

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



“MODELO DE MEJORA CONTINUA EN LA PEQUEÑA EMPRESA PARA LA
DISMINUCIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE.
CASO ILUSTRATIVO ARROW AIR. EL SALVADOR.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALVARENGA LARIN, JORGE ALBERTO
ARGUETA ESTÉVEZ, AÍDA SOFÍA
SEGURA MUNGUÍA, YESENIA ELIZABETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

“LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

FEBRERO 2008

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario (a) : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez.

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente observador : Lic. Carlos Gilberto Rivera Paúl

Febrero de 2008

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por ser quien me guió en este camino, agradezco a mi padre Jorge Alvarenga y a mi madre Gloria Patricia Larín, quiénes con su gran esfuerzo me dieron la oportunidad de lograr este sueño. A mis amigos porque me brindaron su apoyo. A mis compañeras de grupo porque juntos hicimos éste proyecto realidad. A mi novia Aída Argueta. A todas las personas que me ayudaron a seguir con mis estudios. Finalmente a nuestro asesor Licenciado Alexis Serrano, por habernos aceptado y habernos brindado sus conocimientos.

Jorge Alberto Alvarenga Larín

Doy gracias a Dios por haberme permitido culminar mi carrera, por darme la fuerza y sabiduría para continuar ante los obstáculos; agradezco a mis padres Alberto Argueta y Blanca Estela Estévez por su apoyo, comprensión y ayuda a lo largo de estos años, por creer en mí y alentarme a lograr mis metas. A mis hermanos y demás familia. A mis compañeros por que juntos logramos salir adelante a pesar de las dificultades. A todas las personas que de alguna u otra forma contribuyeron a éste logro. Y al Licenciado Alexis Serrano, nuestro asesor, por haber confiado en nosotros y brindarnos su apoyo; por contribuir a elaborar este trabajo con sus conocimientos.

Aída Sofía Argueta Estévez

Doy infinitas gracias a Dios por haberme dado muchas bendiciones a lo largo de mi carrera y permitirme finalizarla con éxito, agradezco también a mi madre celestial, la Virgen María por su intercesión y por cuidar de mí durante todo este tiempo. A mi madre terrenal, Victoria Segura por su amor, su incondicional apoyo, la confianza que siempre ha depositado en mí y sus sabios consejos. A mis hermanos Jorge y Fredy Segura porque han compartido mis sueños y han contribuido mucho para hacerlos realidad, por su apoyo en los momentos difíciles y por creer en mí, así como el resto de mi familia. A mi novio Iván Yanes porque con amor me ha brindado su ayuda cuando la he necesitado y a todas las personas que de alguna manera han contribuido en el logro de esta meta. A mis compañeros de tesis porque juntos hemos podido realizar este trabajo y superar los obstáculos que han surgido en el camino. Finalmente al Lic. Alexis Serrano porque ha sido nuestro soporte con sus conocimientos y ha tenido la paciencia para guiarnos en este proceso.

Yesenia Elizabeth Segura Munguía

RESUMEN

Debido a la evolución en los hábitos de los consumidores y la creciente exigencia de servicios de calidad la empresa ARROW AIR sucursal El Salvador, se vio en la necesidad de buscar alternativas que le permitan mejorar el servicio al cliente y garantizar la satisfacción de éstos. El principal objetivo que se pretendía alcanzar con el desarrollo del estudio ha sido proponer un modelo de mejora continua aplicable en la pequeña empresa con el propósito de disminuir las deficiencias en el proceso de servicio al cliente.

La investigación ha sido de tipo descriptivo y la metodología que se utilizó para realizarla estuvo basada en diferentes métodos y técnicas, fue necesario observar como estaba ocurriendo el fenómeno para ello se visitaron las oficinas de San Salvador; así como también las instalaciones del aeropuerto; donde se observó como se maneja la carga que se envía y la que se recibe. Luego se procedió a recolectar información mediante cuestionarios de las principales fuentes como los clientes, agencias de carga y los empleados de las oficinas de San Salvador y del aeropuerto. La información se proceso utilizando programas que permitieron representar los datos obtenidos con gráficos y tablas, para facilitar la comprensión de los resultados.

La información recolectada brindo las bases para conocer los aspectos donde existe insatisfacción de los clientes dentro de éstos se puede mencionar que: La mayoría manifiesta estar insatisfecho con la notificación de la carga, ya que ésta se realiza con retrasos; también la empresa necesita mejorar el tiempo que tarda para dar respuesta a las inquietudes de los clientes; Además se necesita un sistema de ayuda al usuario porque no se proporcionan folletos informativos sobre los procedimientos a seguir o sobre el llenado de formularios; otro aspecto importante es que los medios de comunicación que utiliza ARROW para contactar a sus clientes presentan desventajas por ser limitados y finalmente se identificó que los empleados no conocen con exactitud las labores que les corresponden desarrollar lo que es fundamental para ofrecer un servicio de calidad.

Con la finalidad de contrarrestar los inconvenientes mencionados anteriormente se procedió a diseñar un modelo que permita disminuir esas deficiencias y contribuya a brindar un servicio con el mínimo de fallas. Dicho modelo está basado en el modelo de James Harrington y las 5S' de Kaizen; consta de nueve etapas las cuales están divididas en pasos, para garantizar su fácil aplicación; además se han diseñado una serie de formatos que contribuirán en el proceso de implementación de la mejora continua en la empresa, porque son una guía tanto para los encargados así como para los empleados. De esta forma se pretende disminuir en su mayoría las deficiencias del servicio al cliente y garantizar el posicionamiento de Arrow Air dentro del mercado en que se desenvuelve.

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	
MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA DISMINUCIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN ARROW AIR	1
1.1 Antecedentes de la empresa ARROW AIR.....	1
1.1.1 Origen de ARROW AIR.....	1
1.1.2 Clasificación de la empresa	2
1.1.3 Ubicación geográfica de la sucursal en El Salvador	3
1.1.4 Proceso de envío de mercadería que realiza ARROW AIR.....	3
1.1.5 Proceso de recepción de mercadería que realiza ARROW AIR.....	4
1.1.6 Tipos de clientes de ARROW AIR	5
1.1.6.1 Clientes directos	5
1.1.6.2 Clientes indirectos.....	5
1.1.7 Tipos de productos que transporta	5
1.1.8 Principales competidores de ARROW AIR	6
1.2 Marco teórico de mejora continua y servicio al cliente	6
1.2.1 Mejora continua	6
1.2.1.1 Definiciones	6
1.2.1.2 Proceso histórico del concepto de calidad.....	7
1.2.1.3 Importancia de la mejora continua.....	12
1.2.1.4 Ventajas de la mejora continua.....	12
1.2.1.5 Factores que limitan la mejora continua	13
1.2.1.6 Principales modelos de la calidad.....	13
1.2.1.6.1 Modelo según Edwards W. Deming.....	13

1.2.1.6.2	Modelo según Joseph Juran	17
1.2.1.6.2.1	Planeación de la calidad.....	18
1.2.1.6.2.2	Control de calidad.....	18
1.2.1.6.2.3	Mejoramiento de la calidad.....	18
1.2.1.6.3	Modelo según Harrington.....	19
1.2.1.6.4	Kaizen.....	21
1.2.1.6.4.1	Los principales objetivos del programa	22
1.2.1.6.4.2	Las 5S's del Kaizen.....	22
1.2.1.6.5	Modelo de mejora continua (enfoque del grupo de investigación).....	24
1.2.2	Servicio al cliente	26
1.2.2.1	Definiciones de servicio	26
1.2.2.1.1	Características de los servicios	27
1.2.2.1.2	Tipos de servicios.....	28
1.2.2.2	Definiciones de cliente	28
1.2.2.2.1	La importancia del cliente	29
1.2.2.2.2	Tipos de clientes.....	29
1.2.2.3	Definiciones de servicio al cliente	29
1.2.2.3.1	Ciclo del servicio.....	30
1.2.3	Herramientas para determinar deficiencias en el servicio.....	31
1.2.3.1	Mapeo del servicio	31
1.2.3.2	Diagrama de flujo.....	32
1.2.3.3	Modelo de medición de la satisfacción del cliente (SERVQUAL)	33
1.2.3.4	Diagrama de Pareto.....	36
1.2.3.5	Diagrama de Ishikawa (Diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pez)...	37
1.2.3.6	Diagrama de afinidad o método KJ.....	39
1.3	Marco legal	40
1.3.1	Ley de Aviación Civil.....	40
1.4	Marco conceptual	42
1.4.1	Conceptos generales	42
1.4.2	Conceptos técnicos.....	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN ARROW AIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA

QUE CONTRIBUYA A LA DISMINUCIÓN DE DEFICIENCIAS	50
2.1. Objetivos de la investigación.....	50
2.1.1. General	50
2.1.2. Específicos	50
2.2. Importación de la investigación.....	51
2.3. Metodología de la investigación.....	52
2.3.1. Método de investigación	52
2.3.1.1. Deductivo.....	52
2.3.1.2. Análisis	52
2.3.2. Tipo de investigación	52
2.3.3. Diseño de la investigación	53
2.3.4. Unidades de análisis.....	53
2.3.5. Fuentes de recopilación de la información.....	53
2.3.5.1. Fuentes primarias.....	53
2.3.5.2. Fuentes secundarias	53
2.3.6. Técnicas de investigación	54
2.3.6.1. Bibliográfico – documental	54
2.3.6.2. Observación	54
2.3.6.3. Entrevista.....	54
2.3.6.4. Encuesta	54
2.3.7. Instrumentos para la recolección de datos	55
2.3.7.1. Ficha de observación	55
2.3.7.2. Guía de preguntas.....	55
2.3.7.3. Cuestionario	55
2.3.8. Determinación de la población y muestra	56
2.3.8.1. Empleados de la empresa.....	56
2.3.8.2. Clientes	56
2.3.8.3. Agencias de carga.....	57

2.3.9. Procesamiento de la información	57
2.3.10. Análisis e interpretación de datos	58
2.4. Diagnóstico de la situación actual del proceso de servicio al cliente en ARROW AIR	58
2.4.1. Análisis global del servicio que presta ARROW AIR con base al índice de satisfacción de los clientes y agencias de carga	58
2.4.2. Análisis del servicio con base al índice de satisfacción de los clientes.....	59
2.4.2.1. Brecha de mejora para los clientes	61
2.4.3. Análisis del servicio con base al índice de satisfacción de las agencias de carga.....	63
2.4.3.1. Brecha de mejora para las agencias de carga	65
2.4.4. Análisis del servicio que presta ARROW AIR con base al mapeo del servicio	67
2.4.4.1. Proceso de exportación.....	67
2.4.4.2. Proceso de importación.....	71
2.4.5. Análisis del servicio que presta ARROW AIR con base ala opinión de los Empleados	74
2.5. Conclusiones.....	76
2.6. Recomendaciones.....	78

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA DISMINUCIÓN DE

DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN ARROW AIR.....	80
3.1. Objetivos de la propuesta.....	80
3.1.1. General	80
3.1.2. Específicos.....	80
3.2. Beneficios y ventajas de la propuesta	81
3.2.1. Beneficios.....	81
3.2.2. Ventajas	81
3.3. Requisitos básicos para la implementación de la propuesta.....	82
3.3.1. Agilizar la notificación de la carga	82
3.3.2. Poner la información del cliente a disposición del empleado	83
3.3.3. Capacitar a los empleados respecto a procedimientos para atención al cliente y el llenado de formularios e instruir a los clientes	84

3.4. Alcances y limitaciones de la propuesta	84
3.4.1. Alcances.....	84
3.4.2. Limitaciones	85
3.5. Modelo de mejora continua para la disminución de deficiencias en el proceso de servicio al cliente	85
3.5.1. Primera etapa: Obtener el compromiso de la alta dirección.....	86
PASO 1: Llevar a cabo una reunión con los miembros de la alta dirección	86
PASO 2: Formar el comité de gestión de la mejora continua	87
PASO 3: Nombrar un facilitador de la mejora continua	88
PASO 4: Definir la política de calidad.....	89
PASO 5: Requisitos para la implementación de la política de calidad	89
PASO 6: Realizar un sondeo para detección de causas de mejora	90
3.5.2. Segunda etapa: Involucramiento y participación individual	91
PASO 1: Promover la participación de los empleados.....	92
PASO 2: Elaborar un manual de descripción y análisis de puestos.....	92
PASO 3: Realizar evaluaciones de desempeño a cada empleado	93
3.5.3. Tercera etapa: Implantar un proceso de clasificación, organización y limpieza de las áreas de trabajo	96
3.5.3.1. Seiri (Clasificar).....	97
PASO 1: Hacer un listado de los materiales para cada puesto.....	97
PASO 2: Identificar los materiales utilizables e inutilizables	98
PASO 3: Eliminar los objetos innecesarios	99
PASO 4: Describir los materiales útiles.....	99
3.5.3.2. Seiton (Organizar)	100
PASO 1: Asignación de un lugar dentro de las instalaciones para cada Elemento	101
3.5.3.3. Seiso (Limpieza).....	101
PASO 1: Nombrar encargados de la limpieza.....	102
PASO 2: Elaborar un calendario de mantenimiento de la limpieza del equipo y de las instalaciones	102
3.5.4. Cuarta etapa: Implantar la estandarización y autodisciplina del personal.....	103
3.5.4.1. Seiketsu (Estandarizar)	103

PASO 1: Preparar los formularios necesarios para la verificación	104
PASO 2: Controlar los procedimientos de clasificación, orden y limpieza	106
PASO 3: Realizar un reporte para el comité de gestión de la mejora continua	106
3.5.4.2. Shitsuke (Disciplina).....	106
3.5.5. Quinta etapa: Establecer reconocimientos para el personal	108
PASO 1: Enlistar reconocimientos para el personal.....	108
PASO 2: Establecer el tiempo para la entrega de reconocimientos.....	113
3.5.6. Sexta etapa: Participación activa de los intermediarios	113
PASO 1: Crear mecanismos para promover la participación de los clientes	113
PASO 2: Dar seguimiento a las inquietudes presentadas por los clientes.....	115
3.5.7. Séptima etapa: Implementar actividades que aseguren la calidad de los sistemas.....	115
PASO 1: Realizar un análisis de confiabilidad y mantenimiento de los clientes	116
PASO 2: Asegurar la calidad en el servicio.....	117
PASO 3: Examen de la calidad del servicio	125
3.5.7.1. Diagrama de Pareto	125
3.5.7.2. Diagrama de causa y efecto.....	127
3.5.7.3. Diagrama de afinidad	130
PASO 4: Aseguramiento de los sistemas administrativos.....	131
3.5.8. Octava etapa: Desarrollar e implementar una estrategia de mejoramiento a largo plazo	131
PASO 1: Establecer el ciclo de planificación de la calidad.....	131
PASO 2: Elaborar un plan a largo plazo de mejoramiento de la calidad.....	132
3.5.9. Novena etapa: Desarrollar e implementar planes operativos de mejoramiento a corto plazo.....	133
PASO 1: Implementación del ciclo de P. H. V. A	133
PASO 2: Creación de un valor agregado para los clientes	136
3.6. Plan de implementación	136
BIBLIOGRAFÍA.....	138

