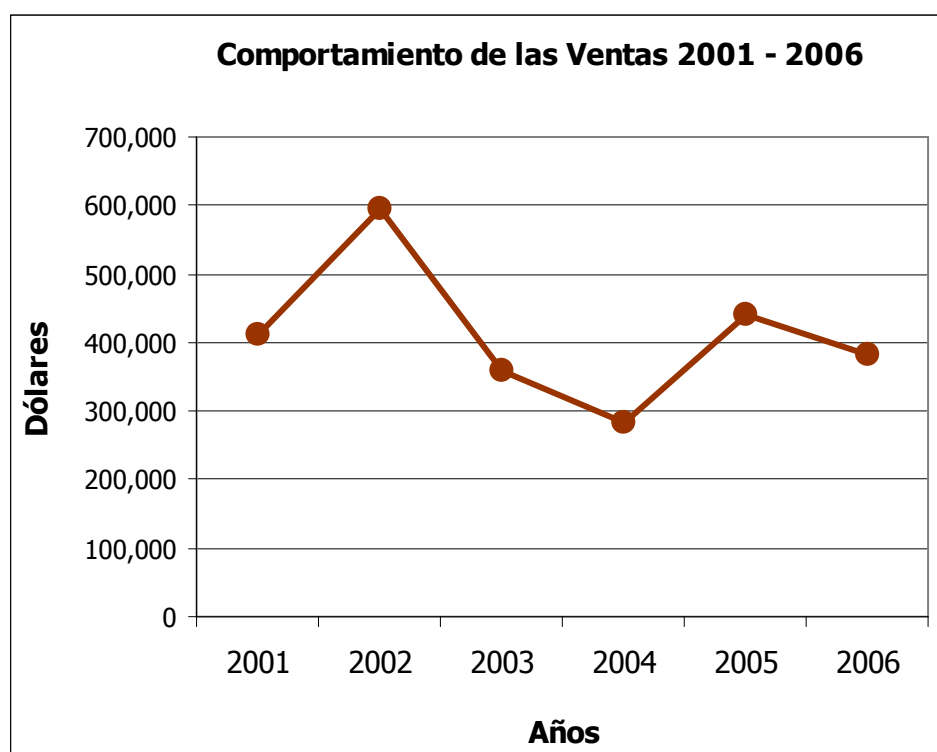
Normalmente los tiempos de entrega para los equipos que no hay en stock en la regional, son de aproximadamente de dos a tres semanas; sujeto a confirmación del fabricante.

El costo de importación de los equipos es de aproximadamente del 7% del precio facturado por el proveedor; lo

cual incluye gastos de flete e internación. La regional es la encargada de realizar cada uno de estos trámites.

1.6 HISTORICO DE VENTAS INTEK EL SALVADOR

Gráfico #1
Distribución de las Ventas de INTEK El Salvador



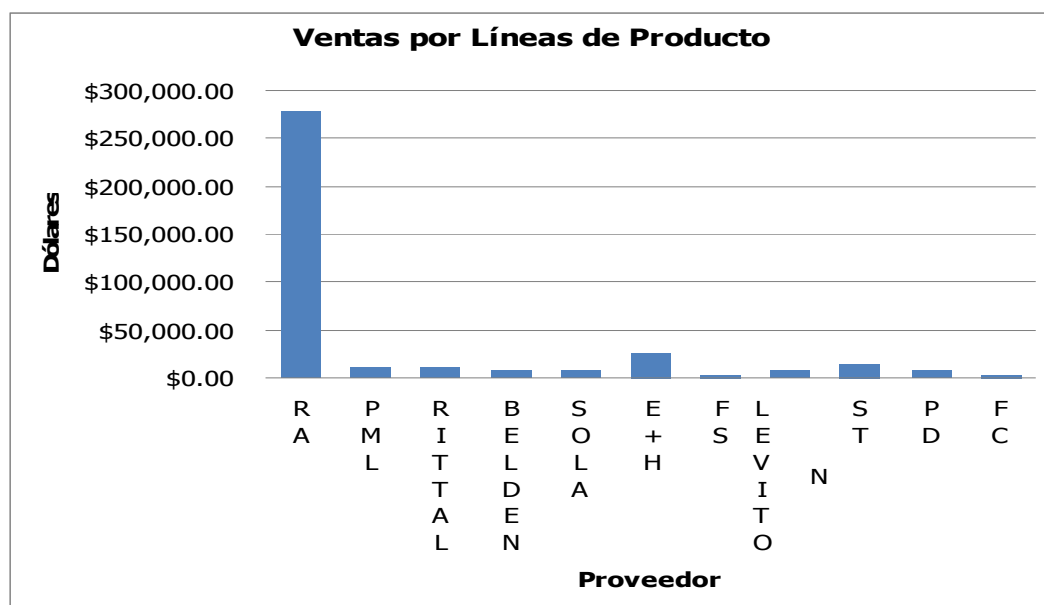
Fuente: INTEK El Salvador

Podemos observar en el gráfico anterior que del año 2001 al 2002, INTEK tuvo un crecimiento considerable en las ventas (pasando de US\$ 400,000.00 a US\$ casi 600,000.00). Este aumento puede ser considerado como un hecho particular, ya que podemos observar que en el resto de los años el promedio de las ventas

es inferior. Las ventas (en los años 2003 al 2004) descendieron en un nivel superior al aumento experimentado al año 2002. Posteriormente, podemos observar que en el siguiente año 2005, existe un incremento el cual obedece a que la empresa se le adjudicó una licitación, produciendo el incremento observado. Finalmente en el 2006, se observa nuevamente la tendencia hacia la baja.

A continuación se muestran las ventas por línea de productos del año 2006. Como se puede observar la línea más importante para INTEK El Salvador es la de Rockwell Automation; ya que le representa más del 60% de la venta total.

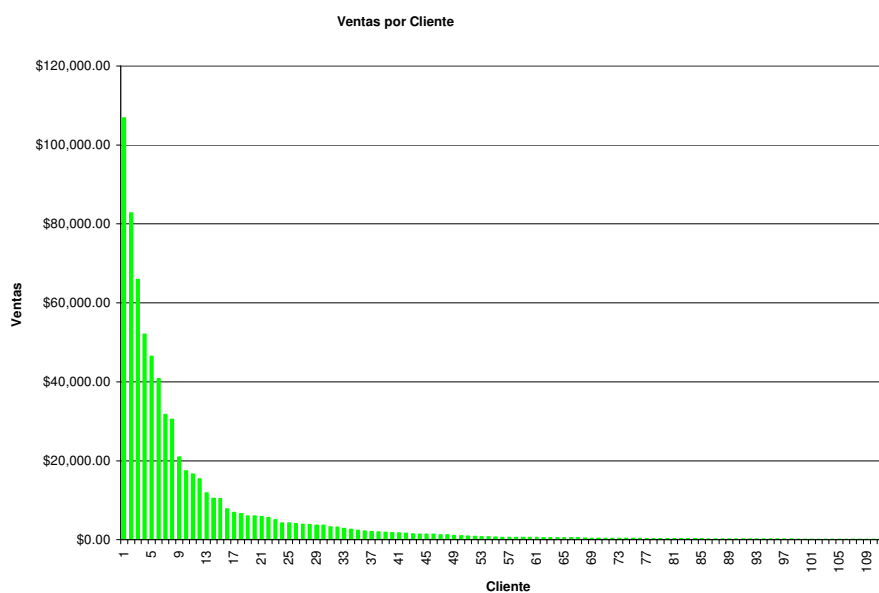
Gráfico #2
Ventas por Línea de Productos 2006



Fuente: INTEK El Salvador

Siglas	Nombre Línea de Producto
RA	Rockwell Automation / Allen-Bradley
PML	Power Measurement
RITTAL	Rittal
BELDEN	Belden
SOLA	Sola Heavy Duty
E + H	Endress + Hauser
FS	Federal Signal
LEVITON	Leviton
ST	Sumbelt Transformer
PD	Presicion Digital
FC	Flex-Core

Gráfico #3
Ventas por Cliente en el año 2006



Fuente: INTEK El Salvador

Nota: Por motivos confidenciales, solamente se identifica a la empresa o cliente por un número.

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la empresa del año 2006.

ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

VENTAS NETAS		\$381,476.42
COSTO DE VENTAS		\$218,295.56
UTILIDAD BRUTA		\$163,180.86
GASTOS DE OPERACIÓN		\$146,298.33
DE MERCADEO	\$ 2,447.99	
DE VENTA	\$ 83,292.94	
DE ADMINISTRACION	\$ 54,279.25	
DE CONTABILIDAD	\$ 6,278.15	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 16,882.53
GASTOS FINANCIEROS		\$ 4,970.48
OTROS INGRESOS		\$ 1,414.57
UTILIDAD ANTES DE RESERVA		\$ 13,326.62
RESERVA LEGAL		\$ 932.86
UTILIDAD ANTES DE ISR		\$ 12,393.76
GASTOS NO DEDUCIBLES		\$ 24,827.82
UTILIDAD SUJETA ISR		\$ 37,221.58
ISR		\$ 9,305.39
UTILIDAD NETA		\$ 3,088.36

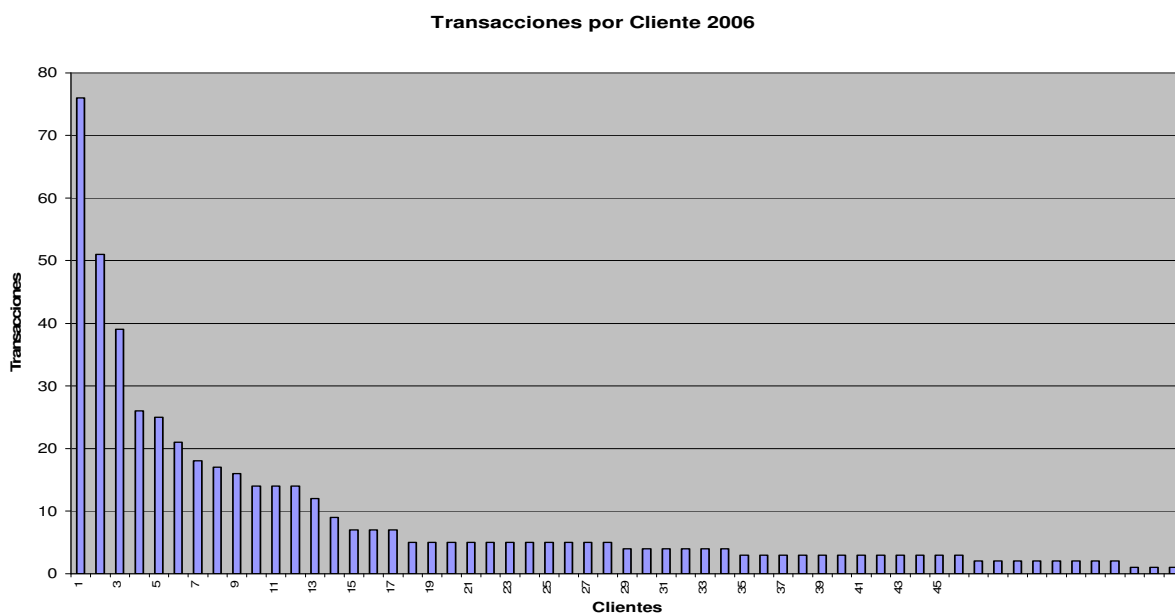
1.7 CLIENTES DE INTEK EL SALVADOR

Por ser empresas industriales la mayoría de los clientes de INTEK El Salvador, estos se encuentran centralizados, en su mayoría (88%), en el departamento de San Salvador y ciudades aledañas (Santa Tecla y San Juan Opico), esto debido a que el mayor número de empresas de este rubro están ubicadas en las

regiones antes mencionadas. En el anexo #5 se muestra el listado de los clientes de INTEK El Salvador.

A continuación se presenta la gráfica #4, la cual muestra las transacciones por cliente en el 2006. Por motivos confidenciales, solamente se identifica a la empresa o cliente por un número.

Gráfico #4
Gráfico de transacciones por cliente en el año 2006



Fuente: INTEK El Salvador

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus inicios, INTEK El Salvador se estableció por la necesidad que existía de disponer de un distribuidor local de productos de automatización y control provenientes de Estados

Unidos, cuyo principal proveedor es la compañía Rockwell Automation.

Hasta la fecha, no se ha realizado ningún estudio de investigación, sino que las operaciones se han llevado a cabo como una oportunidad para tener presencia como representante de dicha marca.

En el 2002 se experimentó un incremento de casi el 50% en las ventas lo que suponía ser el repunte de la empresa, llevando a la necesidad de contratar a un mayor número de empleados (9 personas). Sin embargo, esta posición no se logró mantener por mucho tiempo ya que en el 2003 y 2004 las pérdidas fueron tales, que la empresa estuvo a punto de quebrar. Esta situación adversa llevó a reducir el número de su personal a 4 empleados, los cuales deben responder a las obligaciones y necesidades de toda la organización.

Cómo se puede observar en el Estado de Resultados del año pasado, la utilidad bruta es el 43 % aproximadamente de las ventas y la utilidad neta es el 0.8 %; es decir, el 42 % lo absorben los gastos.

Bajo este contexto, se ha determinado que la empresa afronta problemas de mala rentabilidad, como consecuencia de la falta de directrices de gestión organizacional, las cuales a su vez afectan de manera negativa la satisfacción del cliente.

3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

En entrevistas con los ejecutivos de la empresa, manifestaron estar conscientes que la calidad de servicio que brinda una empresa es un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales. También están conscientes de los diversos problemas de gestión organizacional que actualmente afronta su filial de El Salvador, por lo que su interés por conocer como éstos afectan los resultados de la empresa, se convierte en un tema de interés especial para la alta dirección.

En este sentido, el grupo de trabajo propone llevar a cabo un estudio utilizando el modelo SERVQUAL, mediante el cual se pretende identificar las expectativas de sus clientes, contrastándolas contra la percepción de los mismos, y las percepciones de los clientes internos; permitiendo de esta manera identificar cuales son los factores que en la gestión de la organización están influyendo sobre los resultados de la empresa.

4. COBERTURA

4.1 COBERTURA TEMPORAL

La cobertura temporal contemplará información estadística e información organizacional de la empresa INTEK El Salvador desde los años 2001 al 2006.

4.2 COBERTURA ESPACIAL

La investigación se realizará con los clientes de INTEK El Salvador ubicados en diferentes zonas geográficas del país.

5. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar y presentar la investigación que evalúa la percepción de la calidad en el servicio de la empresa Ingeniería y Tecnología Eléctrica (INTEK) El Salvador S.A. de C.V., utilizando el modelo SERVQUAL.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ≈ Identificar las expectativas y percepciones de los clientes a cerca del servicio recibido.
- ≈ Determinar cuales son los factores (brechas) que más influyen en lograr la satisfacción de los clientes.
- ≈ Determinar cuales son los aspectos que los clientes evalúan como más importantes para lograr la calidad en el servicio.
- ≈ Identificar los problemas comunes más importantes del servicio y su relación con la gestión organizacional.

6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método que se utilizó para la realización de la investigación fue el Descriptivo⁽²⁾ ya que trata de medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

≈ La satisfacción del cliente (variable dependiente)

≈ Sistema de Gestión Organizacional (variable independiente)

6.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

El presente estudio se hace necesario y con un interés especial por parte de la alta dirección de la organización, de los diversos problemas de gestión que actualmente afronta su filial de El Salvador.

En este sentido, la importancia de llevar a cabo el estudio mediante la aplicación del modelo SERVQUAL, tiene como finalidad identificar las expectativas de sus clientes, contrastándolas contra la percepción de los mismos; permitiendo de esta manera identificar cuáles son los factores que en la gestión de INTEK

⁽²⁾ Métodos e Hipótesis Científicas; José Luis Cano; México 1984
Metodología de la Investigación; Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collado; McGraw Hill; Colombia 1996

El Salvador están influyendo sobre los resultados de la empresa, para finalmente poner a disposición de esta una serie de recomendaciones que les permitan actuar sobre los factores que condicionan la calidad en el servicio prestado.

6.3 ESTABLECIMIENTO DEL UNIVERSO

EL universo de trabajo lo constituyen la cartera de clientes que posee INTEK El Salvador, la cual al comienzo de la investigación, estaba conformada por 112 clientes divididos en 2 clasificaciones.

Tabla #5
Clasificación por Tipo de Cliente INTEK El Salvador

CLASIFICACION POR TIPO DE CLIENTE	No. DE CLIENTES
Gran Usuario (large user)	40
Usuario (user)	72
TOTAL	112

Fuente: INTEK El Salvador

6.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECABAR INFORMACIÓN.

Para la realización de la investigación se elaboró una metodología que orientó la ejecución del proyecto utilizando técnicas e instrumentos que facilitarían la recopilación de la información de los servicios que presta INTEK El Salvador, a sus clientes.

6.4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Consistió principalmente en diseñar un cuestionario adecuado para el tipo de empresa, desarrollando cada pregunta de modo que represente las características básicas del servicio de acuerdo a cada dimensión del modelo SERVQUAL.

Una vez diseñado, se determinó el momento de su aplicación. De tal modo, el cuestionario fue administrado a los respectivos clientes; y de los resultados obtenidos se hizo un análisis para determinar el nivel de calidad del servicio de INTEK y el grado de satisfacción de sus clientes.

6.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.

La recopilación de la información se realizó a través de las fuentes de información primarias y fuentes de información secundaria.

Fuentes de Información Primaria.

La información primaria se obtuvo por medio del contacto directo que se dio en las entrevistas con los clientes y el personal de INTEK, así como también de las encuestas que se les administró a estos mismos grupos sujetos de investigación.

Fuentes de Información Secundaria.

Las fuentes de información secundarias que se utilizaron para obtener la información fueron libros, revistas, tesis, registros internos de la organización y archivos de Internet.

6.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Basándonos en el universo de trabajo y debido al tamaño de éste, la metodología para la recolección de la información será a través del Método Censal. Sin embargo, haciendo una depuración adicional a estos 112 clientes (Ver gráficos #3 y #4) y considerando el número de transacciones que habían tenido en un año, para este caso se tomó como base 2006; y observando los montos facturados se logró determinar una muestra de 46 clientes, los cuales representan un universo significativo por el volumen de ventas para la empresa. (Ver gráfico #3).

Adicionalmente, se determinó con personal de la empresa INTEK que aquellos clientes que tuviesen más de tres transacciones con la compañía eran muy significativos, ya que reflejaba que el cliente había probado y trabajado con los equipos y servicios que ofrece la empresa y era candidato a considerarlo un cliente frecuente (Ver gráfico #4).

Las encuestas administradas a los clientes internos fueron 3, las cuales se realizaron el 2 de Julio de 2007, siendo tres

el número de empleados evaluados. (Esta tabulación se puede ver en el anexo #6).

6.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Observación Directa.

Se realizó en el lugar que se presta los servicios de atención al cliente (sala de ventas) y en visitas del personal de INTEK a los lugares de trabajo de sus clientes.

Entrevista.

Para la investigación se elaboró un listado de preguntas (ver Anexo #1) de forma ordenada en la que se trató de recopilar la información que se necesitaría para el desarrollo de la investigación.

La entrevista se le realizó al Gerente Regional, con el objeto de obtener la información general de la empresa y la situación actual de INTEK. Así mismo, poder conocer cómo está organizada internamente, e identificar de esta forma, algunas necesidades en la prestación del servicio.

Posteriormente se elaboró un cuestionario (Ver Anexo #7) con el objeto de evaluar las micro y macro variables planteadas en este estudio, la cual se administró al personal de la empresa, y cuyos resultados se muestran en el anexo #8.

Tabla #6
Cuadro Sinóptico de Variables

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
SISTEMA ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Inventario • Comunicación y atención al cliente • Infraestructura
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de sucesión • Recursos humanos • Documentación • Logística

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

≈ La satisfacción del cliente (variable dependiente)

≈ Sistema de Gestión Organizacional (variable independiente)

Cuestionario.

Las actividades que se llevaron a cabo para la elaboración de los cuestionarios fueron:

≈ Realización de pruebas piloto con personal a fin al tipo de servicio.

≈ Ejecutar la encuesta a una muestra de clientes potenciales.

Se desarrollaron tres cuestionarios para evaluar la calidad en el servicio que presta INTEK:

El primero se dirigió a los clientes externos de INTEK a fin de conocer sus expectativas en la calidad del servicio en las

cinco dimensiones del modelo SERVQUAL, **Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía y Elementos Tangibles.**

Este cuestionario contiene 22 preguntas, y una pregunta abierta. (Ver Anexo #2)

Las preguntas se elaboraron con la intención de representar los aspectos que se consideran más importantes de cada dimensión del servicio del modelo SERVQUAL, el que se puede ver en el siguiente cuadro.

Tabla #7

Dimensiones del servicio (expectativas)

Criterios	Preguntas	Subtotal
Elementos tangibles	1, 6 y 11	3
Fiabilidad	2,7, 12, 16 y 21	5
Capacidad de repuestas	3, 8, 13 y 17	4
Seguridad	4, 9, 14, 18, 20 y 22	6
Empatía	5, 10, 15 y 19	4
Total de Preguntas		22

Fuente: Elaborada por grupo de investigación

Adicionalmente, como se puede observar en la boleta, solicitamos al cliente que nos indicara (mediante una escala del 1 al 10) el grado de importancia que para él tenía cada pregunta, con el objeto de conocer cuáles eran los factores que el cliente considera más importantes en la prestación de un

servicio de calidad y finalmente se incluyó una pregunta abierta para dar oportunidad a que el cliente manifestara que aspectos adicionales considera en el servicio. Esta información nos sirvió de base para enfocar las afirmaciones de una manera eficaz en el segundo cuestionario.

Considerando las experiencias de otros estudios similares, el nuevo cuestionario se diseñó con igual número de afirmaciones para cada dimensión, de tal forma de obtener un nivel comparativo en igualdad de oportunidades.

Esta nueva boleta fue dirigida a los clientes externos, a fin de conocer sus percepciones en la calidad del servicio prestado por INTEK, según las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL, **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles** (Ver Anexo #3), estas afirmaciones fueron distribuidas dentro del cuestionario como se muestra a continuación:

Tabla #8
Dimensiones del servicio (percepciones)

Crterios	Afirmaciones	Subtotal
Elementos tangibles	1, 6, 11, 16 y 21	5
Fiabilidad	2, 7, 12, 17 y 22	5
Capacidad de repuestas	3, 8, 13, 18 y 23	5
Seguridad	4, 9, 14, 19 y 24	5
Empatía	5, 10, 15, 20 y 25	5
Total de Afirmaciones		25

Fuente: Elaborada por el grupo de investigación.

Adicionalmente, como se puede observar en esta encuesta, solicitamos al cliente que nos respondiera una pregunta abierta:

≈ ¿Qué tendríamos que hacer para mejorar nuestros servicios?

Esta pregunta permite conocer la relación que existe entre la percepción general que tienen los clientes y cada una de los aspectos evaluados.

El tercero cuestionario se dirigió a los empleados (clientes internos) (Ver Anexo #4), y está conformado por tres áreas, las cuales buscan determinar lo siguiente:

❖ **Área I** ¿Conocemos a nuestros clientes?

En este apartado se determinó si los empleados conocían a sus verdaderos clientes.

❖ **Área II** ¿En mi Departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?

En esta área se exploró el compromiso que cada empleado tiene con los clientes.

❖ **Área III** ¿El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del cliente?

Esta área permitió conocer las inquietudes de los empleados y sus percepciones de su entorno laboral.

El cuestionario se elaboró con 35 afirmaciones, dos preguntas abiertas y está dividido en tres áreas, para determinar que tan comprometido está la empresa con la

satisfacción de sus clientes. Este se puede ver en el siguiente cuadro.

Tabla #9

Áreas de evaluación clientes internos.

Área	Descripción	Afirmaciones
I	Conocemos a nuestros clientes.	De la 1 a la 5
II	La empresa está comprometida con la satisfacción de los Clientes	De la 6 a la 13
III	El ambiente de esta empresa favorece la satisfacción de los clientes.	De la 14 hasta 35

Fuente: Guía de Operación del ISC del Banco Central de Reserva, Mayo 2006

Los cuestionarios 2 y 3 están elaborados de afirmaciones en lugar de preguntas, en ellas los encuestados dieron a conocer su opinión sobre el servicio que reciben, en la que marcaron uno de los cinco puntos de la escala en cuestión. Es decir, se presenta cada afirmación y se les pidió que externen su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

El encuestado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, a cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable, las puntuaciones para cada una de las posibles respuestas están definidas de la siguiente manera:

Tabla #10
Escala de Likert

20%	40%	60%	80%	100%
Totalmente en desacuerdo	Parcialment e en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Fuente: Administración y Control de la Calidad; James Evans y William Lindsay; 2006

La suma algebraica de las respuestas del encuestado, a todos los ítems, da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. GESTIÓN DE LA CALIDAD: SU EVOLUCIÓN

El interés creciente de las empresas por la calidad, concepto ampliamente utilizado con múltiples definiciones y con un difícil consenso en su conceptualización, obliga a realizar una breve revisión de su evolución, la cual está ligada al desarrollo de diversas técnicas de gestión. La evolución del concepto se ha realizado de una forma dinámica a través de distintas etapas.

La evolución se puede comprobar revisando desde las Técnicas de Control de Calidad hasta la Calidad Total, pasando por los distintos instrumentos de medida y procesos de evaluación.

Con referencia a las distintas etapas podemos apreciar las cuatro más relevantes:

- a. Inspección de la Calidad.
- b. Control de la Calidad.
- c. Desarrollo del Aseguramiento de la Calidad.
- d. Gestión de la Calidad Total.

1.1 INSPECCIÓN DE LA CALIDAD

Podemos considerar que el interés por la gestión de la calidad, comenzó con Taylor⁽³⁾, con lo que se denominaba dirección científica taylorista, sistema que promulgaba la realización de tareas específicas, observando los procedimientos de los trabajadores y midiendo la salida del producto. Ideó lo que él llamaba la dirección científica de la empresa.

Partía de la estricta idea de un camino óptimo para cada acción en cada proceso de trabajo. Para Taylor las tareas realizadas por los operarios debían ser simplificadas al máximo, de modo que su grado de dificultad fuese el mínimo posible. Para Taylor los trabajadores de producción no deberían perder tiempo pensando sobre las tareas que estaban haciendo, sólo debían hacer lo que se le asignaba a su puesto.

Con el tiempo, el taylorismo mostró sus limitaciones, la pérdida del sentido del trabajo, la dificultad del trabajador en identificarse con su esfuerzo. Identificación que le otorgaba no sólo identidad sino además comprensión del proceso en el cual estaba inserto.

⁽³⁾Agustín R. Ponce: "Administración de Empresas". Editorial: Limusa Noriega.

En esta etapa la gestión de la calidad se consideraba como la función especializada de determinados empleados, del personal de inspección, desarrollada en el sector industrial. La inspección consistía en comprobar la presencia de posibles defectos en los productos, esta detección se producía al final del proceso de producción.

Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y se inició así la segunda etapa, denominada control de la calidad.

1.2 CONTROL DE LA CALIDAD

Esta segunda etapa denominada control de calidad está centrada en el producto, en el proceso de producción. La preocupación subyacente, sería la falta de calidad de los productos, causa de costes muy cuantiosos cuya posibilidad de evitar parecía posible y conveniente; sin embargo, la adopción de medidas apropiadas al respecto, tales como inspección, clasificaciones, muestreos, etc., originaban nuevos costes, a pesar de ello, resultaba aconsejable. El control estadístico de la variación en la producción permitía establecer las causas de

los defectos, y establecer métodos de corrección y de prevención.

En esta segunda etapa, el concepto de control aportaba un enfoque de autorregulación y auto-corrección adecuados para asegurar unos determinados niveles de calidad. Según esto, la calidad quedaba sometida a una disciplina mecánica: Un órgano técnico fijaría los estándares de calidad, el órgano ejecutante realizaría la fabricación, un órgano de información mediría los atributos reales de lo fabricado y constataría las imperfecciones originadas y un órgano decidor para tomar las medidas pertinentes sobre el proceso y la ejecución.

Otro de los autores de gran interés fue William Edwards Deming⁽⁴⁾ que inició su carrera con el control estadístico de la calidad. Deming centró su aplicación del Control de la Calidad en la instauración de los procesos del ciclo Plan-Do-Check-Act, o "cómo mejorar la calidad mediante el ciclo planear, hacer, verificar y actuar".

Pero fue Joseph Juran⁽⁵⁾ quien sistematizó los conceptos y técnicas desarrolladas hasta entonces, erigiéndose además en lo

⁽⁴⁾ Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis; W. Edwards Deming; Madrid; Ediciones Díaz de Santos (1989)

⁽⁵⁾Juran's Quality Handbook: Fifth Edition

que podríamos denominar el movimiento de la calidad, contemporáneo de Deming.

Convierte el Control de la Calidad en instrumento de la dirección de la empresa, conocida como Gestión Sistemática del Control de Calidad, su principal publicación es su Manual de Control de Calidad, donde describe la calidad como la adecuación de los productos y servicios al uso para el cual han sido concebidos y desarrolló una trilogía de calidad:

- ≈ Establecer un Plan de Calidad,
- ≈ Efectuar el Control de Calidad
- ≈ Implantar la Mejora de la Calidad

Su fundamento básico de la calidad, es que sólo puede tener efecto en una empresa cuando ésta aprende a gestionar la calidad. La calidad hay que incorporarla dentro del propio proceso productivo.

1.3 DESARROLLO DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En esta etapa, se desarrollan mecanismos para el aseguramiento de la calidad, esto implica el desarrollo de procesos de planificación y sistematización necesarios para asegurar la calidad en el lugar de fabricación, tales como las normas EN (European Norms), BS (British Standards), ISO (Internacional Standardization Organization), UNE (Una Norma Española), facilitando la compraventa de productos,

desarrollando la calidad de las compañías y estableciendo la credibilidad del proveedor en el mercado, para ofrecer la adecuada confianza de que el producto o el servicio cumpla los requisitos de calidad para satisfacer a los usuarios o consumidores.

Esta etapa es propia de una estrategia empresarial defensiva, con el objetivo de continuar, en un mercado altamente competitivo, en cambio la siguiente etapa, refleja una estrategia proactiva, que intenta anticipar las necesidades futuras del mercado comprometiéndose con la organización.

1.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

En las tres etapas anteriores, la atención de las organizaciones se dirigían a: control de costes, dirección por objetivos, diversificación, volumen, medidas, certificaciones, etc. La Gestión de la Calidad Total (GCT), Total Quality Control (T.Q.C) se puede considerar como una filosofía empresarial que ha de implantarse en la organización de forma global, que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua, motivándolas para redescubrir el potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho. Esto requiere una revolución cultural hacia un cambio de actitud que experimenta todo el personal a todos los niveles de la organización, que ayuda a reencontrar el sentido del trabajo

individual y en grupo intenta involucrar a todos los empleados en una dinámica de mejora continua, necesitando el compromiso y la participación de todos ellos, para conseguir satisfacer las expectativas y necesidades propias y del usuario o consumidor, por medio de una estrategia de trabajo en equipo y de innovaciones continuas, buscando la revalorización y significado del trabajo.

La Calidad Total presupone asumir, por parte de las empresas e instituciones, los nuevos significados de esta palabra, ante todo, un significado global y unificador, que se proyecta tanto al interior como al exterior de la propia organización, referente y objetivo de cualquier actividad desarrollada en la empresa. El cliente, tanto externo como interno, pretende un resultado global. Dentro del significado de la palabra calidad se debe reunir aspectos tales como: competitividad, coste, rentabilidad, excelencia, moral, productividad, beneficio, calidad del producto o servicio, volumen, resultados, servicio, seguridad, atención al entorno, etc.

2. LOS SERVICIOS

Debido a que gran parte de los estudios están orientados a la evaluación sobre la calidad de los productos tangibles, es

importante considerar algunos aspectos relevantes centrados en la calidad de los servicios:

- ≈ Para el usuario, evaluar la calidad de los servicios, es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender.
- ≈ Los usuarios no sólo evalúan la calidad del servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.
- ≈ En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios relevantes, son los que establecen los usuarios. Sólo los usuarios juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes. La percepción de la calidad de un servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el usuario respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

Algunas características relevantes entre los servicios y los bienes de consumo:

1. A menudo, es difícil identificar y medir las necesidades de los clientes y los estándares de desempeño, sobre todo

porque los clientes definen cuáles son éstos, y cada cliente es diferente,

2. Por lo regular, la producción de servicios requiere mayor grado de personalización que la de manufactura. En la manufactura, la meta es la uniformidad.
3. El resultado de muchos sistemas de servicios es intangible, mientras que en los de la manufactura se producen tangibles y visibles. Asimismo el cliente puede "poseer y conservar" un producto fabricado, pero sólo recordar el servicio. Los bienes fabricados se pueden reordenar o reemplazar por el fabricante, pero un mal servicio sólo se compensa con disculpas y la reparación de los daños.
4. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, mientras que los bienes fabricados se producen antes de su consumo. Además, muchos servicios se deben llevar a cabo según la conveniencia del cliente. Por tanto, no es posible almacenarlos, manejarlos en un inventario ni inspeccionarlos antes de su entrega, como en el caso de los productos manufacturados. Por tanto, es necesario prestar mucha atención a la capacitación y la integración de la calidad en el servicio, como medio de asegurar la calidad.
5. A menudo, los clientes participan en el proceso de servicio y están presentes mientras se lleva a cabo, en tanto que la manufactura se realiza lejos del cliente.

6. Por lo general, en los servicios la mano de obra es intensiva, mientras que en la manufactura es de capital intensivo. La calidad de la interacción entre los seres humanos es un factor vital para los servicios que requieren el contacto entre personas. Por tanto, el comportamiento y la moral de los empleados de servicios son cruciales para ofrecer una experiencia de calidad.

7. Muchas organizaciones de servicios manejan gran cantidad de operaciones con sus clientes. Estos volúmenes tan altos aumentan las probabilidades de error.

Hemos podido apreciar como los servicios se pueden considerar como un tipo de producto básicamente intangible, con características específicas que los diferencian de los bienes de consumo y por ello son difíciles de evaluar, esta dificultad radica en las distintas cualidades o distintos factores o dimensiones que componen a dicho servicio. Por ello, es importante tener en cuenta las diferentes posiciones teóricas de los estudios de calidad de servicio, al tener su origen en concepciones distintas de entender lo que es un servicio. Las dos concepciones más relevantes son, en primer lugar, si se entiende el servicio como la oferta total de una organización de servicios es necesario evaluar diversos componentes en la evaluación de su calidad, en cambio, si se entiende el servicio como las actividades humanas de interacción entre empleados y

usuarios o consumidores, la evaluación de la calidad debe ser más restringida. A pesar de ello podemos considerarlo como un continuo de difícil división.

3. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Un servicio puede ser tan sencillo como responder a una queja o tan complejo como aprobar una hipoteca de una casa. El North American Industry Classification System (NAICS)⁽⁶⁾ describe a las organizaciones de servicio como aquellas que “se dedican principalmente a prestar una gran variedad de servicios a personas, negocios o dependencias de gobierno y otras organizaciones”. Se incluyen los hoteles y otros lugares de alojamiento, establecimientos que ofrecen servicios personales, de negocios, de reparación y diversión; los servicios de salud, jurídicos, de ingeniería y otros servicios profesionales; las instituciones educativas, las organizaciones que ofrecen membresías y otros servicios diversos.

Esta clasificación de las organizaciones incluyen todas aquellas que no son de manufactura, excepto los sectores industriales como el agrícola, minero y de la construcción.

⁽⁶⁾James R. Evans y William M. Lindsay (2006): Administración y Control de la Calidad.

También se incluyen en esta categoría las empresas de bienes raíces. Servicios financieros, comercio al detalle, de transporte y del sector de servicios públicos.

Los negocios que son sólo de servicios ofrecen productos intangibles. Sin embargo, el servicio es un elemento clave para muchas empresas de manufactura tradicionales.

El sector servicio creció con rapidez en la segunda mitad del siglo XX⁽⁷⁾. En 1945, 22.99 millones de personas trabajaban en sectores industriales de servicio y 18.5 millones en sectores de producción de bienes. Para mediados de 1997, 97.66 millones de empleados trabajaban en sectores de servicio, mientras que el número de empleados en los sectores de transformación sólo aumento a 24.71 millones.

El sector de servicios de España empezó a reconocer la importancia de la calidad algunos años después que el de manufactura. Esta demora se puede atribuir al hecho de que los sectores de servicio no enfrentan la misma agresiva competencia extranjera que los de la manufactura. Otro factor es la elevada rotación de los empleados del sector servicios que, por lo regular, paga menos que los sectores de transformación. Los

⁽⁷⁾James R. Evans y William M. Lindsay (2006): Administración y Control de la Calidad.

cambios constantes en el personal dificultan el establecimiento de una cultura para la mejora continua. Además, la misma naturaleza de la calidad cambio de un enfoque en los defectos de los productos al logro de la satisfacción del cliente.

La importancia de la calidad en los servicios no puede subestimarse. Algunos estudios⁽⁸⁾ demuestran que las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100% al conservar sólo un poco más de 5% de los clientes que sus competidores retienen. Esta gran diferencia se debe a que el costo de adquirir nuevos clientes es mucho más alto que los costos relacionados con conservarlos. Las empresas que tienen clientes leales de mucho tiempo atrás (aun cuando sus costos unitarios sean más altos y tengan menor participación en el mercado) superaran financieramente a sus competidores, que representan una rotación de clientes más elevada.

Las definiciones de calidad que se aplican a los productos de manufactura también se aplican en el caso de los productos de servicio. La misma naturaleza de estos últimos implican que deben responder a las necesidades del cliente; es decir, el servicio debe "satisfacer o exceder las expectativas del

⁽⁸⁾ Conocimiento de las Expectativas de los Clientes: una pieza clave de la calidad del servicio; Rodolfo Vásquez Casielles. 1996

cliente". Estas expectativas deben convertirse en estándares de desempeño y especificaciones similares a las normas que rigen las actividades de manufactura.

4. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio⁽⁹⁾, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo. Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.

Por lo tanto, la calidad de un servicio es subjetiva, está directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir,

⁽⁹⁾James R. Evans y William M. Lindsay (2006): Administración y Control de la Calidad.

el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio. Cabe destacar que el costo no sólo implica el precio del servicio, sino la utilidad de lugar, tiempo y forma que proporcione.

Sin embargo, para que un servicio pueda ser considerado de calidad, esta percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no sólo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Esta tarea no es fácil; por lo que la aplicación de un modelo de gestión de servicios resulta efectiva para orientar a la empresa a adoptar una cultura de calidad.

Para entender las necesidades de los clientes, una empresa debe saber quiénes son. La mayoría de los empleados creen que "clientes" son aquellas personas que compran y utilizan los productos de la empresa. Estos usuarios finales, o **consumidores**, ciertamente constituyen un grupo importante, pero también se tienen personas al interior de la empresa que requieren ser atendidos y que también hay que satisfacer sus necesidades.

Los clientes externos, aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad. En cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

Hay que cumplir con ambos, si un área necesita un equipo o un dato en determinado tiempo y no se le proporciona es como no cumplir con la entrega que un comprador solicitó específicamente; la primera genera retrasos, molestias, baja de motivación o de compromiso e incluso podría darse el caso de que sea la causa de la segunda, la cual genera un cliente insatisfecho y posible pérdida de la venta.