Anexos

Anexo No. 1: Proceso de envío de mercadería

Anexo No. 2: Proceso de recepción de mercadería

- Anexo No. 3: Ficha de observación del proceso
- Anexo No. 4: Entrevista al Gerente de ARROW AIR
- Anexo No. 5: Cuestionario para empleados
- Anexo No. 6: Encuesta de satisfacción al cliente
- Anexo No. 7: Tabulación de cuestionario dirigido a clientes
- Anexo No. 8: Determinación del porcentaje para cada ítem en la tabulación de los clientes
- Anexo No. 9: Tabulación de cuestionario dirigido a las agencias de carga
- Anexo No. 10: Determinación del porcentaje para cada ítem en la tabulación de las agencias de carga
- Anexo No. 11: Tabulación de cuestionario dirigido a empleados de ARROW AIR
- Anexo No. 12: Tabulación de ficha de observación
- Anexo No. 13: Instructivo para empleados
- Anexo No. 14: Instructivo para clientes
- Anexo No. 15: Planificación de la implementación del modelo de mejora continua
- Anexo No. 16: Manual de descripción de puestos (Propuesta)

LISTADO DE CUADROS Y FIGURAS

	<u>Pág.</u>
CUADROS:	
Cuadro No. 1. Competidores de ARROW AIR	6
Cuadro No. 2. Evolución del concepto de calidad	11
Cuadro No. 3. Simbología utilizada en el diagrama de flujo	33
Cuadro No. 4. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL	34

Cuadro No. 5. Desarrollo de ítems de acuerdo a cada dimensión	34
Cuadro No. 6. Requisitos de las políticas	89
Cuadro No 7. Instructivo par a evaluación del desempeño	94
Cuadro No 8. Listado de incentivos para los empleados.....	109
Cuadro No 9. Listado de indicadores de mejora continua	132
Cuadro No 10. Planificación de la implementación del modelo de mejora.....	137

TABLAS:

Tabla No. 1. Número de empleados de ARROW AIR.....	56
Tabla No. 2. Número de clientes de ARROW AIR.....	57
Tabla No. 3. Número de agencias de carga	57
Tabla No. 4. Resumen del conteo de datos del diagrama de Pareto.....	126
Tabla No. 5. Porcentaje de los datos obtenidos para el diagrama de Pareto	126

FIGURAS:

Figura No. 1. Organigrama de ARROW AIR	1
Figura No. 2. Flota de ARROW AIR	2
Figura No. 3. Mapa de la ubicación geográfica de ARROW.....	3
Figura No. 4. Formato de verificación de datos para el diagrama de Pareto	36
Figura No. 5. Tabla de datos para diagrama de Pareto	36
Figura No. 6. Cabeza del diagrama de pescado	38
Figura No. 7. Espinas del diagrama de pescado.....	38
Figura No. 8. Diagrama de pescado.....	38
Figura No. 9. Diagrama de afinidad.....	39

Figura No. 10. Índice de satisfacción global.....	58
Figura No. 11. Vista de una oficina sin la implementación de la etapa de organización.....	96
Figura No. 12. Vista de una oficina con la implementación de la etapa de organización.....	96
Figura No. 13. Vale canjeable	110
Figura No. 14. Tarjeta de felicitación.....	111
Figura No. 15. Proceso de exportación de mercadería.....	118
Figura No. 16. Proceso de importación de mercadería.....	119
Figura No. 17. Mapeo del servicio de exportación	120
Figura No. 18. Mapeo del servicio de importación	123
Figura No. 19. Ejemplo del diagrama de Pareto	127
Figura No. 20. Ejemplo del diagrama de pescado	129
Figura No. 21. Ejemplo del diagrama de afinidad	130
Figura No. 22. Ciclo P.H.V.A.....	133

INTRODUCCIÓN

En una economía globalizada, toda empresa debe considerar hacer cambios en su cultura de calidad, lo cual debe reflejarse en los productos y servicios que brindan éstos deben satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, porque ellos son la fuente que mueve a cualquier organización y determina su permanencia en el tiempo, por ello es importante que las empresas especialmente las de servicios hagan conciencia y empiecen a tomar en consideración el tema de la mejora continua, para garantizar su funcionamiento en el largo plazo y contar con un mecanismo que les permita tener un mejor desempeño en el medio económico en que se desenvuelve.

El presente trabajo busca proveer a las pequeñas empresas de un modelo de mejora continua que contribuya a disminuir las deficiencias en el proceso de servicio al cliente.

Capítulo I

En este capítulo se presenta el marco de referencia que está compuesto por los antecedentes de la empresa y algunas datos generales, también se incluye el marco teórico de mejora continua y servicio al cliente donde se detallan algunos modelos de aplicación de los cuales se han seleccionado aquellos que mejor se adapten al tipo de necesidades que tiene la empresa; además se muestra el marco legal, es decir las leyes que rigen la operación de la empresa y por último el marco conceptual que incluye los conceptos a utilizar en la investigación y los que se utilizan específicamente en las operaciones de la empresa .

Capítulo II

Básicamente en este apartado se muestra la metodología de investigación que se utilizó para realizar el diagnóstico, la forma en que se realizó la recopilación de datos y además se muestran los resultados obtenidos mediante gráficos. Otro aspecto importante ha sido la interpretación de los datos pues esto permitió conocer la situación actual de la empresa e identificar las principales deficiencias que existen en el servicio que se ofrece, finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones basadas en dichos resultados.

Capítulo III

En este capítulo se ha desarrollado la propuesta del modelo de mejora continua para disminuir las deficiencias en el servicio al cliente, se ha formulado de una manera que sea comprensible y de fácil aplicación. Este se divide en una serie de etapas las cuales se complementan con algunos formatos y herramientas técnicas estas han sido ejemplificadas para una mejor comprensión para los encargados de la mejora y demás involucrados.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA DISMINUCIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN ARROW AIR.

1.1. Antecedentes de la empresa ARROW AIR

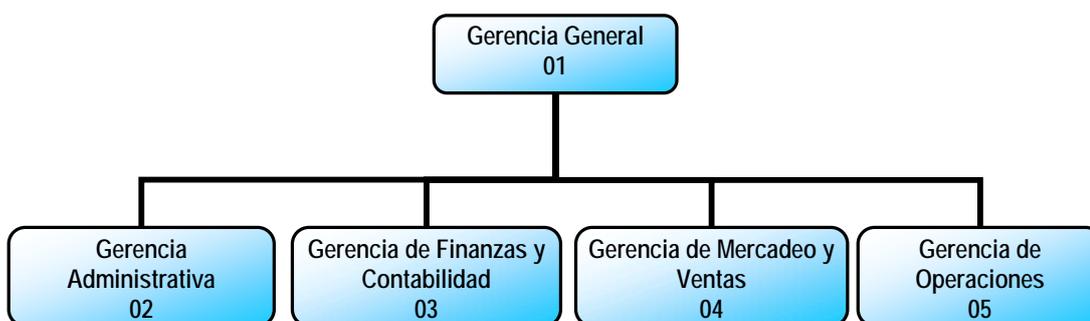
1.3.1 Origen de ARROW AIR

ARROW CARGO fue fundada en 1950 en Estados Unidos, por el visionario aviador Sr. George Batchelor.

FINE AIR fue fundada en El Salvador como una sucursal de la multinacional ARROW CARGO en 1994, debido a la alta demanda de servicio de transporte de carga y poca oferta en el mercado Salvadoreño, pero hace 5 años el nombre fue cambiado al que se conoce en la actualidad ARROW AIR.

Esta cuenta con una estructura organizativa pequeña como se puede observar a continuación:

Figura No.1. Organigrama de ARROW AIR



Nivel jerárquico	Código
Dirección	01
Ejecutivo	02,03,04,05

Línea jerárquica	Significado
	Autoridad lineal

Esta empresa se dedica al transporte de carga vía aérea entre Estados Unidos, América Central, Sudamérica y el Caribe, el cual se brinda los días miércoles, jueves, viernes y domingos por la madrugada a 20 destinos diferentes.

Figura No.2. Flota de ARROW AIR



1.3.2 Clasificación de la empresa

Para clasificar una empresa existen una serie de criterios que se pueden tomar en cuenta como por ejemplo el tamaño, actividad económica, y constitución patrimonial. Para el caso de ARROW AIR sólo se han considerado el tamaño y actividad económica, porque son los necesarios para el tipo de investigación que se realizará.

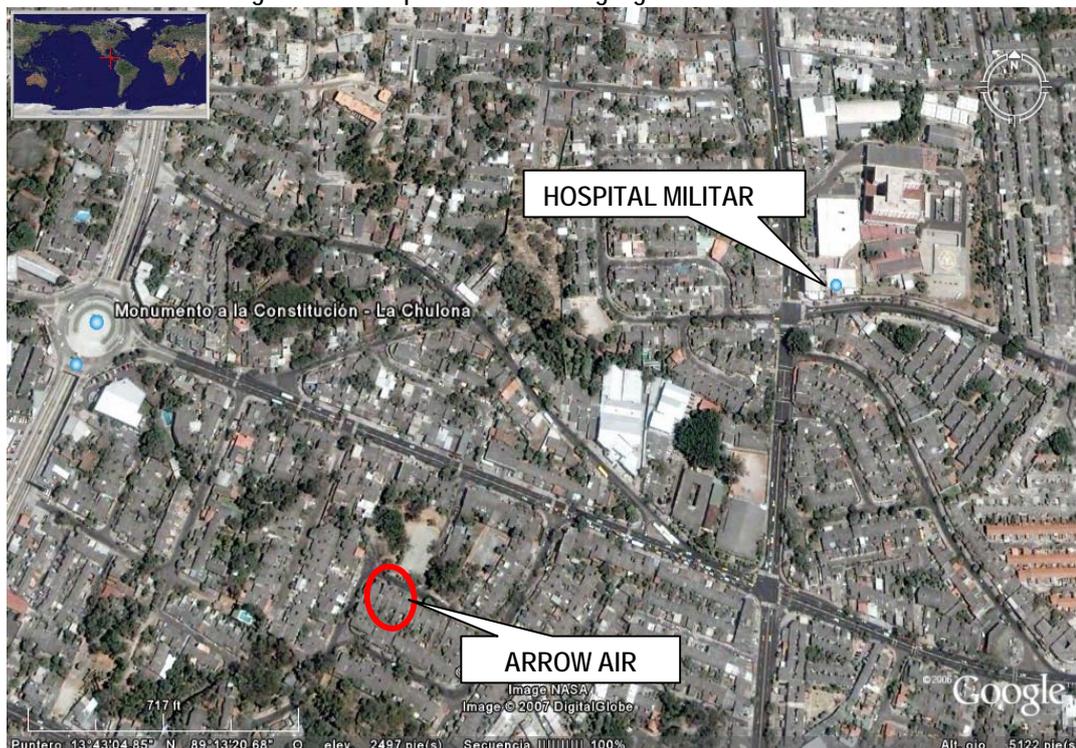
Según definición de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), la pequeña empresa es aquella que está constituida por un número entre 11 y 19 empleados. ARROW AIR es considerada pequeña porque el número de empleados con que cuenta en la sucursal de El Salvador es de 16, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas.

Según definición de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), es de servicios aquella empresa que realiza cualquier actividad o beneficio esencialmente intangible y que no otorga propiedad para los consumidores del servicio. Su producción puede estar relacionada o no con un producto físico.

1.3.3 Ubicación geográfica de la sucursal en El Salvador

ARROW AIR está ubicada en el reparto 2 de Abril. Colonia 1 de Mayo. No. 243, en el municipio de San Salvador, con el objetivo de brindar una mejor ubicación se muestra el siguiente mapa:

Figura No. 3. Mapa de la ubicación geográfica de ARROW AIR



1.3.4 Proceso de envío de mercadería que realiza ARROW AIR (ver anexo No. 1)

1. El cliente llama a la empresa para solicitar el servicio de transporte de carga.
2. Ejecutiva de venta confirma que el cliente enviará carga y confirma el día en que deberá ser llevada al aeropuerto.
3. El cliente lleva la mercadería a la zona de carga en el aeropuerto.
4. El cliente avisa en la oficina de ARROW AIR, en el aeropuerto, que trae mercadería para descargar.

5. El delegado de aduana da el visto bueno para descargar la mercadería luego de confrontar documentos.
6. El cliente se presenta a aduana para liquidar la declaración de mercancías.
7. ARROW AIR solicita ayuda a la empresa AIR SUPPORT para descargar y "paletizar" la mercadería con cinta adhesiva, plástico y redes de *nylon*. Las piezas son contadas para confrontar el dato con los documentos presentados por el cliente, mientras se liquida la declaración de mercancías.
8. Se elabora el manifiesto de carga.
9. Se elabora el recibo de bodega indicando el número de piezas, las diferencias que hay entre lo contabilizado y los documentos, además de observaciones sobre el embalaje de la mercadería.
10. Luego de que se ha liquidado la declaración de mercancías se procede a pesar la mercadería en kilogramos y luego se convierte a libras.
11. Se elabora la guía aérea si el cliente no la trae hecha, sino solo se le da el peso de la mercadería para que lo agregue a la guía aérea. La carga ya ha sido llevada a la bodega de ARROW AIR.
12. Se elabora el recibo de bodega indicando el número de piezas, las diferencias que hay entre lo contabilizado y los documentos, además de observaciones sobre el embalaje de la mercadería.
13. Se corta la guía aérea y se le da una copia al cliente, otra se anexa a la mercadería junto a una copia del recibo de bodega. Aquí termina la participación del cliente en el proceso.
14. ARROW AIR pide ayuda a la empresa AIR SUPPORT para cargar los *pallets* en el avión según la capacidad de este y de la cantidad de mercadería a enviar.