Se debe considerar a los departamentos como clientes internos siempre, cumplir con sus requerimientos y especificaciones para disminuir los problemas, quejas y devoluciones de los clientes externos.

Si una organización recuerda que entre sus clientes se incluyen a sus empleados y al público, mantiene en forma consciente un ambiente de trabajo que da lugar al bienestar y al crecimiento de todos sus empleados. Los esfuerzos en esta área deben ir más allá de la capacitación esperada y la educación relacionada con el trabajo. La salud, la seguridad y la

ergonomía se deben incluir entre las actividades para mejorar la calidad.

5. MEDICIÓN DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Cuando hablamos de realizar una medición de los niveles de satisfacción del cliente, se tienen que considerar los siguientes dos aspectos:

- a) Dificultad para determinar la satisfacción del cliente;
- b) Diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe. Las cuales se detallan a continuación.

5.1 DIFICULTAD PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente.

Sin embargo, la percepción del valor generado por un mismo servicio es relativa a cada experiencia particular de los clientes, debido a ciertas implicaciones:

- ≈ La calidad de un servicio es relativa, no absoluta;

- ≈ Es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio;
- ≈ La percepción de la calidad es particular para cada cliente;
- ≈ La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o controlando las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado.

Entonces, si la percepción de la calidad varía de un cliente a otro, y es el mismo quien la determina, ¿cómo se pueden conocer los niveles generales de satisfacción de los clientes para un servicio en particular?.

La clave está en concentrar los esfuerzos de la organización en identificar las necesidades de los clientes y determinar la manera en que estas necesidades afectan la percepción del valor de un servicio.

A pesar de que cada experiencia y percepción del servicio es particular, se pueden determinar niveles generales de satisfacción mediante la recolección de información acerca de las necesidades de los clientes, la evaluación que hacen respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y la intención de volver a contratar el mismo servicio. En base a la consolidación de esta información se pueden identificar tendencias que indiquen posibles oportunidades de mejora del

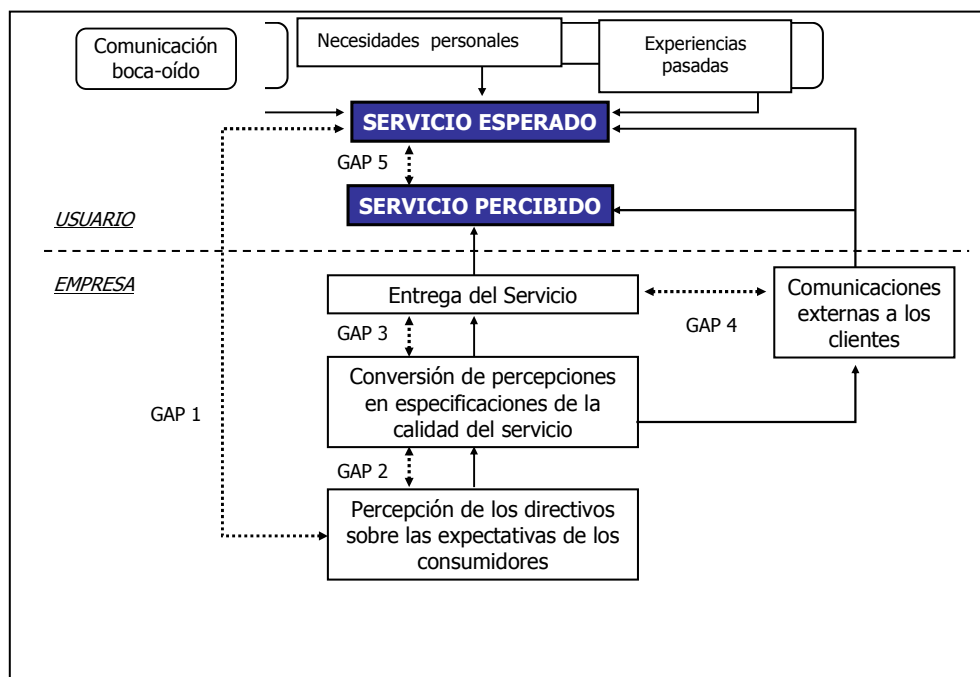
servicio, así como el impacto que pueden generar en la rentabilidad de la empresa. Esto no es una tarea fácil, por lo que se requieren herramientas especiales que permitan hacer de las mediciones indicadores lo más cercanos a la realidad.

5.2 DIFERENCIA ENTRE LO QUE EL CLIENTE ESPERA DEL SERVICIO Y LO QUE PERCIBE DEL MISMO.

Según los autores Parasuraman, Berry y Zeithaml⁽¹⁰⁾, proponen que la diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de cinco brechas, las cuales se describen a continuación: (Ver esquema #1).

⁽¹⁰⁾ Zeithaml, Parasuraman y Berry (1996)- Las consecuencias conductuales de la calidad en el servicio (p. 31-46)

Esquema #1

Modelo de las Deficiencias en la Calidad del Servicio

Fuente: "Como medir la satisfacción del cliente", Asociación Española para la Calidad, 2da Edición

Brecha 1: Diferencia entre las expectativas del consumidor y las que piensa el empresario.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. La Brecha 1, Brecha de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el

cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

Brecha 2: Diferencia entre lo percibido por la dirección y las especificaciones:

Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Brecha 3: Diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio prestado.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

Brecha 4: Diferencia entre el servicio que se presta y la comunicación exterior

Esta brecha significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior de la figura 1 se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en

función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Brecha 5: Diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras diferencias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar la brecha 5 está en cerrar las restantes brechas.

$$\text{Brecha 5} = f(\text{Brecha 1}, \text{Brecha 2}, \text{Brecha 3}, \text{Brecha 4})$$

6. MÉTODOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para todo tipo de empresas, tanto industriales como los servicios, es fundamental conocer el nivel de satisfacción que obtienen los clientes de nuestros productos o servicios, si embargo, las preguntas de todo empresario son: ¿Qué método debo utilizar?, ¿Cómo llevarlo a cabo?, ¿Cuánto me va a costar?

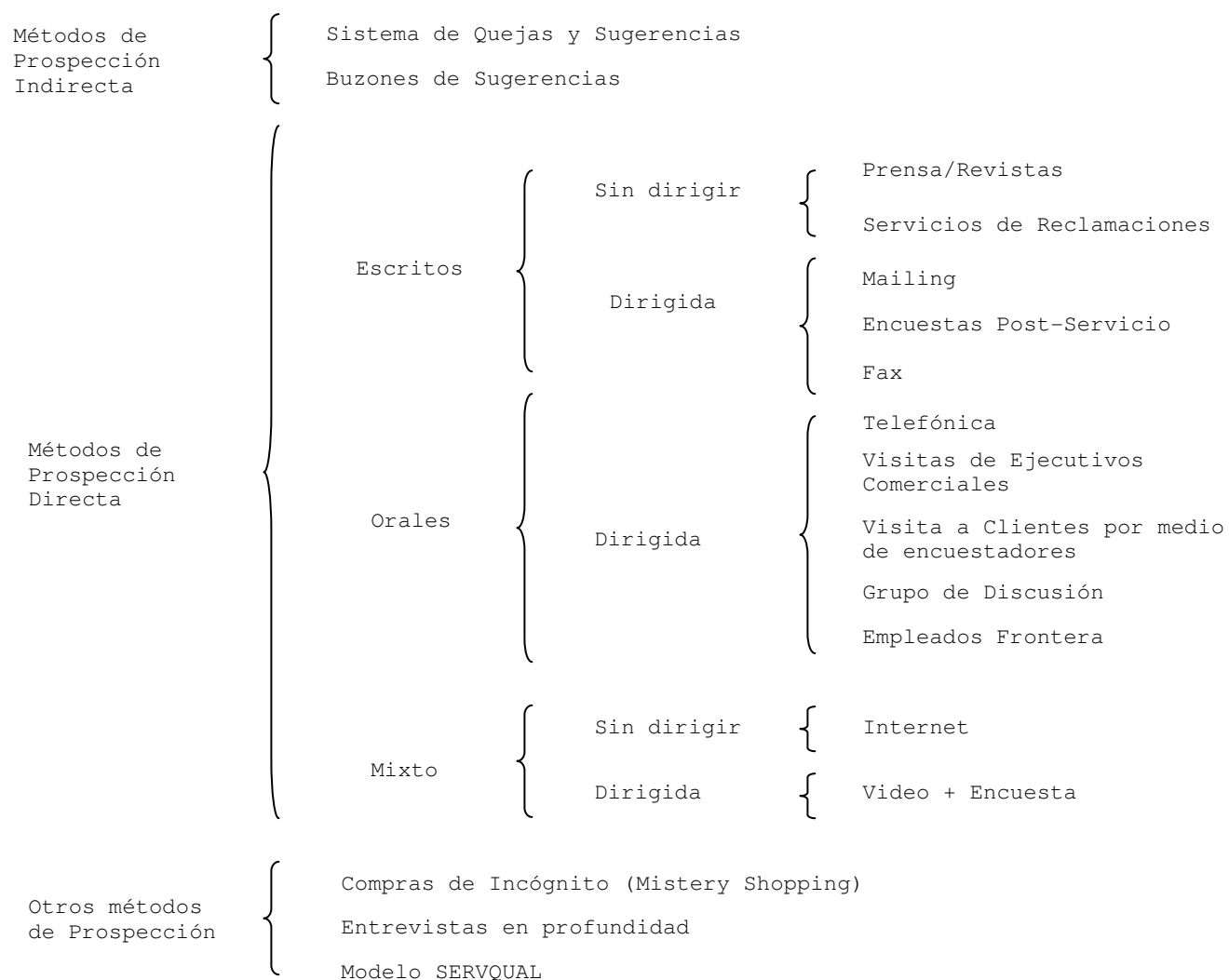
En este apartado se pretenden mostrar dos métodos de prospección del nivel de satisfacción del cliente:

a) Método de Prospección Indirecta: cuando son por iniciativa del cliente y

b) Método de Prospección Directa cuando son liderados por iniciativa de la propia empresa, además de otros métodos.

A continuación se muestra un cuadro resumen de los métodos de prospección.

Esquema #2
Cuadro resumen de métodos para medir la satisfacción del cliente.



Fuente: "Como medir la satisfacción del cliente", Asociación Española para la Calidad, 2da Edición.

6.1 MODELO SERVQUAL

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el

significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo "Delivering Quality Service".

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identificaban diez dimensiones básicas que caracterizan a un servicio. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

Este modelo se basa en establecer cuál es la brecha entre las expectativas expresadas por los clientes y lo que realmente obtienen.

Por ello, se calcula la diferencia existente entre lo percibido por el cliente y la expectativa que tiene (brecha).

Es decir, Cliente satisfecho = Percepciones - Expectativas
> 0.

Desde el punto de vista del cliente, su satisfacción va ligada a otras percepciones que tiene de la empresa. El cliente evalúa esta percepción, percibe en su conjunto todo este cúmulo de intangibles. Es por esto muy importante la labor de concientización de todos los empleados de la organización ya que el primer contacto que realiza el cliente lo realiza a través de ellos. Son el espejo de la compañía en primera instancia.

La insatisfacción del cliente con respecto al servicio se puede deber básicamente a:

- ≈ Desconocimiento o mala captación de lo que realmente los clientes quieren.
- ≈ Establecimiento de estándares de calidad equivocados, definición de unos estándares de calidad discrepantes con las expectativas de los clientes.
- ≈ Deficiencias en la prestación del servicio cuando ésta difiera de las normas, procesos o protocolos definidos.
- ≈ Incumplimiento de lo prometido por parte de la empresa. Si la organización hace una serie de promesas que después no cumple significa frustrar las expectativas de los clientes.

Una vez construido el modelo de referencia, la brecha sería el resultado de la comparación entre las percepciones del cliente sobre el nivel de servicio prestado por la organización y las expectativas sobre el nivel de prestación de ese servicio.

Para poder medir esa brecha, los clientes deben indicar sus expectativas sobre el nivel de calidad que razonablemente deberían recibir, y posteriormente, sus percepciones del nivel de calidad que obtienen sobre dicho servicio.

Este lleva a afirmar que para medir y, posteriormente, mejorar el servicio lo importante es actuar sobre la diferencia.

Para tener perfectamente definido el modelo, se debe conocer o estimar al menos la ponderación que los clientes o usuarios realizan de los atributos del servicio de la empresa.

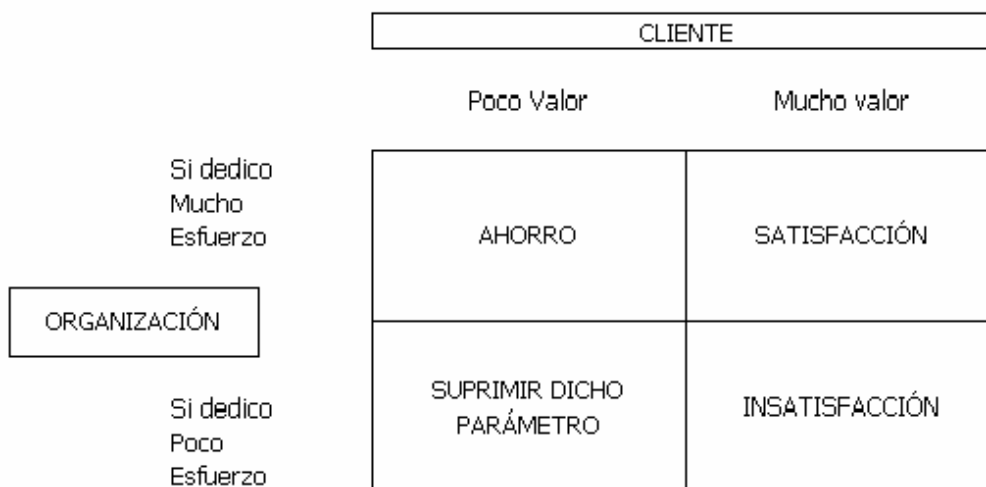
Si la organización realiza esfuerzos en un parámetro que el cliente no aprecia, se deben ahorrar esfuerzos y dinero en dicho parámetro.

Por el contrario, si la organización le da escasa importancia a un parámetro que el cliente valora mucho, en este caso debe comenzar a preocupar ya que no está satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Por último, si se ejerce un mayor esfuerzo en parámetros que el cliente valora, se estará satisfaciendo las necesidades de sus clientes. En este caso, el cliente recibe un servicio acorde con lo esperado y, con toda probabilidad, repetirá la compra.

Gráficamente se puede visualizar en la siguiente matriz (Esquema # 3)

Esquema #3
La organización y la atención al cliente



Fuente: "Como medir la satisfacción del cliente", Asociación Española para la Calidad, 2da Edición.

En resumen podemos afirmar que el **Modelo SERVQUAL** puede proporcionar un soporte metodológico adecuado tanto para la conocer las **necesidades** y **expectativas** de los clientes respecto a un servicio, como para evaluar la **percepción** de los clientes sobre la prestación del mismo. Es un instrumento con un alto nivel de fiabilidad y validez, diseñado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios.

6.1.1 DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL

Parasuraman identificó diez factores principales que inciden directamente en la calidad del servicio prestado. A continuación se dará una breve descripción de cada uno de ellos.

6.1.1.1 SEGURIDAD

Inexistencia de peligros. También se refiere a la confidencialidad de los contactos realizados evitando riesgos innecesarios incluyendo los físicos.

6.1.1.2 FIABILIDAD

En las fechas comprometidas y plazos asignados, es decir, es la capacidad para prestar el servicio de forma fiable y cuidadosa.

6.1.1.3 COMPRENSIÓN DEL CLIENTE

Hace referencia al esfuerzo realizado por el personal para conocer a los clientes y sus necesidades, tratando al cliente de forma personalizada y conociendo realmente cuáles son sus deseos.

6.1.1.4 ELEMENTOS TANGIBLES

Hace referencia a todo el inmovilizado de la empresa, la apariencia de las instalaciones físicas, equipos empleados, personal asociado al servicio.

6.1.1.5 PROFESIONALIDAD

Habilidad para ejecutar con destreza suficiente el servicio. Dicha competencia es lograda mediante la fórmula Aptitud + Actitud + Formación.

6.1.1.6 CORTESÍA

Empatía hacia el cliente, entendiendo su problemática y necesidades. Atención, consideración y respeto del personal que presta el servicio.

6.1.1.7 CAPACIDAD DE RESPUESTA

Competencia para ayudar a los clientes y facilitar un servicio rápido.

6.1.1.8 CREDIBILIDAD

Hace referencia a la certeza, creencia y honestidad de la organización y personal que presta el servicio.

6.1.1.9 ACCESIBILIDAD

Mediante la reducción del tiempo de espera y ofreciendo un horario y ubicación adecuadas al cliente para prestar el servicio.

6.1.1.10 COMUNICACIÓN

Mantener informados de forma clara y legible a los clientes. Hace referencia a la comunicación escrita y verbal. Implica cuidar modos y maneras de hacer las cosas. Explicar de forma clara los acuerdos alcanzados, no abusar de la letra pequeña en los contratos.

Estos factores no son excluyentes ni independientes. Unos pueden estar englobados de alguna manera en otros.

Más tarde Zeithaml, a principios de los años 90, resume esos diez factores a tan sólo cinco: empatía, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y fiabilidad.

≈ **Fiabilidad:** *Habilidad para realizar el servicio acordado de forma fiable y cuidadosa: acierto y precisión; ausencia de errores.* Este atributo se basa en la percepción del usuario sobre la capacidad de realizar el servicio acordado en la forma y plazos establecidos. La fiabilidad representa la capacidad organizativa y de recursos para prestar el

servicio de forma eficiente y sin fallos que lo impidan o perjudiquen.

≈ **Capacidad de respuesta:** *Disposición para proporcionar un servicio rápido: rapidez, puntualidad, oportunidad.*

No basta con tener medios para prestar un servicio, sino que tiene que ser posible prestarlo cuando lo demanda el usuario. El servicio diferido no puede plantearse en gran parte de las actividades económicas y sociales de hoy en día. La capacidad de respuesta responde a la inmediatez en hacerse cargo de la demanda y en la rapidez y/o puntualidad de su solución.

≈ **Seguridad:** *Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.*

El usuario de un servicio precisa de una confianza en la percepción del servicio, que le inspire la tranquilidad de estar haciendo lo adecuado con la Organización o Unidad Organizativa adecuada. La profesionalidad del personal de contacto con el usuario es una fuente de confianza, demostrando una habilidad y destreza en el desarrollo del servicio acordado. Para potenciar este atributo de calidad, se debe eliminar cualquier sombra de duda sobre el proceso y sus resultados.

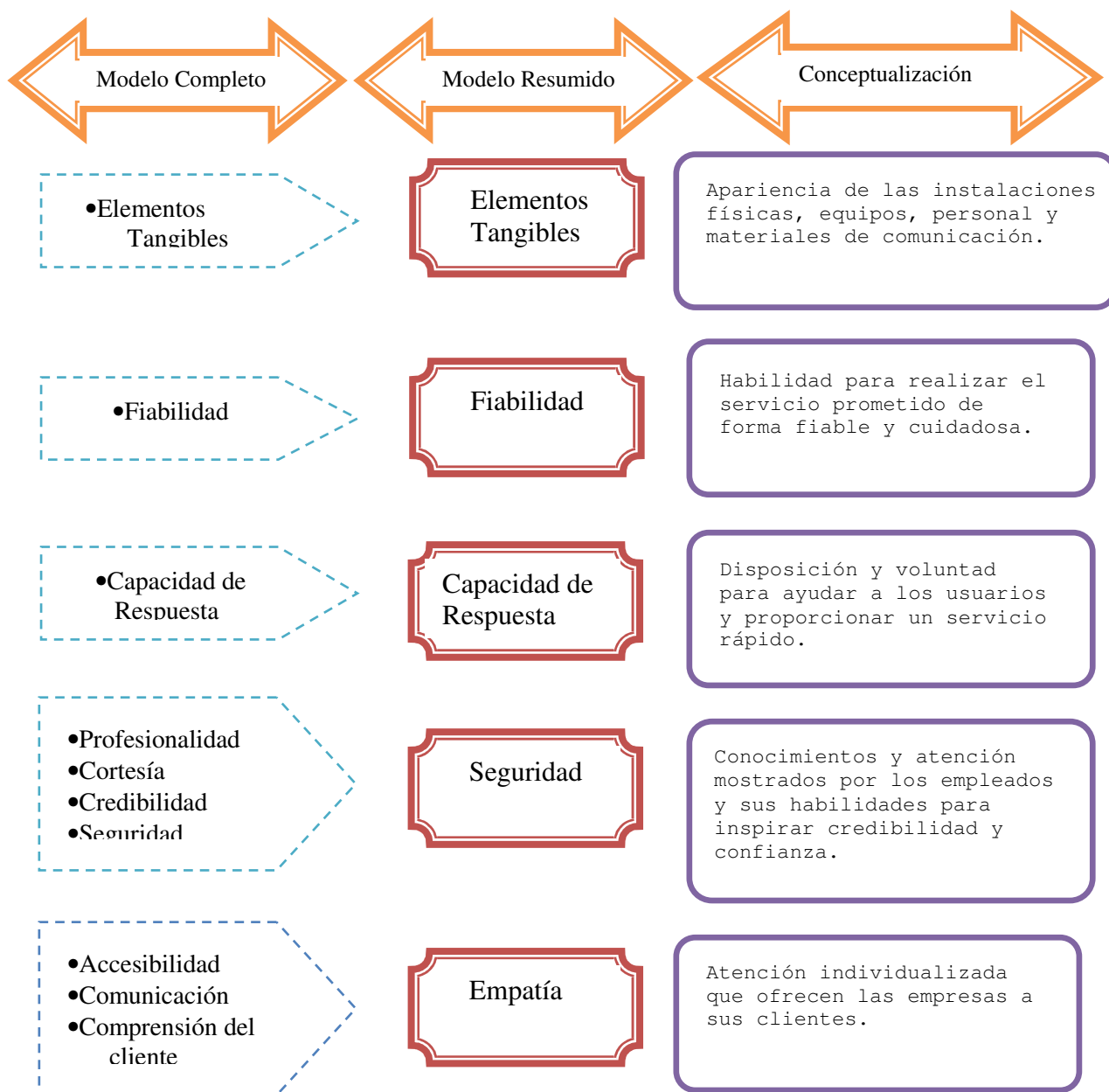
≈ **Empatía:** *Atención individualizada que se ofrece a los clientes.* Un servicio es, en definitiva, una relación entre personas y la calidad se basa no solo en la cortesía profesional, sino en entender y resolver las necesidades por las que el cliente “consume” determinado servicio. En este sentido, es necesario mantener informados al usuario de un servicio a lo largo de todo el proceso con información relevante para el mismo.

≈ **Elementos tangibles:** *Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.*

Son la parte visible del servicio y del proceso correspondiente y lo conforman la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal, la documentación y otros materiales de comunicación. Pueden ser determinantes en la imagen percibida por el usuario del servicio y en la generación de contradicciones entre las expectativas producidas por la comunicación al usuario del servicio prometido, con la realidad del mismo por parte del usuario.

Todo esto lo podemos resumir en una sola tabla, a fin de simplificar al lector su comprensión:

Esquema #4

Resumen de los factores que inciden en la calidad del servicio

Fuente: Diseñado por el grupo de investigación

6.1.2 VENTAJAS DEL MODELO SERVQUAL

Las ventajas que se pueden obtener usando SERVQUAL se pueden resumir en las siguientes:

- ≈ Permite realizar el seguimiento de la tendencia en la satisfacción del servicio prestado al poderse realizar la encuesta periódicamente en varios momentos en el tiempo.
- ≈ Permite establecer líneas y planes de mejora al comprobar en dónde se está fallando, cuáles son los puntos débiles.
- ≈ Permite establecer una metodología de trabajo común que sirva para medir la satisfacción en los servicios.
- ≈ Permite establecer una cultura de mejora continua en los servicios
- ≈ Permite mejorar la actitud y compromiso de los empleados de la organización.

7. APLICACIONES DEL MODELO SERVQUAL EN OTROS PAÍSES

Algunos autores sugieren que la calidad de servicio es un concepto específico de la industria bajo estudio, sugiriendo que el número y la naturaleza de las dimensiones de calidad de servicio están directamente relacionados con el servicio analizado.

Siguiendo el modelo del SERVQUAL, se han elaborado diversas herramientas de aplicación especialmente en el sector turístico de España y México. Algunas de estas herramientas siguen el

denominado enfoque sectorial, mientras que otras están orientadas al enfoque destino.

En Latinoamérica encontramos la aplicación del Modelo SERVQUAL en el área de turismo, específicamente en el sector hotelero de México, Guatemala y Colombia; países con una gran afluencia de turistas por lo que destaca la importancia de la utilización de una herramienta que les indique lo que el cliente espera del servicio y lo que al final recibe; todo esto con la finalidad de emplear planes de mejora para poder brindar el mejor servicio a sus clientes.

8. APLICACIONES DEL MODELO SERVQUAL EN EL SALVADOR

8.1 BANCO CENTRAL DE RESERVA

En esta institución, se presenta el modelo "Índice de Satisfacción del Cliente" (ISC-BCR), que toma su base en el modelo SERVQUAL, el cual busca mejorar la calidad y satisfacción del servicio que el banco brinda a sus clientes.

El índice surge como una necesidad estratégica de mejora continua institucional hacia las empresas privadas y públicas y busca medir la satisfacción de los clientes a través de un índice expresado por medio del comportamiento de las cinco dimensiones de servicio siguientes: Seguridad, Capacidad de respuesta, Fiabilidad, Empatía y Elementos Tangibles.

El modelo ISC ha sido incluido en el plan institucional del Banco Central de Reserva, como un modelo para escuchar y satisfacer a los clientes internos y externos, con el propósito de impulsar la efectividad en la prestación de los servicios, contribuir a medir la calidad de los productos, generar una cultura de servicio dentro del Banco, y mejorar los procesos que prestan el servicio y productos para la medición y mejoramiento de la calidad.

El modelo ISC - BCR ha generado aumentos en la productividad en los servicios prestados por el Banco Central de Reserva de El Salvador a través de los siguientes propósitos:

- ≈ Medición del éxito a través de indicadores
- ≈ Obtención de recomendaciones de los clientes
- ≈ Retroalimentación a los clientes de las mejoras
- ≈ Implantación de acciones de mejora en el corto plazo para los clientes.

Entre los beneficios que han obtenido con la aplicación del modelo ISC - BCR son:

- ≈ Clientes más satisfechos
- ≈ Servicios más eficientes
- ≈ Cultura de mejora continua en los servicios
- ≈ Excelencia en la imagen empresarial
- ≈ Mejora en actitud y compromiso de los empleados

8.2 ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE IUSA Y OTRAS EMPRESAS DE R.L. (CACTIUSA DE R.L.)

La investigación se realizó en el marco de la calidad de los servicios y atención al cliente, para conocer las expectativas y percepciones que los asociados tienen de los servicios que reciben por parte de la cooperativa. Así como la evaluación de los servicios estratégicos (líneas de crédito y cuentas de ahorro).

Los resultados que se obtuvieron es que a simple vista están haciendo bien las cosas cuantitativamente, pero cualitativamente no. Se encontraron deficiencias que se deben mejorar a corto y largo plazo.

La cooperativa obtendrá resultados positivos una vez decida poner en marcha dicho plan, ya que esta encaminado al fortalecimiento de los servicios estratégicos que presta a sus asociados, y a hacer el trabajo con efectividad y eficacia.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR INTEK EL SALVADOR

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación de campo. Posteriormente se presenta el análisis, que permite establecer los aspectos positivos del servicio, y los aspectos en los que se deben de mejorar para poder lograr los objetivos propuestos por la organización.

En este sentido, retomando las experiencias de otras investigaciones realizadas en nuestro país, en el presente trabajo de investigación se reconocerá como Índice de Satisfacción del Cliente (ISC), que toma como base al modelo SERVQUAL y en el cual se evalúa tanto a clientes internos como externos.

1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para poder determinar la magnitud de las brechas entre la calidad esperada y la percibida para cada uno de los aspectos expuestos en el cuestionario, se realizó un análisis estadístico, en el cual se calcularon los promedios de cada pregunta a fin de determinar las brechas en cada una de ellas, y posteriormente se agruparon para calcular las brechas generales por dimensión.

2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Cada afirmación tiene una puntuación que fue asignada en la escala de Likert, para determinar una calificación en el servicio. Esta puntuación se definirá también cualitativamente en un rango de deficiente hasta excelente, y así tener una mejor interpretación de los resultados obtenidos. La forma de cómo quedó estructurada la interpretación de los resultados para los clientes externos e internos se puede ver a continuación.

Tabla #11

Interpretación del Servicio

RANGO DE CALIFICACIÓN OBTENIDA	CRITERIO DE EVALUACION DEL SERVICIO	ANALISIS CUALITATIVO
100-90	Excelente	Cumplen los requisitos y expectativas
89-70	Muy Bueno	Cumplen los requisitos
69-50	Bueno	Tiene dificultades para cumplir los requisitos
49-30	Regular	No cumplen requisitos
29-0	Necesita Mejorar	Necesita mejorar

Fuente: Banco Central de El Salvador.

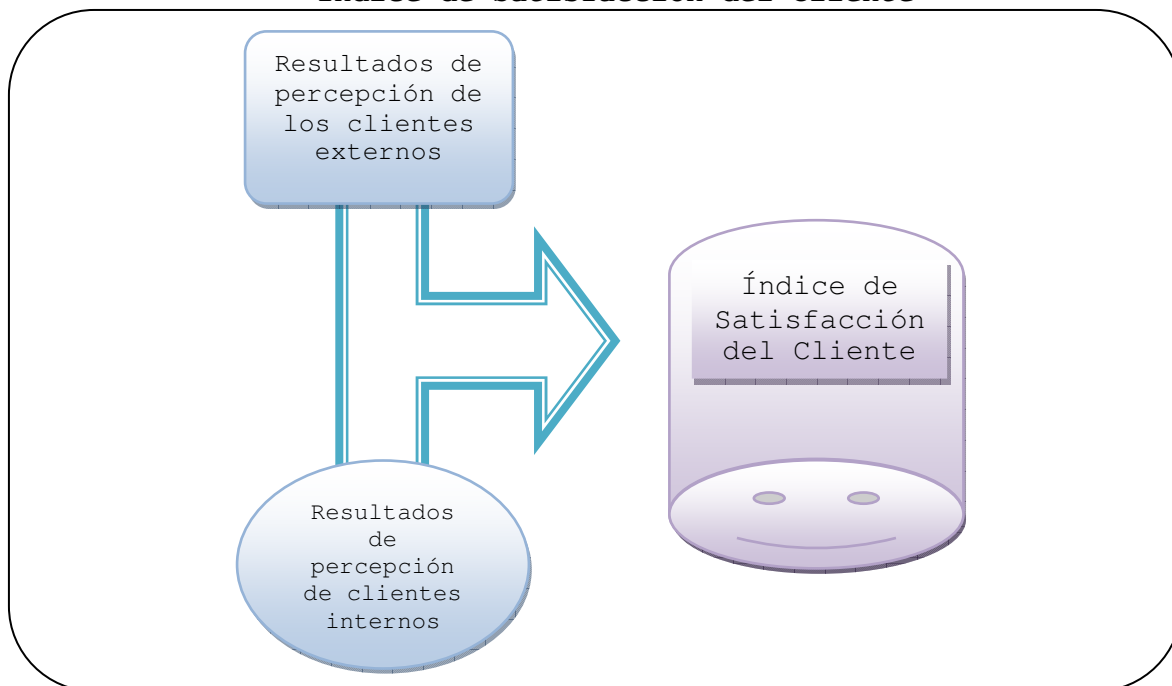
3. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO QUE PRESTA INTEK EL SALVADOR, EN BASE AL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN EXTERNO E INTERNO.

Los resultados obtenidos en el servicio que presta INTEK El Salvador, se mostrarán de una forma general (índice de Satisfacción del Cliente) y después de una forma específica (Resultados de percepción de clientes externos y resultados de percepción de clientes internos) para identificar los aspectos mas positivos y determinar en que está fallando la Empresa.

El índice de satisfacción del cliente, se obtuvo a través de los resultados de las encuestas de percepción que se administraron a los clientes externos y a los clientes internos, en la que cada uno de ellas externaron la impresión del servicio que reciben actualmente.

En el siguiente esquema se muestra en forma ilustrativa como se obtendrá el índice de satisfacción del cliente.

Esquema #5
Índice de Satisfacción del Cliente



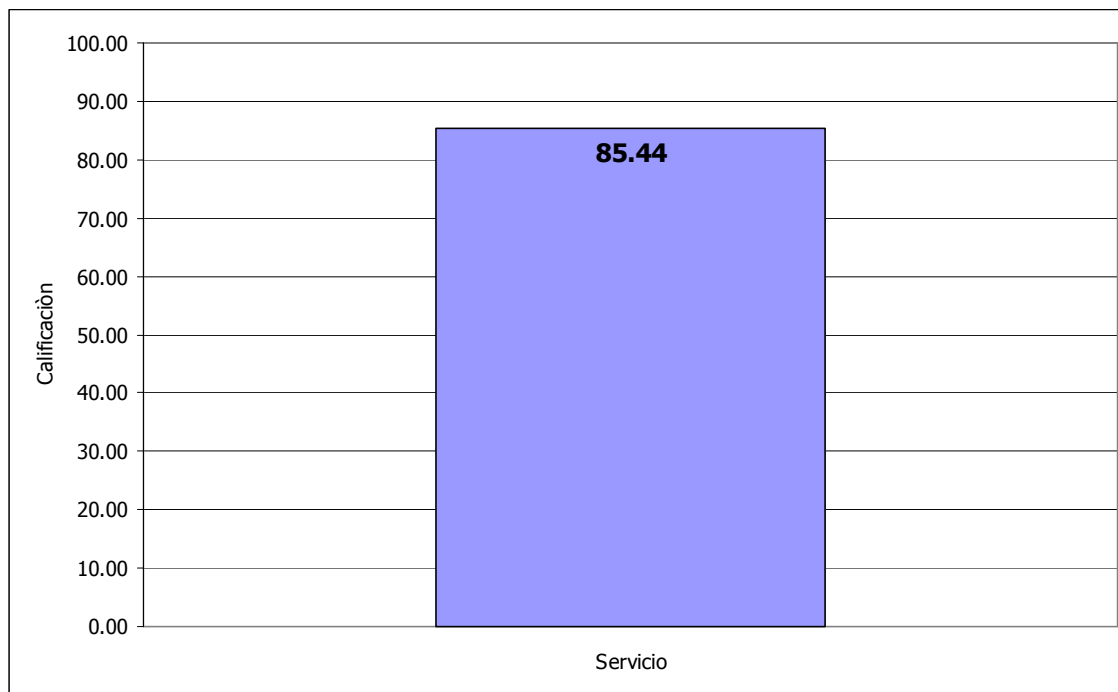
Fuente: Elaborada por grupo de investigación

3.1 ÍNDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS.

El índice general de satisfacción de los clientes externos, se obtuvo del promedio simple de los puntajes obtenidos por cada dimensión, de la encuesta de la percepción del servicio.

La siguiente gráfica (#5), muestra el valor del índice general.

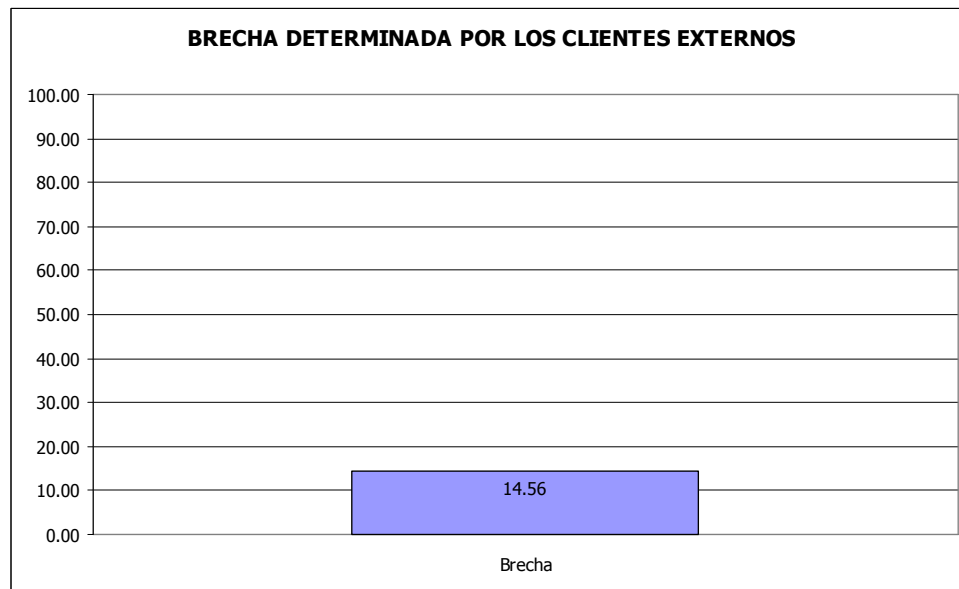
Gráfico #5
Valor del Índice de Satisfacción de los Clientes Externos



Fuente: Grupo de Investigación

Como se puede observar, la calificación total que INTEK obtuvo fue de 85.44 de un total de 100 posibles. Esto nos da como resultado una brecha de 14.56, que es el margen que tiene la empresa para mejorar la calidad de su servicio, tal fenómeno se puede observar en la gráfica #6.

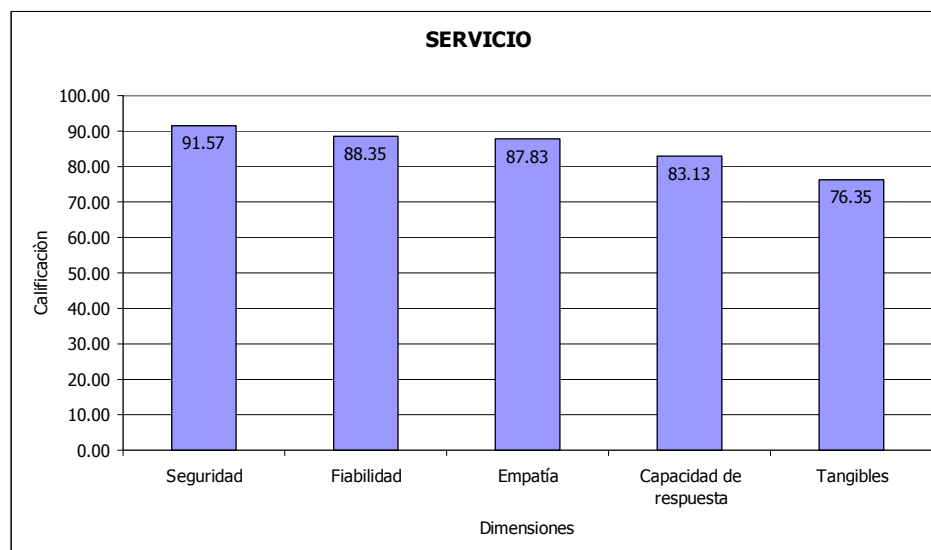
Gráfico #6



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

3.1.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA UNA DE LAS CINCO DIMENSIONES.