1.3.5 Proceso de recepción de mercadería que realiza ARROW AIR (ver anexo No. 2)

1. Cuando el cliente solicita el servicio en la sucursal de Miami, los datos de este son introducidos al sistema según el número de guía aérea.
2. El avión llega al aeropuerto de Comalapa. Luego se bajan las guías aéreas de cada carga y se entregan a aduana para que ésta las selle.
3. Los *pallets* son descargados y llevados a la bodega de ARROW AIR en el aeropuerto.
4. Los *pallets* son abiertos y se clasifica la mercadería por guía aérea.
5. ARROW AIR elabora el manifiesto de carga y lo presenta a aduana, donde ésta verifica los datos de la mercadería contra lo físico en bodega.

6. Aduana da el visto bueno y pasa a CEPA donde la mercadería es pesada nuevamente de forma individual, para confrontar los datos de las especificaciones contra el peso real.
7. La carga es ubicada en las bodegas de CEPA donde cada estante tiene un número de identificación.
8. El peso de la mercadería es trasladada según el número de guía aérea al manifiesto de carga para asignar el número de decreto que ampara la carga, el cual mostrará la ubicación de la mercadería en los estantes. Finalmente cuando el encargado de ARROW verifica la información firma el documento.
9. Las guías aéreas son llevadas a las oficinas en San Salvador, desde donde se le notifica al cliente que su carga ha llegado.
10. El cliente llega a las oficinas recoge su guía y paga de conformidad a lo que transporta en kilos.

1.3.6 Tipos de clientes de ARROW AIR

1.3.6.1 Clientes directos

Son aquellos que solicitan el servicio de forma directa, es decir que no solicitan servicio de intermediarios (agencias de carga), pueden ser: empresas manufactureras, empresas de servicios, personas naturales, entre otros.

1.3.6.2 Clientes Indirectos

Son aquellos que solicitan el servicio mediante intermediarios como agencias de carga, pueden ser: empresas manufactureras, empresas de servicios, personas naturales, personas jurídicas.

1.3.7 Tipos de productos que transporta

La mercadería que ARROW AIR transporta se clasifica en:

- Carga general
- Repuestos

- Perecederos
- Menaje de casa (mobiliario)
- Artículos restringidos (sustancias químicas)
- Animales vivos y muertos
- Restos humanos
- Valores (dinero, entre otros)

1.3.8 Principales competidores de ARROW AIR

Dentro de las agencias de carga que funcionan en el país y que representan los principales competidores de ARROW AIR se pueden mencionar los siguientes:

Cuadro No. 1. Competidores de ARROW AIR

Aerolínea	Página Web
Amerijet	www.amerijet.com
D.H.L.	www.dhl.com
Federal Express	www.fedex.com

1.2. Marco teórico de mejora continua y servicio al cliente

1.2.1. Mejora continua

1.2.1.1. Definiciones

Según James Harrington (1993): "Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso".¹

¹ Harrington, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. 3ª. Edición. Mc Graw Hill, México. 1998. Pág. 4

Edwards Deming. (1996): según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. ²

L.P. Sullivan (1994): "Mejoramiento Continuo es un esfuerzo para aplicar mejoras, en cada área de las organizaciones, a lo que se entrega a clientes". ³

Con base a las definiciones anteriores surge una interrogante ¿Por qué mejorar?

Christopher Lovelock opina que el cliente significa una fuente consistente de ingresos y en los mercados de hoy el cliente será leal a los servicios que la empresa brinda, sólo si siente que recibe una calidad superior en el servicio (con respecto al precio de éste), que no es la que recibiría si cambiara de proveedor; por lo cual una empresa debe implementar programas de mejoramiento del servicio y continuamente medir la satisfacción de sus clientes.⁴

Según John Young, "satisfacer a los clientes es la única razón por la cual estamos en el negocio. Si no hay clientes, no hay negocio. Si no hay negocio, tampoco hay empleos. Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados." ⁵

1.2.1.2. Proceso histórico del concepto de calidad

Para comprender el concepto de calidad, es necesario hacer una breve reseña histórica de las etapas por las que ha atravesado y los enfoques desarrollados en cada una de ellas, con los que las empresas han tratado de asegurarse o garantizar una mejor calidad para sus productos y servicios.⁶

² José Miguel Gutiérrez Paz. Calidad total.2000. www.monografias.com/trabajos16/calidad-total/calidad-total

³ Ibid (nota al pie 2)

⁴ Lovelock Christopher, Javier Reynoso y otros. Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.1ª edición. Editorial Pearson Educación. México 2004. Pág. 178

⁵ Harrington, H. James. Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa. 3ª. Edición. Mc Graw Hill, México. 1998. Pág. 6 y 7.

⁶ Gestión de la Calidad Total.1a. Edición .Ediciones Díaz De Santos. España. 1996. Pág.3-9

a. PRIMERA ETAPA

En una primera etapa, el único control, a *posteriori*, de la calidad era el consumidor, usuario o cliente. Éste certificaba su aceptación de los niveles recibidos de calidad con su rechazo, devoluciones, quejas, etc. Este enfoque se mantuvo durante siglos, en especial, debido a que la demanda de productos y servicios era muy superior a la oferta y, al mismo tiempo, era muy poco variada.

El resultado final era que los consumidores y usuarios estaban obligados a aceptar los relativamente pocos productos y servicios que se ponían a su disposición.

El gran peligro de este primer enfoque radicaba en que:

- En última instancia, ante una mala calidad reiterada, los consumidores, usuarios y clientes siempre tenían la opción de recurrir a un sustituto o, definitivamente, podían optar por no consumir o utilizar la categoría del producto/servicio.

b. SEGUNDA ETAPA

El inicio de la competencia, tanto nacional como internacional, provocó que las empresas comenzaran a principios de este siglo, a preocuparse por mantener un cierto nivel de imagen de calidad, con el fin de asegurarse la lealtad y aceptación de los consumidores, usuarios y clientes. El primer enfoque que se desarrolló fue el de:

- Controlar la producción final antes de ser despachada al mercado

De ésta forma las empresas se aseguraban de eliminar o descartar los productos que tenían defectos.

Éste procedimiento presentaba un importante inconveniente:

- El alto coste que representaba para las empresas, ya que se veían obligadas a descartar productos/servicios completamente elaborados.

c. TERCERA ETAPA

En consecuencia, las empresas desarrollaron otro enfoque:

- Controlar la producción a medida que se iba realizando.

De esa forma, se producían rechazos y descartes durante el proceso de producción, con lo que el coste de las pérdidas era menor.

d. CUARTA ETAPA

En una etapa subsiguiente se inició el control de las materias primas y materiales recibidos en la empresa, ya que también de ellos dependía el nivel de calidad final de los productos/servicios.

Este avance se vió estimulado por el desarrollo de la producción en serie, lo que permitía aislar con facilidad las diferentes fases del proceso. El control de calidad se centraba casi exclusivamente en métodos y procedimientos estadísticos.

e. QUINTA ETAPA

Siguiendo con la reseña histórica, vemos que en un determinado momento algunas empresas se dieron cuenta de que los problemas de calidad se originaban no solo en las materias primas y materiales procesados, sino que, los propios procesos utilizados eran en gran parte causantes de muchos de los defectos que se detectaban.

En consecuencia, el concepto de control de calidad se amplió para incorporar el desarrollo de procesos y sistemas productivos capaces de asegurar la calidad final del producto /servicio.

f. SEXTA ETAPA

En la siguiente fase, se dan dos pasos de avance:

- a) Primero: se comienza a percibir y considerar la importancia que tiene la incidencia del factor humano en el proceso de "aseguramiento" de la calidad.
- b) Segundo: los procesos de control de calidad comienzan a verse desde la óptica de los consumidores, usuarios y clientes.

En todas las fases anteriores, la atención y preocupación del control de la calidad se centraba en los aspectos puramente técnicos. En ellos, la calidad se definía como:

- La educación de la producción a las especificaciones y estándares técnicos establecidos internamente.

Esta concepción era el resultado de la extrema “visión hacia dentro” que dominaba en la mayoría de las empresas. Se atribuye a un ingeniero de Xerox la siguiente frase: “Los clientes no pueden quejarse de nuestros propios equipos porque no pueden saber mejor que nosotros cómo debe ser una buena fotocopiadora”. En otras palabras, los aspectos técnicos eran más importantes que los criterios de los clientes ¡que eran quienes utilizaban los equipos!

La “visión hacia dentro” comienza a cambiar cuando las empresas se dan cuenta de que, en el fondo:

- Todo cuanto hacen tiene, en realidad, un único propósito: satisfacer a los consumidores, usuarios o clientes.

No importa si los productos o servicios son perfectos desde el punto de vista técnico; si no satisfacen a los consumidores, usuarios o clientes no se ha logrado nada.

g. SÉPTIMA ETAPA

Las empresas más preocupadas por la calidad hacen otro “descubrimiento”:

- Parte de los problemas de calidad se inician, en realidad, en el diseño del producto/servicio.

En consecuencia, se dice: la calidad está en el diseño y se plantea la necesidad de diseñar, desde un principio, productos y servicios de calidad.

h. OCTAVA ETAPA

Pero, al mismo tiempo, se llega a otro convencimiento:

- Una empresa no puede realizar diseños de calidad si en la organización no existe una cultura empresarial orientada con toda claridad, a la calidad.

i. NOVENA ETAPA

Además, la constatación de que las áreas de producción u operación de una empresa industrial o de servicio no actúan aisladas del resto de la organización hace que algunas empresas lleguen a la convicción de que:

- La calidad sólo se logra cuando toda la empresa está decidida y claramente orientada a la calidad.

Éste enfoque se fundamenta en la aceptación del principio que afirma que las áreas de producción u operación no pueden lograr niveles óptimos de calidad si no cuentan:

- a) Primero: con el apoyo total de los niveles de dirección.
- b) Segundo: con la colaboración (debidamente orientada y centrada en la calidad) de las demás áreas de la empresa: *marketing* y ventas, contabilidad, administración. etc.

j. DÉCIMA ETAPA

Pero, en especial en los últimos años y con motivo del recrudescimiento de la competencia y la sofisticación de los consumidores, usuarios y clientes, las empresas se percatan de que:

- No sólo deben de asegurarse de la calidad de sus productos/servicios en sí, sino que, además:

Deben garantizar la calidad del uso, consumo y posesión de los productos/servicios cuando ya están en manos de los consumidores, usuarios y clientes.

Cuadro No. 2. Evolución del concepto de calidad ⁷

FASE	CONCEPTO
1	La calidad era determinada por la aceptación o rechazo del producto por parte del cliente.
2	El control de calidad se realizaba cuando los productos ya estaban terminados.
3	El control de la calidad se realizaba durante el proceso de producción
4	Se incorporan métodos estadísticos para controlar la calidad en las distintas fases intermedias de la producción/operación
5	Analizar los procesos de producción.
6	Aseguramiento de la calidad por parte de los empleados.
7	Se llega a la convicción de que para lograr productos/servicios de calidad es necesario realizar diseños de calidad: la calidad está en el diseño.
8	Establecimiento de una cultura empresarial orientada a la calidad.
9	Orientación de toda la empresa hacia la calidad
10	Garantizar el uso y consumo del producto.

Fuente: Gestión de la Calidad Total. 1ª. Edición. Ediciones Díaz De Santos. España. 1996. Pág.3-9

⁷ Gestión de la Calidad Total. 1ª. Edición. Ediciones Díaz De Santos. España. 1996. Pág.3-9.

1.2.1.3 Importancia de la mejora continua

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

“La importancia de ésta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de éste se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que serán brindados a los clientes.”⁸

1.2.1.4 Ventajas de la mejora continua⁹

- Concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia una ventaja diferencial, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

⁸ José Miguel Gutiérrez Paz. Calidad total.2000. www.monografias.com/trabajos16/calidad-total/calidad-total

⁹ Ibid. (nota al pie 8)

1.2.1.5 Factores que limitan la mejora continua¹⁰

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes, en términos monetarios.

1.2.1.6 Principales modelos de la calidad

1.2.1.6.1 Modelo según Edwards W. Deming

Edwards W. Deming, nació en Iowa en 1900. Vivió la evolución de la calidad en Japón y desarrolló 14 puntos para que las organizaciones lleguen a una posición de productividad y ventaja diferencial; de igual forma trabajó las siete enfermedades mortales. Su trabajo ha hecho que sea reconocido en algunos lugares como el padre de la administración moderna. Deming murió en 1993.¹¹

Deming inició su legado como padre de la calidad en 1950; cuando en Japón fue invitado a presentar sus ideas a la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros; el mensaje fue tan poderoso que los líderes lo invitaron a presentar su mensaje ante los principales ejecutivos de las compañías de Japón.

¹⁰ Ibid.(nota al pie 8)

¹¹ Vargas Quiñones, Martha Elena y Aldana de Vega, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. 1ª. Edición. Ediciones ECOE. Colombia. 2006. Pág. 36 y 37.

¿Cuál fue el mensaje que puso a los líderes industriales de Japón en tal ventaja?

Deming comentó que los clientes no quieren basura, que están dispuestos a pagar por productos de calidad, por lo que los gerentes deben centrarse en mejorar los bienes y servicios que producen o prestan, en crear trabajos y mantenerse en el negocio a largo plazo y en el corto plazo a mejorar la productividad, eliminar errores y retrasos, y de esta forma mejorar la calidad. Esta filosofía fue conocida como “La reacción en cadena de la calidad”.

Deming hizo énfasis en tres claves para entender esta filosofía de mejora de la calidad. Los cuales son:¹²

- Todo el trabajo es parte de un proceso: todos tenemos clientes internos y externos en nuestro negocio.
- Todos los procesos tienen variaciones: se debe realizar un esfuerzo por entender las variaciones en el trabajo, sólo así se podrán vigilar las mejoras.
- La gente es la clave: debe de existir un ambiente donde todos sientan que mejorar el proceso de trabajo es el interés propio.

La mejora continua de la calidad CQI (Continuous Quality Improvement) es un modo de percibir y manejar la interacción entre clientes, así como entre la gente, lugares de trabajo, materiales, equipos y procesos que trabajan al mismo tiempo para producir resultados.¹³

También afirmó que la gerencia es culpable de ignorar la calidad de los servicios que se brindan, y para lograr tener una calidad orientada al cliente se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Conocimiento de la organización como sistema
- Conocimiento de variación y predicción
- Conocimiento de la raíz de las causas de las variaciones
- Conocimiento de las variaciones y habilidades para motivar gente

¹² Lickson, Jeffrey E. Los Principios Deming de la Auto superación, Guía Personal para la Calidad Total. 1ª. Edición. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1994. Pág. 20- 23.

¹³ Ibid, Pág. 20- 23

“El modelo está conformado por catorce puntos, cada compañía debe elaborar su propia adaptación, que sea adecuada para su cultura corporativa. Nunca es fácil; pero, según Deming, lo que la gerencia puede lograr aplicando los siguientes catorce puntos es descomunal en comparación con lo que se obtiene de otro modo.”¹⁴

1. **Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.** Se refiere a que las compañías en lugar de dedicarse a hacer dinero, deben permanecer en el negocio y buscar proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
2. **Adoptar la nueva filosofía.** Trata que toda empresa necesita adoptar una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.
3. **No depender más de la inspección masiva.** Se relaciona con el hecho que las empresas industriales inspeccionan un producto cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Por lo que los productos defectuosos, se desechan o se reprocessan; lo cual es innecesariamente costoso en ambos casos la calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso.
4. **Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.** Se refiere a que los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Lo que con frecuencia conduce a suministros de baja calidad. Por lo tanto las empresas deberían buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

¹⁴ Walton, Mary. *Cómo Administrar con el Método Deming*. 1ª Edición. Editorial Norma. Colombia. 1988. Pág. 38- 40.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra rápidamente, por lo que la gerencia tiene que estar en constante búsqueda de reducir el desperdicio, el número de quejas y de mejorar la calidad.
6. Instituir la capacitación en el trabajo. Señala que en las empresas con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Debido a lo cual se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender y no pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.
7. Instituir el liderazgo. En este apartado el trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo. Es decir, que su trabajo es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo e identificar quien requiere ayuda individual.
8. Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas cuando no entienden en qué consiste el trabajo o qué está bien o mal. Los empleados suelen seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejan de hacerlas por temor a la reacción del jefe. Para poder mejorar la calidad, la productividad y reducir pérdidas económicas es necesario que la gente se sienta segura de expresar sus inquietudes.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de *staff*. Con frecuencia, las áreas de staff (departamentos, secciones), están compitiendo entre sí o tienen metas que pueden causarle dificultades a otra, y tampoco trabajan en equipo para poder resolver los problemas de la empresa o para preverlos.
10. Eliminar los *slogans*, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. El imponer algo nunca sirve para hacer un buen trabajo. Deje que la gente establezca sus propios *slogans* de trabajo.

11. **Eliminar las cuotas numéricas.** Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos más adecuados para realizar una actividad. Para conservar su empleo, una persona trata de llenar una cuota a cualquier costo, sin considerar el daño que pueda ocasionarle a la compañía, pues se desconoce si el cliente se siente satisfecho con el servicio.
12. **Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.** Sucede con mucha frecuencia que la actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. La empresa debe establecer condiciones de trabajo adecuadas.
13. **Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.** Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de nuevos métodos, esto debe realizarse continuamente, para garantizar que los procedimientos se ejecuten correctamente.
14. **Tomar medidas para lograr la transformación.** Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los empleados necesitan orientación para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

1.2.1.6.2 Modelo según Joseph Juran

Joseph Jurán, nació en Rumania en 1904. Su enfoque se basa en la administración de la calidad, que consiste en planear, controlar y mejorar la calidad, enfoque conocido más comúnmente como la trilogía de la calidad. Ha tenido una fuerte incidencia en el mundo por sus publicaciones y por su instituto de asesorías, además, por su participación en la Sociedad Americana de Control de Calidad.¹⁵

¹⁵ Vargas Quiñones, Martha Elena y Aldana de Vega, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. 1ª. Edición. Ediciones ECOE. Colombia. 2006. Pág. 36 y 37.

1.2.1.6.2.1 Planeación de la calidad

La calidad se puede generar en una serie de pasos llamado “mapa de planeación de la calidad”; en él se trabajan los siguientes aspectos:

- Identificación de los clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

1.2.1.6.2.2 Control de calidad

En este espacio Juran desarrolló los siguientes aspectos:

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
- Asegurar que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer los objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
- Transferir responsabilidad de control.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

1.2.1.6.2.3 Mejoramiento de la calidad

Este proceso se basa en conceptos fundamentales como:

- Realizar todas las mejoras, proyecto por proyecto.
- Establecer un consejo de calidad.

- Definir un proceso de selección de proyectos.
- Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
- Otorgar reconocimientos y premios.
- Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización.
- Participación de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
- Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

1.2.1.6.3 Modelo según Harrington

De este modelo se tomarán como base los puntos que más se aplican a la empresa ARROW AIR, con el fin de desarrollar la propuesta del modelo de mejora continua.

Las diez actividades básicas de mejoramiento deberían de formar parte de las fibras mismas de toda empresa, grande o pequeña. Esta lista es el resultado de un estudio que comprendió los procesos de mejoramiento puestos en práctica con mucho éxito en algunas compañías¹⁶:

1. **Obtener el compromiso de la alta dirección.** El proceso de mejoramiento se inicia con los principales directivos, progresa en proporción directa al grado de compromiso que éstos demuestren en él, y se detendrá poco después de que hagan patente su desinterés por el proceso.

¹⁶ Harrington, H. James. Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa. 3ª Edición. Mc Graw Hill. México 1998. Pág. 13-16.

2. **Establecer un consejo directivo de mejoramiento.** El consejo directivo del mejoramiento está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel y un encargado de estudiar el proceso, adaptarlo al entorno y necesidades de la compañía y su función será de preparar a la compañía para el proceso de mejoramiento y dirigir la puesta en marcha del mismo.
3. **Conseguir la participación total de la administración.** Todo el equipo de administración en conjunto es responsable de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa y perceptible de todos los ejecutivos.
4. **Asegurar la participación de los empleados en equipos.** Solo cuando todo el equipo de administradores esté capacitado, convencido y participando en el proceso de mejoramiento, se estará en condiciones de involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente de primera línea de cada departamento formando un “equipo de mejoramiento” del departamento. Como jefe del equipo, el gerente es responsable de adiestrar a sus miembros en el empleo de las técnicas que el mismo recién aprendió.
5. **Participación individual.** Por mucha importancia que tengan las actividades de los grupos, no podemos olvidarnos de los individuos que los conforman. Debemos desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan y se les reconozcan sus aportaciones personales a favor del mejoramiento.
6. **Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas.** Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Elaborando el diagrama de flujo e incluyendo mediciones, controles y retroalimentación.
7. **Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.** En todos los países modernos pocas son las empresas que están libres de cualquier dependencia del exterior. Ningún proceso de mejoramiento puede dejar de lado las contribuciones que hagan los proveedores.
8. **Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.** En toda empresa los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas

relacionados con los productos, deben de orientarse hacia el control de los sistemas que ayuden a mejorar las operaciones para evitar los inconvenientes.

9. **Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.** Cada compañía debe de desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo, después deben de asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia, para que puedan elaborar planes a corto plazo (de 1 a 3 años), sumamente detallados que aseguren las actividades de la empresa y respalden la estrategia a largo plazo.
10. **Establecer un sistema de reconocimientos.** El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores, lo anterior se puede lograr brindando reconocimiento a los empleados y estimulándolos para que se esfuercen por alcanzar las metas.

1.2.1.6.4 Kaizen

En esencia el kaizen es un concepto muy sencillo formado por dos caracteres que al juntarse en una palabra literalmente quieren decir mejoramiento. En 1986 Masaaki Imai introdujo este término en la literatura de la administración y lo dió a conocer ampliamente en su libro: kaizen, la llave para el éxito competitivo japonés.

Según esta teoría la gran fortaleza de las compañías japonesas radica en la importancia que dan a los procesos y no a los resultados, ya que buscan mejorar continuamente las imperfecciones del proceso. Por tanto, mediante el kaizen la compañía podrá fabricar mejores productos o prestar mejores servicios y dar satisfacción a los clientes.¹⁷

¹⁷ Imai, Masaaki. kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. 11a. Edición. Editorial Continental. México. 1998. Pág. 75-78

1.2.1.6.4.1 Los principales objetivos del programa

- Inculcar en las personas un pensamiento de mejoramiento continuo.
- Desarrollar cada vez mejores grupos de trabajo.
- Preparar a gerentes y supervisores para un liderazgo práctico.
- Mejorar la infraestructura de las áreas de trabajo

1.2.1.6.4.2 Las 5S's del Kaizen

Corresponde a cinco palabras japonesas que constituyen el *"housekeeping"* de la fábrica, la oficina o la casa y todas las palabras tienen como letra inicial la "S"; estas son:¹⁸

1. Seiri: (Clasificar):

Esta "S" se refiere a verificar los elementos necesarios y eliminar los innecesarios del área de trabajo.

El objetivo básico es mantener solo lo necesario, ordenando y separando por categorías, clases, tipos, tamaños, rotación, etc. Entre las acciones a realizar destacan: la revisión del área de trabajo, separar lo que sirve de lo que no sirve. Determinar un lugar donde colocar lo que no necesito pero puede servir a alguien.

2. Seiton: (Organizar):

Esta "S" se refiere a que las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas lo más rápida o eficazmente. Cada artículo debe tener una ubicación, un nombre y una cantidad designada. El objetivo básico es mantener el orden de las cosas. "Cada cosa en su lugar".

¹⁸ Pedro Pablo Arévalo Samudio. Las 5S's (housekeeping). 2003. www.monografias.com/trabajos16/las-cinco-eses

Entre las acciones a realizar destacan: determinar una ubicación para cada cosa, guardar las cosas, por frecuencia de uso. Los beneficios esperados se relacionan con la disminución de los tiempos de búsqueda.

3. Seiso: (Limpieza):

Esta "S" se refiere a que hay que mantener limpia el área de trabajo. Entre las acciones a realizar se incluyen: limpieza de herramientas, instrumentos y computadoras, antes y después de cada uso. Además hay que identificar las causas principales de desordenes en las áreas de trabajo y establecer acciones preventivas, ordenar y limpiar para dejar todo preparado para el día siguiente.

Cada día se debe retirar lo innecesario del puesto de trabajo para facilitar la limpieza general, colocar cada cosa en su sitio, utilizar los recipientes indicados para tirar la basura. Entre los beneficios se encuentra el evitar accidentes, disminución de reparaciones, un lugar impecable de trabajo, mejorar la calidad.

4. Seiketsu: (Coordinar y estandarizar).

Esta "S" se refiere a que se debe procurar generar el trabajo en equipo y lograr la unificación a través de normas e implementando la estandarización de las tareas y actividades relacionadas con el proceso.

Se logra mediante la participación de todos en las acciones para mejorar la satisfacción de clientes internos y externos. Dentro de las acciones necesarias se destacan: vincular a todo el personal en las tareas de mejoramiento, tener constancia, coordinar los esfuerzos, comunicar metodología, lograr el compromiso, etc.

5. Shitsuke: (Disciplina y Autodisciplina)

Esta "S" hace referencia que se debe fomentar el hábito de comprometerse con la implementación de las 5S's mediante el establecimiento de estándares y seguir los procedimientos en el lugar de trabajo. Dentro de la metodología de las 5S's, el concepto de disciplina, autodisciplina y autocontrol, se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como hábito y costumbre normal, la puesta en práctica de los procedimientos correctos.

Entre las acciones a realizar se cuenta con: estándares de procedimientos de trabajo, comprensión total de los estándares y adquisición del hábito, disciplinarse para respetar y seguir las normas, comprometerse con los objetivos, trabajar con espíritu de equipo y crear las condiciones para que los empleados pongan en práctica lo aprendido.

1.2.1.6.5 Modelo de mejora continua (enfoque del grupo de investigación)

Este modelo es una combinación de las diez etapas del modelo aplicado por Harrington y la herramienta de mejora continua las 5S's del Kaizen. Del modelo de Harrington se tomaron sólo siete etapas es decir aquellas que se adaptan a las necesidades de la empresa, en el caso de las 5S's del Kaizen se dividieron en dos etapas por lo tanto el modelo queda conformado por 9 etapas. Su funcionamiento estará basado en el ciclo de calidad de Shewhart, en donde se planificará, se hará, se verificará, se retroalimentará y mejorará el ciclo de la calidad, cuantas veces sea necesario.¹⁹

Etapa 1: Obtener el compromiso de la alta dirección

El proceso de mejoramiento se iniciará con los principales directivos de la empresa, progresará en proporción directa al grado de compromiso que éstos demuestren en él, y se detendrá cuando haya desinterés por el proceso.

Etapa 2: Involucramiento y participación individual

Por mucha importancia que tengan las actividades de los grupos, no se pueden olvidar a los individuos que los conforman. Deben desarrollarse sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan y se les reconozcan sus aportaciones personales a favor del mejoramiento.

¹⁹ Equipo de trabajo. Recopilación de autores citados.

Etapa 3: Implementar un proceso de clasificación, organización y limpieza de las áreas de trabajo

- Seiri (Clasificar): verificar los elementos necesarios y eliminar los innecesarios del área de trabajo.
- Seiton (Organizar): las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas eficazmente.
- Seiso (Limpieza): hay que mantener limpia el área de trabajo.

Etapa 4: Implementar la estandarización y autodisciplina del personal

Hay que fomentar el hábito de comprometerse con la implementación de las 5S's mediante el establecimiento de estándares y seguir los procedimientos en el lugar de trabajo. Se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como hábito y costumbre normal, la puesta en práctica de los procedimientos correctos.

Etapa 5: Establecer reconocimientos para el personal

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores, lo anterior se puede lograr brindando reconocimientos a los empleados y estimulándolos para que pongan empeño en alcanzar las metas.

Etapa 6: Participación activa de los intermediarios

Las empresas no están libres de cualquier dependencia del exterior. Ningún proceso de mejoramiento en la empresa ARROW AIR puede dejar de lado las contribuciones que hagan los intermediarios del proceso.