Gráfico #7
PUNTAJES POR DIMENSIONES

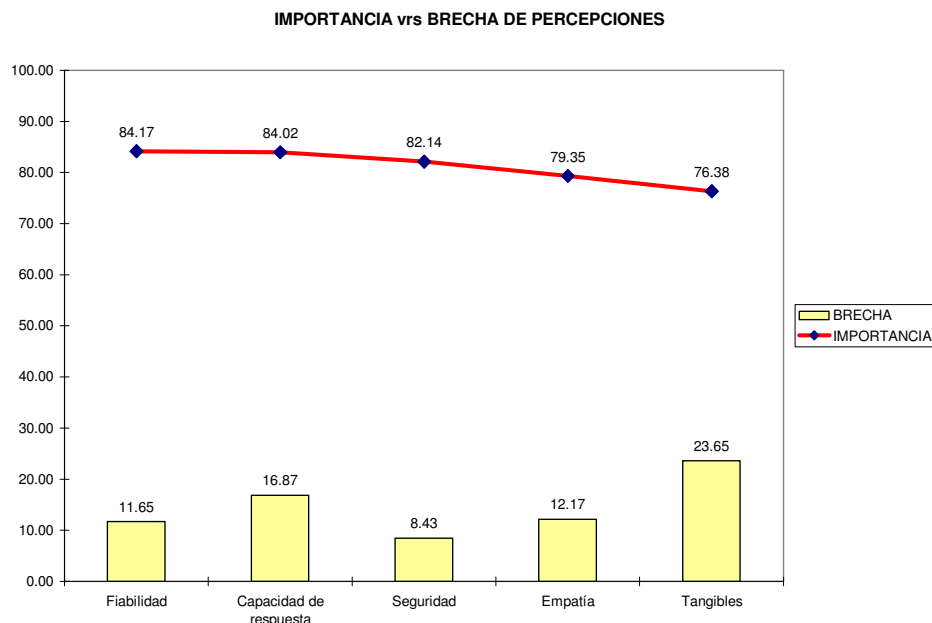


Fuente: Elaborado por el grupo de Investigación

El gráfico #7 muestra la calificación obtenida por cada una de las dimensiones evaluadas. Podemos observar que la dimensión mejor calificada es la de Seguridad, con un total de 91.57 y la menor evaluada es la dimensión de Elementos Tangibles con un total de 76.35. Lo que quiere decir que la mayor fortaleza de la empresa es la dimensión de Seguridad y su mayor debilidad son los Elementos Tangibles.

Aunque los Elementos Tangibles obtuvieron la menor calificación, el siguiente gráfico (#8) nos muestra que para los clientes de INTEK, esta dimensión es la que tiene menor importancia para ellos.

Gráfico #8

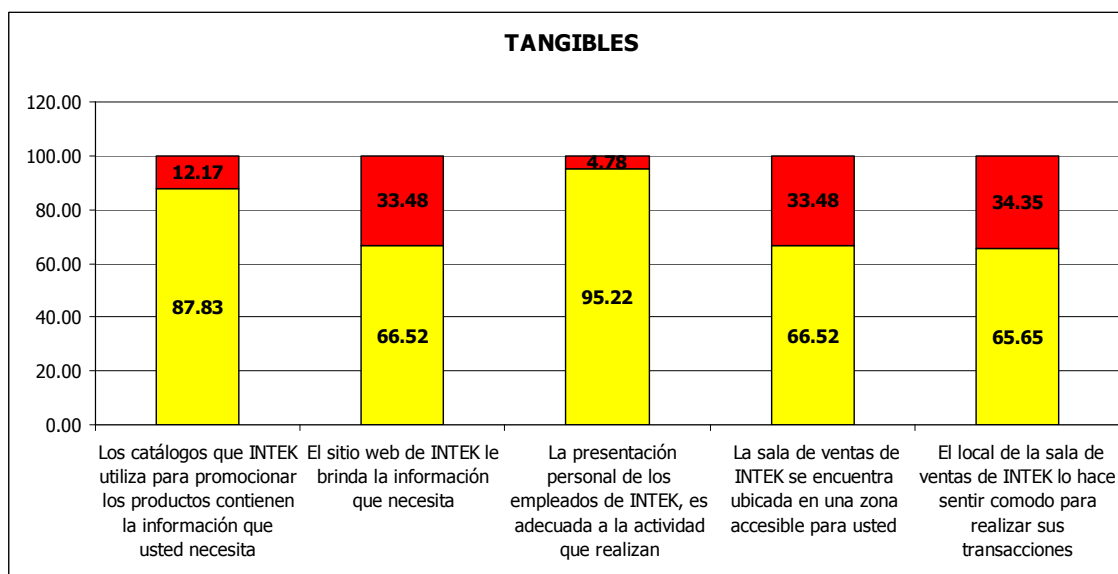


Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

Además, podemos observar que la dimensión con la segunda mayor debilidad es Capacidad de Respuesta, ya que es la segunda con menos calificación y es crítica porque es la segunda con mayor importancia para los clientes de INTEK.

3.1.1.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE ELEMENTOS TANGIBLES

Gráfico #9
BRECHAS DETERMINADAS EN ELEMENTOS TANGIBLES



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

La dimensión de Elementos Tangibles representa la mayor debilidad en la afirmación "El local de la sala de ventas lo hace sentir cómodo para realizar sus transacciones", con un valor de 65.65; por lo que la sitúa en una de las dimensiones en

la que se debe de trabajar más para mejorar la calidad del servicio que brinda INTEK.

La oficina de INTEK El Salvador está ubicada en una casa particular, la cual ha sido remodelada para que pueda funcionar como una oficina de trabajo. No posee un ambiente agradable en el cual el cliente se sienta cómodo de realizar sus transacciones. Además, no hay una persona que haga la función de recepcionista que pueda brindar una atención personalizada al cliente. Todo lo anterior reflejada el bajo puntaje que han asignado los clientes.

Para la afirmación “La sala de ventas se encuentra ubicada en una zona accesible”, al igual que la afirmación del “sitio web” se sitúan como la segunda área con la menor puntuación. Esto obedece a que la sala de ventas se encuentra en una zona de poca circulación, instalaciones sin parqueo propio, y sin ninguna identificación que facilite al cliente su ubicación. Sin embargo, la mayoría de clientes no visitan las instalaciones dado que los requerimientos o necesidades las solicitan desde su lugar de trabajo.

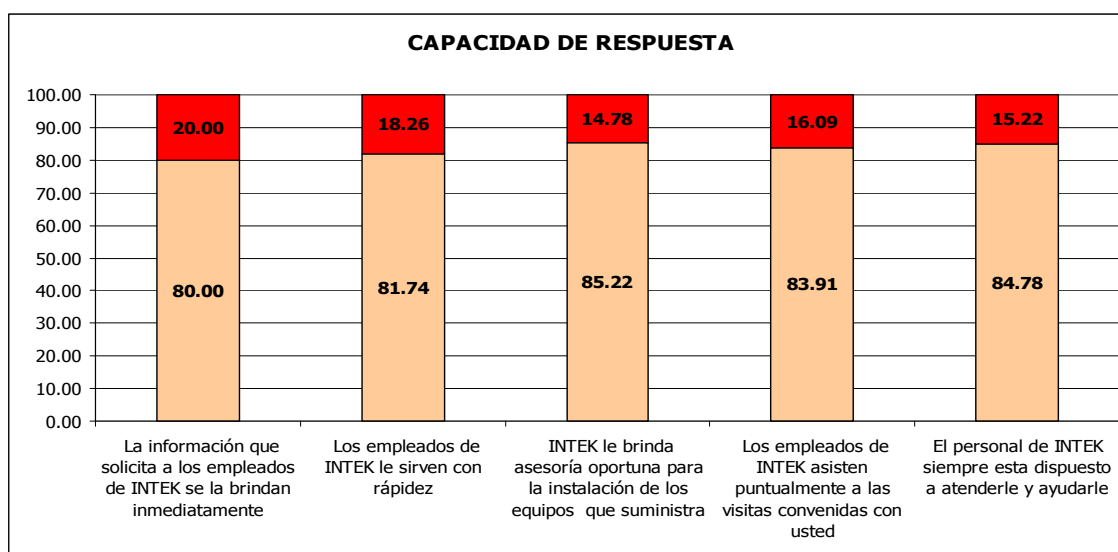
Otro aspecto a considerar es la página Web que posee la empresa, la cual no brinda la información necesaria y actualizada de servicios tales como: seminarios, eventos, promociones, etc. Muchos de los clientes manifiestan no conocer el sitio Web de la empresa.

Algo muy importante y que es de vital ayuda para los clientes es la información técnica que reciben a través de folletos o catálogos, los cuales deben brindar la información necesaria y precisa de los productos y servicios que ofrece la compañía. Esta afirmación obtuvo un puntaje de 87.83.

Un aspecto que resalta, es la gran aceptación que tienen los clientes con respecto a la presentación del personal que los atiende directamente en sus lugares de trabajo; ya que esta es adecuada a la actividad que realizan. Esto se explica, por el tipo de ambiente de trabajo de los clientes, el cual es un ambiente industrial y no requiere de una exigencia en la presentación y basta con que los vendedores se presenten de una forma ordenada y limpia.

3.1.1.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE CAPACIDAD DE RESPUESTA

Gráfico #10
BRECHAS DETERMINADAS EN CAPACIDAD DE RESPUESTA



Fuente: Elaborado por el grupo de Investigación

Esta es la dimensión con la segunda mayor brecha y segunda en importancia para los clientes. Los resultados obtenidos nos reflejan que:

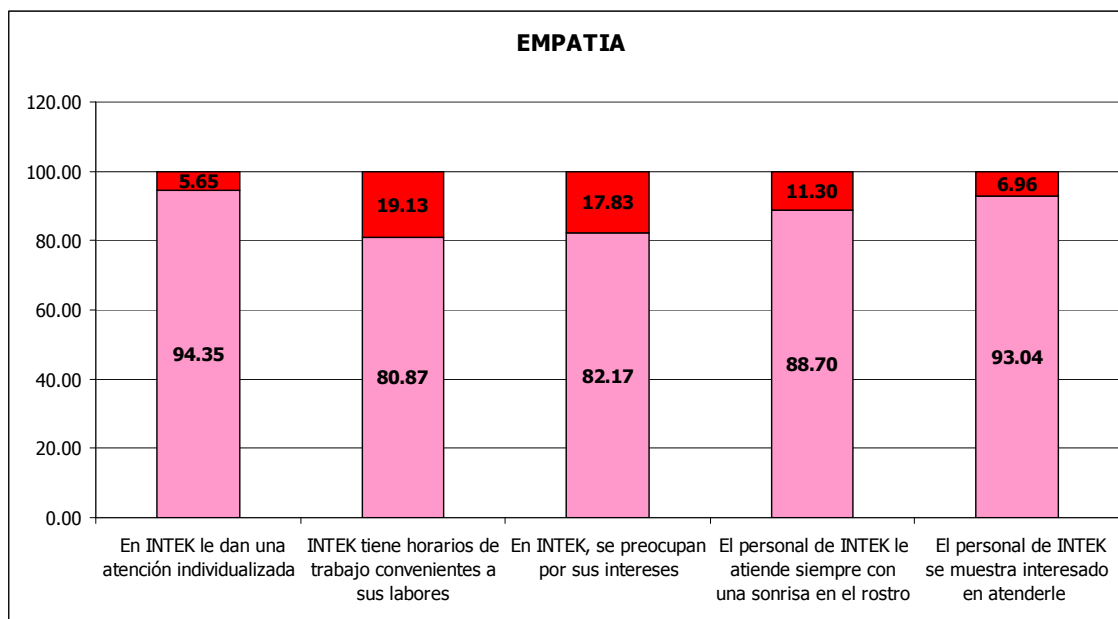
El puntaje mas bajo (80) la obtuvo la afirmación "La información que solicita a los empleados de INTEK se la brindan inmediatamente", seguida de la afirmación "Los empleados de INTEK le sirven con rapidez". Ambas afirmaciones relacionadas con la opinión de los clientes que sus requerimientos de atención y asesoría no se están cumpliendo por completo en el tiempo que lo necesitan.

En tercer lugar de importancia, se encuentra la afirmación "Los empleados de INTEK asisten puntualmente a las citas convenidas" la cual obtuvo un resultado de 83.91. Esto se explica, por la misma sobrecarga de trabajo que tienen los técnicos, no están cumpliendo con las citas programadas con sus clientes. Muchas veces se deja de atender a un cliente por atender a otro.

Finalmente, en esta dimensión se ubican respectivamente las afirmaciones "El personal de INTEK siempre esta dispuesto a atenderle y ayudarle" (84.78) e "INTEK le brinda asesoría oportuna para la instalación de los equipos que suministra" (85.22), los cuales reflejan que les es imposible atender todos los requerimiento de una forma mas oportuna e inmediata.

3.1.1.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE EMPATIA

Gráfico #11
BRECHAS DETERMINADAS EN EMPATÍA



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

Empatía es la tercera dimensión mejor evaluada de las cinco, con una calificación de 87.83.

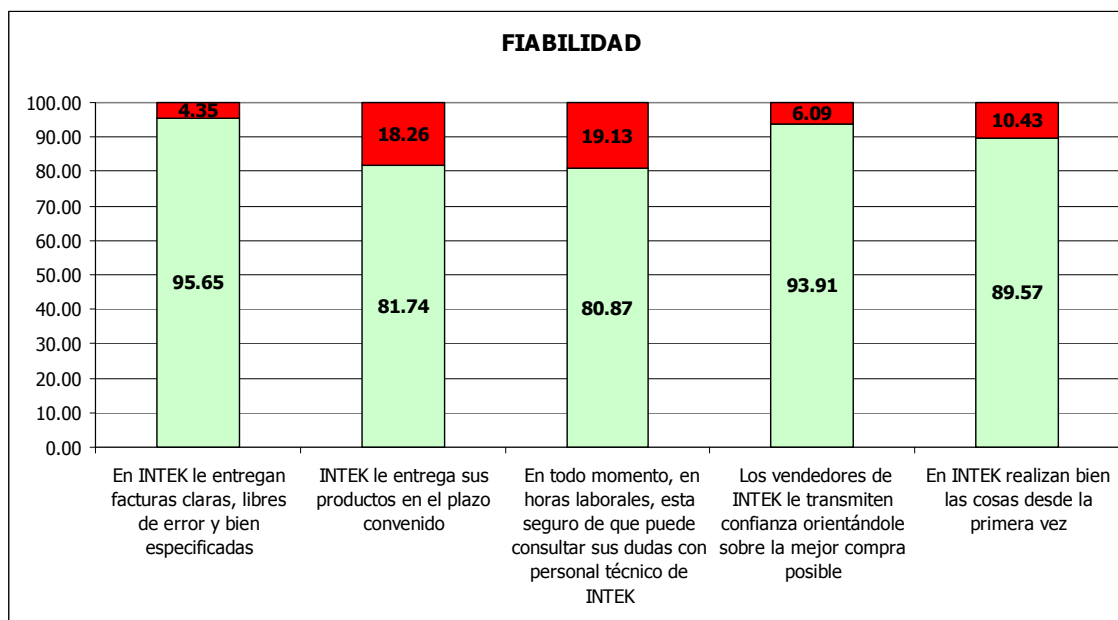
La afirmación que obtuvo la menor calificación fue la afirmación "INTEK tiene horarios de trabajo convenientes a sus labores" con un puntaje de 80.87. Esta afirmación ha obtenido menor puntaje, ya que los horarios de vacaciones de los clientes y los horarios de INTEK no siempre coinciden. Esto incluye también los días sábados, que el personal de INTEK no trabaja de manera oficial, por lo que al final el requerimiento del cliente debe esperar hasta los días laborales.

En segundo lugar de interés se encuentra la afirmación "En INTEK se preocupan por sus intereses" en la cual se obtuvo un puntaje de 82.17. Evidentemente este resultado es en gran parte consecuencia de los resultados de la afirmación anterior. La afirmación "El personal de INTEK le atiende siempre con una sonrisa en el rostro" se ubica en el tercer lugar de importancia de esta dimensión, mas sin embargo, este aspecto no es tan importante para el cliente. (Ver gráfico #4).

En una posición muy cercana se encuentran los resultados de las afirmaciones "El personal de INTEK se muestra interesado en atenderle" (93.04) y "En INTEK le dan una atención individualizada", en la que los clientes en su mayoría han expresado haber recibido un servicio individualizado.

3.1.1.4 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE FIABILIDAD

Gráfico #12
BRECHAS DETERMINADAS EN FIABILIDAD



Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

Esta dimensión obtuvo el segundo mayor puntaje, 88.35. Según estos resultados en general, los clientes se sienten satisfechos con la atención individualizada y oportuna que le brinda el personal de INTEK, sin embargo al analizar el gráfico anterior podemos observar:

La mayor deficiencia en esta dimensión se da cuando los clientes llaman a la oficina y no hay una persona capacitada para responder a sus preguntas. Cuando esto sucede, tratan de comunicar al cliente con el técnico (a través de una llamada a celular) pero muchas veces esta no puede ser atendida, porque el técnico se encuentra atendiendo a otro cliente en sitio.

Se puede observar que la segunda deficiencia en esta dimensión, es "la entrega de los productos en el plazo convenido", lo cual obedece a que en muchas oportunidades no existe el producto en plaza.

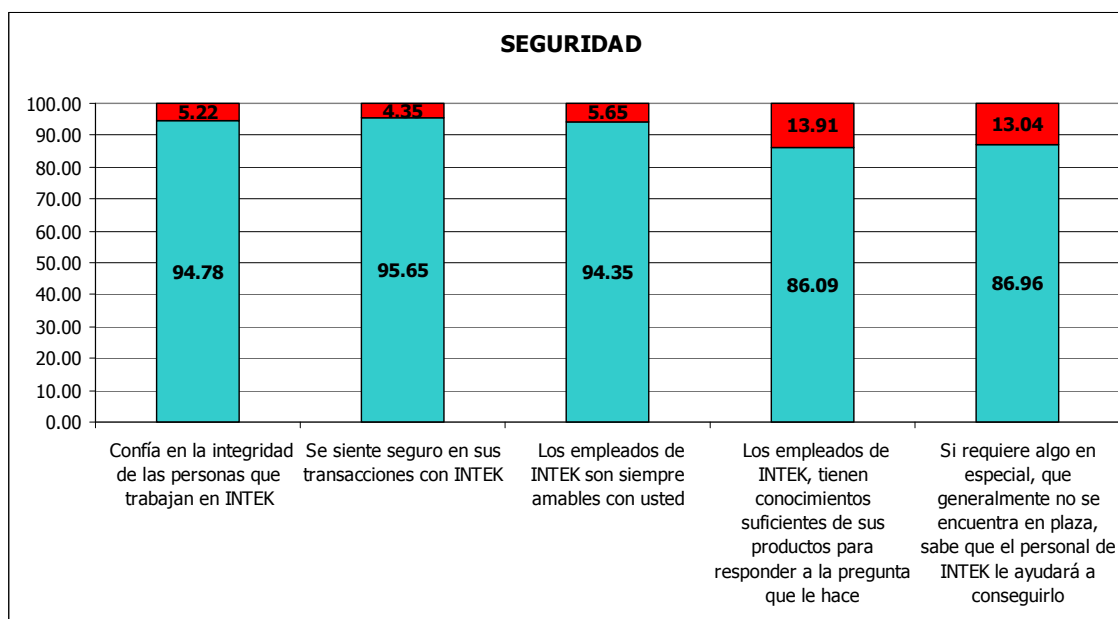
Así mismo podemos observar que con un resultado de 89.57, los clientes consideran satisfactoria la labor de realizar bien las cosas desde el inicio de su requerimiento.

Con un resultado de 93.91, podemos ver reflejado como los clientes tienen la confianza de que los empleados les brindan una asesoraría adecuada en la mejor compra posible.

Finalmente, y con una mayor ponderación, de 95.65, se encuentra la afirmación que INTEK entrega facturas claras, libres de error y bien especificadas.

3.1.1.5 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE SEGURIDAD.

Gráfico #13
BRECHAS DETERMINADAS EN SEGURIDAD



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

Seguridad es la dimensión mejor evaluada de las cinco (como se puede observar en el Gráfico #7) con una calificación de 91.57 de 100.

La afirmación que obtuvo el más bajo puntaje de 86.09, fue “Los empleados de INTEK tienen conocimientos suficientes de sus productos para responder a la pregunta que le hace”, lo cual puede deberse a que no se dispone de personal capacitado en la oficina, que pueda responder adecuadamente a las preguntas que los clientes hacen, cuando los técnicos están fuera de ella atendiendo a otros clientes.

En segundo lugar y muy cercana a la anterior con una puntuación de 86.96, se ubica la afirmación "Si requiere algo en especial, que generalmente no se encuentra en plaza sabe que el personal de INTEK le ayudara a conseguirlo". Esto es un aspecto difícil de manejar ya que actualmente no se tiene la capacidad para reaccionar a necesidades emergentes de los clientes.

Con 94 puntos le siguen a la anterior las afirmaciones "Los empleados de INTEK son siempre amables con usted" y "Confía en la integridad de las personas que trabajan en INTEK", resultados que reflejan la confianza que los clientes tienen en los empleados.

La afirmación "Se siente seguro en sus transacciones con INTEK", obtuvo la mayor puntuación (95.65). Este resultado se da, ya que los clientes confían en las soluciones que INTEK les da a sus problemas. Además que los productos son de reconocidas marcas mundiales.

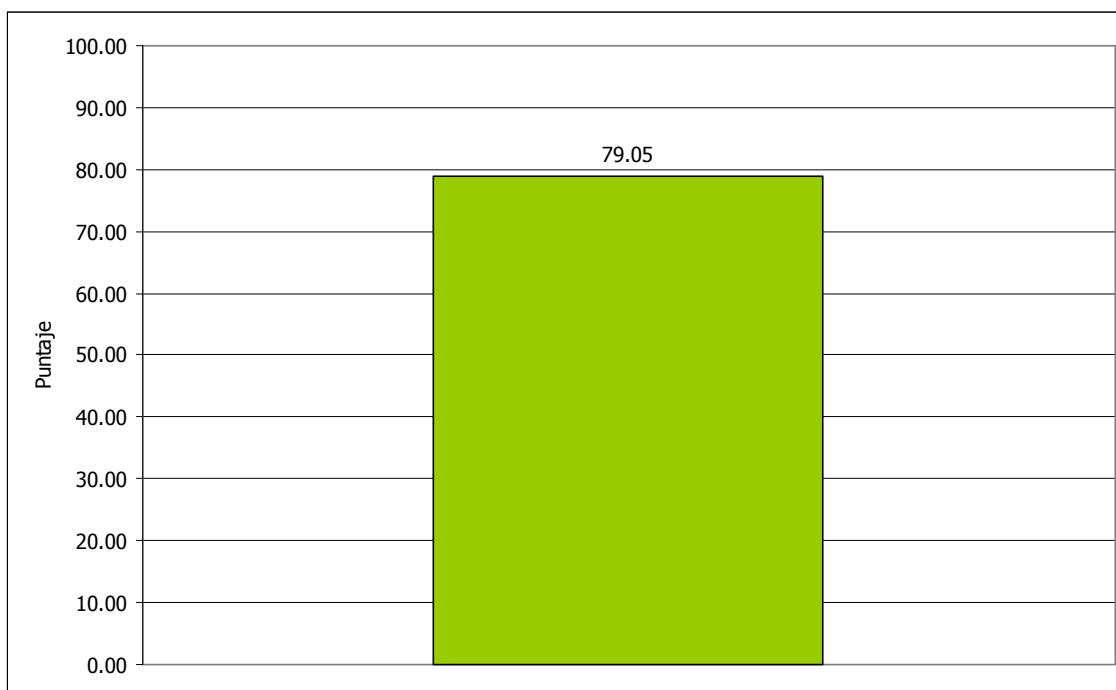
3.2 INDICE GENERAL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

INTERNOS

Este índice representa la satisfacción que los clientes internos poseen en la atención a los clientes de INTEK EL Salvador, el cual se ha obtenido en base a tres áreas de servicio y haciendo un promedio simple de las tres áreas (ver Gráfico #16).

La grafica #14 muestra el índice general de satisfacción de los clientes internos.

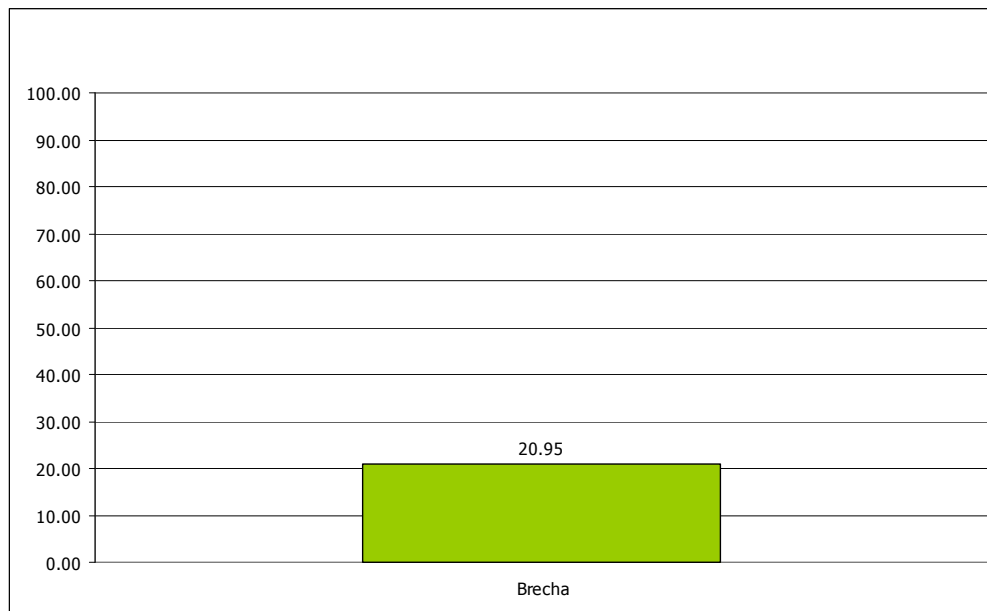
Gráfico #14
Índice de Satisfacción del Cliente Interno



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

La calificación total de la percepción de los clientes internos es de 79.05 puntos de un total de 100, lo que nos refleja que los clientes internos tienen un brecha de 20.95, la cual deben mejorar. (Ver gráfico #15).

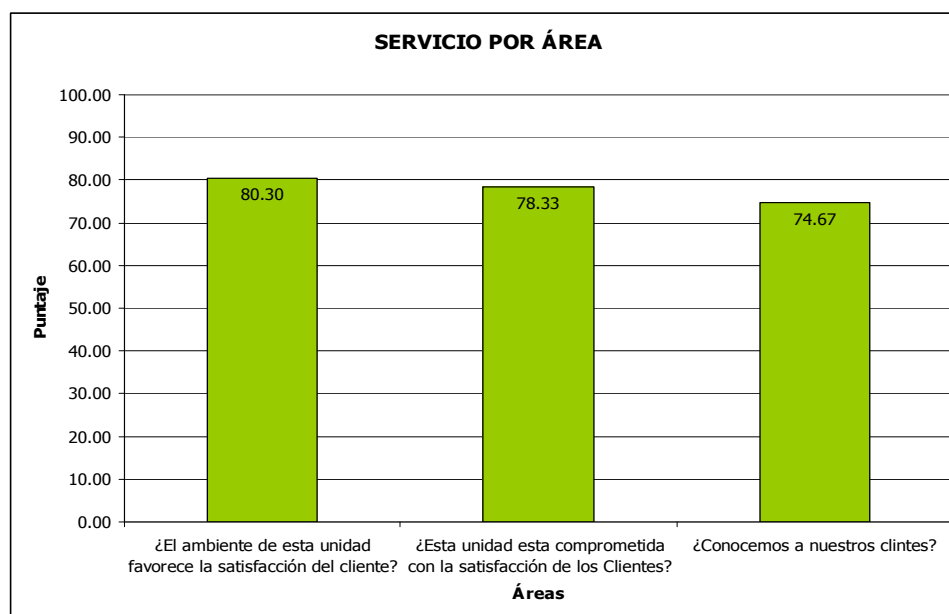
Gráfico #15
BRECHA DETERMINADA EN EL SERVICIO INTERNO



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

3.2.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA UNA DE LAS AREAS

Gráfico #16
PUNTAJE POR ÁREA

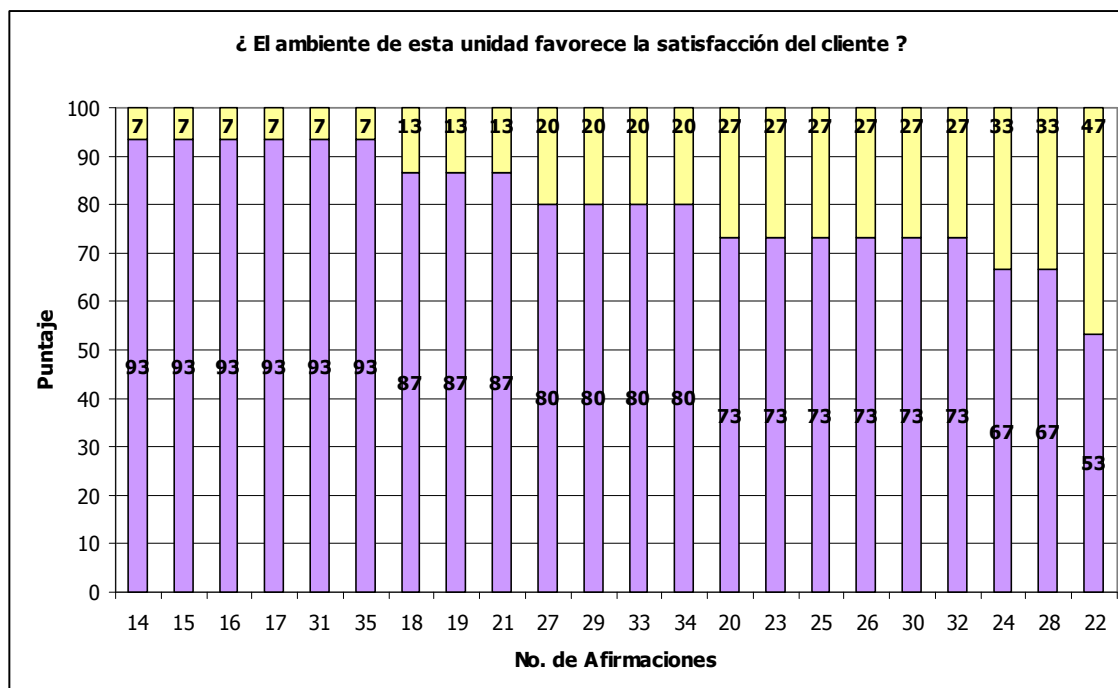


Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

El gráfico #16 muestra la calificación obtenida por cada una de las áreas evaluadas. Podemos observar que el área mejor calificada es “¿El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del cliente?” con una puntuación de 80.30 y la de menor puntuación “EL conocimiento de nuestros clientes”. La primera afirmación nos indica que en esta área poseen la mayor fortaleza; mientras que la menor fortaleza es la falta de conocimiento de los clientes con un puntaje de 74.67.

3.2.1.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL AREA “EL AMBIENTE DE ESTA UNIDAD FAVORECE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”

Gráfico #17



Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

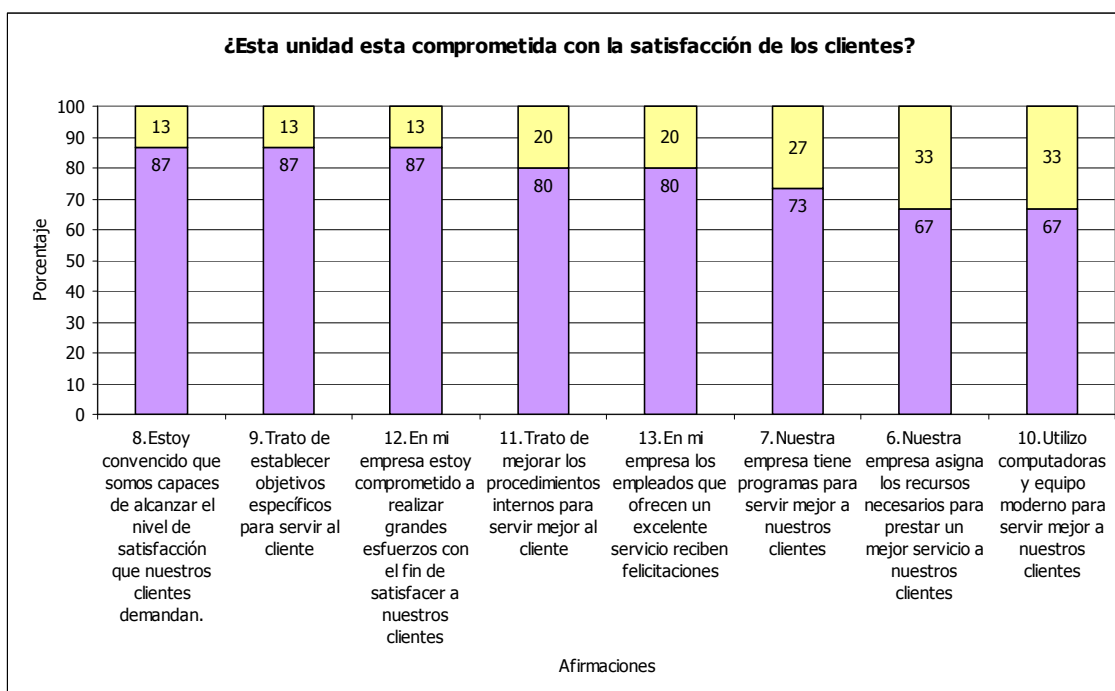
El gráfico anterior muestra “El ambiente que existe en las unidades y si favorecen a la satisfacción de los clientes”. Esta área obtuvo el mayor puntaje de las tres áreas evaluadas como se observa en el gráfico #16.

Podemos observar que las afirmaciones 14,15,16,17,31 y 35 (ver Anexo #4) poseen la calificación más alta con un puntaje de 96, lo que refleja que los empleados de las unidades se sienten que forman un equipo de trabajo, se ayudan mutuamente y se sienten responsables de atender al cliente para que este se sienta satisfecho con la calidad del servicio prestado.

Por el contrario, la afirmación que obtuvo la más baja calificación es la número 22 (ver Anexo #4) con 53 puntos, esto manifiestan que no está al alcance de los empleados resolver la mayor parte de los problemas de los clientes.

3.2.1.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL AREA "ESTA UNIDAD ESTA COMPROMETIDA CON LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES"

Gráfico #18



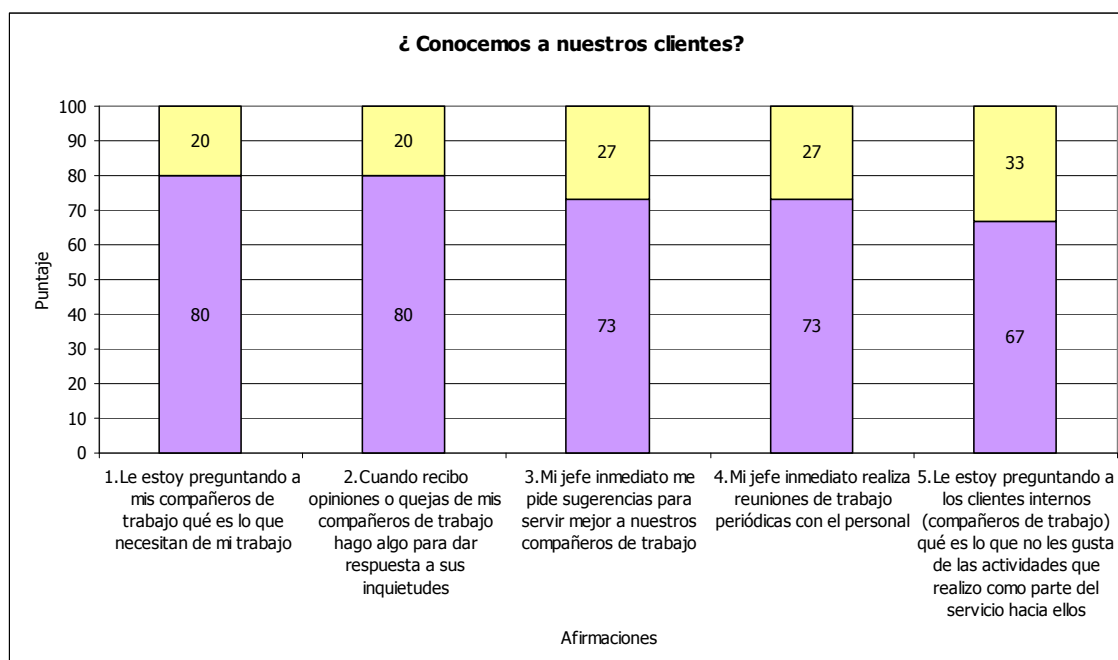
Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

El gráfico muestra todas las afirmaciones que se realizaron en ésta área. Las afirmaciones 8, 9, y 12 obtuvieron la calificación más alta, 87.00 puntos de 100 (Ver Anexo #4). Esto refleja que están convencidos de que son capaces de alcanzar la satisfacción que los clientes demandan y que además están comprometidos a realizar grandes esfuerzos con el fin de satisfacer al cliente. Mientras que la calificación mas baja aparecen en las afirmaciones 6 y 10 donde manifiestan que no se

asignan los recursos necesarios para atender mejor al cliente (Ver Anexo #4).

3.2.1.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL AREA "CONOCEMOS A NUESTROS CLIENTES"

Gráfico #19



Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

El área I "Conocemos a nuestros Clientes" se muestra en el gráfico #19.

Esto refleja si en realidad los empleados conocen a los clientes de INTEK El Salvador y sus respectivos "clientes" dentro de los procesos de la empresa. Como podemos observar, esta área es la que obtuvo la calificación más baja de las tres, demostrando ser el área más débil de la empresa.

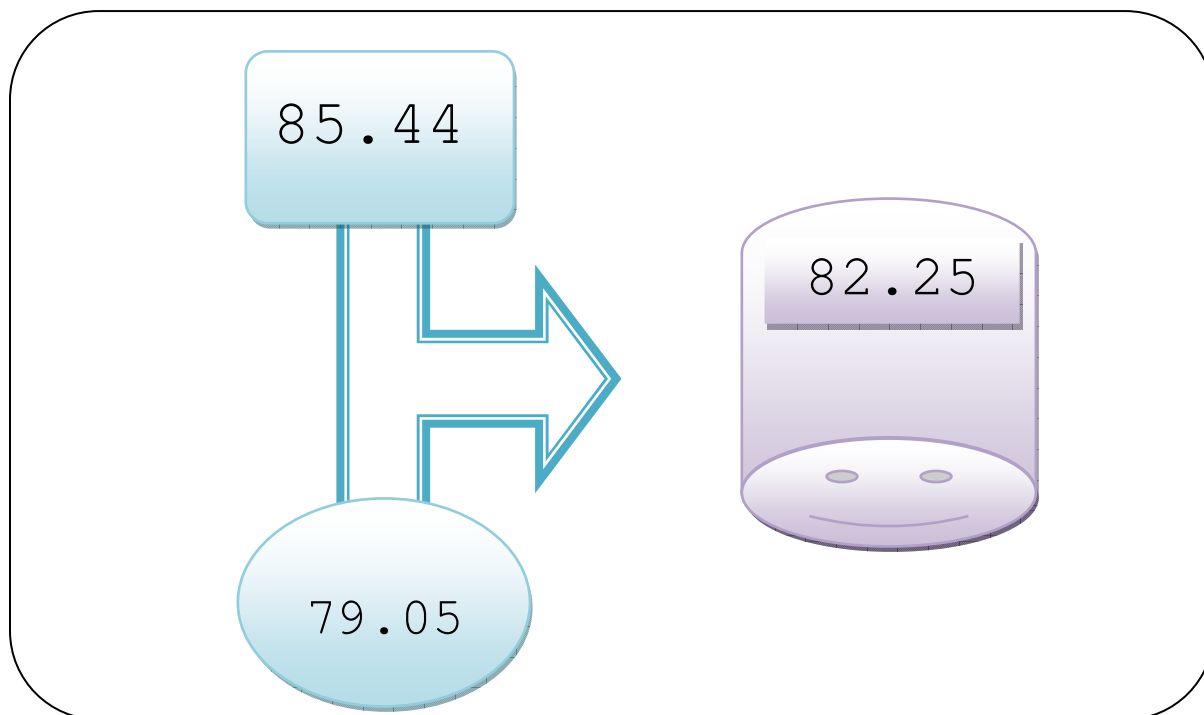
La calificación más baja en esta área es la afirmación 3 (ver Anexo #4), en la que podemos observar que hay elementos que limitan el conocimiento de los clientes internos (compañeros de trabajo). Por otro lado contrasta con lo que manifiestan en la afirmación 1 (ver Anexo #4), con un mayor puntaje en la cual se está preguntando al cliente que necesitan del servicio que presta INTEK El Salvador.