Etapa 7: Implementar actividades que aseguren la calidad de los sistemas

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los servicios, deben de orientarse hacia el control de los sistemas que ayuden a mejorar las operaciones para evitar los inconvenientes.

Etapa 8: Desarrollar e implementar una estrategia de mejoramiento a largo plazo

La compañía debe de desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo que respalde los planes.

Etapa 9: Desarrollar e implementar planes operativos de mejoramiento a corto plazo

La empresa debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda las estrategias, para que pueda elaborar planes a corto plazo (de 1 a 3 años), sumamente detallados que aseguren las actividades de la empresa y respalden la estrategia a largo plazo.

1.2.2 Servicio al cliente

1.2.2.1 Definiciones de servicio

En la actualidad existe una cierta unanimidad 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. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas.

Para esto es necesario que se implementen programas de mejoramiento de la calidad, diseñados para proporcionar lo que los clientes desean; y de medición continua de la satisfacción de sus clientes con la calidad del servicio recibido.²⁰

Según Juran J. (Juran y la calidad por el diseño. 1996): "Es el trabajo realizado por otra persona."²¹

Según Lobos, Julio (La empresa centrada en el cliente. 1996) "Es aquello que se hace para satisfacer las expectativas de un cliente."²²

²⁰ Lovelock Christopher y otros. Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. 1ª edición. Editorial Pearson Educación. México 2004. Pág. 16

²¹ Citado por Vargas Quiñones, Martha Elena y Aldana de Vega, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. 1ª. Edición. Ediciones ECOE. Colombia. 2006. Pág. 58

²² Ibid, Pág. 58

Según Stanton, W. (Fundamentos de mercadotecnia. 1995): "Son las actividades separadas identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio."²³

Los servicios como complemento o como parte de un producto surgen en un sistema económico, porque satisfacen las necesidades de los clientes, mejor de lo que lo harían ellos solos ya sean individuos u organizaciones.

1.2.2.1.1 Características de los servicios

Las características que distinguen un bien de un servicio son:²⁴

- **Carácter perecedero:** los servicios no se pueden almacenar. Implica que puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda, los servicios no se pueden devolver, no se pueden revender.
- **Heterogeneidad:** cada servicio que se presta es diferente a otro, lo mismo que la calidad de este; por lo que es difícil que los servicios se puedan estandarizar.
- **Inseparabilidad:** quiere decir que muy frecuentemente los servicios no se pueden separar de la persona. Implica que los clientes participan en la producción, se producen y consumen simultáneamente.
- **Intangibilidad:** significa que no se pueden apreciar con los sentidos antes de ser adquiridos; no se pueden almacenar, no es fácil fijar precios, no se puede transferir su propiedad y es más difícil comunicar los servicios que los bienes.

²³ Stanton William; Michael Etzel y otros. Fundamentos de Marketing. 13ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2004. Pág.333

²⁴ibid. (nota al pie 23) Pág.337-339.

1.2.2.1.2 Tipos de servicios

Los servicios pueden clasificarse en:²⁵

- Comercio: supermercados, almacenes y farmacias.
- Comunicación: teléfonos, correos, radio y televisión.
- Educación: guardería, escuelas, universidades.
- Finanzas: bancos, seguros, créditos.
- Públicos: protección, defensa, justicia.
- Transporte: personas, animales, objetos.

1.2.2.2 Definiciones de cliente

Según Hayes, Bob: "Es cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona u organización."²⁶

Según Albretch, Kart: "Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de sus servicios."²⁷

Según Vargas Quiñones, Martha E.: "Es cualquier individuo, familia, grupo o comunidad (interno o externo a la organización) que recibe cuidados o servicios de la organización".²⁸

²⁵ Colunga Dávila, Carlos. La calidad en el servicio. 1ª edición. Editorial Panorama. México 1995. Pág. 25

²⁶ Hayes, Bob. Cómo medir la satisfacción del cliente. 2ª edición. Ediciones Gestion. España. 2002. Pág. 5

²⁷ Albretch, Kart. La excelencia en el servicio. 1ª edición. Editorial Legis. Colombia. 1991. Pág. 15.

²⁸ Vargas Quiñones, Martha Elena y Aldana de Vega, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. 1ª. Edición. Ediciones ECOE. Colombia 2006. Pág. 130.

1.2.2.1 La importancia del cliente

La importancia del cliente se basa en los siguientes principios:²⁹

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- El cliente es el objetivo del trabajo.
- El cliente nos hace un favor cuando se presenta en la empresa.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio.
- El cliente no es una suma de dinero.

1.2.2.2 Tipos de clientes

Dentro de cualquier organización se encuentran dos tipos de clientes: el interno y el externo.³⁰

- Cliente interno. Es aquel que forma parte de la organización y que a la vez requiere la prestación del servicio por parte de los demás empleados o compañeros.
- Cliente externo. Es aquella persona que no pertenece a la empresa, sin embargo es a quien la atención se dirige ofreciéndole un producto o servicio.

1.2.2.3 Definiciones de servicio al cliente

Según Malcom Peel: “Es aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad”.

Según Frances Gaither: “Es una gama de actividades que en conjunto originan una relación”.

²⁹ Harrington, H. James. Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa”. 3ª edición. Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 6

³⁰ González, Marvin E. QFD La Función Despliegue de la Calidad; “Una Guía Práctica para Escuchar la Voz del Cliente. 1ª edición. Mc Graw Hill. México. 2000. Pág. 1

Según Christopher H. Lovelock: “Implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta preactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Ésta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”.³¹

1.2.2.3.1 Ciclo del servicio

En forma simple se puede definir al ciclo del servicio como: “El conjunto sistematizado de momentos de verdad, vinculados a la prestación de un servicio”. Este puede dividirse en dos, el ciclo del servicio de la organización y el ciclo del servicio del cliente.³²

“Dentro del ciclo del servicio es fácil identificar dos momentos principales o de carácter trascendental, y que determinan el grado de satisfacción de los clientes, estos son”:³³

- Momentos de verdad. Es cualquier momento del ciclo del servicio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización. Este es la base para que el cliente pueda formarse una opinión, impresión o concepto sobre la calidad del servicio. Un momento de verdad puede convertirse en un momento “amargo” o bien en un momento “estelar”, dependerá del manejo que le dé el personal de la organización al momento de prestar los servicios.
- Momento crítico. Dentro del ciclo del servicio es el momento más importante para el cliente, puesto que se pone en peligro su vida, su salud, su situación económica o cualquier otro aspecto que pone en grave riesgo la seguridad física, social, emocional o su bienestar y con base en ello el decide si continuar o no en el proceso de la utilización del servicio.

³¹ Lovelock Christopher, Javier Reynoso y otros. Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. 1ª edición. Editorial Pearson. Educación. México 2004. Pág. 10 y 36

³² Albretch, Kart. La excelencia en el servicio. 1ª edición. Editorial Legis. Colombia. 1991. Pág. 18

³³ Vargas Quiñones, Martha Elena y Aldana de Vega, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. Ediciones ECOE. Colombia. 2007. Pág. 75 - 96

1.2.3 Herramientas para determinar deficiencias en el servicio

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla mediante la utilización de herramientas.³⁴

De una amplia gama se han tomado únicamente aquellas que se relacionan más con la investigación.

1.2.3.1 Mapeo de servicio

El desarrollo de un mapeo de servicio requiere la identificación de todas las actividades clave que participan en la prestación y producción del servicio. Los mapeos de servicios clarifican las interacciones entre los clientes y los empleados, brindando la oportunidad de identificar potenciales puntos de falla en el proceso, que representan un riesgo de que las cosas salgan mal y se disminuya la calidad del servicio.

El conocimiento de estos puntos de falla le permite a la gerencia diseñar procedimientos para evitar que ocurran o preparar planes de contingencia. También se pueden detectar los puntos del proceso donde los clientes tienen que esperar.³⁵

³⁴ José Antonio Mendoza Aquino. Medición de la calidad del servicio. 2006. www.dnxgroup.com/articulo/medicion-de-la-calidad-percibida

³⁵ Lovelock Christopher, Javier Reynoso y otros. Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. 1ª edición. Editorial Pearson Educación. México 2004. Pág. 241-242

Los pasos para su elaboración son los siguientes:

- Levantamiento del proceso de servicio, mediante entrevistas con los empleados, detallando las actividades y las personas que las realizan.
- Medición del tiempo empleado en cada etapa del proceso mediante la observación directa del proceso.
- Observación del proceso para determinar si los empleados cuentan con los recursos necesarios para atender al cliente.
- Esquematizar el proceso de acuerdo a las etapas que lo componen, detallando el tiempo requerido en cada una.

1.2.3.2 Diagrama de flujo

Herramienta utilizada para representar, mediante la utilización de símbolos estándares, las secuencias e interrelaciones de actividades que conforman un proceso. Está especialmente indicado al inicio de un plan de mejora de procesos, para ayudar a los involucrados a comprender cómo éstos se desenvuelven.

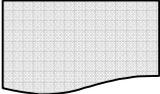
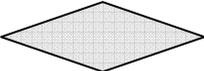
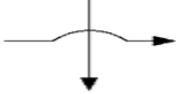
Adicionalmente, los diagramas de flujo facilitan a otras personas la comprensión de la secuencia lógica de la solución planteada y sirven como elemento de documentación en la solución de problemas o en la representación de los pasos de un proceso.³⁶

Los pasos para su elaboración se pueden detallar de la siguiente manera:

- Seleccionar el proceso a estudiar
- Recolectar información de cómo se realiza dicho proceso, identificando quienes se ven involucrados.
- Se procede a la elaboración del diagrama utilizando los símbolos estandarizados.

³⁶ Eduteka. Diagrama de flujo. 21 de enero de 2006. www.eduteka.org/diagramadeflujo.php.

Cuadro No. 3. Simbología ANSSI utilizada en el diagrama de flujo

Símbolo	Representa
	Inicio o fin. Indica el principio o el fin del flujo.
	Actividad. Describe las funciones que se desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra
	Flujo. Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones.

- Se documenta la información recolectada.
- Se realiza la verificación de los datos mediante la observación o entrevista con los involucrados para garantizar la veracidad de los datos.

1.2.3.3 Modelo de medición de la satisfacción del cliente (SERVQUAL):

El modelo SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry; entre 1985 y 1988. Dicho instrumento está basado en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa a partir de comparar sus percepciones del servicio con sus expectativas. De esta forma, un cliente valorará negativa y/o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores y/o superiores a las expectativas que tenía.

Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.³⁷ Este modelo evalúa cinco dimensiones que los clientes utilizan para evaluar la calidad de los servicios como son: los elementos tangibles, fiabilidad, presteza o capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Cuadro No. 4. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

Fuente: José Antonio Mendoza Aquino, Medición de la calidad del servicio. 2006. www.dnxgroup.com/ideas/articulo/medicion-calidad-percibida.

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems:

Cuadro No. 5. Desarrollo de ítems de acuerdo a cada dimensión

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES	
Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	
La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.	
Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas	
Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.	
Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.	
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	
Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	
Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	
Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo	
La empresa realiza bien el servicio la primera vez.	
La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.	
La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.	

³⁷ Lovelock Christopher, Javier Reynoso y otros. Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. 1ª edición. Editorial Pearson Educación. México 2004. Capítulo 14. Pág. 493- 497.

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio
Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD
Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza
El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios. Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA
Atención individualizada que ofrecen las empresas a los consumidores
La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes. La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes. La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: José Antonio Mendoza Aquino, Medición de la calidad del servicio. 2006. www.dnxgroup.com/ideas/articulo/medicion-calidad-percibida.

Este modelo se aplica de la siguiente forma:

- Los encuestados valoran sus expectativas sobre las diferentes empresas de una industria en particular, de acuerdo a características específicas del servicio. Los ítems de cada dimensión se miden en una escala de 100 puntos desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”.
- Luego se les pide que valoren sus percepciones sobre el servicio que brinda una empresa de servicio en concreto de la que hayan utilizado sus servicios con esas mismas características. De acuerdo a la escala mencionada anteriormente.
- Se realiza el análisis de la valoración del desempeño percibido por los clientes y la valoración de las expectativas.
- Se confrontan los datos y se determina cual es la de menor valoración. Si la de menor valoración son las expectativas existe una buena calidad del servicio. Si por el contrario el desempeño es menor que las expectativas, existe una mala calidad del servicio.

1.2.3.4 Diagrama de Pareto

Es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Pareto observó que la mayor parte de la actividad en un proceso se debe a una proporción relativamente pequeña de los factores, este concepto se conoce como la regla 80-20, dice que el 80 por ciento de la actividad se debe al 20 por ciento de los factores. Si enfocamos nuestra atención en el 80 por ciento de la actividad, podremos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos por mejorar la calidad.³⁸

Procedimiento para elaborar el diagrama de Pareto:³⁹

- Decidir los problemas a analizar.
- Seleccionar el instrumento de recolección de datos.
- Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registren los totales.

Figura No.4. Formato de verificación de datos

Tipo de problema	Conteo	Total
Total		

- Ordenar los datos recolectados en la tabla diseñada.
- Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.

Figura No.5. Tabla de datos

Tipo de problema	Nº de defectos	Total acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Total				

³⁸ Lind A. Douglas; Robert D. Mason y otros. Estadística para administración y economía. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2003. Pág. 481-483.

³⁹ Kume, Hitoshi. Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la calidad. 1ª Edición. Editorial Norma. Colombia. 1992. Pág. 32-35.

- Luego se ordenan los ítems en la tabla desde el de mayor cantidad hasta el de menor.
- Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal. En el eje vertical izquierdo marcar con una escala desde cero hasta el total general, en el eje derecho marcar con una escala desde 0% hasta 100%.
- En el eje horizontal construir el diagrama de barras, en la parte inferior se indica el problema que representa; se ordenan de mayor a menor.
- Dibujar la curva acumulada, marcar los valores acumulados en la parte superior al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y conectar los puntos con una línea continua.
- Escribir cualquier información necesaria sobre el diagrama.

Los ítems que suman el 80% en el porcentaje acumulado son las principales causas que deben contrarrestarse para disminuir los problemas.