3.3 RESULTADO DEL INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El índice de satisfacción del servicio que presta INTEK El Salvador, se obtuvo a través de las dos encuestas que se pasaron tanto a los clientes externos como a los internos.

Aplicando esto a los dos resultados globales de ambas encuestas promediamos y obtenemos el siguiente valor:

Esquema #6
Calificación del Índice de Satisfacción del Cliente.

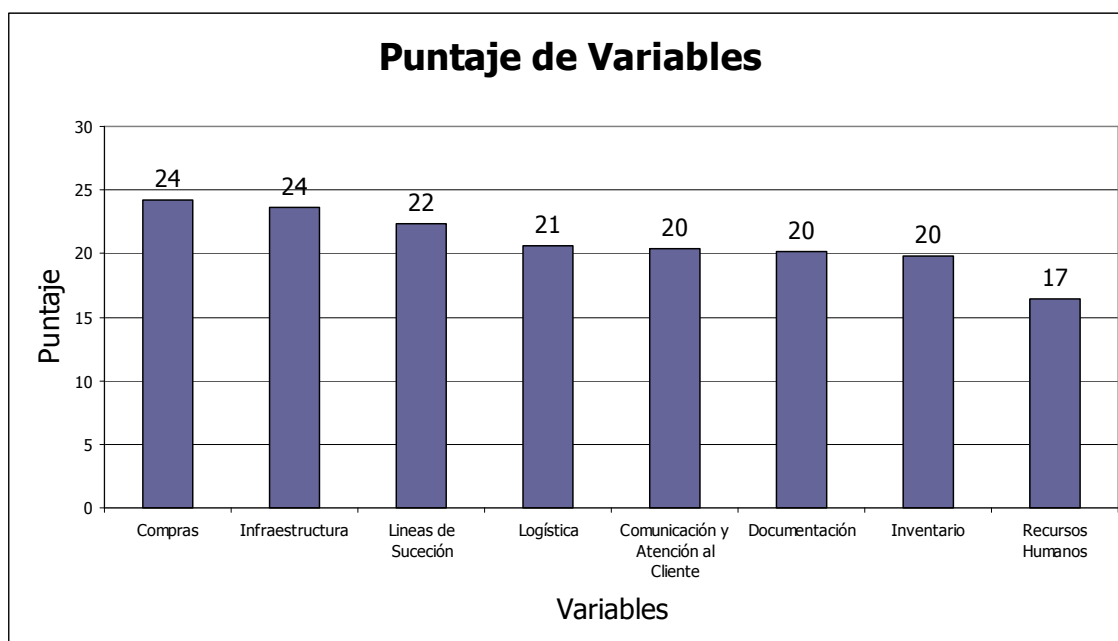


Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

El índice de satisfacción del cliente, que obtuvo la INTEK es de 82.25 puntos, de 100 que es el ideal; el cual puede verse en el esquema #6. Por lo tanto, la empresa todavía no llena las expectativas que tienen los clientes del servicio.

4. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DE LAS MICRO VARIABLES

Gráfico #20

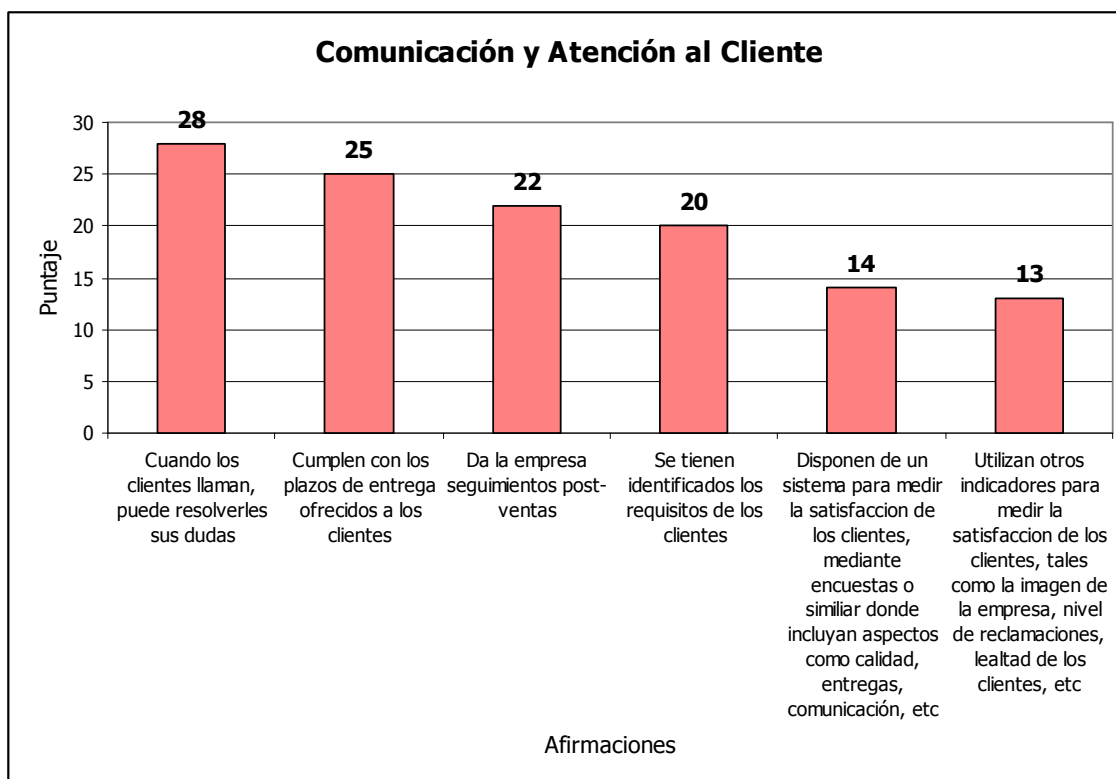


Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

El gráfico muestra todos los puntajes que obtuvieron cada una de las micro variables que se evaluaron. Las variables "Compras", "Infraestructura" y "Líneas de Sucesión" son las que obtuvieron mayor puntaje.

En las áreas que la empresa necesita reforzar están "Comunicación y Atención al Cliente", "Documentación", "Inventario" y "Recursos Humanos"; siendo la primera y tercera variable las que afectan directamente la satisfacción de los clientes externos.

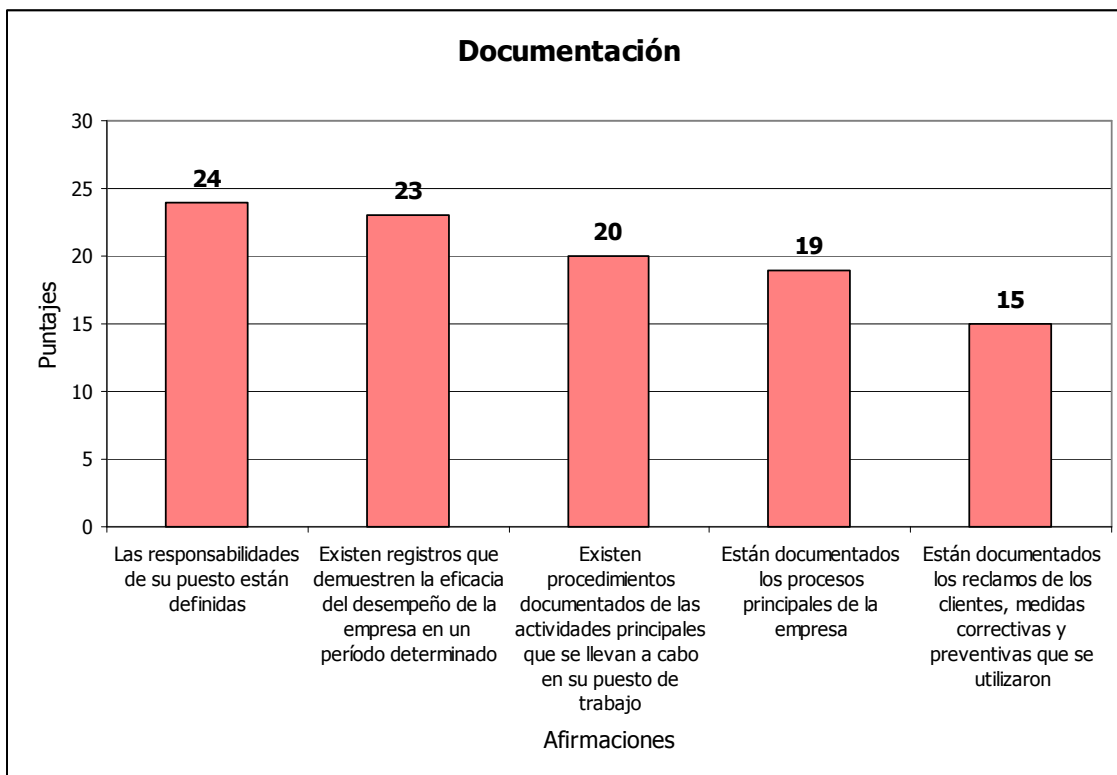
Gráfico #21



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

El gráfico #21 refleja los resultados de la variable "Comunicación y Atención al Cliente", la cual trata de medir como la empresa está organizada para dar atención a los clientes. Como se puede observar, los puntajes más altos reflejan que los empleados se esmeran por responder a sus dudas y entregar los equipos en el tiempo establecido. Mas sin embargo, los puntajes más bajos reflejan que la organización, hasta el momento, no ha medido la satisfacción de sus clientes.

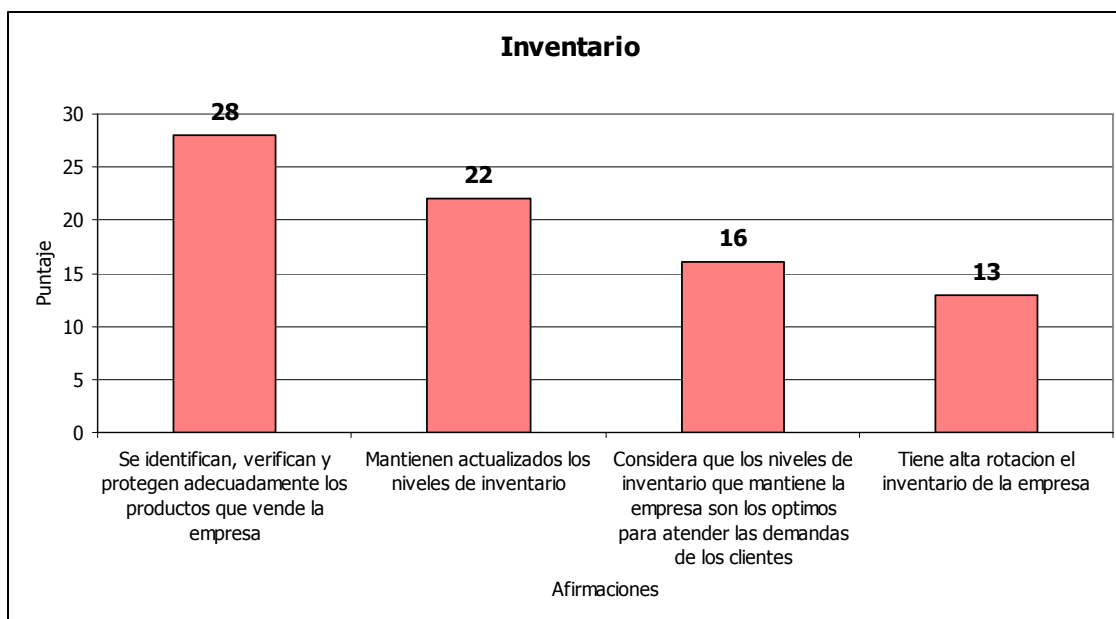
Gráfico #22



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

La segunda variable que muestra deficiencia es la de Documentación. Esta variable mide como esta la documentación de la empresa. La mayor puntuación la obtuvo la documentación de los puestos. Si bien estos existen, no están actualizados. Los más deficientes son la documentación de procesos y la documentación de reclamos, quejas, etc., que por el momento ninguna de las dos actividades se lleva registro.

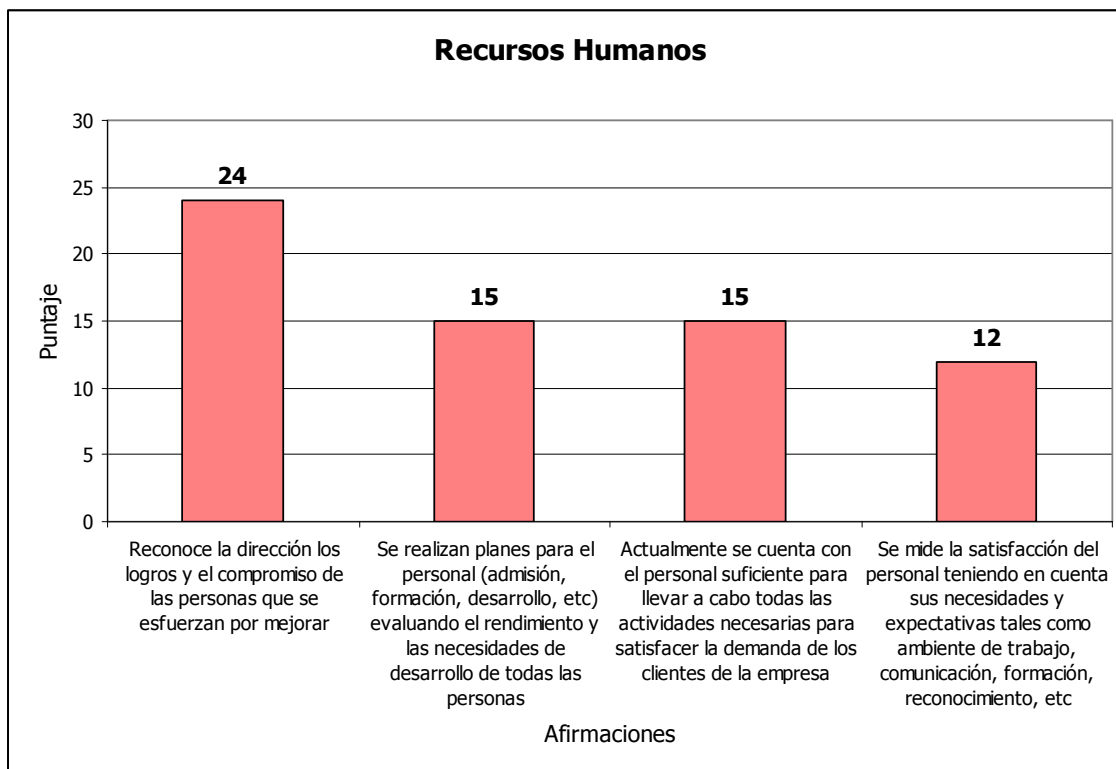
Gráfico #23



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

La tercera variable con deficiencias es la de Inventario. Esta refleja la manera que la empresa maneja sus inventarios. Su fortaleza está en que mantienen sus productos bien identificados, protegidos y en buen estado en sus bodegas. Su debilidad está en que no mantienen niveles eficientes para satisfacer la demanda del mercado.

Gráfico #24



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

La variable que presenta mayor deficiencia es la de Recursos Humanos. De acuerdo a los resultados la alta dirección reconoce y recompensa en cierta medida los esfuerzos y la dedicación del personal. Su debilidad está en su falta de personal, no se les capacita y tampoco se mide su satisfacción dentro de la empresa.

CAPÍTULO IV

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LOS
SERVICIOS QUE OFRECE INTEK EL SALVADOR.**

El plan de mejora se presenta en dos etapas:

- A) Diagnóstico y planteamiento de soluciones a partir del modelo SERVQUAL;
- B) Planteamiento para la adopción de un Sistema de Calidad basado en la gestión de ocho procesos identificados como claves para mejorar la satisfacción del cliente.

A continuación se describe el diagnóstico de INTEK EL SALVADOR, seguido de la solución propuesta por el grupo investigador, para cada una de los aspectos evaluados.

**A. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES A PARTIR DEL MODELO
SERVQUAL.**

A.1 EN EL CLIENTE EXTERNO

A fin de que la empresa pueda maximizar sus esfuerzos en promover soluciones en aquellas debilidades señaladas con mayor frecuencia por sus clientes, nos enfocamos en señalar las tres dimensiones que obtuvieron menor puntaje por parte de estos; considerando a la vez, que si bien es cierto no son las únicas,

son estas sobre las cuales se debe trabajar de forma inmediata para lograr incrementar la satisfacción de sus clientes externos a un 95 %.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN EN LA DIMENSIÓN DE ELEMENTOS TANGIBLES:

Es necesario que para dar solución a esta percepción del cliente externo, se tenga que recurrir a:

a) Se debe aprovechar el espacio de enfrente de la casa (actualmente corresponde al garage y paso de acceso a la sala de ventas); a su ingreso el cliente puede observar en su paso una bodega de materiales diversos, los cuales no se encuentran ordenados, están polvosos y sin identificación. Por lo que se recomienda invertir en aprovechar dicho espacio, para diseñar y acomodar la sala de ventas y trasladar la bodega hacia el costado derecho de la casa (ver en anexos #9 y #10 los planos actuales y propuestos respectivamente).

b) Esta sala de ventas debe dotarse con dos vitrinas para exhibir en ellas parte de los productos que se distribuyen; el mostrador actual deberá reubicarse (acondicionando su tamaño al espacio disponible) entre estas dos vitrinas. De igual forma recomendamos adquirir muebles de sala que brinden la sensación de confort a sus usuarios y ubicar a un lado de ellos una mesa con los

catálogos de productos que INTEK distribuye. También es necesario que se pueda instalar un televisor (suspendido del cielo falso) en una de las esquinas de esta sala, a fin de que se pueda mostrar a sus clientes videos que presenten que es INTEK, tanto en El Salvador como en el resto de la región (se puede incluir, su historia, misión, visión, política de calidad, productos y servicios que ofrecen, etc.).

c) Posteriormente es necesario, que en toda la parte de la acera se construya una rampa pequeña y se delimite con pintura amarilla la zona de parqueo (espacio disponible para tres vehículos), en donde no debe parquearse los vehículos de la empresa para permitir que sea utilizado por sus clientes (colocar un rótulo que indique "parqueo exclusivo para clientes").

d) También deberá ser instalado un rótulo sobre el techo de la fachada de la casa, el cual indique además de INTEK EL SALVADOR, su página Web y teléfonos de la oficina. Finalmente y de acuerdo con lo manifestado por sus clientes, se recomienda buscar asesoría para el diseño y mantenimiento de su página Web, de tal forma que esta proporcione al cliente una búsqueda fácil y rápida de la información requerida.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA:

La solución a esta necesidad estriba fundamentalmente en contratar al vendedor interno (aunque aparece reflejado en el organigrama de la empresa, actualmente no existe una persona ocupando esa plaza), al cual inicialmente debe de formársele en diversos temas (conocimiento de políticas internas de la empresa, conocimiento de los productos y servicios que se ofrecen, conocimiento técnico, atención al cliente, etc.) que le permitan brindar de forma eficiente la atención y solución a las necesidades de los clientes de INTEK El Salvador.

Con la contratación y formación de esta persona, el personal que actualmente se encuentra sobrecargado con estas actividades (contador y vendedor externo) podrá dedicar más tiempo a realizar las funciones propias de sus puestos. En este sentido, el vendedor externo podrá planificar y cumplir sus rutas de visitas a los clientes, dar seguimiento a sus necesidades apoyándose en el vendedor interno (vía telefónica puede consultar las existencias), aumentar su frecuencia e identificar clientes potenciales.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA DIMENSIÓN DE FIABILIDAD:

La primera parte de las necesidades en esta dimensión quedan cubiertas con la propuesta de contratación y formación del vendedor interno antes mencionada.

Para la segunda parte, es necesario que se identifiquen además de la línea Rockwell Automation /Allen-Bradley otros productos que de igual forma tienen mucha demanda y que son requeridos por los clientes para entrega inmediata. Para ello será necesario revisar los pedidos realizados por los clientes en los últimos seis meses a fin de determinar cuales productos, períodos de transacción (proveedor - INTEK) y cantidades, son requeridas mantener disponibles (definir el stock mínimo requerido) para cubrir las necesidades de los clientes.

Para dar solución a la tercera necesidad de esta dimensión, se recomienda a los vendedores establecer una buena comunicación con el cliente, a fin de definir claramente los tiempos de entrega de los productos solicitados, y cuando en un mismo pedido existiese diversidad de materiales que corresponden a diferentes proveedores y los tiempos de importación difieren considerablemente, es necesario aclarar al cliente tal situación, a fin de que este acepte la entrega parcial o total de lo requerido. Para cumplir con esta parte

sugerimos incluir en la hoja de pedidos los siguientes campos:

N°	Descripción	Cantidad solicitada	Tiempo de entrega acordado	Valor	Subtotal

Al pie de página del formato deberán firmar en acuerdo tanto el vendedor como el solicitante, esto permitirá dar un mejor seguimiento a los pedidos y obtener de manera escrita la decisión del cliente.

A.2 EN EL CLIENTE INTERNO

Al igual que el diagnóstico del cliente externo, en esta parte nos enfocaremos en señalar aquellas afirmaciones que fueron identificadas como puntos más débiles dentro de la organización por parte de sus empleados, las cuales requerirán que se les brinde atención de manera inmediata, a fin de lograr incrementar la satisfacción de sus clientes internos por arriba del 95 %.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA EL ÁREA, "CONOCEMOS A NUESTROS CLIENTES":

Para dar solución a esta parte, el Gerente Regional debe fortalecer la comunicación interna entre su personal y en todas direcciones, para ello se deben promover actividades

de trabajo en equipo como el establecimiento de metas compartidas, el establecimiento de reuniones semanales para presentar estadísticas de ventas, logros, necesidades, limitantes, actividades pendientes de realizar, etc. Esto fortalecerá la identificación y compromiso de los empleados tanto con la empresa como entre ellos mismos. También es importante establecer un mapeo de proceso internos, que permita conocer los insumos, sus requisitos y proveedores (internos o externos), identificar cada uno de los procesos como tal, y finalmente conocer las salidas, su requisitos y el próximo en la línea (cliente interno o externo).

PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA EL ÁREA, "LOS EMPLEADOS SE ENCUENTRAN COMPROMETIDOS CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE":

En esta parte, es indispensable que INTEK El Salvador tenga que realizar una inversión económica en la actualización de sus activos, específicamente tal y como lo indicado, en lo que respecta al soporte informativo (hardware). De acuerdo a un estudio retrospectivo (a nivel de revisión de pedidos, número de transacciones mensuales vrs. tiempo requerido, entrevistas con el personal) realizado por el grupo investigador, se logró determinar que si la empresa adquiere equipo informático con una

velocidad de procesamiento mayor (3.0 GHz como mínimo) y con más memoria RAM (512 como mínimo) el tiempo para procesar las transacciones comerciales se reduciría en un estimado de casi el 63 % del tiempo actual.

En lo que respecta a la adquisición de un nuevo vehículo es importante considerar que actualmente el mismo vendedor traslada los materiales pequeños (repuestos y piezas de equipos), actividad que le resta tiempo para visitar a otros clientes y cumplir con sus actividades programadas. Por lo cual considerando esto, de forma inmediata se recomienda que se contrate a una persona para que realice las actividades de entrega de los productos y posteriormente evaluar si amerita o no, la adquisición de una nueva unidad de transporte.

Finalmente y en base a los resultados presentados en esta parte, se recomienda que se defina a través de un procedimiento normalizado, las actividades relacionadas con lograr, identificar, medir y satisfacer las necesidades de los clientes, punto que se toca más a detalle en la propuesta de solución B.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA EL ÁREA, "EL AMBIENTE DE TRABAJO FAVORECE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE":

Como podrá observarse, al dar solución a las necesidades percibidas por los clientes externos, paralelamente se estarán solucionando algunas necesidades de los clientes internos; en este caso, con la contratación y formación del vendedor interno que mencionamos en la parte A.1.2, estamos igualmente solucionando los primeros tres puntos indicados en esta parte, razón por la cual nos enfocaremos en los últimos dos.

Para solucionar el primero de estos, recomendamos a la alta dirección evaluar los requerimientos en cuanto a días crédito y horarios de servicio, para lo cual se debe implementar un registro de quejas de los clientes en estos dos aspectos; dicho documento puede ser evaluado mensualmente durante tres meses y evaluar si procede o no realizar un estudio costo- beneficio al respecto.

Otra solución que se propone al respecto es, pasar una encuesta a los clientes para conocer específicamente su opinión con respecto a estos dos puntos y al obtener los resultados proceder a realizar el estudio de factibilidad antes mencionado.

Con respecto a la última necesidad presentada en esta parte se propone a la alta dirección implementar

actividades para reconocer y motivar a su personal, entre algunas de ellas se pueden mencionar:

- Reconocimientos verbales o escritos por logros personales (cumpleaños, boda, etc.) y laborales (trabajo fuera del horario, colaboración en actividades fuera de sus funciones, gestión adicional para agilizar la adquisición de productos, etc.)
- Reconocimiento en revistas, carteleras internas, intranet, página Web, por logros obtenidos.
- Implementación de un plan de carrera.
- Evaluación de desempeño con fines de reconocimiento.
- Establecimiento de metas con reconocimiento económico por alcance de las mismas.

A continuación se presenta de manera resumida, el costo y duración de la implementación de la propuesta de mejora anteriormente descrita:

Tabla #12

Resumen de duración y costo de las soluciones propuestas a partir del modelo SERVQUAL

Propuesta	Duración (Días)	Comienzo	Fin	Costo
A.1.1	61.44	03/12/2007	20/02/2008	\$1,570.00
A.1.2	15	03/12/2007	20/12/2007	\$ 400.00
A.1.3	5	03/12/2007	07/12/2007	\$ 0.00
A.2.1	5	07/12/2007	13/12/2007	\$ 0.00
A.2.2	33.13	10/12/2007	23/01/2008	\$1,900.00
A.2.3	30.44	07/12/2007	18/01/2008	\$ 0.00
TOTALES	150.01	03/12/2007	20/02/2008	\$3,870.00

Fuente: Grupo de Investigación

Nota: En el Anexo #11 se encuentran la calendarización de cada una de las soluciones propuestas anteriormente

B. PLANTEAMIENTO PARA LA ADOPCIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD BASADO EN LA GESTIÓN DE OCHO PROCESOS IDENTIFICADOS COMO CLAVES PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

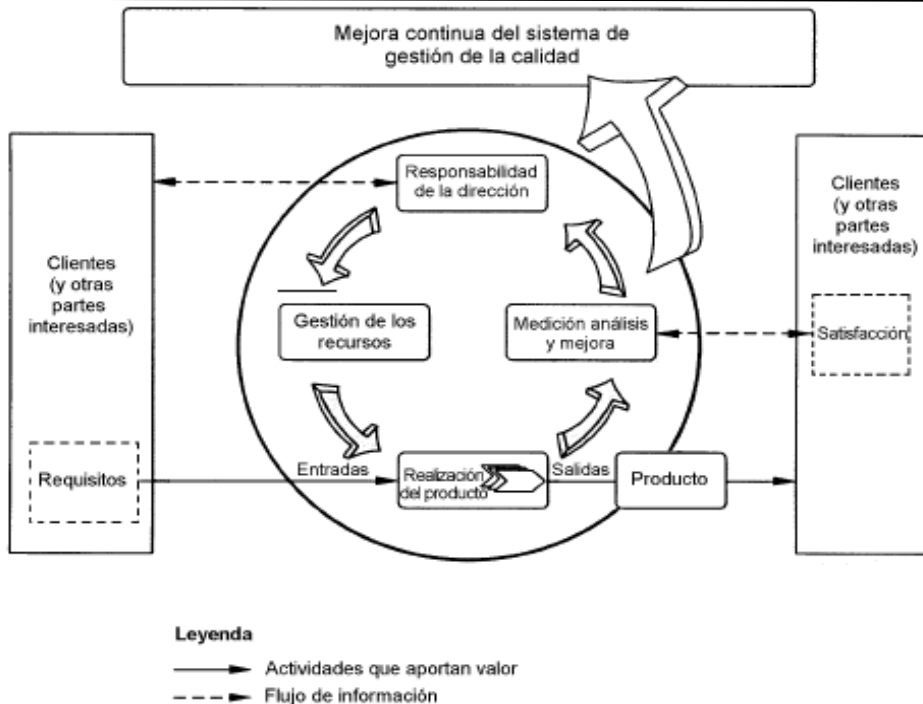
El presente plan de mejora se encuentra basado en un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO) cuyo enfoque anima a la organización a analizar los requisitos del cliente (necesidades y expectativas), definir los procesos que contribuyen al logro

del servicio aceptable para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.

Un Sistema de Gestión de la Calidad proporciona un marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad de proporcionar un servicio que satisfagan los requisitos de forma coherente.

En el siguiente cuadro se ilustra el Sistema de Gestión de Calidad basados en procesos (según Normas ISO 9000) en el cual nos basaremos para la interpretación de la presente propuesta.

Esquema #7
 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



NOTA Las indicaciones entre paréntesis no son aplicables a la Norma ISO 9001.

Fuente: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. (ISO 9000:2000). Norma Española, Diciembre 2000.

ALCANCE DEL PLAN DE MEJORA

El enfoque para desarrollar el plan de mejora, se basa en implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que comprende las siguientes etapas y que para el presente trabajo de investigación se define el siguiente alcance:

Esquema #8
Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

		ALCANCE DE LA PROPUESTA	
		SI	NO
<input type="checkbox"/>	1. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	2. Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	3. Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la Calidad.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	5. Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	6. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	7. Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	8. Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Norma Internacional. Traducción Certificada ISO 9001:2000. Edición 3. Suiza.

B.1 DETERMINAR LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

Los resultados de las necesidades y expectativas de los clientes de INTEK El Salvador, se obtuvieron a través de la aplicación del Modelo SERVQUAL. (Estos resultados se pueden ver en el Capítulo III).

Conocer las necesidades y expectativas ayudará a la empresa a:

- ≈ Analizar los requisitos del cliente.
- ≈ Definir los procesos que contribuyen al logro de servicios aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.
- ≈ Proporcionar el marco de referencia para la mejora continua para aumentar la satisfacción del cliente.
- ≈ Proporcionar confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan sus requisitos.

En esta etapa, el grupo de investigación recomienda a la empresa lo siguiente:

Actividad	Analizar los datos obtenidos como resultado de la aplicación del Modelo SERVQUAL.
Responsable	Gerente Regional.
Tiempo requerido	Se estima que en unas 6 a 8 horas se puede revisar y analizar la información.
Costos	No requiere inversión.

B.2 ESTABLECER LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

La política de calidad y los objetivos de calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir una organización. Ambos ayudan a la empresa a aplicar sus recursos para alcanzar los resultados deseados.

El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del servicio, la eficacia operativa y desempeño financiero, y en consecuencia, sobre la satisfacción y confianza de las partes interesadas.

Como grupo de investigación proponemos la siguiente política y objetivos de la calidad:

Política de calidad

“Comercializar y distribuir equipo eléctrico industrial de control y de automatización, que cumple con estándares internacionales de calidad, proporcionando servicios calificados

en formación, y atención; que permiten cumplir de manera continua con la satisfacción de nuestros clientes”.

Basándonos en la política anterior, como grupo de investigación proponemos los siguientes objetivos de calidad:

Objetivos de Calidad Propuestos

- ≈ Lograr una rentabilidad sostenida que asegure la provisión de los recursos necesarios.
- ≈ Capacitar y dar formación adecuada al personal de la empresa en todos los aspectos necesarios para llevar a cabo eficazmente las actividades.
- ≈ Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, del 85% al 95%, por medio de la entrega de productos que cumplen con los requisitos de calidad establecidos, dentro de los plazos y cantidades especificadas.
- ≈ Implementar anualmente, por lo menos, dos proyectos de mejora dirigidos a mejorar la calidad en el servicio.

En esta etapa, el grupo de investigación recomienda a la empresa lo siguiente:

Actividad	Revisar política y los objetivos de la calidad propuestos
Responsable	Gerente Regional en reunión con alta dirección (casa matriz) deben revisar la adecuación de la política y objetivos de la calidad a la misión y visión de la empresa.
Tiempo requerido	Se estima una reunión de 4 horas para su análisis.
Costos	No requiere inversión.

B.3 DETERMINAR LOS PROCESOS Y RESPONSABILIDADES NECESARIAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

Para que el Sistema de Gestión de Calidad de INTEK El Salvador opere de manera eficaz, deben identificarse los procesos y conocer cómo interactúan, los cuales van desde la promoción de venta hasta la adquisición de equipos y su posterior distribución a los clientes. A continuación se proponen los ocho procesos que se consideran necesarios para lograr la eficacia en el sistema de de gestión de la calidad:

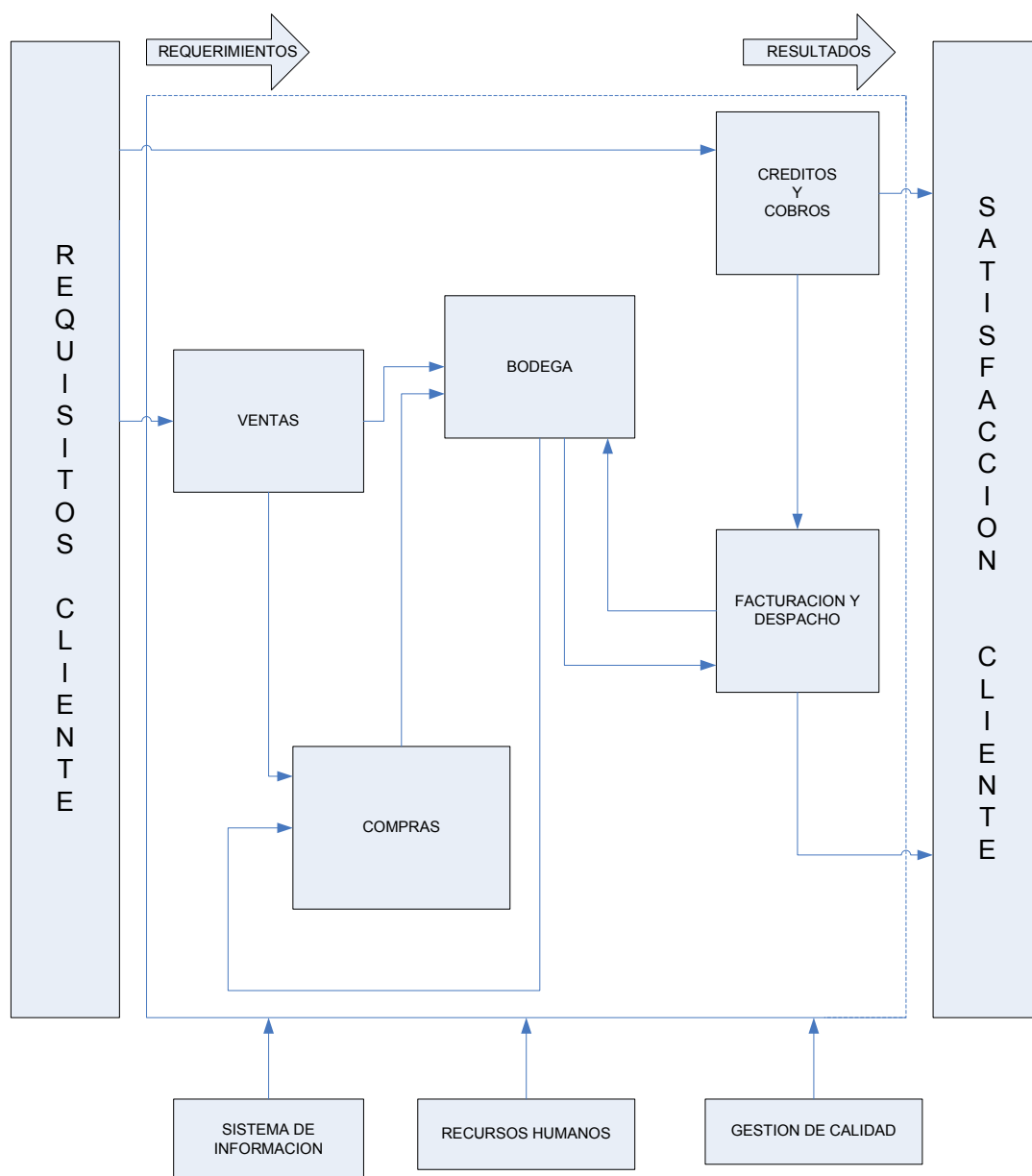
- 1) Ventas
- 2) Bodega
- 3) Compras
- 4) Créditos y Cobros

- 5) Facturación y despacho
- 6) Sistema de Información
- 7) Recursos Humanos
- 8) Gestión de calidad

A continuación proponemos la forma en que interactúan cada uno de los procesos antes mencionados, para posteriormente, identificar los insumos, requisitos y proveedores de cada uno de los procesos.



IDENTIFICACION DE PROCESOS



Esquema #9

En el anexo #12 se detallan cada uno de los procesos anteriores

B.4 DETERMINAR Y PROPORCIONAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. En este sentido, debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, se establecen en los niveles y funciones pertinentes dentro de la organización. Para ello, la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- ≈ Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ≈ Lograr la mejora continua.
- ≈ Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- ≈ Proporcionar formación a fin de fortalecer las competencias del personal que participa en el desarrollo de los procesos.
- ≈ Proporcionar y mantener la infraestructura necesaria (instalaciones, sistemas, equipos y servicios de apoyo) necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
- ≈ Gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Bajo este concepto, se recomienda lo siguiente:

Actividad	Reunión para evaluar la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
Responsabilidad	La gerencia regional junto a la gerencia de operaciones deberán determinar y planificar los recursos que fueren necesarios suministrar para cumplir con los requisitos del cliente.
Tiempo de implementación	La duración de esta actividad depende del alcance del sistema y de la periodicidad requerida para el seguimiento y retroalimentación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.
Costos	Deben considerarse los indicados en las secciones sugeridas y los recursos específicos determinados durante la planificación, ejecución y mejora de los procesos.

B.5 ESTABLECER LOS METODOS PARA MEDIR LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA DE CADA PROCESO.

Para poder alcanzar y superar los objetivos generales, se crearon objetivos específicos, los cuales ayudaran a la empresa a mejorar y controlar sus procesos.