1.2.3.5 Diagrama de Ishikawa (Diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pez)

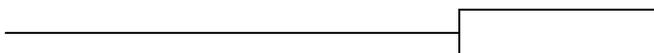
Es la representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y sub-causas que producen un efecto determinado. Es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efecto) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

El procedimiento para su elaboración es el siguiente:⁴⁰

- Realizar una lluvia de ideas, la cual proporcionará los posibles problemas que se han observado. Con estos se debe identificar y definir con exactitud el fenómeno, evento o situación que se quiere analizar. Una vez el problema se delimite correctamente, debe escribirse con una frase corta y sencilla, en el recuadro principal o cabeza del pescado, dibujada al final de la línea que asemeja la espina dorsal de este.

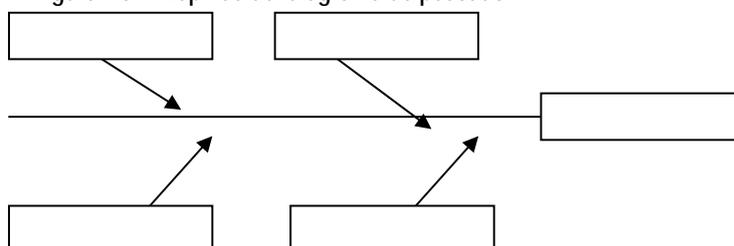
⁴⁰ Kume, Hitoshi. Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la calidad. 1ª Edición. Editorial Norma. Colombia. 1992. Pág. 42-43.

Figura No.6. Cabeza del diagrama de pescado



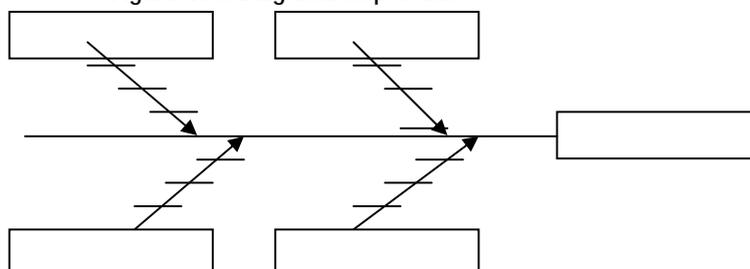
- Identificar las principales causas o categorías para el problema, es necesario definir los factores o agentes generales que dan origen a la situación que se quiere analizar; luego se colocan en los recuadros de los niveles superior o inferior sobre la línea trazada.

Figura No.7. Espinas del diagrama de pescado



- Identificar las causas secundarias, mediante una lluvia de ideas, para cada una de las categorías encontradas y colocarlas al nivel de las flechas.

Figura No.8. Diagrama de pescado

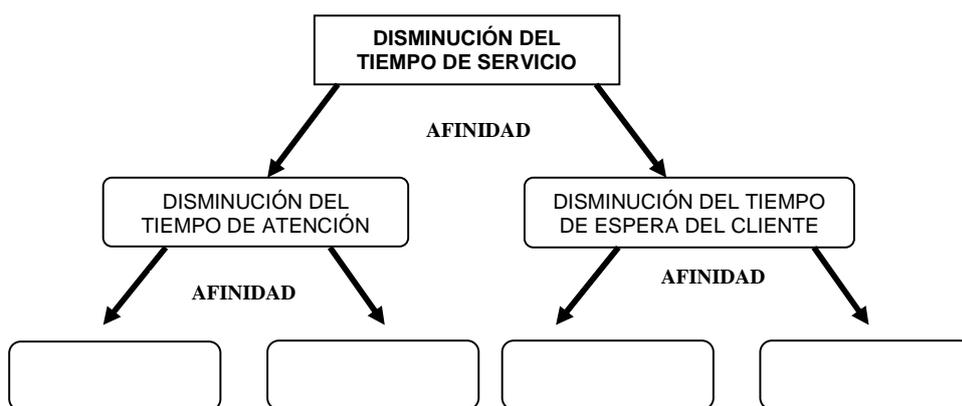


- Asignar importancia a estas causas y marcar las que parecen tener un efecto significativo.
- Analizar el diagrama para verificar que está acorde a la situación que se presenta.

1.2.3.6 Diagrama de afinidad o método KJ

Herramienta empleada para organizar datos en forma de ideas y opiniones en torno a una serie de ideas principales que las agrupan.⁴¹

Figura No.9. Diagrama de afinidad



El procedimiento para elaborar un diagrama de afinidad se resume en los cuatro pasos siguientes:

- Transcripción de las diferentes demandas de los consumidores en fichas de opinión.
- Agrupamiento, en forma coherente, de las fichas que expresan una opinión similar y que difieren solo en aspectos semánticos; para llevar acabo esto deben generarse grupos con información afín.
- Síntesis de las opiniones agrupadas en una ficha mayor, que puede denominarse "Ficha de consenso".
- Transcripción de los consensos obtenidos en una ficha de tamaño mayor para que se obtengan los criterios generales.

⁴¹ González, Marvin E. QFD La Función Despliegue de la Calidad; "Una Guía Práctica para Escuchar la Voz del Cliente. 1ª edición. Mc Graw Hill. México. 2000. Pág. 35

1.3 Marco legal

En El Salvador existen leyes y reglamentos que regulan el accionar de las empresas dependiendo de la actividad económica a la que se dedican. En el caso de ARROW AIR sus operaciones están normalizadas por la Ley de Aviación Civil, la cual es de contenido extenso pero en este apartado se mostrarán únicamente los artículos que tratan puntos sobresalientes para el funcionamiento de la empresa, y cuyo incumplimiento significaría una falta.

1.3.1 Ley de Aviación Civil

Esta ley es la que regula las operaciones en el espacio aéreo del territorio nacional y el desarrollo de los servicios de transporte aéreo.

Art. 22.- “La fijación de las tarifas y fletes de transporte aéreo en las actividades de la Aviación Civil Comercial de pasajeros, carga y correo, tanto nacional como internacional, se efectuará libremente por las empresas operadoras del transporte aéreo, de acuerdo a las condiciones del mercado. Las operadoras de transporte aéreo deberán registrar sus tarifas en la AAC (Autoridad de Aviación Civil) y ellas deberán describir clara y explícitamente las restricciones a que están sujetas y el tiempo en que las mismas permanecerán vigentes, así como las respectivas condiciones ofrecidas. Las restricciones deberán hacerse del conocimiento de los usuarios al momento de contratación del servicio”.

Art. 43.- “El tránsito aéreo deberá regularse de tal manera que se garantice el movimiento seguro y ordenado de las aeronaves que vuelan sobre el espacio aéreo de El Salvador”.

Art. 44.- “Toda aeronave nacional o extranjera que realice un vuelo internacional de servicio público o privado, procedente del exterior, deberá de aterrizar en un aeropuerto internacional debidamente autorizado por el gobierno de El Salvador, que cuente con migración, aduana y sanidad, para el despacho e inspección de la aeronave, su tripulación, pasajeros, equipaje y carga; asimismo, solamente de un aeropuerto que reúna tales condiciones podrá despegar un vuelo de servicio público o privado con destino al exterior .

Todo vuelo internacional para su autorización requerirá de la previa presentación de un plan de vuelo a la autoridad responsable de los servicios a la navegación aérea y control de ésta, utilizando para esos efectos los formularios tipo establecidos por la OACI (Organización de la Aviación Civil Internacional)".

Art. 51.- "Los servicios de transporte aéreo se clasifican en":

1. Servicios aéreos de transporte público
2. Servicios aéreos privados
2. Servicios de trabajos aéreos

Art. 52.- "Servicios aéreos de transporte público son aquellos debidamente autorizados para transportar pasajeros, carga o correo, mediante un permiso de operación y el pago de un precio o tarifa".

Art. 53.- "Los servicios aéreos de transporte público se clasifican en":

- 1) Nacionales o de cabotaje
- 2) Internacionales
- 3) Regionales

Tales servicios pueden ser:

- a) Regulares
- b) No regulares
- c) De pasajeros, carga o correo
- d) Mixtos

Art. 55.- "Transporte público aéreo internacional es el que se efectúa entre dos o más países".

Art. 57.- Transporte aéreo regular es el servicio aéreo de transporte consistente en una serie de vuelos que reúna las características siguientes:

1. Que se realice en aeronaves autorizadas para el transporte de pasajeros o carga, mediante el pago de una tarifa, de tal manera que el público tenga acceso permanente al mismo.
2. Que se realice con el objeto de atender el tráfico entre dos o más puntos que son siempre los mismos, ajustándose a un horario e itinerario publicados, mediante una serie de vuelos que puedan reconocerse como sistemáticos.

Art. 58.- “Transporte aéreo internacional regular es el servicio de transporte de pasajeros, carga o correos, consistente en una serie de vuelos que además de poseer las características mencionadas en el artículo anterior, se realiza entre dos o más Estados en forma permanente”.

Art. 60.- “Son servicios de pasajeros, carga o correo, los prestados por empresas de transporte aéreo, mediante el pago de un precio o tarifa autorizadas por medio de un permiso de operación”.

Art. 62.- “Las empresas de servicios de transporte aéreo regular deberán mantener y publicar para información del público, los itinerarios, rutas, frecuencias de vuelo, horarios y tarifas y demás información que fuere requerida”.

1.4 Marco conceptual

1.4.1 Conceptos generales

En este apartado se encuentran los conceptos relacionados con los modelos y aspectos teóricos de la investigación, estos han sido tomados del libro “Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas”.⁴²

- **Actividad.** Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.
- **Alta dirección.** Comprende los ejecutivos, directores líderes, que constituyen el nivel más alto de la empresa.
- **Aseguramiento de la calidad.** conjunto de actividades planeadas formalmente, para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requerida.

⁴² Vargas Quiñones, Martha Elena y Aldana de Vega, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. Ediciones ECOE. Colombia. 2007. Pág.125-145.

- **Calidad.** Satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al servicio en función del valor que han recibido o percibido.
- **Calidad del servicio.** Conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente.
- **Calidad en el servicio.** Dinamismo permanente para la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones, que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio.
- **Capacidad.** Habilidad para llevar a cabo una determinada tarea.
- **Capacitación.** Actividad del proceso enseñanza-aprendizaje que consiste en habilitar a una persona para el desempeño de una tarea.
- **Característica.** Rasgo distintivo que permite determinar los atributos peculiares de una persona.
- **Ciclo del servicio.** Herramienta indispensable del servicio que refleja la sucesión ordenada de todos y cada uno de los momentos de la unidad que el cliente experimenta con la institución, bien sea con personas o con elementos de la organización.
- **Comité.** Grupo formal de personas que se reúne periódicamente para analizar y resolver problemas o atender aspectos con un fin determinado.
- **Compromiso.** Correspondencia entre el comportamiento y la palabra dada.
- **Control.** Conjunto de operaciones encaminadas a verificar y comprobar el funcionamiento, productividad, de algún proceso de acuerdo con unas directrices y planes establecidos.
- **Cultura organizacional.** conjunto de creencias y valores, forma aceptada de interactuar y relacionarse en una organización.
- **Diagnóstico.** Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos mas significativos de su composición y funcionamiento, para realizar acciones de ajuste o desarrollo orientadas a optimizarlo.
- **Empresa.** Organización que aplica unas capacidades y recursos para satisfacer determinadas necesidades de sus clientes.
- **Equipo administrativo.** Grupo de personas dedicadas a acciones de guía, coordinación y dirección de una institución, orientadas hacia la mejora de sus objetivos y el cumplimiento de sus fines.
- **Estrategia.** Conjunto de acciones encaminadas a la realización de los planes.
- **Gerencia.** Acción de planear, dirigir, conducir y liderar las funciones de una organización.

- **Indicador.** índice para medir los resultados obtenidos en la implantación de un programa, proyecto o actividad.
- **Mejoramiento Continuo de la Calidad.** Filosofía organizacional que busca llenar las necesidades del cliente y exceder sus expectativas con un mínimo de esfuerzos, reproceso y desperdicios, utilizando un proceso estructurado que identifique y mejore selectivamente todos los aspectos de la atención y el servicio de manera continúa.
- **Mejoramiento continuo de procesos.** Se refiere a actividades dirigidas a elevar los actuales estándares; significa pequeños mejoramientos como resultado de esfuerzos continuos.
- **Mercado.** Conjunto de consumidores potenciales de un producto o servicio.
- **Normas:** Creencias compartidas sobre la forma en que las personas deben pensar y comportarse.
- **Objetivo:** Es el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encamina el esfuerzo en conjunto.
- **Organización.** Es un conjunto de personas que trabajan unidas; es una estructura más o menos determinada con unos recursos, para lograr un fin común.
- **Personal.** Funcionarios que laboran en o para la organización. Incluye a los profesionales de áreas diferentes y a los demás trabajadores no profesionales de cualquier nivel.
- **Política:** Es una guía o lineamiento de carácter general, que indica el marco dentro del cual los jefes y subordinados podrán tomar decisiones, utilizando su iniciativa y buen juicio.
- **Problema.** Se entiende como “la diferencia entre el resultado alcanzado y la meta propuesta” o como “el resultado indeseado de un trabajo”.
- **Procedimiento.** Serie cronológica de acciones requeridas que detalla la forma en que se debe realizar ciertas actividades.
- **Proceso.** Secuencia de actividades concatenadas cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente en cuanto a la obtención de un resultado.
- **Servicio.** Conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses.
- **Sistema.** Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.
- **Toma de decisiones.** Selección de una entre varias opciones o posibilidades de acción.
- **Ventaja diferencial.** Cualquier característica de una organización o marca que los clientes consideran deseable y diferente de la competencia.

1.4.2 Conceptos técnicos

Este apartado comprende los términos aéreos que son utilizados en la operación de la empresa ARROW AIR.⁸⁷

- **Add-on.** Llamada también tarifa proporcional o arbitraria.
- **Agente.** Persona u organización autorizada para actuar en representación de otra.
- **Avión de Alta Capacidad (Aircraft-High Capacity).** En algunas ocasiones se designa así a los aviones de cabina ancha. Tipos de aviones diseñados con dos pasillos en la cabina de pasajeros.
- **Avión de Poca Capacidad (Aircraft-Small Capacity).** Cualquier tipo de avión con un solo pasillo en la cabina de pasajeros.
- **Avión Carguero (All Cargo Aircraft).** Un avión que transporta carga exclusivamente.
- **Almacén de depósito.** Un lugar donde las mercancías pueden ser almacenadas por un período indefinido sin ser sujetas a derecho de importación.
- **Broker, agente.** El intermediario entre el comprador y el vendedor.
- **Cabina de carga.** Espacio confinado al transporte de carga, correo y equipaje debajo de la cubierta principal del avión.
- **Carga.** Mercancías para su transporte por avión.
- **Carga de alta densidad.** Carga pesada para un volumen dado.
- **Carga de baja densidad.** Carga con grandes dimensiones y poco peso.
- **Carga consolidada.** Un número de envíos pequeños individuales, posiblemente enviados por diversos expedidores, combinados en una sola carga grande, para aprovecharse de la economía de escala.
- **Carga especial.** Un término genérico que engloba la carga que debido a su naturaleza o valor, requiere de tratamiento o atención especial durante los procesos de aceptación, almacenaje, transportación, carga y descarga.