Como grupo de investigación detallamos a continuación los objetivos específicos, sus metas, indicadores, responsables, y demás información necesaria.

Tabla #13
Matriz de Indicadores de Desempeño

Objetivo General	Objetivo Específico	Nombre del Indicador	Fórmula	Metas	Frecuencia	Control	Seguimiento	Fuente de Información
Lograr una rentabilidad sostenida que asegure la provisión de los recursos necesarios	Cumplir con las metas de ventas	Porcentaje de cumplimiento de meta de venta	Venta mensual / meta de venta	100%	Mensual	Vendedor externo	Gerente Regional	Reporte de Ventas Mensual
	Dar cobertura la cartera de clientes	Porcentaje de clientes atendidos	Numero de clientes atendidos / Cartera de Clientes totales	100%	Mensual	Vendedor externo	Gerente Regional	Reporte de visitas
Capacitar y dar formación adecuada al personal de la empresa en todos los aspectos necesarios para llevar a cabo eficazmente las actividades	Cumplir con el programa de capacitaciones	Porcentaje de capacitaciones impartidas	Capacitaciones impartidas / capacitaciones programadas	100%	Trimestral	Gerente Regional	Gerente de Operaciones (Guatemala)	Programa de Capacitaciones
Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, del 85% al 95%, por medio de la entrega de productos que cumplen con los requisitos de calidad establecidos, dentro de los plazos y cantidades especificadas.	Cumplimiento del plazo establecido para la entrega de los productos	Porcentaje de pedidos entregados en el plazo establecido	Pedidos entregados a tiempo / pedidos totales	95 %	Mensual	Encargada de Contabilidad	Gerente Regional	Reporte de pedidos entregados
	Reducción de reclamos de los clientes	Número de reclamos de clientes	Número de reclamos por mes	No más de 5 quejas	Mensual	Vendedor externo, y responsable de atención al cliente en sala de ventas.	Gerente Regional	Libro de reclamos
Implementar anualmente, por lo menos, dos proyectos de mejora dirigidos a mejorar la calidad en el servicio.	Aplicar el Modelo SERVQUAL para medir la calidad del servicio	Índice de Satisfacción del Cliente (ISC externo)	Índice de Satisfacción del Cliente (ISC externo)	95 %	Anual	Gerente Regional	Gerente de Operaciones (Guatemala)	Encuestas a clientes

Se recomienda a la empresa lo siguiente:

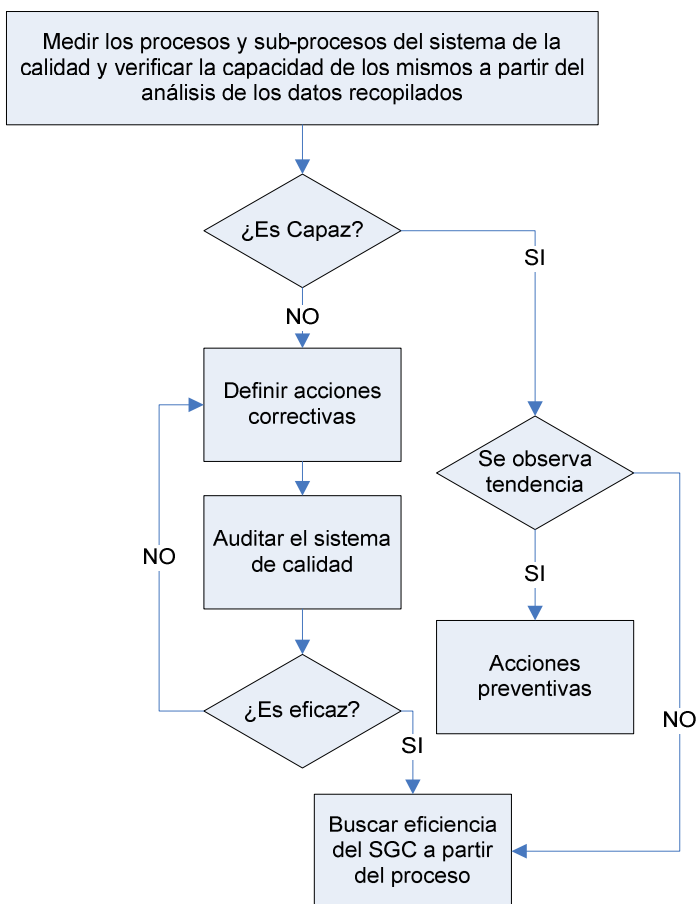
Actividad	Reunión para evaluar los objetivos específicos, indicadores y metas propuestos.
Responsabilidad	La gerencia regional junto a la alta dirección (casa matriz) deben evaluar la adaptabilidad y factibilidad de cumplir con los objetivos planteados, así mismo identificar los recursos requeridos para su cumplimiento.
Tiempo de implementación	Se estima que en una reunión de 4 horas se puede revisar y analizar la información.
Costos	La revisión no requiere de inversión, sin embargo, del análisis de la misma se pueden derivar los recursos que serán necesarios suplir para facilitar su cumplimiento.

B.6 APLICAR ESTAS MEDIDAS PARA DETERMINAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS.

La organización debe asegurarse de implementar los indicadores establecidos, así como su consecuente revisión en los periodos definidos. La retroalimentación es sin lugar a duda un aspecto importante en esta etapa de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en la cual se deben considerar las acciones correctivas y las acciones preventivas que conlleven al cumplimiento de los indicadores antes mencionados. Debido a ello la organización debe recopilar y analizar los

datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua.

De aquí, que este se convierte en un sistema dinámico, el cual se adapta y mejora para cumplir y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Gráficamente lo podemos representar de la siguiente manera:



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Para lograr la idoneidad en la implementación del sistema, en el anexo #13 presentamos una propuesta de los seis procedimientos mandatorios de la norma ISO 9001:2000

1. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS
2. CONTROL DE LOS REGISTROS
3. AUDITORIAS INTERNAS
4. ACCIONES CORRECTIVAS
5. ACCIONES PREVENTIVAS
6. PRODUCTO NO CONFORME

Adicionalmente, se deben considerar la elaboración de los siguientes procedimientos por cada uno de los procesos identificados anteriormente:

Tabla #14

**DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS MÍNIMOS QUE SE RECOMIENDAN
ELABORAR POR PROCESO**

PROCESO	PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS
Ventas	1. Notificación al cliente de cambios. 2. Políticas de atención al cliente. 3. Devoluciones. 4. Medición de satisfacción del cliente. 5. Manejo de quejas.
Bodega	1. Proceso para despacho de pedidos 2. Rotación de productos en bodega 3. Limpieza de instalaciones de la bodega 4. Identificación de estantes y materiales 5. Recepción y administración de pedidos 6. Proceso para realizar inventarios 7. Control de los inventarios 8. Normas de embalaje y estibamiento.

Compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación y selección de proveedores 2. Políticas de compras 3. Reclamos a proveedores. 4. Especificaciones de materiales
Créditos y Cobros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de créditos. 2. Aprobación de pedidos. 3. Cobros a clientes
Facturación y Despacho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de facturación 2. Proceso de créditos fiscales 3. Planificación y asignación de rutas de distribución
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de desempeño 2. Capacitación formación de personal 3. Selección y contratación de personal
Gestión de Calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de revisión por la dirección 2. Proceso para la elaboración de indicadores de calidad 3. Proceso para la elaboración de proyectos de mejora
Sistema de Información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de mantenimiento preventivo de equipo informático 2. Proceso para la instalación de software nuevo. 3. Desarrollo y modificación de sistemas informáticos 4. Proceso de requisiciones de trabajo.

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

B.7 DETERMINAR LOS MEDIOS PARA PREVENIR NO CONFORMIDADES Y ELIMINAR SUS CAUSAS.

Todo Sistema de Gestión de la Calidad una vez implementado debe evaluarse para verificar si se están alcanzando los objetivos establecidos y de la misma forma identificar oportunidades de mejora.

La auditoria es una herramienta eficaz y fiable en apoyo de las políticas y controles de gestión, proporcionando información sobre la cual una organización puede actuar para mejorar su desempeño.

En este sentido se hace necesario establecer un programa de auditorias, cuyos hallazgos encontrados permiten a la organización evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Bajo este concepto, se recomienda lo siguiente:

Actividad	Designar a una persona como auditor interno (coordinador del Sistema de Gestión de Calidad)
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> •La gerencia regional debe proporcionar la formación y recursos para que se puedan llevar a cabo las auditorías internas y velar por el cumplimiento y seguimiento de las acciones que de ellas se deriven. •El auditor interno debe diseñar, planificar, ejecutar y dar seguimiento a las auditorías internas. Administrar la documentación generada en las auditorías y elaborar los informes de auditoría, para la revisión por la gerencia regional.
Tiempo de implementación	Estas deben realizarse con cierta frecuencia una vez declarada la implementación del Sistema de Gestión de la calidad.
Costos	Se debe formar a la persona como auditor interno. Este costo es de \$ 175.00

Nota: en el anexo #15 se presenta un ejemplo del formato que se puede emplear para la elaboración de No Conformidades.

B.8 ESTABLECER Y APLICAR UN PROCESO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad, con respecto a los objetivos y la política de calidad.

Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes. Las revisiones incluyen la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Entre otras fuentes de información, para la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad, se deben considerar:

- ≈ Retroalimentación del cliente.
- ≈ Desempeño de los procesos (resultados de los indicadores del proceso).
- ≈ Resultados/seguimiento de auditorias.
- ≈ Estado de Acciones Correctivas.
- ≈ Estado de Acciones Preventivas.

≈ Propuestas de cambio que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.

≈ Acciones de seguimiento de las revisiones por la dirección previa.

Nota: en el anexo #14 se presenta un ejemplo del formato que se puede emplear para la realización de la Revisión.

En resumen, el objetivo de la mejora continua es incrementar la satisfacción de los clientes, lo cual se logra mediante la aplicación de:

≈ Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.

≈ Establecimiento de objetivos de mejora.

≈ Búsqueda de posibles soluciones de mejora.

≈ Evaluación de dichas soluciones y su elección.

≈ Implementación de la solución seleccionada.

≈ Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.

De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes, las auditorias y la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad, se utilizan para identificar oportunidades para la mejora.

Bajo este concepto, se recomienda lo siguiente:

Actividad	Realizar periódicamente una revisión completa del Sistema de Gestión de la Calidad.
Responsabilidad	Es responsabilidad del Gerente Regional coordinar la implementación de la Revisión y dar el seguimiento a las acciones de mejora que surjan durante dicho ejercicio.
Tiempo de implementación	Estas deben realizarse con cierta frecuencia una vez declarada la implementación del Sistema de Gestión de la calidad.
Costos	No se incurren en costos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1. La aplicación práctica del Modelo SERVQUAL nos ha permitido identificar el nivel de calidad en el servicio que presta la empresa INTEK El Salvador, a fin de poder determinar cuales son los aspectos más influyentes en la percepción que tienen los clientes.
2. De acuerdo a los resultados y en base a la interpretación del servicio, el Índice de Satisfacción del Cliente de INTEK El Salvador es muy bueno, según la escala presentada en la tabla #11 (Interpretación del servicio).
3. La dimensión que representa la mayor brecha en el servicio es la de elementos tangibles, esto se debe principalmente a que las instalaciones no permiten al cliente el acceso conveniente y un encuentro de negocios agradable en la sala de ventas, y la deficiencia en equipo informático, equipos de demostración y la página web en los cuales los clientes detectan debilidades a la hora de recibir el servicio.
4. Desde el punto de vista de los clientes externos, la dimensión del servicio con mayor deficiencia es la de Tangibles; sin embargo, considerando la opinión del cliente en cuanto a su importancia, se concluye que la dimensión a la que debe de prestársele mayor interés es la de Capacidad de Respuesta, muy relacionado con la gestión interna de la empresa ya que no se están cumpliendo por completo los requerimientos de los clientes y en el tiempo

que los necesitan, particularmente no se está brindando la información de manera oportuna, no se sirve al cliente con la rapidez que éste lo demanda y no se asiste puntualmente a las citas convenidas con los clientes, lo cual obedece, en gran parte, al poco recurso humano disponible para atender este tipo de necesidades, limitando por lo tanto, la satisfacción de los clientes.

5. Desde el punto de vista del cliente interno, el área en la que se presenta mayor debilidad es la de "Conocemos a nuestros clientes", lo cual se refleja en la falta de interés por conocer el desarrollo de las actividades de cada empleado y como éstas impactan positiva o negativamente a los diferentes procesos.
6. Los clientes sienten seguridad en las transacciones y en los productos que le ofrece INTEK, ya que son de marcas reconocidas a nivel mundial, y sumado a esto, su confianza en la integridad de las personas que trabajan en INTEK ha permitido mantener un mercado cautivo para ciertas líneas de productos, lo cual no se está aprovechando por la organización como una oportunidad para expandir otras líneas de productos.
7. INTEK posee un amplio portafolio de productos, los cuales no son explotados al máximo; es decir, no se les promueve de una forma efectiva, ya que no se dispone localmente de personal dedicado a ciertas líneas de productos ya identificadas, sino que la labor de promoción y colocación de todo el portafolio de productos recae en el personal de ventas actual, limitado a 2 personas, quienes no disponen

del tiempo suficiente para cumplir con los requerimientos especiales que los clientes demandan.

8. Las principales expectativas que se determinaron en los clientes de INTEK son: cumplir con los tiempos de entrega, contar con un stock de productos de alta rotación para entrega inmediata, mejorar el servicio de soporte técnico y encontrar disponible un personal con conocimiento técnico para consultas inmediatas.
9. Los problemas más importantes relacionados con la gestión organizacional son: no se mide la satisfacción del personal en cuanto a su ambiente de trabajo, formación y reconocimiento del desempeño; el número de personas no es suficiente para llevar a cabo todas las actividades requeridas para satisfacer la demanda de los clientes; no hay planes de formación de personal; falta de interés de la casa matriz por identificar y satisfacer a los clientes.
10. De acuerdo a la experiencia en esta investigación, se concluye que la aplicación del modelo SERVQUAL tiene resultados más objetivos, cuando se aplica a sujetos de estudio que no han tenido un encuentro de verdad con la empresa objeto de estudio, ya que esto evita que la persona evalúe sus expectativas sin contar con un patrón de referencia.
11. Si bien es cierto que la aplicación del modelo SERVQUAL ayuda a identificar el grado de satisfacción de los clientes externos, este no es suficiente como para poder concluir sobre aspectos más específicos en el servicio, por lo que para identificar el Índice de Satisfacción del Cliente es necesario incluir la identificación de las

percepciones del cliente interno, a fin de poder evidenciar y reforzar el origen de las debilidades determinadas.

12. A través del diagnóstico general, se concluye que la efectividad operativa de la empresa se está viendo afectada por su gestión organizacional, dificultando de esta forma poder cumplir con la satisfacción de sus clientes.

2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la ejecución del Modelo SERVQUAL anualmente, para que sirva de parámetro de comparación.
2. En base a los resultados obtenidos se recomienda a la empresa implementar un Sistema de Gestión de Calidad, que les permita mejorar continuamente su desempeño para aumentar la satisfacción de sus clientes.
3. Debido a la falta de personal capacitado para atender los requerimientos de los clientes en la sala de venta, se recomienda evaluar la contratación de personal técnico para dar solución a las necesidades de los clientes.
4. Se recomienda la revisión de los procesos (diagramados anteriormente) para detectar y corregir los puntos débiles que están afectando la eficacia y la eficiencia de la empresa en el proceso de entrega de los servicios.
5. Se recomienda buscar los medios alternativos, debido a la falta de tiempo para reuniones entre gerencia regional y el personal, para revisión y evaluación de los reclamos y sugerencias hechas por los clientes.
6. Se recomienda a la empresa adquirir recursos adecuados (sistemas y tecnologías informáticas) que faciliten, incentiven y den cumplimiento a los estándares en el proceso de entrega de los servicios.
7. Se recomienda actualizar la página web de la empresa de una forma más interactiva y promocionarla, para que este

recurso, pueda ser un canal de atención al cliente en el cual se de cumplimiento a sus requerimiento.

8. Se le recomienda a la empresa realizar un estudio que le permita determinar los productos de alta rotación que los clientes demandan para mantenerlos en stock.
9. Se recomienda una mejor adecuación de la sala de ventas para brindar un encuentro agradable de negocios y, de ser posible, buscar una ubicación estratégica para facilitar el acceso a los clientes.
10. Si la reubicación de la sala de ventas no es posible en el corto plazo, se recomienda colocar en la parte exterior su logo y marcas que distribuyen, para una mejor ubicación de las instalaciones.
11. Debido a que actualmente solo se dispone de dos personas para atender la cartera de clientes, la cual no es atendida en su totalidad; se recomienda la contratación de personal calificado para brindar una mayor cobertura.
12. Ya que los clientes demandan formación técnica y actualización de productos, se recomienda a la empresa brindar capacitaciones a sus clientes.
13. En base a los comentarios de los clientes, se recomienda a la empresa disponer de personal técnico para brindar un soporte post-venta de los equipos que distribuyen.

14. Es recomendable definir y cumplir con un programa de capacitaciones internas al personal a fin de fortalecer sus competencias.
15. Debe implementarse un sistema de evaluación del desempeño, que conlleve al reconocimiento del trabajo del personal.
16. Se recomienda que durante la etapa de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa contrate los servicios de un consultor especialista en esta rama.
17. Es importante que INTEK El Salvador aproveche la ventaja competitiva de poseer la distribución exclusiva de marcas de buena calidad reconocidas a nivel mundial, lo cual debe saber explotar y aprovechar como una oportunidad para expandir otras líneas de productos.
18. Se recomienda la ejecución del Modelo SERVQUAL anualmente, para que sirva de parámetro de medición y mejora de los procesos internos de INTEK El Salvador.
19. Se recomienda para futuras aplicaciones del modelo SERVQUAL, que el personal que realice las encuestas, no se identifique como parte de INTEK El Salvador, sino más bien como una empresa externa que está prestando dicho servicio, a fin de lograr obtener respuestas sinceras en cada uno de los aspectos a evaluar.
20. No se recomienda pasar las encuestas de forma electrónica, ya que esto ocasiona atrasos en la recepción de la información y no asegura el origen de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- ≈ Adi Sharon Gabriel (2003): Medición de la calidad de los servicios.
- ≈ Agustín R. Ponce: "Administración de Empresas". Editorial: Limusa Noriega.
- ≈ Aplicación del Modelo SERVQUAL a un supermercado (España. Vázquez, Rodríguez, Díaz, 2001)
- ≈ Asociación Española para la Calidad: Como Medir la Satisfacción del Cliente, 2da Edición.
- ≈ Becerra Grande, A; Falces Delgado, C; Sierra Dial, B; Briñol Turnes P(1999): "Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento". Estudios Turísticos, No 139, pp 95-109.
- ≈ Berry, L. (1993): " Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad". Colombia: Editorial Norma.
- ≈ Bonilla Guzmán, Porfirio Alfonso; Cortés García, Alfredo Antonio; Reales Morales, Melvin Otoniel: Trabajo de investigación "Aplicación del Modelo SERVQUAL de servicio al cliente para fortalecer los servicios de líneas de crédito y cuentas de ahorro en la asociación cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de IUSA y otras empresas de RL (CACTIUSA de RL)". El Salvador. 2006.
- ≈ Compendio de Normas del Sistema de Gestión de la Calidad, series ISO.

- ≈ Eduardo Vigil, (2001): Medición de la calidad percibida en servicios de alojamiento de 2 y 3 estrellas del Polo turístico de Varadero.
- ≈ El proceso de mejora continua. Valladolid, 2003.
- ≈ Grönroos: Marketing y Gestión de Servicios: la gestión de los momentos de verdad. 1994.
- ≈ Guía de operación del Banco Central de El Salvador. San Salvador, Mayo 2006.
- ≈ Hayes, B. (1995): Como medir la satisfacción del cliente
- ≈ Hernández Sampieri, Roberto; Collado, Carlos Fernando Collado, Baptista Lucio, Pilar: Metodología de la Investigación.
- ≈ Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (McGraw Hill): Gestion, Calidad y Competitividad.
- ≈ J. M. Juran, F. M. Gryna (McGraw Hill): Análisis y Planeacion de la Calidad.
- ≈ James R. Evans y William M. Lindsay (2006): Administración y Control de la Calidad.
- ≈ José Antoni Fraiz (2004): Calidad de servicio y satisfacción.
- ≈ Juran., J (1994): Manual de Control de la Calidad .Cuarta Edición ,pp 19.1-19.27
- ≈ Juran's Quality Handbook. Fifth edition.

- ≈ López Cano, José Luis: Métodos e Hipótesis Científicas
- ≈ Método práctico para identificar las expectativas de los clientes. Club Gestión de Calidad. España 1995
- ≈ Modelo EFQM de excelencia. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. 1999.
- ≈ Montgomery, Douglas C. (1991). Diseño y Análisis de Experimentos. Grupo Editorial Iberoamérica.
- ≈ Rodolfo Vásquez Casielles, (1996): El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad del servicio.
- ≈ Rodríguez Pérez, Ramona; Van de Velde, Herman: "Cultura de Calidad". Edición 1, Enero 2006. España
- ≈ Víctor Padrón Robaina (2002): Investigación del mercado para la calidad.
- ≈ W. Edgard Deming: Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis; Madrid; Ediciones Díaz de Santos (1989).
- ≈ Zeithaml, Parasuraman Y Berry: Las consecuencias conductuales de la calidad en el servicio. 1996
- ≈ Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A. y Berry, L. Leonard (Coopers & Lybrand Galgano): Calidad Total en la Gestión

DIRECCIONES CONSULTADAS EN LA WEB

Organización mundial del turismo: <http://www.world-tourism.org>

Instituto de estudios turísticos: <http://www.iet.tourspain.es>

Michelsen Consulting: <http://www.michelsenconsulting.com/>

<http://www.monografias.com;>

<http://www.clubcalidad.es;>

<http://www.bcr.gob.sv;>

<http://www.intek-ca.com>

ANEXOS

Anexo #1. Guía de preguntas que se le hicieron al gerente regional de INTEK El Salvador para conocer detalles generales y específicos de la empresa.

Compras

¿Tiene metas de ventas mensuales y anuales que debe cumplir la oficina de El Salvador?

¿Existe una proyección de venta para cada marca que representa INTEK EL Salvador o para las marcas que le representan el mayor porcentaje de ventas?

Inventario

¿Se maneja suficiente inventario para atender las necesidades de los clientes?

¿Existe una planificación y revisión del inventario?

¿El portafolio de productos cubre las áreas industrial, comercial, hospitalaria, residencial?

¿ Existen programas promocionales de los productos?

Comunicación y Atención al Cliente

¿Han entrevistado a sus clientes en años anteriores para conocer sus gustos y preferencias de los productos y servicios que suministran?

¿Han tenido reclamos constantes de parte de los clientes?

¿A que tipo de clientes atiende su empresa?

Infraestructura

¿Cuenta el personal de su empresa con el equipo necesario para realizar su trabajo?

¿Se dispone de sistemas de información para registro de las transacciones con sus clientes?

Líneas de Sucesión

¿Se tiene apoyo de la casa matriz?

¿Cómo es la comunicación en la empresa?

Recursos Humanos

¿Internamente realizan capacitaciones, evaluaciones de desempeño?

¿Cuenta la empresa con el personal suficiente para atender los requerimientos de sus clientes?

¿Considera que los empleados se sienten motivados para realizar su trabajo satisfactoriamente?

¿Cuántos empleados tiene la empresa?

Documentación

¿Dispone la empresa de manuales de procedimiento, manuales de calidad, manual de descripción de puestos?

¿Tiene registro de su cartera de clientes?

¿Cómo tiene clasificados a sus clientes?

¿Han realizado algún estudio de investigación para determinar su posicionamiento en este rubro y conocer a sus competidores?

Logística

¿La relación con los proveedores internacionales de la empresa es flexible en cuanto a: pagos, precios al cliente final, tiempos de entrega, reclamos de garantías?

¿Dispone de algún plan estratégico para los próximos años?

Anexo #2. Cuestionario de Expectativas de los Clientes Externos de INTEK El Salvador.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera.

Favor marcar con una "X" su nivel de acuerdo o desacuerdo con la pregunta

Favor marcar con una X el grado de importancia que tiene para usted cada pregunta para determinar la calidad en el servicio

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
1. Los catálogos y folletos que se utilizan para promocionar los productos deben ser visualmente atractivos					
2. Usted requiere que las facturas sean claras, libres de error y bien especificadas					
3. Usted desea que los empleados, le informen con precisión cuando obtendrá los productos solicitados					
4. Usted desea tratar con empleados cuyo comportamiento le transmita confianza					
5. Prefiere a las empresas que brindan una atención individualizada					
6. La distribución de las secciones de los catálogos debe facilitar a los clientes, encontrar los productos que necesita					
7. Usted espera que cuando el vendedor se compromete a entregarle un producto, se lo entregue a la hora y el día convenido					
8. Usted desea que los empleados de una empresa, le atiendan con rapidez					
9. Usted busca sentirse seguro en sus transacciones comerciales con una empresa					
10. Prefiere las empresas que tienen horarios de trabajo convenientes a sus labores					
11. La presentación personal de los empleados de una empresa debe ser adecuada a la actividad que realiza					
12. Usted prefiere trabajar con las empresas que en todo momento, en horas laborales, esta seguro de que puede consultarles a fin de aclarar sus dudas					

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera.

Favor marcar con una "X" su nivel de acuerdo o desacuerdo con la pregunta

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
13. Usted busca que los empleados de una empresa, nunca estén demasiado ocupados para responder sus preguntas					
14. Usted desea que los empleados sean siempre amables al solicitarles su servicio					
15. Prefiere las empresas que se preocupan por sus intereses					
16. Usted busca encontrar vendedores que le transmitan confianza para orientarlo sobre la mejor compra posible					
17. Una vez solicitados, usted desea que el tiempo de entrega de los productos sea rápido					
18. Usted busca que los empleados que le atiendan, tengan el conocimiento suficiente para responder sus preguntas					
19. Usted desea que el personal que lo atiende siempre esté con una sonrisa en el rostro y se muestre interesado por atenderlo					
20. A la hora de comprar, usted prefiere seleccionar dentro del surtido de productos aquellas marcas muy conocidas					
21. Usted prefiere las empresas que realizan las cosas bien desde la primera vez					
22. Cuando usted requiere algo especial, que generalmente no se encuentra en plaza, le gusta contar con una empresa que sabe que le ayudarán a conseguirlo					

Favor marcar con una X el grado de importancia que tiene para usted cada pregunta para determinar la calidad en el servicio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Que otros aspectos son importantes para usted, para determinar la calidad del servicio, que no se encuentren en las preguntas anteriores.	Favor marcar con una X el grado de importancia que tiene para usted cada pregunta para determinar la calidad en el servicio									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo #3. Cuestionario de Percepciones de los Clientes Externos de INTEK El Salvador.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera.

A continuación encontrará una serie de preguntas con 5 posibles respuestas: las opciones se refieren a su nivel de acuerdo o desacuerdo con la pregunta.

Le rogamos marcar con una "X" según sea su criterio.

1. Los catálogos que INTEK utiliza para promocionar los productos contienen la información que usted necesita	Totalmente de acuerdo	2. En INTEK le entregan facturas claras, libres de error y bien especificadas	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
3. La información que solicita a los empleados de INTEK se la brindan inmediatamente	Totalmente de acuerdo	4. Confía en la integridad de las personas que trabajan en INTEK	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
5. En INTEK le dan una atención individualizada	Totalmente de acuerdo	6. El sitio web de INTEK le brinda la información que necesita	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
7. INTEK le entrega sus productos en el plazo convenido	Totalmente de acuerdo	8. Los empleados de INTEK le sirven con rapidez	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
9. Se siente seguro en sus transacciones con INTEK	Totalmente de acuerdo	10. INTEK tiene horarios de trabajo convenientes a sus labores	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
11. La presentación personal de los empleados de INTEK, es adecuada a la actividad que realizan	Totalmente de acuerdo	12. En todo momento, en horas laborales, esta seguro de que puede consultar sus dudas con personal técnico de INTEK	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera.

A continuación encontrará una serie de preguntas con 5 posibles respuestas: las opciones se refieren a su nivel de acuerdo o desacuerdo con la pregunta.

Le rogamos marcar con una "X" según sea su criterio.

13. INTEK le brinda asesoría oportuna para la instalación de los equipos que suministra	Totalmente de acuerdo	14. Los empleados de INTEK son siempre amables con usted	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
15. En INTEK, se preocupan por sus intereses	Totalmente de acuerdo	16. La sala de ventas de INTEK se encuentra ubicada en una zona accesible para usted	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
17. Los vendedores de INTEK le transmiten confianza orientándole sobre la mejor compra posible	Totalmente de acuerdo	18. Los empleados de INTEK asisten puntualmente a las visitas convenidas con usted	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
19. Los empleados de INTEK, tienen conocimientos suficientes de sus productos para responder a la pregunta que le hace	Totalmente de acuerdo	20. El personal de INTEK le atiende siempre esta con una sonrisa en el rostro	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
21. El local de la sala de ventas de INTEK lo hace sentir cómodo para realizar sus transacciones	Totalmente de acuerdo	22. En INTEK realizan bien las cosas desde la primera vez	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
23. El personal de INTEK siempre está dispuesto a atenderle y ayudarlo	Totalmente de acuerdo	24. Si requiere algo en especial, que generalmente no se encuentra en plaza, sabe que el personal de INTEK le ayudará a conseguirlo	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
25. El personal de INTEK se muestra interesado en atenderle	Totalmente de acuerdo		
	Parcialmente de acuerdo		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
	Parcialmente en desacuerdo		
	Totalmente en desacuerdo		

¿Qué tendríamos que hacer para mejorar nuestros servicios ?

Anexo #4. Cuestionario de Percepciones de los Clientes Internos de INTEK El Salvador.

A continuación se presentan una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la capacidad de la empresa para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y qué tan propicias son las condiciones internas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionamos.

Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en éstas se presentará un informe con el fin de tomar acciones que eleven la calidad de nuestros servicios. Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente nos interesa conocer su honesta opinión acerca de la situación actual de la empresa, con relación al servicio al cliente.

INSTRUCCIONES: Por favor ayúdenos colocando una "X" en el lugar que mejor indique sus impresiones para cada caso.

1. Le estoy preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan del servicio que presta INTEK	Totalmente de acuerdo	2. Cuando recibo opiniones o quejas de nuestros clientes hago algo para dar respuesta a sus inquietudes	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
3. Le estoy preguntando a los clientes internos (compañeros de trabajo) qué es lo que no les gusta de las actividades que realizo como parte del servicio hacia ellos	Totalmente de acuerdo	4. Mi jefe inmediato me pide sugerencias para servir mejor a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
5. Mi jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal	Totalmente de acuerdo	6. Nuestra empresa asigna los recursos necesarios para prestar un mejor servicio a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
7. Nuestra empresa tiene programas para servir mejor a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo	8. Estoy convencido que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que nuestros clientes demandan.	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
9. Trato de establecer objetivos específicos para servir al cliente	Totalmente de acuerdo	10. Utilizo computadoras y equipo moderno para servir mejor a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
11. Trato de mejorar los procedimientos internos para servir mejor al cliente	Totalmente de acuerdo	12. En mi empresa estoy comprometido a realizar grandes esfuerzos con el fin de satisfacer a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
13. En mi empresa los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones	Totalmente de acuerdo	14. En mi empresa siento que soy parte de un equipo	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
15. En mi empresa mis compañeros de trabajo y yo buscamos siempre servir de la mejor manera a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo	16. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
17. Coopero voluntariamente con más frecuencia de lo que me corresponde	Totalmente de acuerdo	18. Siento que soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo

A continuación se presentan una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la capacidad de la empresa para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y qué tan propicias son las condiciones internas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionamos.

Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en éstas se presentará un informe con el fin de tomar acciones que eleven la calidad de nuestros servicios. Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente nos interesa conocer su honesta opinión acerca de la situación actual de la empresa, con relación al servicio al cliente.

INSTRUCCIONES: Por favor ayúdenos colocando una "X" en el lugar que mejor indique sus impresiones para cada caso.

19. Me siento cómodo en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien	Totalmente de acuerdo	20. En mi empresa, todo el personal está calificado para realizar bien su trabajo	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
21. En nuestra empresa me dan todos los recursos que necesito para realizar bien mi trabajo	Totalmente de acuerdo	22. Siento que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
23. Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes	Totalmente de acuerdo	24. Con frecuencia, muchos clientes demandan mi atención al mismo tiempo	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo

25. Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a mis clientes	Totalmente de acuerdo	26. El personal que da lo mejor de sí para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
27. La cantidad de actividades en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a mis clientes	Totalmente de acuerdo	28. En términos generales, lo que mis clientes quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
29. Recibo suficiente información sobre lo que debo hacer en mi trabajo	Totalmente de acuerdo	30. Siento que conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece nuestra empresa	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo

31. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo	Totalmente de acuerdo	32. Siento que me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los clientes y a mis compañeros	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
33. Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño	Totalmente de acuerdo	34. Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluyen lo bien que trato a mis clientes y a mis compañeros	Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
35. Nuestra empresa recibe apoyo de la casa matriz para servir mejor a los clientes	Totalmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo
	Parcialmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo

Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

¿Qué podríamos hacer, para mejorar el servicio a nuestros clientes? De forma individual y como equipo de trabajo
De forma individual
Como equipo de trabajo

Que podría hacer la alta gerencia para mejorar el servicio para nuestros clientes internos?

Anexo #5. Listado de clientes de INTEK El Salvador que tuvieron al menos 1 transacción en el año 2006.

	CLIENTE	TIPO DE CLIENTE
1	Ingenia, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
2	Bon-Appetit, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
3	Industrias Duraflex, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
4	Kimberly-Clark de C.A., S.A de C.V.	GRAN USUARIO
5	Brenntag El Salvador, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
6	Cemento de El Salvador, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
7	Compañía Azucarera Salvadoreña, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
8	Almapac, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
9	Molinos de El Salvador, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
10	Ingenio La Cabaña, S.A.	GRAN USUARIO
11	Editorial Altamirano Madriz, S.A.	GRAN USUARIO
12	Ingenio El Ángel, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
13	Siemens, S.A.	GRAN USUARIO
14	LaGeo, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
15	Nejapa Power Company	GRAN USUARIO
16	Celpac, S.A.	GRAN USUARIO
17	Administración Nac. De Acueductos y Alcantarillados	GRAN USUARIO
18	Sherwin Williams de Centro América, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
19	Textufil, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
20	Cajas y Bolsas, S.A.	GRAN USUARIO

	CLIENTE	TIPO DE CLIENTE
21	Cartonera Centroamericana, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
22	International Paper de El Salvador	GRAN USUARIO
23	César Alberto Vega	GRAN USUARIO
24	Ingenio Chaparrastique, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
25	Esinsa El Salvador, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
26	Productos Alimenticios Bocadeli, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
27	Ancor pet Packaging de El salvador, S.A.	GRAN USUARIO
28	Plycem Construsistemas El Salvador, S.A.	GRAN USUARIO
29	Productos Alimenticios Diana, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
30	Alas Doradas, S.A.	GRAN USUARIO
31	Unilever de Centroamérica, S.A.	GRAN USUARIO
32	Corporación FDC Técnica El Salvador	GRAN USUARIO
33	Industrias La Constancia, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
34	Harisa, S.A.	GRAN USUARIO
35	Energia Borialis Limitada de C.V.	GRAN USUARIO
36	Claudia Cristina Calidonio Nolasco	GRAN USUARIO
37	Ana Leonor Andrade	GRAN USUARIO
38	Alimentos Varios, S.A. de C.V.	GRAN USUARIO
39	Moore de Centroamérica S.A.	GRAN USUARIO
40	Ecosal, S.A.	GRAN USUARIO
41	Demasal, S.A. de C.V.	USUARIO
42	Aluminio de Centroamérica, S.A.	USUARIO
43	Duralita de Centroamérica, S.A.	USUARIO
44	Ingenio Central Azucarero Jiboa, S.A.	USUARIO

	CLIENTE	TIPO DE CLIENTE
45	La Sultana, S.A. de C.V.	USUARIO
46	Coordinated Packaging, S.A. de C.V.	USUARIO
47	AVX Industries	USUARIO
48	Textiles Lourdes Limitada	USUARIO
49	Famensal, S.A.	USUARIO
50	Textiles San Andrés, S.A.	USUARIO
51	Electrobodegas, S.A. de C.V.	USUARIO
52	Ingenio Chanmico, S.A.	USUARIO
53	Plastiglas de El salvador, S.A.	USUARIO
54	Laboratorios Arsal, S.A. de C.V.	USUARIO
55	Consortio Hiper Industrial, S.A. de C.V.	USUARIO
56	Prem, S.A. DE C.V.	USUARIO
57	Linares, S.A.	USUARIO
58	Del Monte de Centroamérica, S.A.	USUARIO
59	Servicios Integrales de Automatización, S.A. de C.V.	USUARIO
60	Inversiones Calma, S.A. de C.V.	USUARIO
61	Cast Product, S.A. de C.V.	USUARIO
62	Dutriz Hermanos, S.A. de C.V.	USUARIO
63	Albacrome, S.A.	USUARIO
64	Infra de El Salvador, S.A. de C.V.	USUARIO
65	Maquinaria e Insumos Industriales, S.A. de C.V.	USUARIO
66	Mobilia, S.A. de C.V.	USUARIO
67	Inmobiliaria de Opico, S.A. de C.V.	USUARIO
68	Empaques y Sabores, S.A. de C.V.	USUARIO

	CLIENTE	TIPO DE CLIENTE
69	Joya de Cerén Ltda. de C.V.	USUARIO
70	Termoformados Modernos, S.A. de C.V.	USUARIO
71	Técnica Internacional, S.A.	USUARIO
72	American Renewable Fuel Suppliers, Ltda. De C.V.	USUARIO
73	Ingenio La Magdalena, S.A.	USUARIO
74	Transnova, S.A. de C.V.	USUARIO
75	Grupo Paill, S.A. de C.V.	USUARIO
76	McCormick de Centroamérica, S.A.	USUARIO
77	Talleres Conquistador, S.A. de C.V.	USUARIO
78	Lactosa, de C.V.	USUARIO
79	Total Pet El salvador, S.A.	USUARIO
80	Cooperativa Ganadera de Sonsonate	USUARIO
81	Materiales Técnicos, S.A.	USUARIO
82	Servibal, S.A.	USUARIO
83	Energía y Aire, S.A. de C.V.	USUARIO
84	Oxgasa, S.A. de C.V.	USUARIO
85	Corporación Bonima, S.A.	USUARIO
86	Bimbo de El Salvador, S.A.	USUARIO
87	José Escobar	USUARIO
88	Industrias de Foam S.A. de C.V.	USUARIO
89	Comcoa, S.A. de C.V.	USUARIO
90	Rene Eduardo Cuellar Figueroa	USUARIO
91	Laboratorios y Droguería Láinez, S.A.	USUARIO
92	Mario Vinicio Argueta	USUARIO