⁸⁷ Entrevista con Godofredo Molina, Gerente General Sucursal Arrow Air El Salvador. 2007

- Carga general. Cualquier tipo de carga que no consista en valores.
- Carga reruteada. Cambios en la ruta especificada originalmente en la guía aérea. Los cambios en la ruta solo pueden deberse a retrasos en caso de emergencias.
- Cargo. La cantidad a ser pagada por el transporte de mercancías o servicios incidentales conectados con la transportación.
- Cargo mínimo. La mínima cantidad a pagar por el transporte de una expedición entre dos puntos.
- Cargo por adelantado. Cargos pagados o a ser pagados por transportación preliminar de superficie o por aire en el aeropuerto de salida.
- Cargos por cobrar. Cargos que aparecen en la guía aérea para ser cobrados al consignatario.
- Certificado de origen. Es un documento expedido para certificar el origen de las mercancías. Generalmente expedido por la cámara de comercio.
- Certificado de peso. Es un documento oficial que constata el peso de las mercancías mencionadas.
- Combinación de cargos. Cantidad obtenida por combinación de dos o más tarifas o cargos.
- Combinación de tarifas. Una tarifa obtenida por combinación de dos o más tarifas publicadas.
- Compartimiento de carga. Los compartimientos delanteros o traseros del avión debajo de la cabina principal de pasajeros usados para transportar carga.
- Condiciones de transporte. Términos y condiciones establecidas por el transportista con respecto a su transporte.
- Condiciones del contrato. Términos y condiciones mostrados en la guía aérea.
- Conocimiento de embarque. Un documento emitido por un transportador a un despachante que proporciona evidencia escrita respecto al recibo de las mercancías, las condiciones en que se realiza el transporte, y el compromiso a entregar las mercancías en el lugar prescrito.
- Desconsolidador (Break Bulk Agent). Un agente que separa las consolidaciones en partes.
- Desembolsos. Cargo pagado por un transportista al agente o a otro transportista el cual será cobrado en el destino al consignatario.
- Dolly. Un vehículo tipo plataforma equipado con rodillos usado para manejar los contenedores.
- Embalaje. Cualquier contenedor o cubierta en el cual el contenido de un envío es empacado.
- Envío. Mercancías recibidas por un transportista de un expedidor bajo una misma guía aérea y dirigida a un consignatario y a un destino específico.
- Envío en partes. Un envío que no es transportado en su totalidad sino en partes.

- Envío mixto: Envío de diferentes artículos o mercancías, embalados, atados juntos o contenidos en paquetes separados
- Equipo Auxiliar (Ancillary equipment). Equipo que sirve como auxiliar para manejar la carga “paletizada” o manejar un contenedor fuera del avión.
- FIATA: Federación Internacional de Asociación de Transitorios y Similares.
- Guía Aérea House (House Airwaybill). Un documento expedido por un consolidador como instrucción al desconsolidador. Se le llama también Airbill.
- Guía Aérea Master (Master Airwaybill). Una guía aérea que cubre un envío consolidado, mostrándola consolidador como expedidor.
- Guía Aérea Universal. Es el contrato entre el expedidor y el transportista para el transporte de mercancías sobre las rutas especificadas en el mismo.
- IATA (International Air Transportation Association). Asociación del Transporte Aéreo Internacional.
- Manifiesto de carga. Un documento donde se enlistan los detalles de la carga que será transportada en vuelo.
- Manifiesto de transferencia. Es una lista de carga realizada por el transportista que transfiere y firmado por el transportista que recibe como recibo de embarques o equipo transferido.
- Marcas. Símbolos en los bultos usados para indicar el manejo o identificación de éstos.
- Mercancías Peligrosas. Son artículos o sustancias capaces de representar un riesgo a la salud, la seguridad, la propiedad y el medio ambiente y son clasificados de acuerdo al Reglamento de la IATA.
- Número de decreto.
- Orden de entrega. Autorización para entregar el envío a otra persona que no es el consignatario anotado en la guía aérea.
- Paletización. Estiba de cargas en pallets.
- Pallet Aéreo. Es una plataforma con una superficie plana, manufacturada de acuerdo a los requerimientos estándar de los aviones, en el cual las mercancías son aseguradas en la aeronave.
- Partes. Aquellos objetos que son esenciales para el uso normal del artículo principal o forman parte de los componentes integrales.
- Peso bruto. El peso de la mercancía incluyendo el embalaje.
- Peso legal. El peso de la mercancía incluyendo el envase.

- **Peso neto.** El peso que corresponde al producto.
- **Peso pivote.** El peso que corresponde al cargo mínimo por un envío en contenedores.
- **Peso sobrepivote.** El peso excedente del peso pivote.
- **Peso tara.** Es usado en envíos de contenedores para designar el peso del contenedor vacío. En otras nomenclaturas es el peso del embalaje.
- **Peso volumen.** El peso de cualquier embarque se obtiene multiplicando el largo por el ancho por el alto de este embarque o sus componentes. A los envíos cuyo resultado sea superior a 6000 centímetros cúbicos por kilogramo de peso bruto se le aplicarán los cargos sobre el volumen en lugar del peso bruto.
- **Plataforma.** Es un área definida del aeropuerto, donde se ubica el avión para la estiba y desestiba de carga, ascenso y descenso de pasajeros, carga de combustible, estacionamiento o mantenimiento.
- **Posiciones para ULD.** Las posiciones reservadas para la estiba de contenedores en la cabina principal y en la cabina inferior en un avión de gran capacidad de cabina ancha o bien en un avión carguero.
- **Red de Pallet.** Es una red fijada al pallet para retener la carga.
- **Tarifa.** Una cantidad fijada por el transportista para el transporte de una unidad de peso, volumen o valor de las mercancías.
- **Tarifa de Clase.** Tarifa establecida para un tipo específico de carga, como un aumento o reducción sobre la tarifa general de carga.
- **Tarifa general de carga.** Tarifa establecida para el transporte de carga general entre dos puntos.
- **Tarifa publicada.** Una tarifa que está a disposición del público dentro del catálogo de tarifas del transportista.
- **Transferencia de carga.** La carga que arriba a un punto por un transportista y continúa por otro.
- **Tránsito de carga.** Carga arribando a un punto y continuando en el mismo vuelo.
- **Transporte doméstico.** Transporte originado y destinado dentro del mismo país.
- **Transportista.** Línea aérea que ejecuta la transportación.
- **Transportista expedidor.** El transportista que expide la guía aérea.
- **Unit Load Device (ULD).** Un recipiente en el cual las mercancías pueden ser transportadas y que se adapta y se ajusta al sistema electrónico de refreno del avión; de esta manera se convierte en parte integral del avión.

- **Unitización.** Consolidación de múltiples paquetes en un ULD registrado.
- **Valuación.** Cargo por kilogramo sobre el valor declarado para transporte en la guía aérea con el objeto de que el transportista asuma la responsabilidad económica de las mercancías.
- **Void.** Cancelación de una anotación o marca.
- **Volumen.** Espacio ocupado en metros cúbicos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN ARROW AIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA QUE CONTRIBUYA A LA DISMINUCIÓN DE DEFICIENCIAS.

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. General

Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de servicio al cliente en ARROW AIR con el propósito de elaborar un modelo de mejora continua que contribuya a la disminución de deficiencias.

2.1.2. Específicos

- Aplicar técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitan determinar la situación actual del proceso de servicio al cliente.
- Analizar la situación actual del proceso cuando el cliente envía y cuando recibe mercadería a fin de localizar las mayores deficiencias en el servicio que brinda la empresa.
- Aplicar técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitan conocer las causas de las deficiencias del proceso de servicio al cliente con el fin de establecer las herramientas que contribuyan a mejorarlo.
- Analizar los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección con el objeto de establecer planes y estrategias que contribuyan a mejorar el proceso de servicio al cliente.

2.2. Importancia de la investigación

En la actualidad las empresas han identificado la necesidad de contar con una buena cultura de calidad y un mejor servicio al cliente que garantice su posicionamiento en un mercado lleno de nuevos competidores y les permita mantener la preferencia por parte de los clientes hacia los servicios que ofrece, en este sentido la investigación es muy favorable para la empresa porque se comprobó mediante una entrevista con la gerencia que no se cuenta con este elemento tan importante.

La investigación también es importante porque dentro de ARROW AIR nunca se ha realizado un estudio que permita medir la satisfacción de los clientes y el nivel de calidad del servicio que actualmente se les ofrece. Lo cual marcará un punto de referencia para futuras investigaciones que ayuden a conocer si se ha obtenido una mejora en el proceso de servicio al cliente o si se deben buscar nuevas soluciones que beneficien la permanencia de ARROW AIR dentro del mercado de servicio de transporte de carga aérea.

La implementación de instrumentos y técnicas de recolección de datos permitirá realizar un análisis de la situación actual del proceso de servicio al cliente. Lo anterior ayudará a conocer cuales son las deficiencias que se presentan con mayor frecuencia y las causas que las originan. Esta información será necesaria en la elaboración de planes y estrategias que contribuyan en la implementación de una cultura de calidad la cual permitirá obtener una mejora continua del proceso de servicio al cliente.

La investigación también brinda aportes importantes a los integrantes del grupo de trabajo porque es un medio para medir los conocimientos adquiridos sobre la mejora continua e incentivar el interés a seguir aprendiendo al respecto.

2.3. Metodología de la investigación

2.3.1. Método de Investigación

Para la elaboración de un modelo de mejora continua que permita disminuir las deficiencias en el proceso de servicio al cliente en ARROW AIR, es necesario utilizar el conocimiento científico y aplicarlo en sus diferentes etapas.

2.3.1.1. Deductivo

El trabajo de investigación está basado en el enfoque hipotético-deductivo, porque se tomará como punto de partida lo general para llegar a conclusiones particulares, es decir, que se enfocará la calidad de forma general y luego se aplicará de forma específica para mejorar el proceso de servicio al cliente; para esto se analizarán algunas de las teorías de mayor relevancia relacionadas con el tema, luego se definirá cuál enfoque se tomará como base para la elaboración de un modelo que se adapte a las necesidades de la empresa.⁴⁴

2.3.1.2. Análisis

Mediante este método de investigación se analizará el proceso de servicio al cliente con que cuenta la empresa, es decir, el envío y recepción de mercadería; estudiando paso a paso la secuencia que se sigue cuando se brinda, de acuerdo a la información recolectada.

2.3.2. Tipo de Investigación.

La investigación que se realizará es de tipo descriptivo porque se estudiará cómo está ocurriendo el problema, además, se analizarán las causas y efectos del mismo; por lo tanto, también será de tipo analítico.⁴⁵

⁴⁴ Iglesias Mejía, S. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis. 2006. Imprenta universitaria. Universidad de El Salvador. El Salvador. Pág. 22 y 36

⁴⁵ Jany Castro, José N. Investigación integral de mercados Decisiones sin incertidumbre. 2005. Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 37

2.3.3. Diseño de la investigación

La investigación es de tipo no experimental ya que no se realizará una manipulación de las variables sino que éstas serán observadas en el ambiente de desarrollo en las instalaciones de la empresa ARROW AIR y en las oficinas ubicadas en el aeropuerto internacional de Comalapa.

2.3.4. Unidades de análisis

Las unidades de análisis son los involucrados en el proceso de servicio al cliente que brinda ARROW AIR; en éste participan los empleados de la empresa, personal de oficina y operarios del aeropuerto, clientes y agencias de carga que solicitan el servicio. De esta manera se pretende formular una propuesta que realmente mejore los problemas que enfrenta la empresa.

2.3.5. Fuentes de recopilación de la información

Son todas aquellas personas, instituciones o material bibliográfico de las cuales se obtuvo información para realizar la investigación.

2.3.5.1. Fuentes primarias

La información primaria se obtuvo de las gerencias y empleados de la empresa tanto del área administrativa como operativa, de los clientes y agencias de carga, mediante la utilización de encuestas, entrevistas y la observación.

2.3.5.2. Fuentes secundarias

La información secundaria se obtuvo de material bibliográfico, concerniente a calidad, mejora continua y servicio al cliente, de la cual se recopiló solo aquella información pertinente a los temas mencionados anteriormente.

2.3.6. Técnicas de investigación

Para una mejor recopilación de datos se hará uso de varias técnicas como se detallan a continuación:⁴⁶

2.3.6.1. Bibliográfico-Documental

La investigación bibliográfica fue de mucha importancia porque brindó los fundamentos teóricos y los lineamientos que se deben seguir en la elaboración de la propuesta del modelo de mejora continua. Para ello se consultaron libros, tesis, revistas, información virtual, consultas en Internet, entre otros; lo cual ayudó a obtener información que fue esencial en la realización de la investigación.

2.3.6.2. Observación

Para facilitar la identificación de las deficiencias en el servicio al cliente, se empleó esta técnica. Para lo cual fue necesario estar presente cuando se llevara a cabo el proceso tanto en las oficinas de San Salvador como en el aeropuerto, así se lograron conocer todos los pasos, desde que el cliente solicita el servicio hasta que la mercadería es “paletizada” dentro del avión; esto permitió la verificación de los datos suministrados por los empleados.

2.3.6.3. Entrevista

La utilización de esta técnica permitió conocer la opinión del gerente general de ARROW AIR, para poder aclarar dudas que se presentaron luego de haber realizado las encuestas a los empleados y comparar los datos obtenidos después de haber realizado la observación de las distintas áreas de la empresa.

2.3.6.4. Encuesta

Esta técnica permitió la recolección de datos mediante el uso de los instrumentos diseñados, el mecanismo que se siguió con los empleados fue concertar una cita, a fin de contar con el tiempo suficiente para que se pudiera dar respuesta a las interrogantes planteadas en el instrumento.