	CLIENTE	TIPO DE CLIENTE
93	Construcciones Metálicas, S.A. de C.V.	USUARIO
94	Baterías de El Salvador, S.A. de C.V.	USUARIO
95	Rayones de El Salvador, S.A. de C.V.	USUARIO
96	Doño Pino, Samuel	USUARIO
97	Asociacion Agape de El Salvador	USUARIO
98	Pacheco Mejía, Carlos Romeo	USUARIO
99	Global Food Services Corporation, S.A. de C.V.	USUARIO
100	Cetral Dulcera, S.A. de C.V.	USUARIO
101	Lamatepec Manufacturing Ltda	USUARIO
102	Servicios Versátiles, S.A. de C.V.	USUARIO
103	Industrias Metálicas Aled, S.A. de C.V.	USUARIO
104	CSH Ingeniería, S.A.	USUARIO
105	Servicios de Moteles y Hoteles, S.A. de C.V.	USUARIO
106	Automatización y Cont. Indus. De El Salvador	USUARIO
107	Gasohol de El Salvador, S.A.	USUARIO
108	Encargado de el Fondo Circulante del Hosp. BB	USUARIO
109	Disselectro, S.A.	USUARIO
110	Suplidores Internacionales, S.A.	USUARIO
111	Calleja, S.A. de C.V.	USUARIO
112	Marlon Rafael Olivares Chacón	USUARIO

Anexo #6. Tabulación de las Encuestas de los Clientes Internos

		1	2	3	Frecuencia	Suma Resp		
I	1. Le estoy preguntando a mis compañeros de trabajo qué es lo que necesitan de mi trabajo	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo		80		1		
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60				1	
		Parcialmente en desacuerdo					0	
		Totalmente en desacuerdo					0	
240								
I	2. Cuando recibo opiniones o quejas de mis compañeros de trabajo hago algo para dar respuesta a sus inquietudes	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo	80				1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		60				1
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
240								
I	3. Le estoy preguntando a los clientes internos (compañeros de trabajo) qué es lo que no les gusta de las actividades que realizo como parte del servicio hacia ellos	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo					0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60					1
		Parcialmente en desacuerdo		40				1
		Totalmente en desacuerdo						0
200								
I	4. Mi jefe inmediato me pide sugerencias para servir mejor a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo					0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	60				2
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
220								
I	5. Mi jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo					0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	60				2
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
220								
II	6. Nuestra empresa asigna los recursos necesarios para prestar un mejor servicio a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo				0		
		Parcialmente de acuerdo	80		80		2	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo		40				1
		Totalmente en desacuerdo						0
200								
II	7. Nuestra empresa tiene programas para servir mejor a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo	80				1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo		40				1
		Totalmente en desacuerdo						0
220								
II	8. Estoy convencido que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que nuestros clientes demandan.	Totalmente de acuerdo	100				1	
		Parcialmente de acuerdo		80	80			2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
260								
II	9. Trato de establecer objetivos específicos para servir al cliente	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo	80	80			2	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
260								
II	10. Utilizo computadoras y equipo moderno para servir mejor a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo	100				1	
		Parcialmente de acuerdo		80				1
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo				20		1
200								
II	11. Trato de mejorar los procedimientos internos para servir mejor al cliente	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo	80				1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		60				1
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
240								
II	12. En mi empresa estoy comprometido a realizar grandes esfuerzos con el fin de satisfacer a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo			100	1		
		Parcialmente de acuerdo	80	80			2	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
260								
II	13. En mi empresa los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones	Totalmente de acuerdo	100				1	
		Parcialmente de acuerdo			80			1
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		60				1
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
240								
III	14. En mi empresa siento que soy parte de un equipo	Totalmente de acuerdo	100		100		2	
		Parcialmente de acuerdo		80				1
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
280								
III	15. En mi empresa mis compañeros de trabajo y yo buscamos siempre servir de la mejor manera a nuestros clientes	Totalmente de acuerdo	100		100		2	
		Parcialmente de acuerdo		80				1
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
280								
III	16. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo	Totalmente de acuerdo	100		100		2	
		Parcialmente de acuerdo		80				1
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
280								
III	17. Coopero voluntariamente con más frecuencia de lo que me corresponde	Totalmente de acuerdo	100		100		2	
		Parcialmente de acuerdo		80				1
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
280								
III	18. Siento que soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo	Totalmente de acuerdo	100				1	
		Parcialmente de acuerdo		80	80			2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo						0
		Parcialmente en desacuerdo						0
		Totalmente en desacuerdo						0
260								

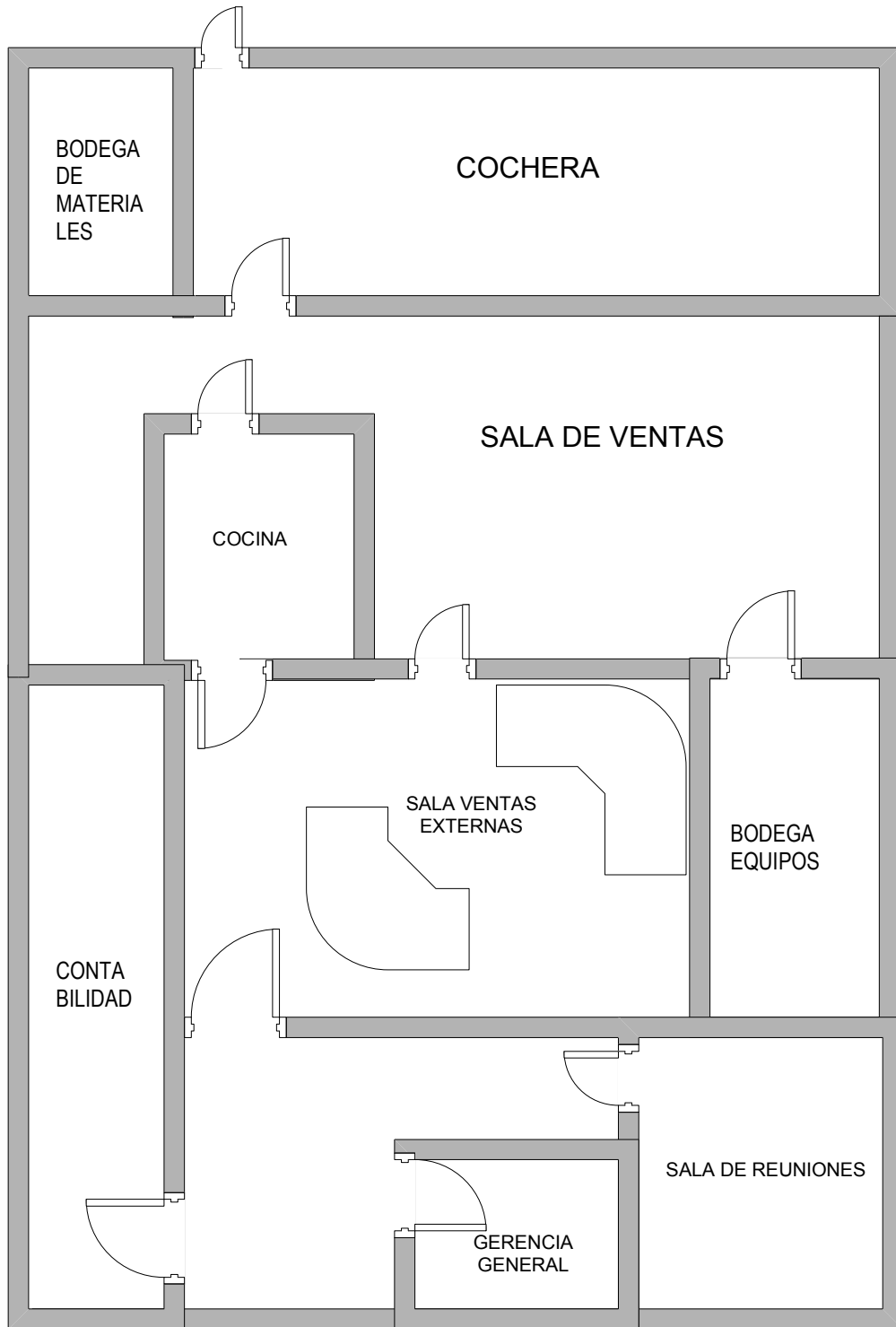
			1	2	3	Frecuencia	Suma Resp
III	19. Me siento cómodo en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien	Totalmente de acuerdo	100		100	2	260
		Parcialmente de acuerdo				0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		60		1	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	20. En mi empresa, todo el personal está calificado para realizar bien su trabajo	Totalmente de acuerdo	100			1	220
		Parcialmente de acuerdo			80	1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo		40		1	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	21. En nuestra empresa me dan todos los recursos que necesito para realizar bien mi trabajo	Totalmente de acuerdo	100		100	2	260
		Parcialmente de acuerdo				0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		60		1	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	22. Siento que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes	Totalmente de acuerdo				0	160
		Parcialmente de acuerdo				0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	60		2	
		Parcialmente en desacuerdo			40	1	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	23. Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes	Totalmente de acuerdo		100		1	220
		Parcialmente de acuerdo	80			1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo			40	1	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	24. Con frecuencia, muchos clientes demandan mi atención al mismo tiempo	Totalmente de acuerdo				0	200
		Parcialmente de acuerdo		80		1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60		60	2	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	25. Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a mis clientes	Totalmente de acuerdo				0	220
		Parcialmente de acuerdo		80	80	2	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60			1	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	26. El personal que da lo mejor de sí para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones	Totalmente de acuerdo	100			1	220
		Parcialmente de acuerdo				0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		60	60	2	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	27. La cantidad de actividades en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a mis clientes	Totalmente de acuerdo	100		100	2	240
		Parcialmente de acuerdo				0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo		40		1	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	28. En términos generales, lo que mis clientes quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo	Totalmente de acuerdo				0	200
		Parcialmente de acuerdo	80		80	2	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo		40		1	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	29. Recibo suficiente información sobre lo que debo hacer en mi trabajo	Totalmente de acuerdo			100	1	240
		Parcialmente de acuerdo	80			1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		60		1	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	30. Siento que conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece nuestra empresa	Totalmente de acuerdo		100		1	220
		Parcialmente de acuerdo	80			1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo			40	1	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	31. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo	Totalmente de acuerdo	100		100	2	280
		Parcialmente de acuerdo		80		1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	32. Siento que me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los clientes y a mis compañeros	Totalmente de acuerdo	100			1	220
		Parcialmente de acuerdo				0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		60	60	2	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	33. Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño	Totalmente de acuerdo	100		100	2	240
		Parcialmente de acuerdo				0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo		40		1	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	34. Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluyen lo bien que trato a mis clientes y a mis compañeros	Totalmente de acuerdo	100			2	240
		Parcialmente de acuerdo				0	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo		40		1	
		Totalmente en desacuerdo				0	
III	35. Nuestra empresa recibe apoyo de la casa matriz para servir mejor a los clientes	Totalmente de acuerdo	100		100	2	280
		Parcialmente de acuerdo		80		1	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				0	
		Parcialmente en desacuerdo				0	
		Totalmente en desacuerdo				0	

Anexo #8. Tabulación del cuestionario para medir las micro variables

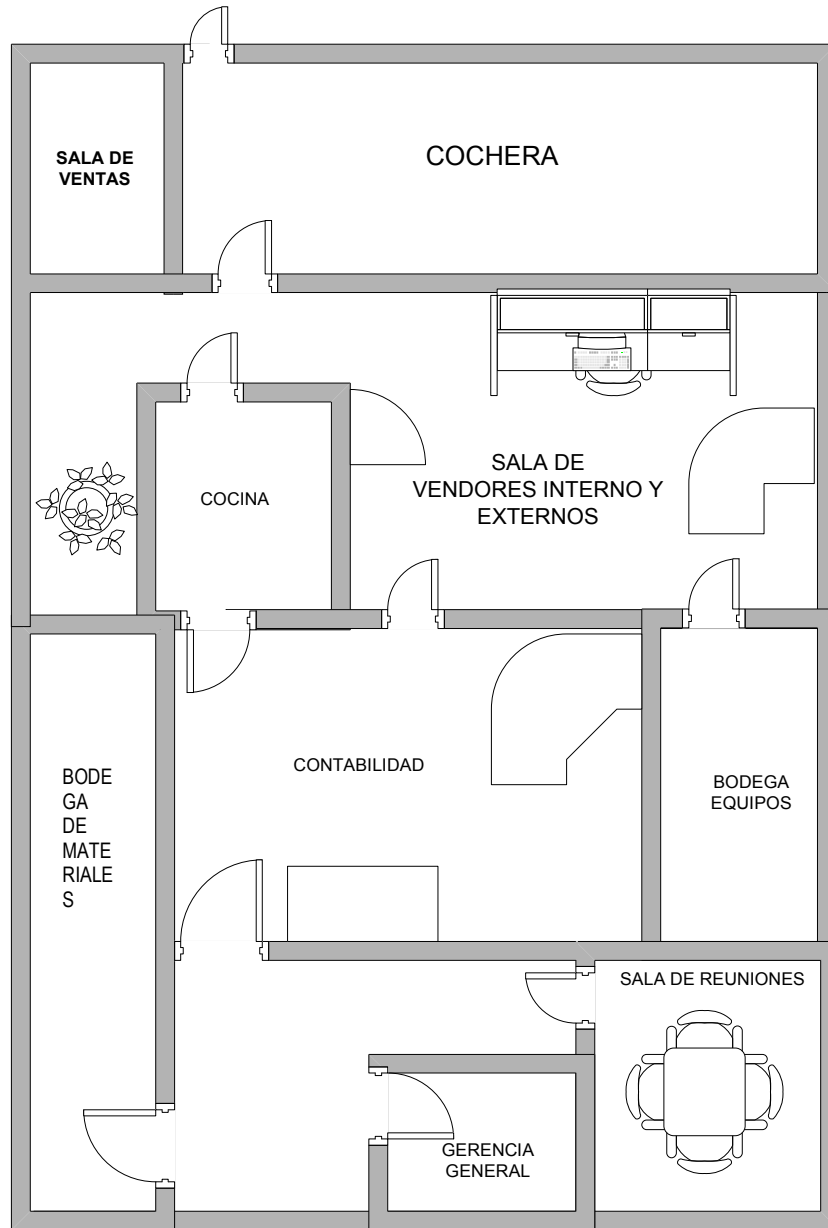
COMPRAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Cuando compran productos lo hacen basándose en los reportes históricos de ventas								7		10	18
2 Compran basandose unciaramente en los productos pedidos por los clientes	1								9	10	27
3 Hacen frecuentemente pedidos "de emergencia"				4						10	24
4 Se revisan los requisitos del productos antes de entregarselos al cliente									8	10	28
										10	
INVENTARIO											
5 Considera que los niveles de inventario que mantiene la empresa son los optimos para atender las demandas de los cliente		2			5					9	16
6 Tiene alta rotacion el inventario de la empresa		2							8		13
7 Mantienen actualizados los niveles de inventario			3							9	22
8 Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los productos que vende la empresa				4						9	22
									8	10	28
										10	
COMUNICACIÓN Y ATENCION AL CLIENTE											
9 Cuando los clientes llaman, puede resolverles sus dudas										9	28
										9	
										10	
10 Da la empresa seguimientos post-ventas					5					9	22
								8			
11 Cumplen con los plazos de entrega ofrecidos a los clientes							7			9	25
										9	
12 Se tienen identificados los requisitos de los clientes								7		10	20
			3								
13 Disponen de un sistema para medir la satisfaccion de los clientes, mediante encuestas o similar donde incluyan aspectos como calidad, entregas, comunicación, etc:	1			3						10	14
14 Utilizan otros indicadores para medir la satisfaccion de los clientes, tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc:	1									10	13
		2									
INFRAESTRUCTURA											
15 Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: instalaciones y equipos								7		10	24
								7			
16 Existe un sistema de información, tal que los empleados disponen de la información adecuada para realizar su trabajo								7		10	26
										9	
17 Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales						6				10	21
					5						

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
LINEAS DE SUCESIÓN											
18 Existe una comunicación eficaz ascendente , descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora								8		10	28
19 Comunica la casa matriz a la regional la importancia de satisfacer los requisitos de los cliente		2								10	13
20 Es la casa matriz un apoyo para la regional de El Salvador	1									10	26
								8		8	
RECURSOS HUMANOS											
21 Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas				4						10	15
22 Se mide la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, comunicación, formación, reconocimiento, etc.	1									10	12
23 Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas que se esfuerzan por mejorar	1							6		10	24
24 Actualmente se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo todas las actividades necesarias para satisfacer la demanda de los clientes de la empresa	1								8	9	15
					5						
DOCUMENTACIÓN											
25 Las responsabilidades de su puesto están definidas				4						10	24
26 Están documentados los procesos principales de la empresa										10	19
27 Están documentados los reclamos de los clientes, medidas correctivas y preventivas que se utilizaron	1								8	10	15
28 Existen procedimientos documentados de las actividades principales que se llevan a cabo en su puesto de trabajo	2				5					10	20
29 Existen registros que demuestren la eficacia del desempeño de la empresa en un período determinado	1									9	23
								5		8	
LOGÍSTICA											
30 Se revisan los planes comparando resultados										10	19
31 Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente	1								8	10	27
32 Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos										9	20
33 Están los procesos orientados al cliente obteniendo información de éstos	1									10	16
34 En los últimos 3 años, se han notado mejoras en procesos o procedimientos					5					10	21
						6					
					5						

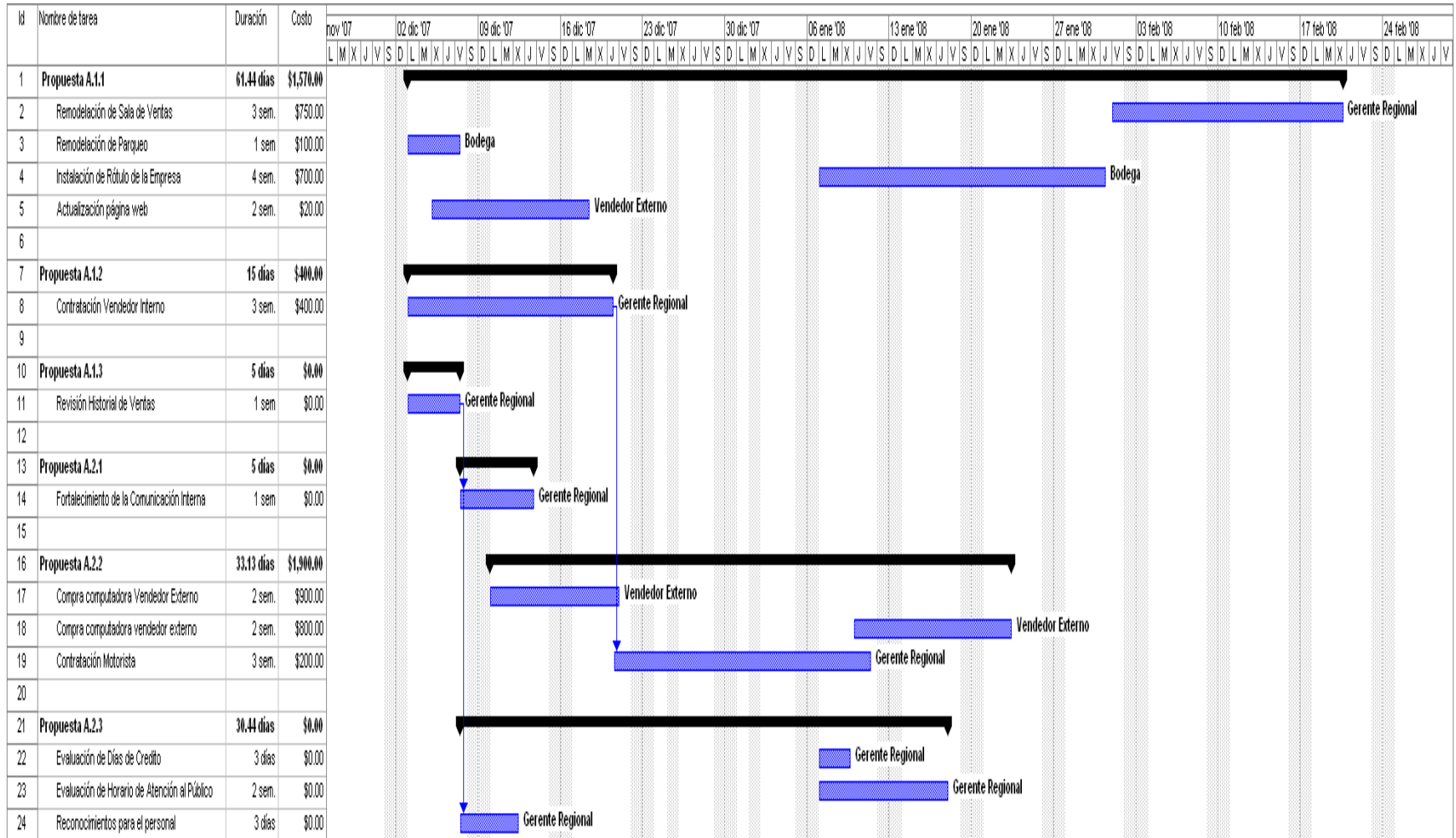
Anexo #9. Plano actual oficinas INTEK El Salvador



Anexo #10. Plano Propuesto de Oficinas INTEK El Salvador



Anexo #11. Calendarización de la Actividades Propuestas a partir del Modelo SERVQUAL.



Anexo #12. Descripción de los ocho procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de INTEK El Salvador

1. Ventas
2. Bodega
3. Compras
4. Créditos y Cobros
5. Facturación y despacho
6. Recursos Humanos
7. Gestión de calidad
8. Sistema de Información



• **EL SALVADOR**

Blvd. de Los Héroes y Pje. Los
Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto,
San Salvador, El Salvador, C. A.;
Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX
+503 2260-8855
inteksv@intek-ca.com

Sección número:
Edición número:
Vigente a partir
de:
Página:

Nombre del proceso: Ventas

Código:

169

1.0 Objetivo

Establecer e implementar el proceso para identificar y satisfacer las expectativas del cliente externo de INTEK El Salvador.

2.0 Alcance

Desde la promoción, asesoría y venta hasta la atención al cliente.

3.0 Responsabilidades

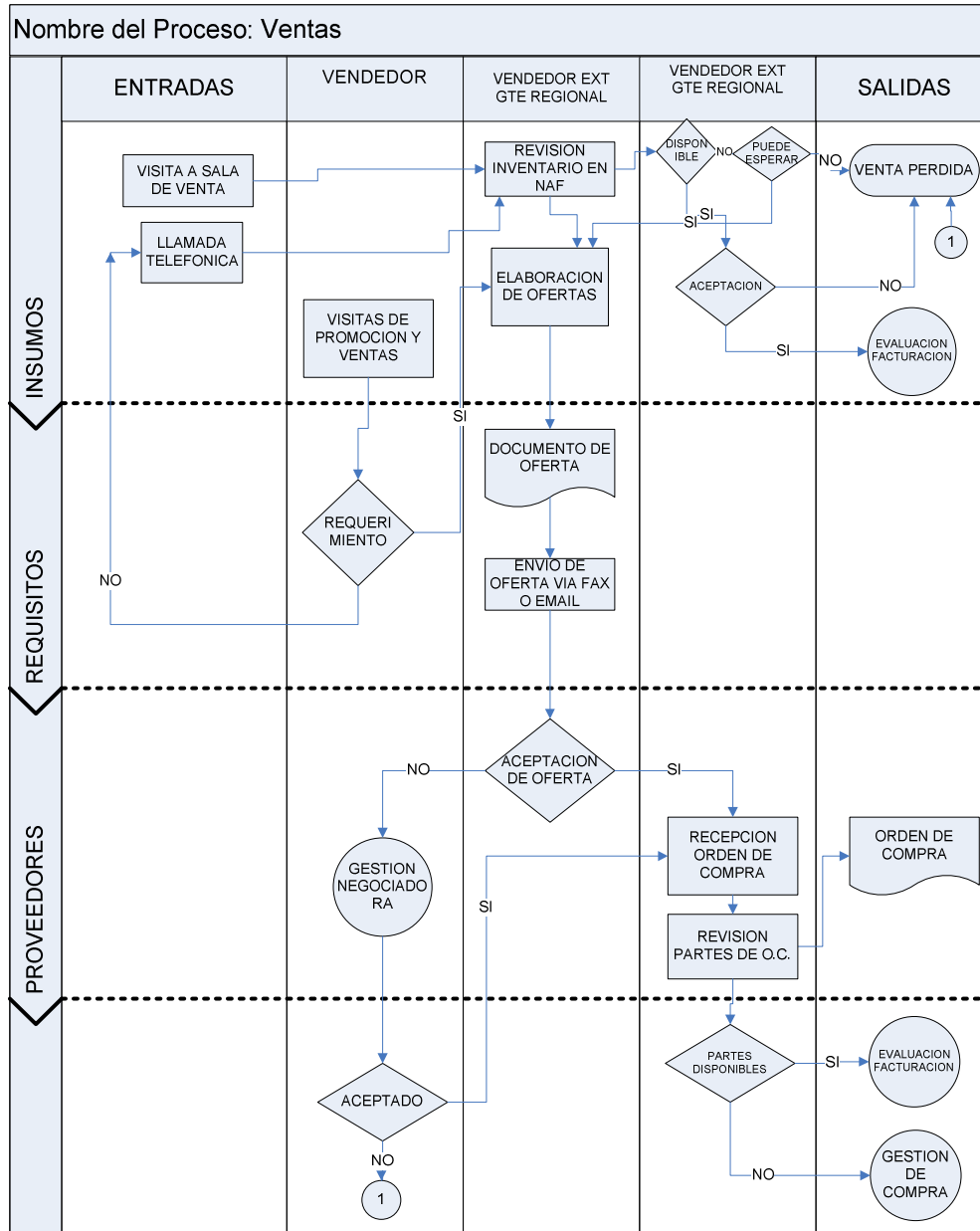
- ≈ Gerente Regional: responsable de visitar a clientes externos y brindar asesoría en los equipos que representan, realizar cotizaciones y dar seguimiento a ofertas.
- ≈ Vendedor Externo: realizar visitas a clientes externos, brindar asesoría, realizar cotizaciones y dar seguimiento a ofertas.

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

Nombre del proceso: Ventas

Código:

4.0 Proceso



Esquema #10

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			



• **EL SALVADOR**
Blvd. de Los Héroes y Pje. Los
Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto,
San Salvador, El Salvador, C. A.;
Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX
+503 2260-8855
inteksv@intek-ca.com

Sección número:
Edición número:
Vigente a partir
de:
Página:

Nombre del proceso: Ventas

Código:

171

5. Indicadores de Gestión

≈ Ver matriz de indicadores.

6. Infraestructura

- ≈ Sala de Venta
- ≈ Vehículos de la empresa
- ≈ Documentos, catálogos, etc.
- ≈ Teléfono y fax.
- ≈ Computadora.

7. Competencias del Personal

≈ Ver Manual de Descripción de Puestos (No existen, se sugiere elaborarlos)

8. Documentos Asociados

≈ Ver listado de procedimientos internos (No existen los manuales de procedimiento, se sugiere elaborarlos y documentar los procesos).

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			



• **EL SALVADOR**

Blvd. de Los Héroes y Pje. Los
Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto,
San Salvador, El Salvador, C. A.;
Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX
+503 2260-8855
inteksv@intek-ca.com

Sección número:
Edición número:
Vigente a partir
de:
Página:

Nombre del proceso: Bodega de materiales y equipo

Código:

172

1. Objetivo

Disponer de los equipos necesarios para dar apoyo a los vendedores para completar los requerimientos que los clientes demandan.

2. Alcance

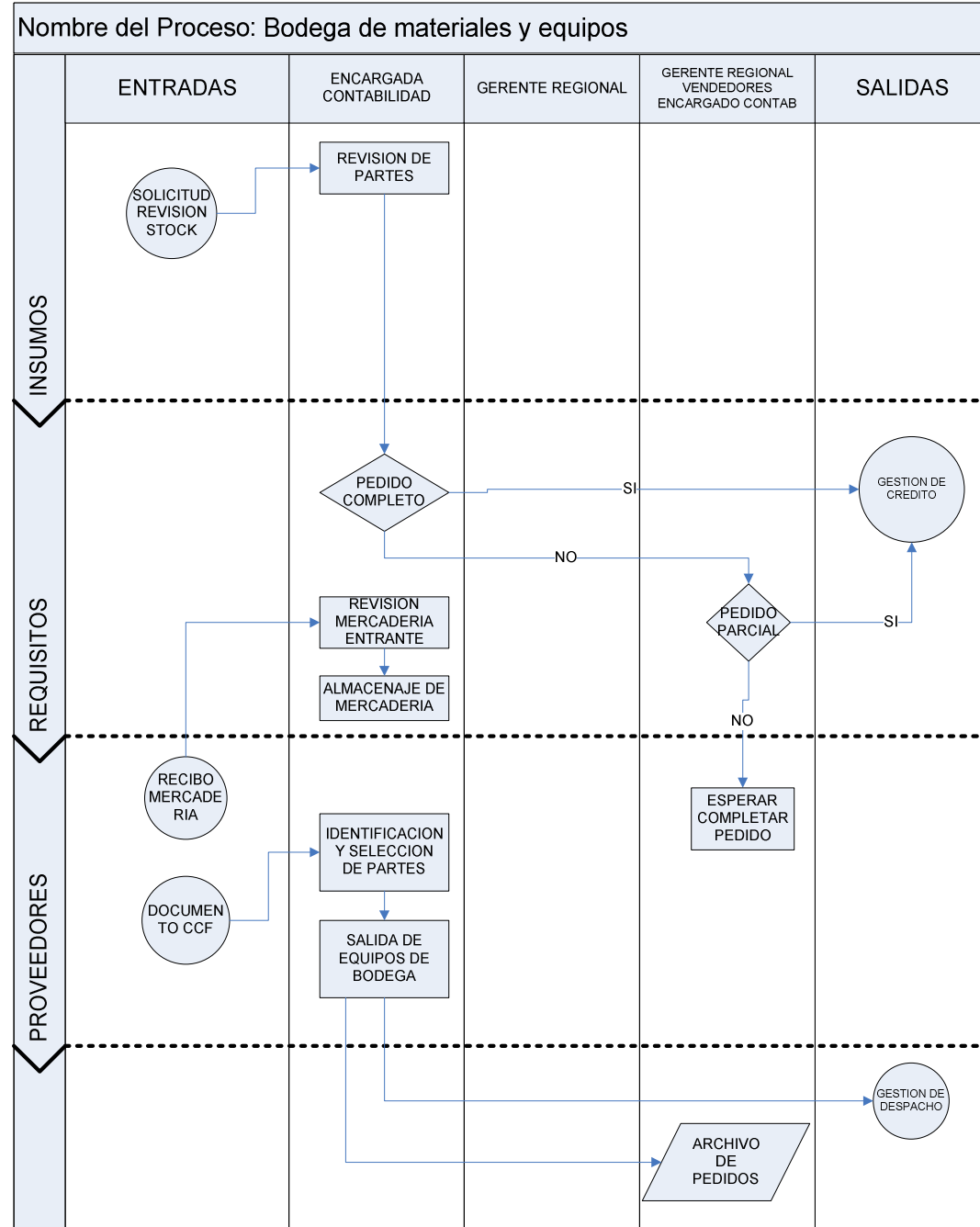
Comprende desde la recepción, almacenaje y entrega de los equipos

3. Responsabilidades

- ≈ Gerente Regional: responsable de revisar ordenes de compra de clientes correspondientes.
- ≈ Vendedor: responsable de revisar ordenes de compra correspondientes
- ≈ Encargada de Contabilidad: responsable de recibir mercadería, ingresarla a bodega y revisar ordenes de compra para completar pedido de clientes.

Elaborado por:		Autorizado por:
Firma		
Nombre		
Cargo		
Fecha		

4. Proceso



Esquema #11

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			



• **EL SALVADOR**
Blvd. de Los Héroes y Pje. Los
Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto,
San Salvador, El Salvador, C. A.;
Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX
+503 2260-8855
inteksv@intek-ca.com

Sección número:
Edición número:
Vigente a partir
de:
Página:

Nombre del proceso: Bodega de materiales y equipo

Código:

174

5. Indicadores de Gestión

≈ Ver matriz de indicadores

6. Infraestructura

≈ Bodega de partes

≈ Bodega Anexa en las mismas instalaciones

≈ Computadora


7. Competencias del Personal

≈ Ver Manual de Descripción de Puestos.

8. Documentos Asociados

≈ Ver listado de procedimientos internos

Elaborado por:		Autorizado por:
Firma		
Nombre		
Cargo		
Fecha		

	<p style="text-align: center;">• EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número:</p> <p>Edición número:</p> <p>Vigente a partir de:</p> <p>Página:</p>
	<p>Nombre del proceso: Compras</p>	<p>Código:</p>

175

1. Alcance

Establecer e implementar el proceso de compra para asegurar que el producto adquirido cumpla con los requisitos establecidos por el cliente.

2.0 Alcance

Desde que se da la aprobación final del pedido de compra hasta realizar la gestión de adquisición.

3.0 Responsabilidades

- ≈ Gerente Regional: responsable revisión documentos de importación, autorizar documentos de importación, generar catálogos de productos nuevos en el sistema Núcleo Administrativo Financiero.
- ≈ Gerente de Operaciones (Guatemala): responsable de autorizar pagos a proveedores y otros, autorizar pedidos.
- ≈ Gerente Área de Producto (Guatemala): responsable de generar catálogo de productos nuevos y revisar catálogos generados por vendedores.
- ≈ Vendedor Externo: responsable de generar pedidos y solicitar autorización de los mismos.
- ≈ Encargada de Contabilidad: responsable de emitir pagos para gastos de importación, generar catálogos de productos nuevos y solicitar autorización de pedidos.
- ≈ Encargada Logística: responsable de enviar ordenes de compra y gestionar despachos de proveedores.

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			



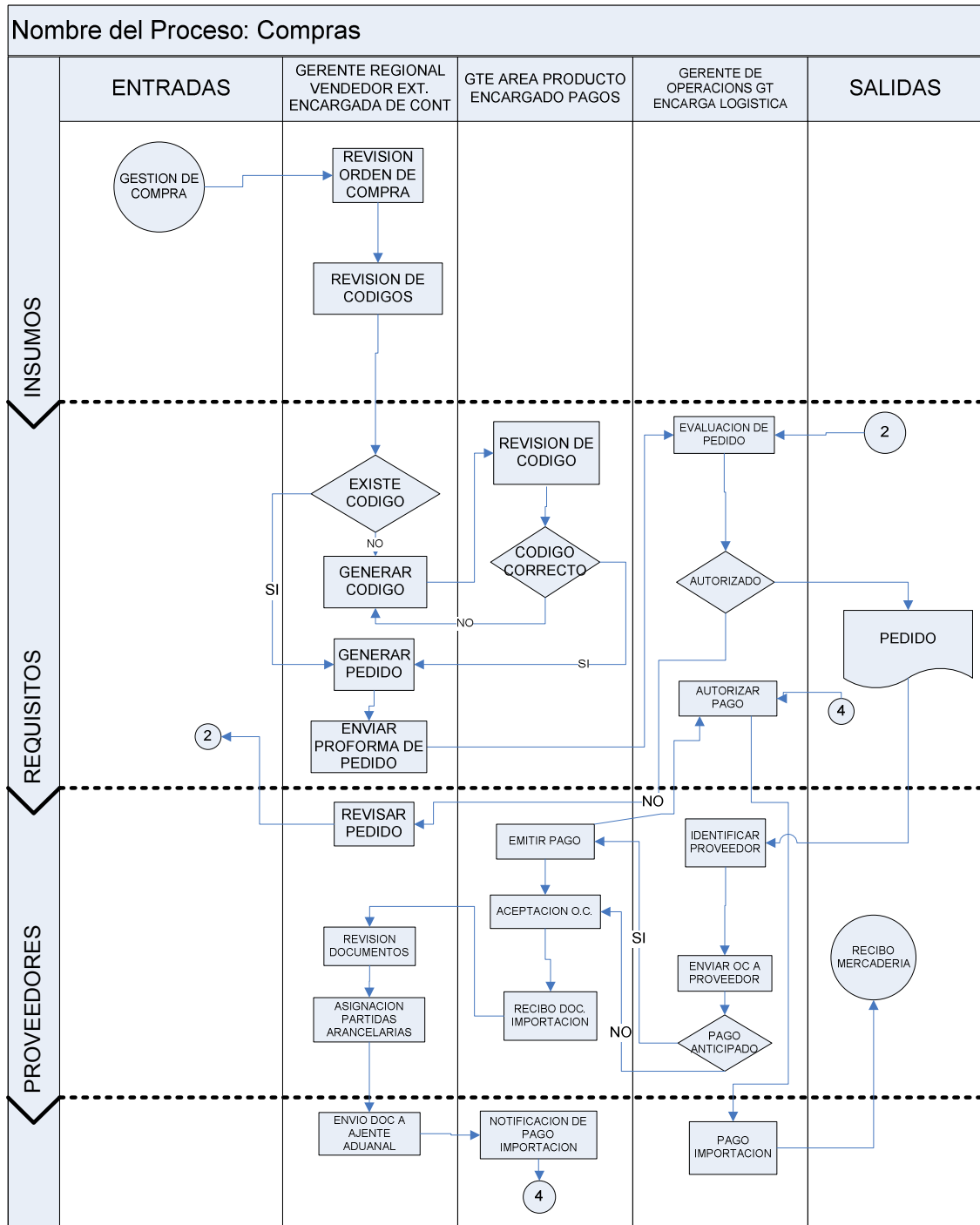
• **EL SALVADOR**
 Blvd. de Los Héroes y Pje. Los
 Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto,
 San Salvador, El Salvador, C. A.;
 Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX
 +503 2260-8855
inteksv@intek-ca.com

Sección número:
Edición número:
Vigente a partir de:
Página:

Nombre del proceso: Compras


Código:

4.0 Proceso



Esquema #12

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">• EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número:</p> <p>Edición número:</p> <p>Vigente a partir de:</p> <p>Página:</p>
<p>Nombre del proceso: Compras</p>		<p>Código:</p>

5. Indicadores de Gestión

≈ Ver matriz de indicadores

6. Infraestructura

- ≈ Sala de Venta
- ≈ Vehículos de la empresa
- ≈ Computadora
- ≈ Teléfono/Fax
- ≈ Sistema de Información NAF


7. Competencias del Personal

≈ Ver Manual de Descripción de Puestos (no existen, se sugiere elaborarlos).

8. Documentos Asociados

≈ Ver listado de procedimientos internos (no existen los manuales de procedimiento, se sugiere elaborarlos y documentar los procesos).

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p>● EL SALVADOR</p> <p>Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número:</p> <p>Edición número:</p> <p>Vigente a partir de:</p> <p>Página:</p>
	<p>Nombre del proceso: Créditos y Cobros</p>	<p>Código:</p>

1. Alcance

Determinar los clientes que califican para una compra al crédito para obtener los pagos de los clientes en el tiempo convenido

2. Alcance

Desde que se da la aprobación del crédito y el registro de la compra hasta realizar la gestión del correspondiente pago.

3. Responsabilidades

- ≈ Encargada de Contabilidad: responsable de gestionar el cobro a los diferentes clientes
- ≈ Gerente Regional: responsable de autorizar el crédito respectivo y gestionar pago de clientes.
- ≈ Vendedor Externo: responsable de gestionar pagos extremadamente vencidos

Elaborado por:		Autorizado por:
Firma		
Nombre		
Cargo		
Fecha		



● **EL SALVADOR**

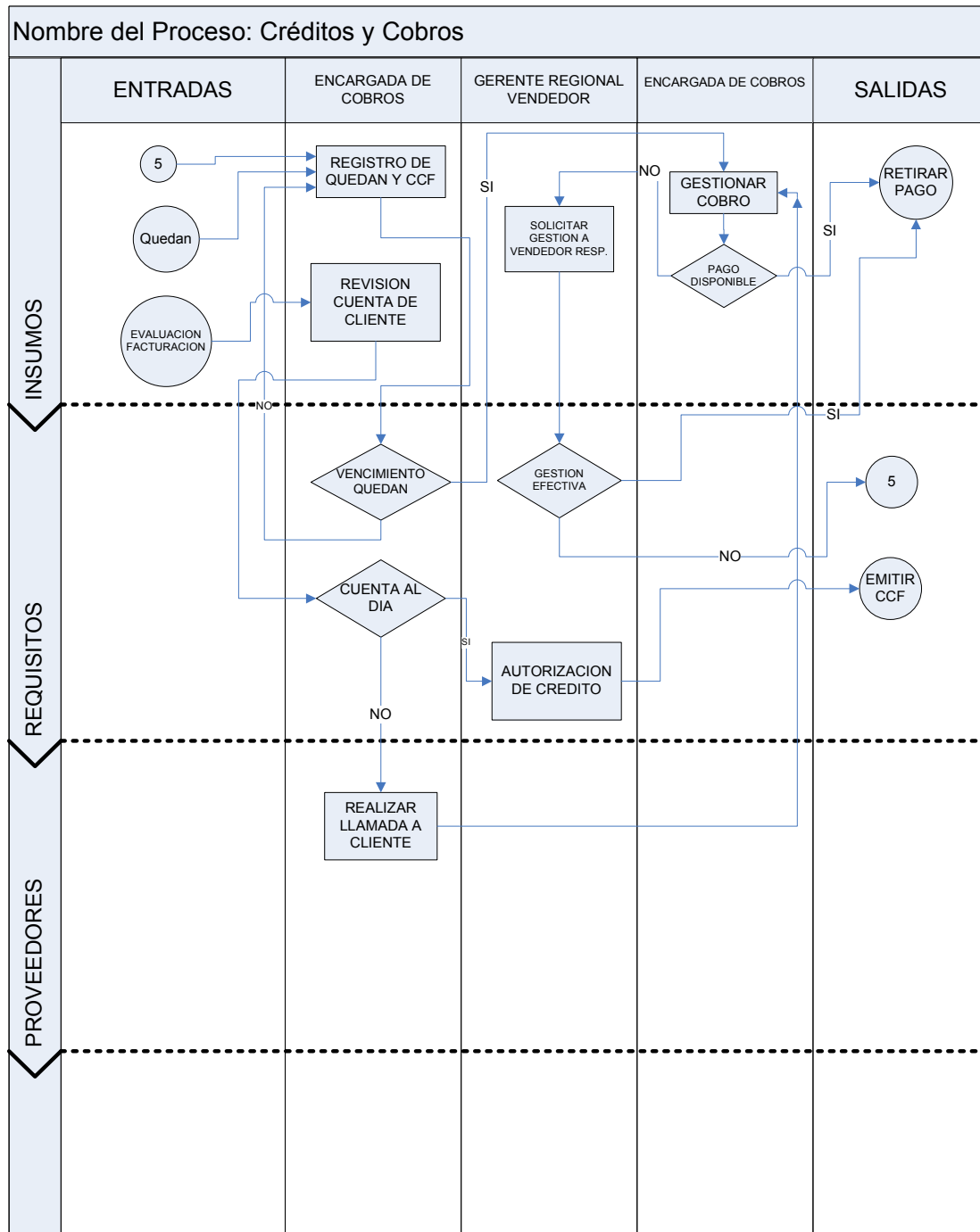
Bld. de Los Héroes y Pje. Los
 Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto,
 San Salvador, El Salvador, C. A.;
 Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX
 +503 2260-8855
inteksv@intek-ca.com

Sección número:
 Edición número:
 Vigente a partir
 de:
 Página:

Nombre del proceso: Créditos y Cobros


Código:

4. Proceso



Esquema #13

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">● EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	Sección número: Edición número: Vigente a partir de: Página:
	Nombre del proceso: Créditos y Cobros	Código:

180

5. Indicadores de Gestión

≈ Ver matriz de indicadores

6. Infraestructura

- ≈ Sala de Venta
- ≈ Vehículos de la empresa
- ≈ Computadora
- ≈ Sistema de información NAF

7. Competencias del Personal

≈ Ver Manual de Descripción de Puestos (No existen, se sugiere elaborarlos)

8. Documentos Asociados

≈ Ver listado de procedimientos internos (No existen los manuales de procedimiento, se sugiere elaborarlos y documentar los procesos).

Elaborado por:		Autorizado por:
Firma		
Nombre		
Cargo		
Fecha		

	<p style="text-align: center;">● EL SALVADOR</p> <p>Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número:</p> <p>Edición número:</p> <p>Vigente a partir de:</p> <p>Página:</p>
<p>Nombre del proceso: Facturación y Despacho</p>		<p>Código:</p>

1. Objetivo

Realizar la facturación de acuerdo a los lineamientos establecidos en la organización y en concordancia con las especificaciones de los clientes.

2. Alcance

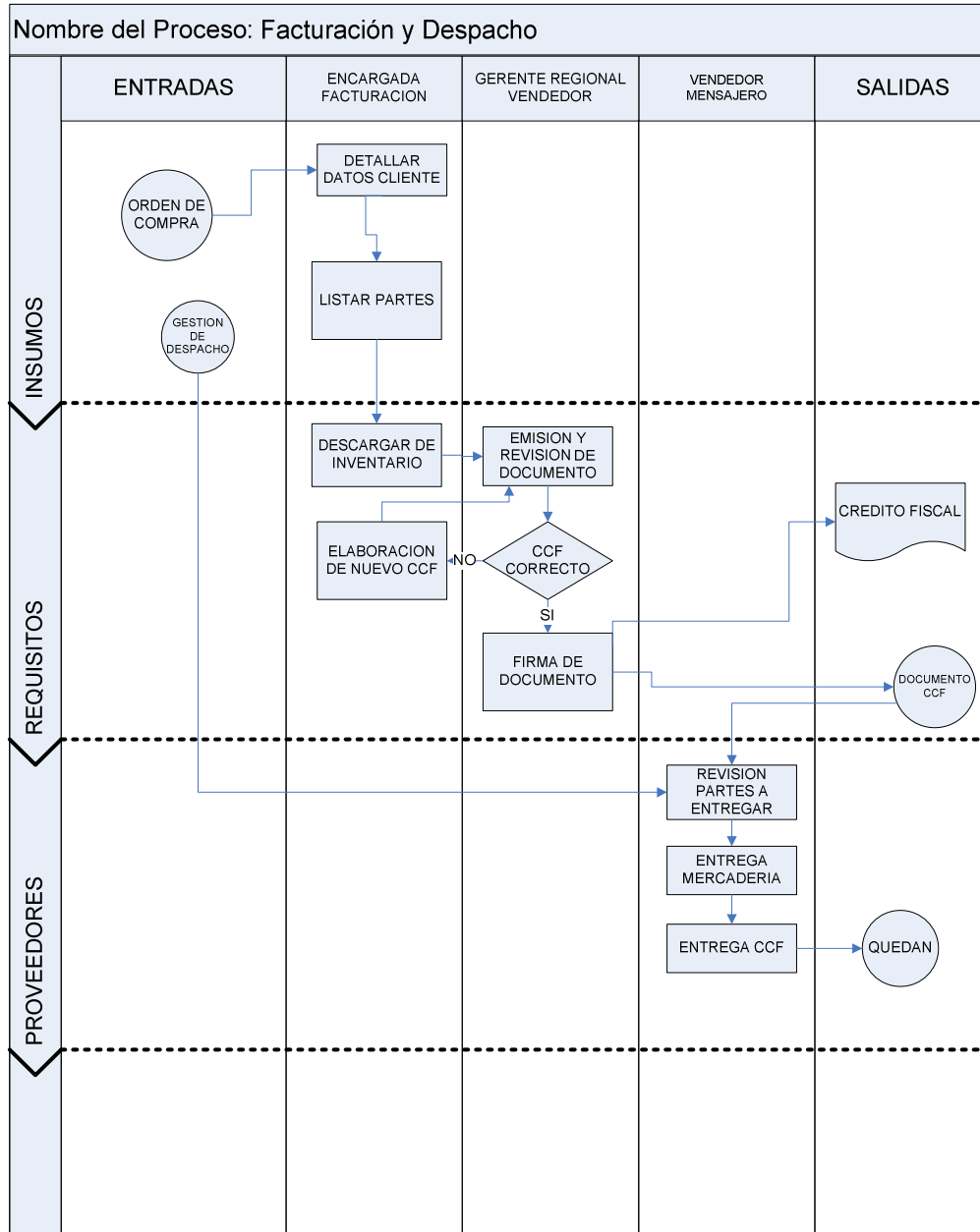
Comprende desde la emisión de la factura hasta la entrega del producto solicitado por el cliente.

3. Responsabilidades

- ≈ Encargada de Contabilidad: responsable de emitir comprobante de crédito fiscal con los datos del cliente y las partes solicitadas según orden de compra de parte del cliente.
- ≈ Gerente Regional: responsable de revisar comprobante de crédito fiscal y firmar documento de clientes externos correspondientes.
- ≈ Vendedor: responsable de revisar comprobante de crédito fiscal, firmar documento de clientes externos correspondientes y revisar físicamente partes a despachar.
- ≈ Mensajero: responsable de entregar mercadería y documentos al cliente externo.

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

4. Proceso



Esquema #14

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">● EL SALVADOR</p> <p>Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número: Edición número: Vigente a partir de: Página:</p>
<p>Nombre del proceso: Facturación y Despacho</p>		<p>Código:</p>

5. Indicadores de Gestión

≈ Ver matriz de indicadores

6. Infraestructura

≈ Sala de Venta

≈ Sistema Núcleo Administrativo Financiero (NAF)

≈ Computadora

≈ Vehículo

7. Competencias del Personal

≈ Ver Manual de Descripción de Puestos (No existen, se sugiere elaborarlos)

8. Documentos Asociados

≈ Ver listado de procedimientos internos (No existen los manuales de procedimiento, se sugiere elaborarlos y documentar los procesos).

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">● EL SALVADOR</p> <p>Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número: Edición número: Vigente a partir de: Página:</p>
Nombre del proceso: Recursos Humanos		Código:

1. Objetivo

Establecer e implementar un proceso para desarrollar las competencias del personal que afecta la calidad en el sistema de gestión de la calidad.

2. Alcance

El proceso inicia desde que se identifican las competencias del personal de nuevo ingreso y antiguo ingreso hasta la eficacia de las acciones tomadas para mejorar las competencias.

3. Responsabilidades

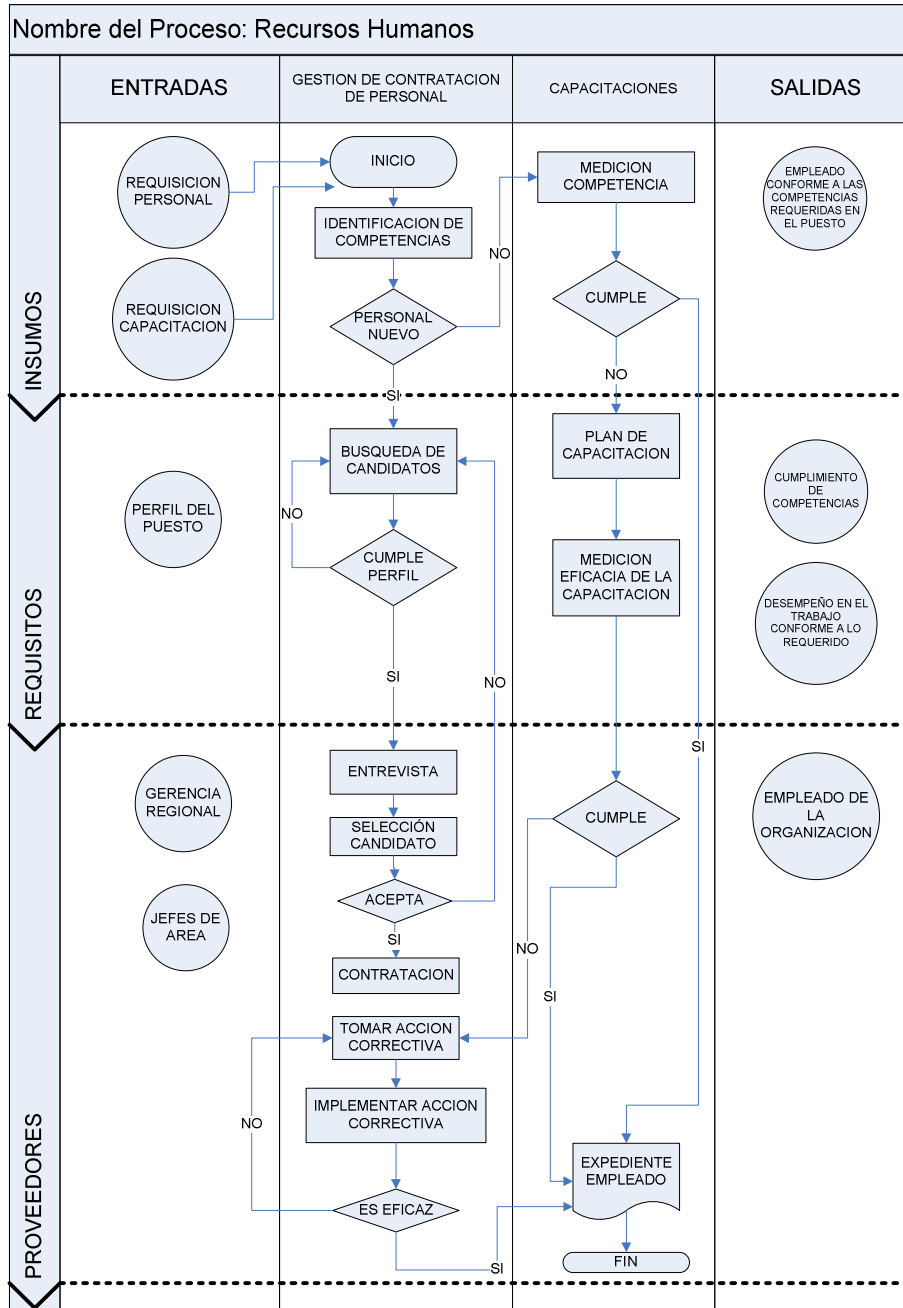
3.1 Es responsabilidad del Gerente Regional, supervisar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; aprobar y supervisar el entrenamiento y capacitación del personal; gestionar el recurso humano para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades de realización del empleado.

3.2 Es responsabilidad del Gerente Regional evaluar el reclutamiento, selección y contratación de personal; la elaboración de descripciones de nuevos puestos e inducción de personal; realizar evaluaciones de desempeño del empleado.

3.3 Es responsabilidad del Gerente Regional coordinar las capacitaciones y desarrollo organizacional, elaborar el programa de capacitación, gestionando y evaluando el desarrollo de las mismas.

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

4. Proceso



Esquema #15

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">● EL SALVADOR</p> <p>Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número:</p> <p>Edición número:</p> <p>Vigente a partir de:</p> <p>Página:</p>
<p>Nombre del proceso: Recursos Humanos</p>		<p>Código:</p>

5. Indicadores de Gestión

≈ Ver Matriz de indicadores

6. Infraestructura.

≈ Oficina, ambiente favorable al desarrollo del trabajo, computadora.

7. Competencia del Personal

≈ Ver Manual de descripción de puesto.

8. Documentos de Apoyo.

- ≈ Procedimiento de reclutamiento y selección.
- ≈ Procedimiento Capacitación.
- ≈ Procedimiento de Evaluación de desempeño.
- ≈ Descripciones de puesto
- ≈ Organigrama de la empresa.

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">● EL SALVADOR</p> <p>Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número:</p> <p>Edición número:</p> <p>Vigente a partir de:</p> <p>Página:</p>
<p>Nombre del proceso: Gestión de la Calidad</p>		<p>Código:</p>

1. Objetivo

Definir las Actividades, Recursos y la interacción entre ambos para establecer, implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad de INTEK EL SALVADOR

2. Alcance

El proceso de gestión de la calidad aplica a todo el Sistema de Gestión de la Calidad de INTEK EL SALVADOR

3. Responsabilidades

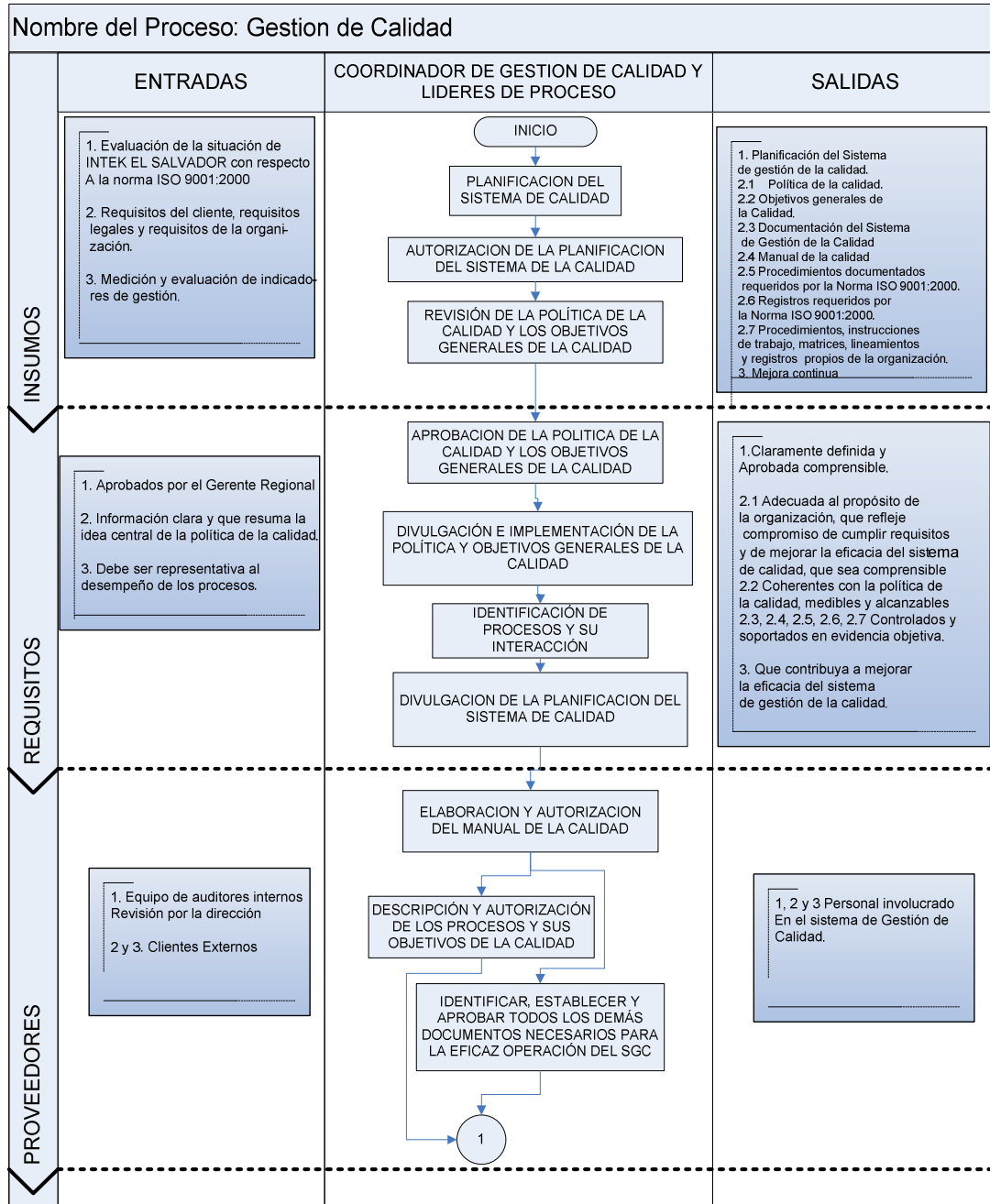
3.1 El Gerente Regional, el Coordinador de Gestión de Calidad y líderes de los procesos del sistema, son responsables de establecer una planificación del sistema de gestión de la calidad, velar por su implementación y la verificación del cumplimiento o cambio de fechas de la misma si es necesario.

3.2 El Gerente Regional y el Coordinador de Gestión de Calidad se aseguran de que se establecen, implementan, controlan y mantienen los procesos del sistema de gestión de la calidad, la política de la calidad, los objetivos generales de la calidad y cualquier otro documento declarado en el Sistema de Gestión de la Calidad de INTEK EL SALVADOR

3.3 El Coordinador de Gestión de Calidad es responsable de que se efectúen las auditorías internas de la calidad según el procedimiento Auditorías Internas de la Calidad

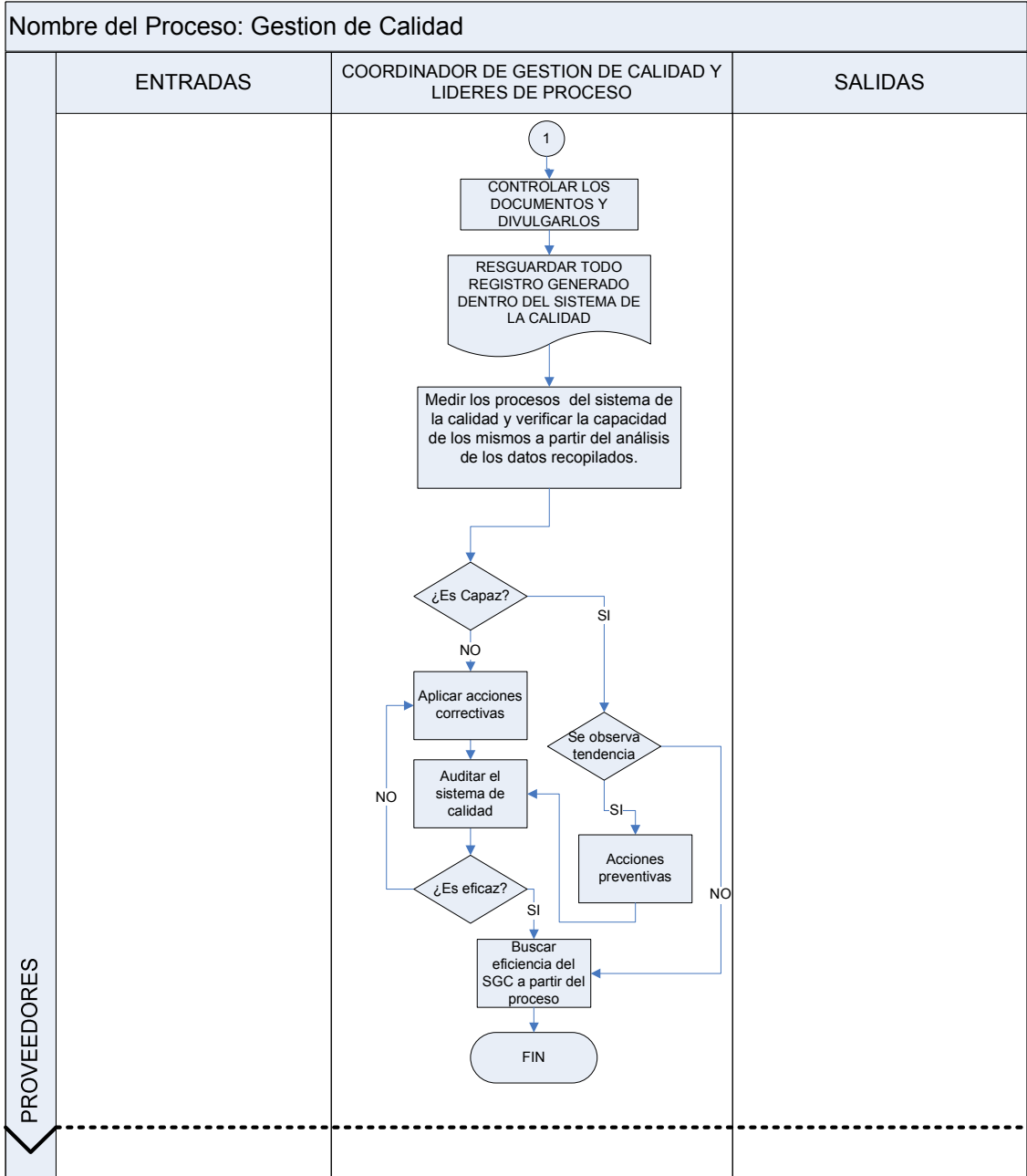
4. Proceso

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			



Esquema #16

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			



Esquema #16

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">● EL SALVADOR</p> <p>Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número: Edición número: Vigente a partir de: Página:</p>
<p>Nombre del proceso: Gestión de la Calidad</p>		<p>Código:</p>

5. Indicadores de Gestión

≈ Ver Matriz de Indicadores.

6. Infraestructura

≈ Escritorios, archivos, computadoras, impresores, apoyo secretarial a la documentación del sistema de la calidad.


7. Competencias del Personal

≈ Ver Manual de Descripción de Puestos.

8. Documentos Asociados

- a) Control de los Documentos PN.GC.01
- b) Control de los Registros PN.GC.02
- c) Acciones Correctivas PN.GC.03
- d) Acciones preventivas PN.GC.04
- e) Control de Producto No Conforme PN.GC.05
- f) Auditorias Internas de la Calidad PN.GC.06

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">• EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número: Edición número: Vigente a partir de: Página:</p>
<p>Nombre del proceso: Sistemas de Información</p>		<p>Código:</p>

191

1. Objetivo

Establecer el proceso para obtener un funcionamiento continuo de los equipos y sistemas informáticos, con el objetivo de facilitar las tareas de las diferentes áreas de INTEK EL SALVADOR.

2. Alcance

El alcance de este proceso se aplica para los mantenimientos preventivo y correctivo de equipos informáticos, licenciamientos de software y sistemas de información.

3. Responsabilidades

3.1 El Gerente Regional es responsable de estandarizar y centralizar los planes, procedimientos informáticos y la estructura de hardware y software de INTEK EL SALVADOR

3.2 El Gerente Regional es el responsable de coordinar la elaboración de los planes y procedimientos de mantenimiento, así como facilitar los insumos necesarios para la realización de las diferentes actividades del mismo.

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			



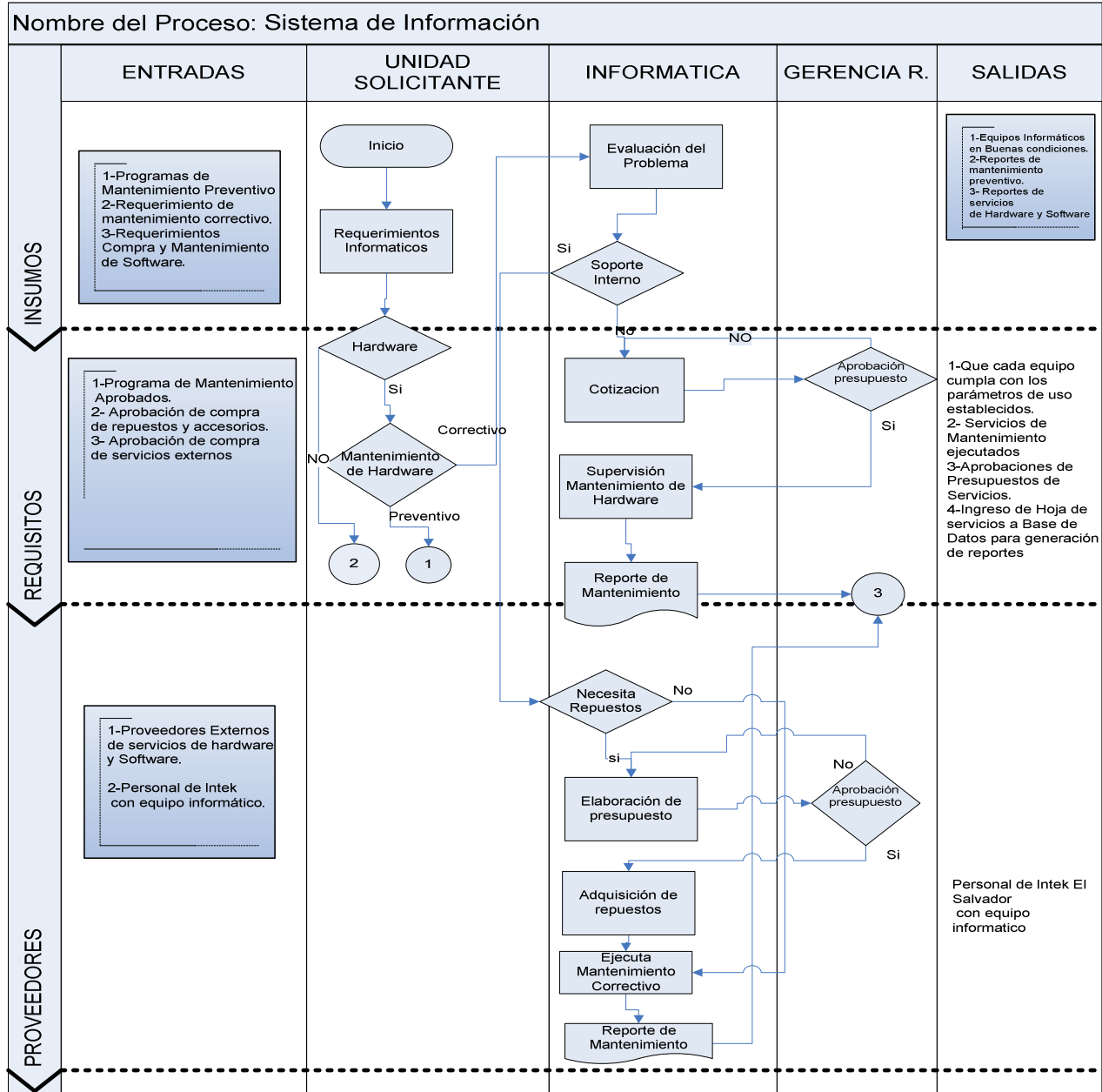
• **EL SALVADOR**
 Blvd. de Los Héroes y Pje. Los
 Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto,
 San Salvador, El Salvador, C. A.;
 Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX
 +503 2260-8855
inteksv@intek-ca.com

Sección número:
 Edición número:
 Vigente a partir
 de:
 Pagina:

Nombre del proceso: **Sistemas de Información**

Código:

4. Proceso



Esquema #17

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			



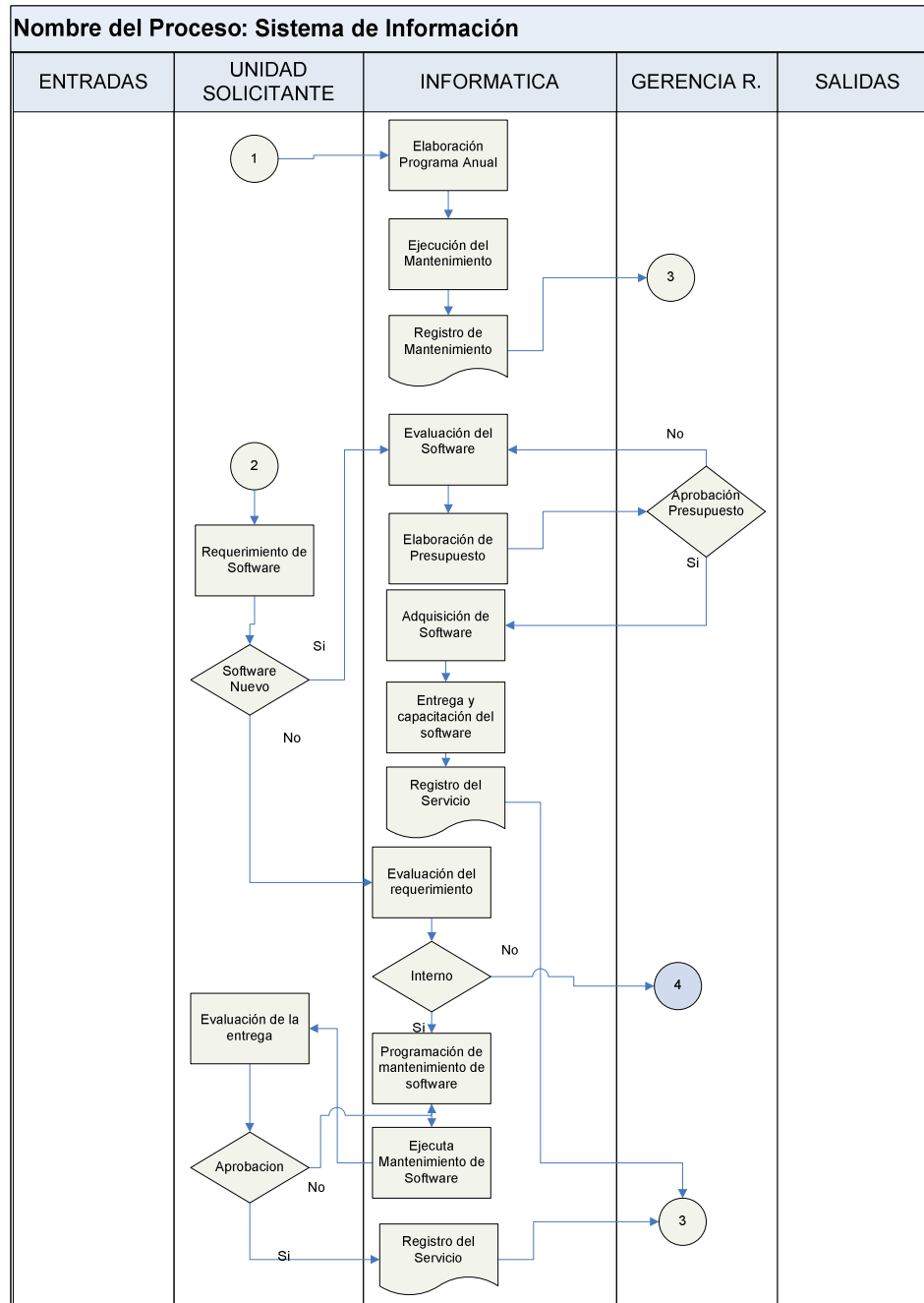
• **EL SALVADOR**
 Blvd. de Los Héroes y Pje. Los
 Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto,
 San Salvador, El Salvador, C. A.;
 Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX
 +503 2260-8855
inteksv@intek-ca.com

Sección número:
 Edición número:
 Vigente a partir
 de:
 Página:

Nombre del proceso: **Sistemas de Información**


Código:

193



Esquema #17

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

	<p style="text-align: center;">• EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">Blvd. de Los Héroes y Pje. Los Ángeles No. 14, Urb. San Ernesto, San Salvador, El Salvador, C. A.; Tel. +503 2260-8888 (PBX) - FAX +503 2260-8855 inteksv@intek-ca.com</p>	<p>Sección número:</p> <p>Edición número:</p> <p>Vigente a partir de:</p> <p>Página:</p>
<p>Nombre del proceso: Sistemas de Información</p>		<p>Código:</p>

5.0 Indicadores de Gestión

≈ Ver Matriz de Indicadores.

6.0 Infraestructura

- ≈ Servidor de Sistema Operativo
- ≈ Servidor de Correos
- ≈ Servidores de Base de datos
- ≈ Computadoras, Portátiles, Impresores, Scanner, cámaras Web y otros accesorios
- ≈ Equipos de Comunicaciones, Switchs, Concentradores, Hub
- ≈ Equipos de Protección de Seguridad Perimetral
- ≈ Software antivirus, Software de Aplicaciones ERP, Software Utilitarios y otros

7.0 Competencia del Personal

≈ Ver Manual de Descripción de Puestos.

8.0 Documentos de Apoyo

- ≈ Programación de mantenimiento preventivo de equipos
- ≈ Inventario Software Instalado
- ≈ Realización y actualización de Inventario de equipos informáticos.
- ≈ Mantenimiento Correctivo de Equipo Informático

Elaborado por:		Autorizado por:	
Firma			
Nombre			
Cargo			
Fecha			

Anexo #13. Procedimientos mandatorios según Norma ISO 9001:2000

CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

CONTROL DE LOS REGISTROS

AUDITORIAS INTERNAS

ACCIONES CORRECTIVAS

ACCIONES PREVENTIVAS

PRODUCTO NO CONFORME



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Control de los Documentos

Código: **PN.GC.01**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

196

Clasificación: **Gestión de Calidad**

Alcance: **Describe los lineamientos generales a seguir para la emisión, revisión y el control de los documentos dentro de INTEK El Salvador**

Sustituye a: **Emisión inicial**

Elaborado por:

Firma	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Revisado por:

Firma	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Autorizado por:

Firma	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	



Título:

Control de los DocumentosCódigo: **PN.GC.01**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

197

1. OBJETIVO

La presente información tiene por objeto dar a conocer, de manera fácil y accesible, el proceso a seguir para la emisión, administración, actualización, distribución y control de los Procedimientos Normalizados (PN) y otros documentos internos y externos del Sistema de Gestión de la Calidad de INTEK El Salvador.

2. DEFINICIONES

a) **Procedimientos Normalizados (PN):** Todo aquel documento enmarcado bajo este formato y el cual contiene los lineamientos e instrucciones autorizadas que se deben seguir y respetar en los diferentes procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de INTEK El Salvador.

Nota: En anexo 1 se encuentra brevemente descrito los aspectos que se deben tomar en cuenta para la elaboración de los Procedimientos Internos.

b) **Registros:** Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos (ver PN.GC.02)

c) **Documento:** Información que afecta la calidad de los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad, que puede estar contenida en un medio de soporte. Por ejemplo: papel, medio magnético, óptico o electrónico, fotografía o una combinación de éstos.

d) **Control de los Documentos:** Subproceso que establece la administración de la identificación, vigencia, distribución y modificación de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.



Título:

Control de los DocumentosCódigo: **PN.GC.01**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

198

- e) **Documento Vigente:** Documento que contiene la información actualizada y autorizada de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- f) **Documento Obsoleto:** Documento que contiene información desactualizada de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y que ha perdido su vigencia
- g) **Documento Externo:** Documento que se genera fuera del Sistema de Gestión de la Calidad, pero que afecta los requerimientos del cliente y de la organización. Ejemplo: leyes, normas, instructivos, reglamentos o requisitos gubernamentales, la Norma ISO 9001:2000, procedimientos de otros sistemas, etc.
- h) **Documento Interno:** Todo aquel documento que se genera dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

Referencia: Este documento esta relacionado con la sección 2.7 de la NSR ISO 9000:2000 y la sección 4.2.3 de la NSR ISO 9001:2000

3. MATERIALES

- Formato de PN
- Listado Maestro de Documentos

4. DESARROLLO

4.1 Clasificación

Con el fin de facilitar el control y administración de los Procedimientos Normalizados, estos se clasifican dentro de los siguientes elementos:

Título:

Control de los Documentos

Código: **PN.GC.01**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

199

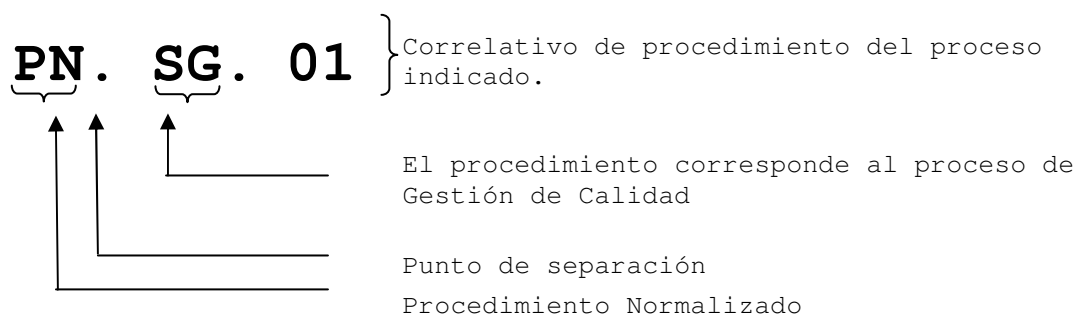
Tabla 1: Clasificación de los Procedimientos Normalizados

Código	Nombre del proceso
GC	Gestión de Calidad
VE	Ventas
CO	Compras
BO	Bodega
CC	Créditos y Cobros
FD	Facturación y Despacho
SI	Sistema de Información
RH	Recursos Humanos

4.2 Codificación

Se utiliza un sistema de codificación que consta de seis dígitos alfanuméricos; de los cuales los primeros dos corresponden a las iniciales PN (Procedimiento Normalizado), seguido por un punto que sirve de separación, los siguientes dos dígitos corresponden a las siglas de cada proceso según lo indicado en la tabla 1 y los últimos dos dígitos corresponden al correlativo del P.N. dentro del proceso correspondiente.

Ejemplo:



Título:

Control de los DocumentosCódigo: **PN.GC.01**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

200

4.3 Emisión de Procedimientos Normalizados

4.3 1 Los P.N. deben ser elaborados por los trabajadores calificados en las áreas bajo su responsabilidad y en base a las actividades o puntos a controlar en los diferentes procesos que se llevan a cabo en su sector, además deberán incluirse anexos que respalden a dicho procedimiento.

Nota: Los anexos deben colocarse en hojas aparte a las del formato. Y estar debidamente identificados para su total comprensión.

4.3 2 El Procedimiento Normalizado creado deberá estar escrito en el formato de PN vigente (ver anexo 1), el cual se encuentra disponible en la intranet, en la carpeta de Formatos autorizados.

4.3 3 Una vez elaborado el procedimiento normalizado debe ser impreso y entregado al coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad para su respectiva revisión.

4.3 4 Cuando el Coordinador ha realizado las respectivas observaciones procede a entregar al responsable de su elaboración para que realice las correcciones necesarias.

4.3 5 Después que el responsable ha realizado las correcciones envía el archivo conteniendo el procedimiento normalizado a través del correo electrónico para proceder a firmarlo y ponerlo en vigencia.

4.3 6 Una vez el P.N. es autorizado, el Coordinador procede a realizar lo siguiente:



Título:

Control de los DocumentosCódigo: **PN.GC.01**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

201

- ✓ Sellar en cada una de las hojas del P.N. la "Fecha de Vigencia" con la fecha de la última firma de autorización.
- ✓ Archivar el P.N. original en el archivo que se encuentra en la oficina del Coordinador de Gestión de Calidad.
- ✓ Finalmente proceder a distribuir copias del P.N. a los procesos involucrados; cada una de las copias a distribuir debe llevar en cada página el sello "COPIA AUTORIZADA N°", en el cual debe firmar y fechar en el frente del mismo. La entrega se documentará en un registro de distribución de copias.
- ✓ El Procedimiento Normalizado distribuido tendrá que ser divulgado al personal involucrado en un lapso no mayor a 15 días posterior a la vigencia.
- ✓ Los formatos creados para cada Procedimiento Normalizado deberán ser puestos como vigentes, con la fecha de valides del PN.

4.4 Actualización/Revisión

La actualización/revisión de los PN se realizará cuando fuese necesario, no excediendo un período máximo de dos años.

4.4.1 Las modificaciones para un PN son revisadas en conjunto con el Coordinador de Gestión de la Calidad y una vez de acuerdo, el PN pasa a transcripción.

4.4.2 Las modificaciones realizadas al PN. deben quedar documentadas en la hoja "Registro de Cambios", la cual



Título:

Control de los DocumentosCódigo: **PN.GC.01**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

202

forma parte de cada PN (Ver Registro de Cambios de este procedimiento).

- 4.4.3 Una vez transcrita la nueva edición, debe ser revisado y autorizado de la misma forma como lo indicado en el numeral 4.3.5 de este procedimiento.
- 4.4.4 La edición antigua continúa vigente hasta que la nueva edición entra en vigencia.
- 4.4.5 Luego la edición anterior "ORIGINAL" es trasladada al archivo histórico y sellada en cada una de sus hojas con el sello "DOCUMENTO OBSOLETO"

4.5 Administración

- 4.5.1 Todos los PN originales serán archivados y administrados en la oficina del Coordinador de Gestión de Calidad.
- 4.5.2 Copias autorizadas de los PN deben ser distribuidas por el Coordinador a los procesos implicados en el alcance. En el caso de nuevas ediciones debe realizar contra entrega, es decir, la entrega de la copia de la nueva edición se realizará contra el retiro de la edición anterior.

4.6 Control de Documentos de origen externo

- 4.6.1 Cada líder de proceso envía al Coordinador, por medio electrónico o impreso el nombre del documento de origen externo. Para que este sea incluido y actualizado en el listado de Documentos Externos (ver anexo 2).



Título:

Control de los DocumentosCódigo: **PN.GC.01**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

203

4.6.2 Los documentos ahí descritos serán administrados y archivados según lo describe el anexo 2 de este procedimiento.

Nota: Cada vez que se obtenga un nuevo documento debe notificarse según el numeral 4.6.1 para que el listado sea actualizado.

4.6.3 El Líder del proceso, emite fotocopias del documento externo cuando se considere necesario y coloca el sello de "Copia Autorizada N°", en el cual se firma y sella únicamente el frente del mismo.

4.6.4 El Líder del Proceso procede a distribuirlos a los puestos de trabajo en que serán utilizados y entrega contra firma. Si es modificación se asegura de retirar los obsoletos.

4.6.5 Al documento original no debe colocarse el sello

4.7 Confidencialidad

4.7.1 Los documentos controlados son parte de la documentación técnica de la Empresa, por lo que su contenido debe mantenerse de forma CONFIDENCIAL.

4.7.2 No se permite la tenencia de copias a personas no autorizadas, por lo que las copias no autorizadas están prohibidas.

4.7.3 Tanto el archivo físico como archivos electrónicos, debe ser tal que no permita el acceso a personas no autorizadas.

5. FRECUENCIA

El presente procedimiento se debe seguir cada vez que se emita y/o actualice un Procedimiento Normalizado, o cuando se



Título:

Control de los DocumentosCódigo: **PN.GC.01**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

204

sustituya un documento externo por una nueva edición del mismo.

6. RESPONSABILIDAD

- Es responsabilidad de la Gerencia Regional, la autorización de este documento.
- El personal responsable de cada área debe ejecutar y velar por el cumplimiento de este procedimiento.
- Es responsabilidad de los jefes de cada área capacitar al personal a su cargo antes de la entrada en vigencia de los Procedimientos Normalizados.
- Es responsabilidad del Coordinador de Gestión de Calidad la administración y distribución de los documentos Internos o externos.
- Es responsabilidad del Coordinador de Gestión de Calidad, archivar, distribuir y sustituir cuando sea necesario, los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Es responsabilidad de los líderes de proceso, enviar al Coordinador de Gestión de Calidad, los documentos externos involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad, para su respectiva distribución autorizada.
- Es responsabilidad de los Líderes de proceso el mantener actualizados y mejorar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Código:

Edición:

Fecha de vigencia:

205

Clasificación:

Válido para:

Anexo 1 (hoja 1 de 3)
PN.GC.01

Sustituye a:

Elaborado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Revisado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Autorizado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	



Título:

Código:

Edición:

Fecha de vigencia:

206

1. OBJETIVO

Definir de manera clara y coherente lo que se pretende dar a conocer con el procedimiento a elaborar

2. DEFINICIONES

Si se considera necesario, deben incluirse definiciones de los términos poco conocidos o específicos del tema al que se refiere el procedimiento.

3. MATERIALES

Detallar los materiales que se requieren o utilizan durante el desarrollo del procedimiento.

4. DESARROLLO

Detallar de la forma más amplia y detallada posible todas las actividades que se realizan durante el desarrollo del procedimiento. Si es necesario, se deben agrupar las diferentes actividades bajo un esquema similar al que se presenta en este formato.

5. FRECUENCIA

Establecer la frecuencia de realización del procedimiento.



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Código:

Edición:

Fecha de vigencia:

207

6. RESPONSABILIDAD

Definir todas las personas o departamentos involucrados en la ejecución, verificación del cumplimiento del Procedimiento Interno.

Anexo 1 (hoja 2 de 3)
Procedimiento Interno N° 20.004



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Código:

Edición:

Fecha de vigencia:

208

Registro de Cambios

Edición An terior N°	Descripción del cambio	Edición Nueva N°	Responsable del cambio	Fecha

Anexo 1 (hoja 3 de 3)
Procedimiento Interno N° 20.004



Listado Maestro de Documentos Externos

CONFIDENCIAL

Código: F-GC-001

Edición: 1

Fecha de Validez:

Edición del Listado:

Fecha de Validez del Listado:

Nº	Título del Documento	Uso del Documento	Lugar de Archivo

Anexo 2 (hoja 1 de 1)
PN.GC.01



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Control de los Registros

Código: **PN.GC.02**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

210

Clasificación:

Gestión de Calidad

Alcance:

Describe los pasos a seguir para la emisión, administración, actualización y distribución de los registros que rigen las actividades que se llevan a cabo dentro de INTEK El Salvador.

Sustituye a:

Emisión inicial



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Control de los Registros

Código: **PN.GC.02**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

211

Elaborado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Revisado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Autorizado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	



Título:

Control de los RegistrosCódigo: **PN.GC.02**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

212

1. OBJETIVO

- Establecer y mantener la metodología para controlar los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer y mantener la evidencia de la conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2000, de la organización y legales.

2. DEFINICIONES

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas y que permiten ser trazables.

Control de Registros: Proceso por medio del cual se establece la administración de la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición final de los registros del sistema de Gestión de la Calidad.

Registro Vigente: Documento que contiene la evidencia objetiva y que se encuentra dentro del tiempo de retención.

Registro Obsoleto: Registro existente para el cual su tiempo de retención ha vencido.

Referencia: Este documento esta relacionado con la sección 2.7 de la NSR ISO 9000:2000 y la sección 4.2.3 de la NSR ISO 9001:2000

3. MATERIALES

- Computadora
- Formato "Matriz de Control de los Registros" (F-GC-002)

Título:

Control de los RegistrosCódigo: **PN.GC.02**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

213

4. DESARROLLO

a. Emisión de Formatos

- i. Los formatos deben ser creados por los responsables calificados en las áreas bajo su responsabilidad y en base a las actividades y/o puntos a controlar en los diferentes procesos que se llevan a cabo en su sector.
- ii. Los formatos utilizados deben estar respaldados bajo un procedimiento normalizado en el cual se debe detallar la forma correcta de su uso.

b. Clasificación

Con el fin de facilitar el control y administración de los Registros, estos se clasifican dentro de los siguientes procesos:

Tabla 1: Clasificación de los Registros

Código	Nombre
F-GC	Formato de Gestión de Calidad
F-VE	Formato de Ventas
F-CO	Formato de Compras
F-BO	Formato de Bodega
F-CC	Formato de Créditos y Cobros
F-FD	Formato de Facturación y Despacho
F-SI	Formato de Sistema de Información
F-RH	Formato de Recursos Humanos

	<h2>Procedimiento Normalizado</h2>	Página de
Título: Control de los Registros		
Código: PN.GC.02	Edición: 1	Fecha de vigencia:

214

Ejemplo:

F-CC - 001

Lo cual indica que es un **F**ormato del proceso Créditos y Cobros y cuyo número correlativo es el **001**

- i. El Coordinador de Gestión de Calidad procede a registrar y asignar el código al formato en el archivo electrónico "Control de asignación de códigos a Formatos" con la siguiente información:

- ✓ Código asignado
- ✓ Nombre del formato
- ✓ Autor
- ✓ Fecha de Emisión

Este es generado dependiendo del proceso al que corresponde y según lo indicado en la tabla # 1.

- ii. Finalmente el formato es revisado y autorizado por el personal competente.
- iii. Una vez el formato es autorizado el Coordinador de Gestión de Calidad procede a digitar en electrónico a cada una de las hojas del formato, la "Fecha de Validez".

c. Control de los Registros:

- i. El líder de proceso es responsable de elaborar la matriz de control de sus registros para lo cual deberá definir la información detallada en anexo 1.

Título:

Control de los RegistrosCódigo: **PN.GC.02**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

215

En espacio (A): Se colocará el número del orden correlativo de los registros requeridos en los procesos del área.

En espacio (B): Se escribirá el nombre asignado al formato respectivo

En espacio (C): Se colocará el código con el cual fue asignado el respectivo formato (dependiendo del elemento de clasificación).

En espacio (D): Este espacio es referido al número de enmiendas permitidas en un registro determinado.

Nota: Una enmienda se define como la corrección (trazando una línea, firmando y fechando) de un dato en uno o varios campos del registro, que puede ser por error o sobre-escritura a máquina o a mano.

Cada responsable de la unidad debe determinar la cantidad de enmiendas que se permitirán en los registros de su área.

En espacio (E): En este espacio se explica como el registro va a ser almacenado, esto se realizará de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✓ Por cliente
- ✓ Por producto
- ✓ Por código
- ✓ Por fecha, etc.



Título:

Control de los RegistrosCódigo: **PN.GC.02**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

216

En computadora:

✓ AA/ BB/ CC/...

Donde:

✓ AA: Directorio

✓ BB: Sub-directorio

✓ CC: Archivo.

En archivo metálico:

✓AA: Número de archivo

✓BB: Gaveta

✓CC: Carpeta

En el Espacio (F): Se colocará el tiempo de retención en el que cada líder de proceso establece el tiempo de almacenamiento de los registros.

En el Espacio (G): Se debe establecer el destino del registro una vez ha vencido el tiempo de almacenamiento.

d. Actualización/Revisión

- i. La actualización/revisión de los formatos se realizará cuando fuese necesario
- ii. La persona solicitante revisa/actualiza el formato correspondiente.
- iii. Cuando ya se ha actualizado el formato este debe salir con otra edición. Por ejemplo si el formato era edición 1, deberá salir como edición 2 y así sucesivamente.
- iv. Una vez revisado y actualizado la nueva edición del formato, se procede como lo indicado en el numeral 4.2.1 a 4.2.3 de este Procedimiento.



Título:

Control de los RegistrosCódigo: **PN.GC.02**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

217

2. FRECUENCIA

El presente procedimiento se debe seguir cada vez que se emita y/o actualice un Formato para el registro de las actividades del sistema de calidad de INTEK El Salvador.

3. RESPONSABILIDAD

- Es responsabilidad del Gerente Regional autorizar el presente documento.
- El personal responsable de cada área debe ejecutar y velar por el cumplimiento de este procedimiento.
- Es responsabilidad del coordinador de Gestión de Calidad capacitar al personal involucrado en el control de los registros.
- Es responsabilidad de los líderes de proceso, asegurar que los registros sean legales, identificables, vigentes, recuperables, almacenados durante el tiempo de retención, protegidos y asegurar su disposición cuando sean necesarios



Matriz de Control de los Registros

CONFIDENCIAL

Código: F-GC-002

Edición: 1

Página 1 de 1

Nombre del proceso:

Edición del Listado

Fecha de validez del Listado

Nº	Título de Formato	Código de Formato	Número de enmiendas permitidas	Forma de Almacenamiento	Tiempo de retención	Disposición final
A	B	C	D	E	F	G
			Anexo 1 (hoja 1 de 1) PN.GC.02			



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Acciones Correctivas

Código: **PN.GC.03**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

219

Clasificación: **Gestión de Calidad**

Alcance: **Válido para definir, registrar y dar seguimiento a toda acción que se toma para corregir no conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de la Calidad**

Sustituye a: **Emisión inicial**

Elaborado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Revisado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Autorizado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	



Título:

Acciones CorrectivasCódigo: **PN.GC.03**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

220

1. OBJETIVO

Definir en el Sistema de Gestión de la Calidad la implantación de acciones correctivas, para asegurar la eficacia del mismo.

2. DEFINICIONES

Acción correctiva:

- Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada dentro del Sistema de Gestión de la Calidad detectada u otra situación indeseable con el objeto de que no vuelva a ocurrir.

No conformidad: incumplimiento de un requisito.

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

----- * NSR ISO 9000:2000 * -----

3. MATERIALES

- Formato de Acciones Correctivas

4. DESARROLLO

4.1 El líder del proceso, según corresponda, revisa mensualmente o cuando sea necesario los insumos siguientes:

- Quejas de los clientes.
- Resultados de la Revisión por la Dirección.
- Resultado de las mediciones de satisfacción del cliente.
- Resultados de medición de los procesos.



Título:

Acciones CorrectivasCódigo: **PN.GC.03**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

221

4.2 Si como resultado de la revisión anterior existiesen incumplimientos a los requisitos establecidos, el líder del proceso, identificará la causa raíz de la No Conformidad.

4.3 Definirá la acción correctiva a seguir y la registrará en el formato de "Acciones Correctivas" (F-GC-003). Ver anexo 1

4.4 El líder del proceso entrega al Coordinador de Gestión de Calidad el registro de la acción correctiva, para su respectiva codificación y control, según lo indicado en el punto 5.1 de este procedimiento

4.5 El líder del proceso y el Coordinador de Gestión de Calidad, proveen el seguimiento a la implementación de las acciones correctivas, de acuerdo a la fecha establecida.

4.6 El líder del proceso, elabora el informe sobre el estado de las acciones correctivas implementadas, para ser presentada durante la evaluación del Sistema de Calidad por parte de la Gerencia Regional (Revisión por la Dirección).

5. DOCUMENTACIÓN

5.1 El formato de "Acciones Correctivas" se identificará con un número correlativo, asignado en el archivo electrónico administrado por el Coordinador de Gestión de Calidad. El correlativo asignado está conformado por tres secciones separadas por un guión corto, las cuales se definen a continuación:

Sección 1: Formada por 2 dígitos, que corresponden al tipo de documento; "AC" indica que es una Acción Correctiva.

Sección 2: Formada por dos dígitos que corresponden al proceso al que pertenece.



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Acciones Correctivas

Código: **PN.GC.03**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

222

GC: Gestión De Calidad

VE: Ventas

CO: Compras

BO: Bodega

CC: Créditos y Cobros

FD: Facturación y Despacho

SI: Sistema de información

RH: Recursos Humanos

Sección 3: Formada por 3 dígitos, que corresponden al correlativo de emisión de la Acción Correctiva "001,002, etc.", dependiendo del proceso al que correspondan (sección 2).

Ejemplo: AC-CO- 001 cuyo significado es:

Acción Correctiva CO emitida por Compras **001** correlativo

5.2 Una vez completado, el original del formato "Acción Correctiva" será archivado por el Coordinador de Gestión de Calidad por un tiempo mínimo de 4 años.

6. FRECUENCIA

Este procedimiento deberá seguirse cada vez que sea necesario aplicar acciones correctivas como resultado de la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad (ver punto 4.1)



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Acciones Correctivas

Código: **PN.GC.03**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

223

7. RESPONSABILIDAD

- Es responsabilidad de los Líderes de Proceso coordinar la implementación, el mantenimiento y mejora del procedimiento de acciones correctivas.
- Es responsabilidad del Gerente Regional aprobar y velar por el cumplimiento de este procedimiento.



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Acciones Correctivas

Código: **PN.GC.03**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

224

Registro de Cambios

Edición Anterior N°	Descripción del cambio	Edición Nueva N°	Responsable del cambio	Fecha



ACCIONES CORRECTIVAS

CONFIDENCIAL

Código: F-GC-003

Edición: 1

Fecha de Validez

Página 1 de 1

I. Identificación			
Proceso / subproceso:			Acción Correctiva N°:
Responsable del proceso/ subproceso:		Firma /	Fecha:
II. Descripción de la No Conformidad			
Anexo 1 (hoja 1 de 1) PN.GC.03			
III. Análisis de causas			
IV. Causa raíz			
V. Plan de Acciones Correctivas			
Acción N°	Descripción de acción correctiva para evitar recurrencia	Responsable(s) de la implantación (nombre y firma)	Fecha límite establecida para la implantación
VI. Seguimiento de Acciones Correctivas			
Acción N°	Resultados (evidencia objetiva)	Estatus	Firma/fecha del Coordinador de Gestión de Calidad



Procedimiento Normalizado

Página de

Título: **Acciones Preventivas**

Código: **PN.GC.04**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

226

Clasificación: **Gestión de Calidad**

Alcance: **Válido para definir, registrar y dar seguimiento a toda acción que se toma para prevenir no conformidades potenciales en el Sistema de Gestión de la Calidad**

Sustituye a: **Emisión inicial**

Elaborado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Revisado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Autorizado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

1. OBJETIVO



Título:

Acciones PreventivasCódigo: **PN.GC.04**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

227

Definir en el Sistema de Gestión de Calidad la implantación de acciones preventivas, para asegurar la eficacia del mismo.

2. DEFINICIONES

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

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

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

----- * NSR ISO 9000:2000 * -----

3. MATERIALES

- Formato de Acciones Preventivas

4. DESARROLLO

4.1 El líder del proceso, según corresponda, revisa mensualmente o cuando sea necesario los insumos siguientes:

- Sugerencias de los clientes.
- Auditorias internas.
- Resultados de la Revisión por la Dirección.
- Resultado de análisis de datos.
- Resultado de las mediciones de satisfacción.
- Resultados de medición de los procesos.
- Análisis de la competencia del personal

4.2 Determina la causa principal de la No Conformidad potencial



Título:

Acciones PreventivasCódigo: **PN.GC.04**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

228

4.3 Define la acción preventiva y la registra en el formato de Acciones Preventivas (F-GC-004). Ver anexo 1.

4.4 El líder del proceso entrega al Coordinador de Gestión de Calidad el registro de la acción preventiva, para su respectiva codificación, según lo indicado en el punto 5.1 de este procedimiento

4.5 El Coordinador de Gestión de Calidad y el Líder del proceso, dan seguimiento a la implantación de las acciones preventivas, de acuerdo a fecha establecida por el Responsable de área.

4.6 El líder del proceso, elabora el informe sobre el estado de las acciones preventivas implementadas, para ser presentada durante la evaluación del Sistema de Calidad por parte de la Gerencia Regional (Revisión por la Dirección).

5. DOCUMENTACIÓN


5.1 El formato de "Acciones Preventivas" se identificará con un número correlativo, asignado en el archivo electrónico administrado por el Coordinador de Gestión de Calidad. El correlativo asignado está conformado por tres secciones separadas por un guión corto, las cuales se definen a continuación:

Sección 1: Formada por 2 dígitos, que corresponden al tipo de documento; "AP" indica que es una Acción Preventiva.

Sección 2: Formada por dos dígitos que corresponden al proceso al que pertenece.

GC: Gestión De Calidad

VE: Ventas

	<h1>Procedimiento Normalizado</h1>	Página de
Título: Acciones Preventivas		
Código: PN.GC.04	Edición: 1	Fecha de vigencia:

229

- CO:** Compras
- BO:** Bodega
- CC:** Créditos y Cobros
- FD:** Facturación y Despacho
- SI:** Sistema de información
- RH:** Recursos Humanos

Sección 3: Formada por 3 dígitos, que corresponden al correlativo de emisión de la Acción Correctiva "001,002, etc.", dependiendo del proceso al que correspondan (sección 2).

Ejemplo: AP-SI-001 cuyo significado es:

Acción Preventiva SI emitida por Sistema de Información y **001** correlativo

5.2 Una vez completado, el original del formato "Acción Preventiva" será archivado por el Coordinador de Gestión de Calidad por un tiempo mínimo de 4 años.

6. FRECUENCIA

Este procedimiento deberá seguirse cada vez que sea necesario aplicar acciones preventivas como resultado de la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad (ver punto 4.1)



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Acciones Preventivas

Código: **PN.GC.04**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

230

7. RESPONSABILIDAD

- Es responsabilidad de los Líderes de Proceso coordinar la implementación, el mantenimiento y mejora del procedimiento de acciones preventivas.
- Es responsabilidad del Gerente Regional aprobar y velar por el cumplimiento de este procedimiento.



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Acciones Preventivas

Código: **PN.GC.04**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

231

Registro de Cambios

Edición Anterior N°	Descripción del cambio	Edición Nueva N°	Responsable del cambio	Fecha



ACCIONES PREVENTIVAS

CONFIDENCIAL

Código: F-GC-004

Edición: 1

Fecha de Validez

Página 1 de 1

I. Identificación			
Proceso / subproceso:			Acción Preventiva N°:
Responsable del proceso/ subproceso:		Firma / Fecha:	
II. Descripción de la No Conformidad Potencial			
Anexo 1 (hoja 1 de 1) PN.GC.04			
III. Análisis de causas			
IV. Causa raíz			
V. Plan de Acciones Preventivas			
Acción N°	Descripción de acción preventiva	Responsable(s) de la implantación (nombre y firma)	Fecha límite establecida para la implantación
VI. Seguimiento de Acciones Preventivas			
Acción N°	Resultados (evidencia objetiva)	Estatus	Firma/fecha del Coordinador de Gestión de Calidad



Procedimiento Normalizado

Página de

Título: **Control de Producto No Conforme**

Código: **PN.GC.05**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

233

Clasificación: **Gestión de Calidad**

Alcance: **Comprende desde el proceso de selección, adquisición, almacenamiento y distribución de los productos distribuidos por INTEK El Salvador.**

Sustituye a: **Emisión inicial**

Elaborado por:


Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Revisado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Autorizado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

	<h1>Procedimiento Normalizado</h1>	Página de
Título: Control de Producto No Conforme		
Código: PN.GC.05	Edición: 1	Fecha de vigencia:

234

1. OBJETIVO

Establecer e implantar un procedimiento que asegure que los productos No Conformes con los requisitos y especificaciones establecidas internamente y por el cliente externo, se identifican y controlan para prevenir su uso o entrega no intencional.

2. DEFINICIONES

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

No Conformidad: incumplimiento de un requisito.


Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Concesión: autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados (una concesión está generalmente limitada a la entrega de un producto que tiene características no conformes, dentro de límites definidos por un tiempo o una cantidad acordados).

Referencia: NSR ISO 9000:2000 y NSR ISO 9001:2000

3. MATERIALES

- Etiquetas de Producto Detenido.
- Etiquetas de Producto Rechazado.
- Libro Registro de Producto no Conforme

	<h1>Procedimiento Normalizado</h1>	Página de
Título: Control de Producto No Conforme		
Código: PN.GC.05	Edición: 1	Fecha de vigencia:

235

4. DESARROLLO

Quando en cualquier etapa del proceso de adquisición, almacenamiento y distribución de productos se identifica producto no conforme a los requisitos establecidos, se deberá proceder de la siguiente manera:

- Identificar el producto (ya sea repuesto, accesorios o equipos) colocando la etiqueta de “PRODUCTO DETENIDO”.
- Aislar físicamente el producto detenido, a fin de evitar una confusión
- Notificar al jefe del área correspondiente.
- Proceder a evaluar la No Conformidad, evaluar la causa raíz y establecer las acciones correctivas según lo indicado en el PN.GC.03.
- Posterior a las acciones tomadas, deberá verificarse, si estas han solucionado la no conformidad y si el producto cumple con los requisitos establecidos.
- Si el producto no cumple con los requisitos, deberá ser rechazado, identificado como tal y trasladarse a la bodega de desechos.
- Si el producto cumple, deberá retirarse la etiqueta de “PRODUCTO DETENIDO” y liberarlo para proseguir con la siguiente etapa del proceso.

5. DOCUMENTACIÓN

- Las no conformidades encontradas durante el almacenamiento y distribución de productos se documentarán en un libro de Registros de producto no conforme, de donde se podrá obtener la información estadísticas clasificadas por tipo de defecto.



Título:

Control de Producto No ConformeCódigo: **PN.GC.05**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

236

6. FRECUENCIA

Este procedimiento debe seguirse, cada vez que se identifique un producto No Conforme.

7. RESPONSABILIDAD

- El Líder del proceso, es responsable de elaborar estadísticas periódicas de producto No Conforme, a fin de medir los indicadores correspondientes.
- Los Líderes de Proceso involucrados, son responsables de velar por el cumplimiento de este procedimiento.
- El Gerente Regional es responsable de aprobar y velar por la implementación de este procedimiento.



Procedimiento Normalizado

Página de

Título:

Control de Producto No Conforme

Código: **PN.GC.05**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

237

Registro de Cambios

Edición Anterior N°	Descripción del cambio	Edición Nueva N°	Responsable del cambio	Fecha



Procedimiento Normalizado

Página de

Título: **Auditoria Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

238

Clasificación: **Gestión de Calidad**

Alcance: **Válido para evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad**

Sustituye a: **Emisión inicial**

Elaborado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Revisado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Autorizado por:

Firma:	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Título: **Auditoría Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

239

1. OBJETIVO

Establecer el método para desarrollar Auditorías Internas al Sistema de Gestión de la Calidad de INTEK El Salvador y determinar si es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO-9001:2000 y los requisitos de la organización.

2. DEFINICIONES

Auditoría interna: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Programa de auditoría: conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigida para un propósito específico.

Criterios de auditoría: conjunto de políticas, procedimientos y requisitos utilizados como referencia.

Evidencia de la auditoría: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Auditor: persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

Equipo auditor: Uno o más auditores los cuales conducen la auditoría, apoyados de ser necesario por expertos técnicos (personas que aportan experiencia o conocimientos específicos con respecto a la materia que se vaya a auditar).

Hallazgos de la auditoría: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría, recopilada frente a los criterios de auditoría. (Los hallazgos de la auditoría pueden



Título: **Auditoría Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

240

identificar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, u oportunidades de mejora).

Conclusiones de la auditoría: resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor, tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la misma.

Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.

No conformidad mayor: es aquella desviación o incumplimiento de algún requisito que afecte al cliente en forma crítica, o incumplimiento de un debe de la norma ISO-9001:2000 en forma sistemática.

No conformidad menor: desviación o incumplimiento de algún requisito que no afecta al cliente, o que se presenta en forma aislada dentro de la empresa.

Referencias.

Este procedimiento está basado en la cláusula 8.2.2 de la Norma ISO 9001:2000 y relacionado con la ISO 19011.

3. MATERIALES

Formatos de:

- Plan anual de auditoría interna de la calidad (anexo 1)
- Guía de verificación de procesos en auditoría interna de la calidad (anexo 2)

4. DESARROLLO

- Planificación del programa de Auditoría Interna de la Calidad.

Título: **Auditoría Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

241

4.1.1 El Coordinador de Gestión de Calidad coordina la elaboración del Plan anual de auditoría interna de la calidad (utilizando el formato indicado en el anexo 1).

4.1.2 Posterior a la elaboración del plan anual de auditoría interna de la calidad, este debe ser firmado de autorizado por la Gerencia Regional

4.1.3 Una vez autorizado el plan anual de auditorías internas de la calidad, el original es archivado en la oficina del Coordinador de Gestión de Calidad y una copia con el sello de "COPIA AUTORIZADA N°", será entregado a cada uno de los líderes de proceso.

➤ Ejecución del programa de auditoría interna de la calidad

4.2.1 El Coordinador de Gestión de Calidad elabora la "Guía de Verificación de Procesos en Auditoría Interna de la calidad" (ver anexo 2), basándose en lo siguiente:

- a. Documentos requeridos en los procesos a ser auditados.
- b. Requisitos de la norma ISO-9001:2000.
- c. Listas de verificaciones anteriores y/o resultados de auditorías previas, cuando aplique.
- d. Experiencias de otros auditores
- e. Requisitos legales del producto.
- f. Registros de Producto no Conforme
- g. Quejas de Clientes

4.2.2 El Coordinador de Gestión de Calidad, convoca a los responsables de los procesos a ser auditados,

Título: **Auditoría Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

242

estableciendo el lugar, fecha y hora en la que se llevará a cabo la reunión de apertura de la auditoría interna. Realiza la reunión de apertura de acuerdo a la siguiente agenda:

- a. Establece los canales de comunicación y confirma la autoridad para llevar a cabo la auditoría.
- b. Objetivo y alcance de la Auditoría Interna.
- c. Metodología de la auditoría interna (explicación de cómo será ejecutada la auditoría).
- d. Solicitar acceso a los documentos pertinentes, incluyendo los registros
- e. Solicitud de autorización para ingresar a áreas consideradas como restringidas.
- f. Comunicar lugar, fecha y hora de la reunión de cierre.
- g. Período de preguntas y respuestas de los asistentes a la reunión.

4.2.3 Los auditores internos proceden a realizar la auditoría, haciendo uso de:

- a. Norma ISO-9001:2000.
- b. Guía de Verificación de Procesos en Auditoría Interna
- c. Formatos de Reportes de No conformidades

4.2.4 Proceden a la búsqueda de evidencias objetivas (preguntar, observar y confirmar) para determinar la conformidad del Sistema de la Calidad, registrando en la Guía de "Verificación de Procesos en Auditoría Interna" lo siguiente:

Título: **Auditoria Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

243

a. Verificar si los debe que pide la cláusula correspondiente se cumplen.

b. Verificar que lo escrito realmente se esté llevando a la práctica.

c. Si los procesos están documentados

d. Si los procesos están implementados

e. Si los procesos son efectivos (revisar cumplimiento de indicadores, producto no conforme, cumplimiento de objetivos, medición de productos y procesos, efectividad en acciones correctivas/acciones preventivas).

4.2.5 Si existiesen no conformidades proceder a registrar la evidencia objetiva.

4.2.6 Una vez finalizada la auditoria del proceso, comunicar al auditado las no conformidades u observaciones detectadas, a fin de obtener el reconocimiento de que la evidencia de la auditoria es exacta y que las no conformidades se han comprendido.

4.2.7 Proceder a redactar las no conformidades detectadas.

a. La cláusula o requerimiento específico de la norma ISO-9001:2000 que se está incumpliendo.

b. Descripción de la evidencia objetiva.

c. Clasificación de las no conformidades como mayores o menores.

4.2.8 Proceder a redactar las observaciones de la auditoria cuando aplique.

➤ Preparar el Informe de auditoría interna

En esta etapa el Coordinador de Gestión de Calidad revisa los hallazgos y cualquier otra información frente a los

Título: **Auditoría Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**Código: **PN.GC.06**Edición: **1**

Fecha de vigencia:

244

objetivos de la auditoría y debe elaborar el "Informe de auditoría interna de la calidad"

4.4 El Coordinador de Gestión de Calidad, elabora el "Informe General de Auditorías Internas del Sistema de Gestión de la Calidad" el cual debe ser presentado al Gerente Regional y que en general contiene la siguiente información:

- a) Procesos auditados
- b) Objetivo
- c) Alcance de la auditoría
- d) Personal auditado
- e) Fortalezas del sistema de la calidad
- f) Oportunidades de mejora
- g) Proceso de auditoría interna
- h) Conclusiones
- i) Estadística de los resultados de la auditoría interna.

4.5 El Coordinador de Gestión de Calidad realiza la reunión de Cierre de la auditoría interna, donde se informa, entre otras cosas, lo siguiente:

- a. Recordatorio de objetivos y alcance de auditoría.
- b. Recordatorio de los procesos auditados y la metodología utilizada.
- c. Informe general de las no conformidades detectadas.
- d. Entrega a los jefes de área el o los Reportes de No conformidades y las observaciones de la auditoría.
- e. Preguntas y respuestas de los asistentes.

4.6 El líder del proceso, investiga y analiza las causas de las No Conformidades,

4.7 Registra la causa y acción correctiva de la no conformidad



Título: **Auditoria Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

245

4.8 El Coordinador de Gestión de Calidad, da seguimiento a la Acción Correctiva, de acuerdo a la fecha comprometida de terminación por parte del auditado, registrando con firma de éste el avance. Registrar las evidencias objetivas que aseguran la implantación y efectividad de dicha acción.

4.9 Reportar al personal involucrado sobre los resultados de las acciones correctivas y preventivas implantadas.

4.10 Finalización del Proceso de Auditoria Interna.

La auditoria finaliza cuando todas las acciones correctivas y preventivas han sido cerradas.

5. DOCUMENTACIÓN

➤ El original del plan anual de auditoría interna autorizado deberá ser archivado por el Coordinador de Gestión de Calidad y una copia autorizada deberá entregarse a cada uno de los líderes de proceso involucrados en el plan.

➤ Toda la documentación original que se genere durante las auditorias, deberán ser administrados por el Coordinador de Gestión de Calidad y copias serán distribuidas de manera autorizada.

6. FRECUENCIA

Las auditorías internas deberán realizarse de acuerdo a lo establecido en el programa anual de auditorías autorizado.

7. RESPONSABILIDAD

➤ Los Líderes de Proceso involucrados, son responsables de evaluar y plantear las acciones correctivas necesarias para solventar las no conformidades encontradas.



Procedimiento Normalizado

Página de

Título: **Auditoria Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

246

- El Coordinador de Gestión de Calidad es responsable de llevar a cabo las auditorías internas programadas y de dar el respectivo seguimiento a las acciones correctivas y observaciones que de ella se deriven.
- El Gerente Regional es responsable de aprobar y velar por la implementación del sistema de auditorías internas.



Procedimiento Normalizado

Página de

Título: **Auditoria Interna del Sistema de Gestión de la Calidad**

Código: **PN.GC.06**

Edición: **1**

Fecha de vigencia:

247

Registro de Cambios

Edición Anterior N°	Descripción del cambio	Edición Nueva N°	Responsable del cambio	Fecha



15 Años a su Servicio.

**Revisión por la Dirección
INFORME DE PROCESO**

Revisión N°: _____

251

III. Retroalimentación del cliente

a) Medición de la satisfacción del cliente

b) Notificación de cambios a los clientes

c) Manejo de Quejas

d) Análisis y diagnóstico del proceso

e) Recomendaciones para la mejora



15 Años a su Servicio.

**Revisión por la Dirección
INFORME DE PROCESO**

Revisión N°: _____

252

IV. Desempeño de los procesos

a) Gráficos del desempeño

b) Análisis de datos y diagnóstico del proceso

c) Recomendaciones para la mejora

VI. Estado de las acciones preventivas

Acciones preventivas	Estatus		
	Abiertas	Cerradas	Atrasadas
Causas de atraso de acciones preventivas			
Recomendaciones para la mejora			

VII. Acciones de seguimiento de las revisiones previas

Acciones definidas en revisiones por la dirección previas	Estatus		
	Abiertas	Cerradas	Atrasadas

Causas de atraso de acciones definidas en revisiones por la dirección previas

Recomendaciones para la mejora

VIII. Observaciones generales

--

Informe elaborado por:	
Firma:	
Nombre:	
Cargo:	Líder del proceso
Fecha:	

Informe autorizado por:	
Firma:	
Nombre:	
Cargo:	Gerente Regional
Fecha:	

Anexo #15. Formato de No Conformidades

I. Identificación		
Proceso auditado:		Auditoria N°:
Responsable del proceso:	Firma / Fecha:	No Conformidad N°:
Nombre del auditor:	Firma / Fecha:	Fecha de auditoria:
Requisito a cumplir:		
II. Descripción de la No Conformidad y evidencia objetiva		
III. Análisis de causa		
IV. Causa raíz definitiva		

V. Acciones Correctivas		
Descripción de acción correctiva para evitar recurrencia	Responsable de la implantación	Fecha de implantación
VI. Seguimiento de Acciones Correctivas		
Fecha de seguimiento	Evidencia	Firma del auditor del cierre de la acción