⁴⁶ Jany Castro, José N. Investigación integral de mercados. Decisiones sin incertidumbre. 2005. Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 47 y 48

Para esto fue necesario visitar las instalaciones de la empresa, en el caso de los clientes se realizaron las encuestas por vía telefónica porque ofrece mejores oportunidades para investigar más a fondo sobre la opinión que tienen del servicio que reciben por parte de ARROW AIR.

2.3.7. Instrumentos para la recolección de datos

Algunas de las técnicas antes mencionadas requieren el uso de instrumentos que permitan la recolección de datos, a continuación se detalla el contenido de cada uno.

2.3.7.1. Ficha de observación

Este instrumento contiene 26 preguntas, como se presenta en el anexo No. 3, y se utilizó para observar los aspectos que influyen en la realización del proceso de servicio al cliente. Esta se dividió en dos apartados, el primero es sobre atención al cliente donde se trató de identificar si la empresa provee a sus empleados los recursos necesarios para realizar el proceso sin retrasos; así mismo la calidad de la atención que brindan las personas encargadas de mantener contacto con los clientes, el segundo apartado se refería a las condiciones físico-ambientales, el objetivo de éste fue conocer el valor agregado que ofrece ARROW AIR a sus clientes cuando visitan las instalaciones y si estas son favorables para brindar una buena atención.

2.3.7.2. Guía de preguntas

Este instrumento contiene 17 preguntas abiertas, como se presenta en el anexo No. 4, las cuales permitieron conocer la opinión del gerente general y comparar los resultados obtenidos mediante los cuestionarios suministrados a los empleados y la ficha de observación. Ésta constaba de preguntas con respecto al servicio al cliente, las quejas que estos presentan, la participación que tienen los empleados dentro de la empresa y la importancia que tiene para él la calidad.

2.3.7.3. Cuestionario

Se diseñaron dos cuestionarios distintos para las diferentes unidades de análisis del estudio. El primero fue dirigido a los empleados de la empresa en estudio y constaba de 26 preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, como se presenta en el anexo No. 5, el cual permitió conocer cuales empleados tienen participación directa en el proceso de servicio y la manera en que ellos lo brindan a los clientes; además, conocer el seguimiento que le dan a las quejas de los clientes.

El segundo cuestionario se diseñó para recolectar la información de los clientes y los intermediarios, es decir, las agencias de carga; este se basó en el instrumento SERVQUAL y consta de 22 preguntas de opción múltiple, como se presenta en el anexo No. 6. El principal objetivo fue conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio que les ofrece ARROW AIR; al mismo tiempo identificar las expectativas que tienen cuando solicitan el servicio.

2.3.8. Determinación de la población y muestra

Como se detalló en los antecedentes, ARROW AIR es una empresa pequeña y la población con que cuenta es pequeña también, por lo tanto, se realizó un censo para obtener información más certera de la situación actual que enfrenta el proceso de servicio al cliente. A continuación se detalla el total de personas que fueron encuestados para cada unidad de análisis:

2.3.8.1. Empleados de la empresa

En la actualidad ARROW AIR cuenta con un total de 16 empleados, este número incluye el personal que labora en las instalaciones de la empresa y los trabajadores del aeropuerto; se decidió entrevistarlos a todos para conocer diferentes puntos de vista y definir claramente quienes son los que intervienen en el proceso de servicio al cliente. A continuación se detallan por áreas de trabajo:

Tabla No. 1. Número de empleados de ARROW AIR

Sujetos	No. de personas
Gerente General	1
Gerencia Administrativa	5
Gerencia de Operaciones	7
Gerencia de Contabilidad y Finanzas	2
Gerencia de Ventas y Mercadeo	1

2.3.8.2. Clientes

Son todas aquellas empresas o personas naturales que solicitan el servicio ya sea de envío o recepción de carga. Estos fueron proporcionados de la base de datos con que cuenta la empresa en la que incluye solamente los clientes frecuentes.

Tabla No. 2: Número de clientes de ARROW AIR

Sujetos	No. de personas
Clientes	50

2.3.8.3. Agencias de carga

Este grupo se compone de todas aquellas agencias que solicitan el servicio a la empresa ARROW AIR, por lo general envían y reciben carga en forma de consolidados esto significa que esa carga pertenece a terceras personas. Los datos de las agencias al igual que los clientes fueron proporcionados de la base de datos de la empresa y corresponden a las que solicitan el servicio frecuentemente.

Tabla No. 3: Número de agencias de carga

Sujetos	No. de personas
Agencias de carga	18

2.3.9. Procesamiento de la información

La información recolectada por medio de los instrumentos se procesó en los programas SPSS y Microsoft Excel, los cuales facilitaron la elaboración y presentación de los resultados en términos porcentuales mediante tablas y gráficos. El procesamiento se realizó separando los cuestionarios dirigidos a cada unidad de análisis. Para los clientes y agencias de carga, se creó una base de datos en SPSS, donde se colocaron todas las variables (preguntas) a ser evaluadas. Para los empleados se procesaron los datos en Microsoft Excel por ser una encuesta que constaba de varias preguntas abiertas y de selección múltiple, ya que el programa es más adecuado para la tabulación de este tipo de datos.

2.3.10. Análisis e interpretación de datos

Para el análisis e interpretación de datos se hizo uso de herramientas como gráficos y cuadros para una mejor comprensión y además se realizó la interpretación expresando relaciones porcentuales, esto fue muy importante para la elaboración del diagnóstico, el cual se ha realizado en base a las opiniones de los clientes y agencias de carga; el mapeo del servicio y finalmente se consideró la opinión de los empleados de la empresa, todo esto ha contribuido a las conclusiones y recomendaciones que se han realizado. Los detalles de la información recolectada se han incluido en los anexos del No. 8 al No. 12.

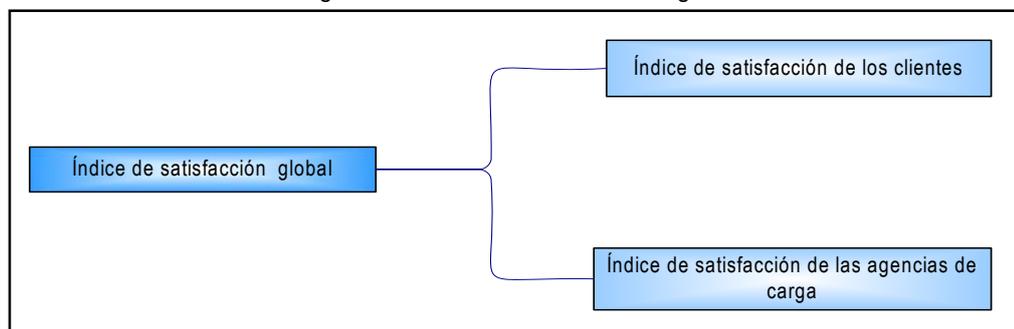
2.4. Diagnóstico de la situación actual del proceso de servicio al cliente en ARROW AIR

2.4.1. Análisis global del servicio que presta ARROW AIR con base al índice de satisfacción de los clientes y agencias de carga.

El análisis de satisfacción global está basado en el índice que se obtuvo al promediar la satisfacción de los clientes y la satisfacción de las agencias de carga, dicho índice permitió conocer el grado de satisfacción de una forma general. Y se realizó con estas unidades de análisis porque son los que reciben el servicio que proporciona la empresa, pero se han diferenciado porque el punto de vista de un cliente puede variar con respecto al punto de vista que tienen las agencias, puesto que estas solicitan el servicio de forma más constante que los clientes y el trato con la empresa es más cercano.

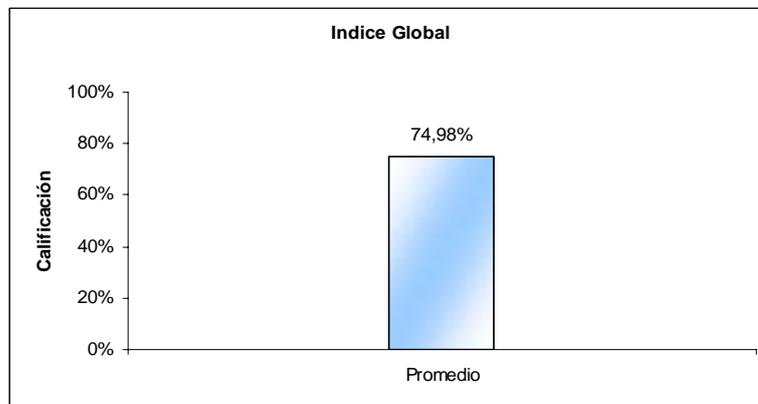
Lo anterior se refleja mediante el siguiente diagrama:

Figura No. 10: Índice de satisfacción global



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

Gráfico No. 1

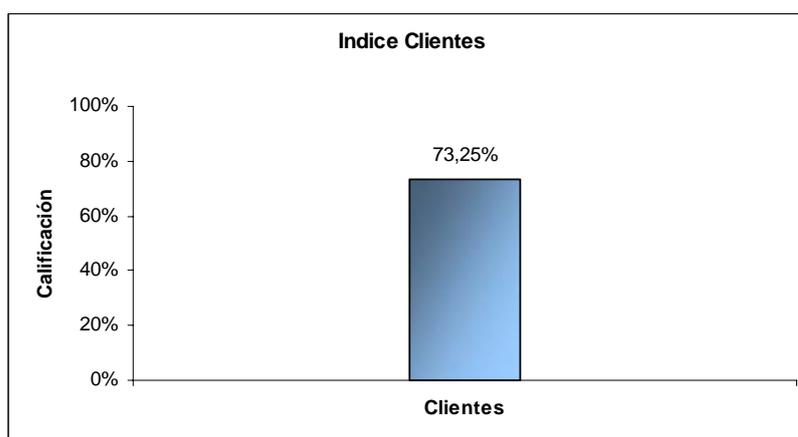


Comentario: el índice de satisfacción global representa un nivel intermedio de satisfacción de los clientes y agencias de carga en general, esto significa que el servicio cubre en cierta medida las expectativas de los clientes pero indica que todavía existen algunas deficiencias que no permiten obtener una calificación completamente satisfactoria, esto demuestra la necesidad que tiene ARROW de implementar medios que contribuyan a prestar un servicio de calidad.

2.4.2. Análisis del servicio con base al índice de satisfacción de los clientes

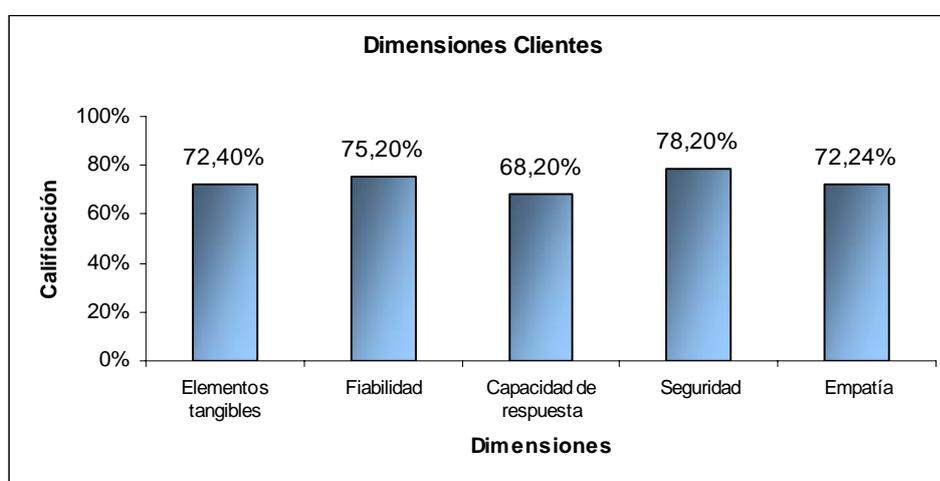
Para los clientes se obtuvo el índice promedio de las cinco dimensiones, el cual indica el porcentaje de satisfacción general que los clientes tienen con respecto al servicio que les brinda ARROW AIR.

Gráfico No. 2



Comentario: desde el punto de vista de los clientes el servicio que les brinda la empresa es bastante bueno, en términos generales, sin embargo existen ciertos aspectos que necesitan mejorarse para alcanzar una mayor satisfacción la cual garantizaría la fidelidad con la empresa y la subsistencia en el mercado de transporte de carga aérea, pues de lo contrario se corre el riesgo de perder estos clientes. Estos aspectos se pueden identificar claramente en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 3



Comentario: en el gráfico No. 3 se reflejan los resultados de las evaluaciones realizadas por los clientes estos han sido resumidos por dimensión, el porcentaje asignado es un promedio de los aspectos evaluados para cada una. Los resultados detallados para cada dimensión se pueden ver en el anexo No.7, y la forma de obtener el porcentaje promedio se puede ver en el anexo No. 8.

Se puede observar que en la dimensión de seguridad es donde los clientes muestran mayor satisfacción, esto significa que les parece muy bien la confidencialidad en el manejo de sus datos, la habilidad del personal para atenderle con amabilidad y transmitirle confianza; sin embargo el punto donde existe insatisfacción se refiere al conocimiento del personal para realizar los trámites.

La dimensión de fiabilidad muestra la segunda mejor calificación, aquí los clientes se sienten satisfechos con el servicio desde la primera vez que lo solicitaron, reciben lo acordado con la empresa y ésta muestra interés en resolver sus problemas; los aspectos que necesitan mejorar son el tiempo establecido para entregar la carga y los errores cuando se llenan los formularios, esto es muy importante porque puede significar hasta pérdida de la carga.

Para la dimensión de elementos tangibles los aspectos en que los clientes reflejan más satisfacción son la presentación del personal y la limpieza de las instalaciones, donde se necesitan mejoras en el mobiliario y los folletos informativos pues no se cuenta con este tipo de información para los clientes.

En cuanto a la dimensión de empatía refleja satisfacción en los aspectos de interés por resolver las inquietudes del cliente, el trato personalizado, la facilidad de contactarse con la empresa; lo que se debe mejorar es el horario de prestación del servicio y los medios que utilizan para comunicarse con los clientes específicamente se refiere a diversificarlos.

La dimensión de capacidad de respuesta es la que muestra menor satisfacción, el aspecto mejor evaluado es el tiempo de espera para ser atendido; en cambio los aspectos que se deben mejorar es la ayuda que se brinda al cliente sobre los procedimientos y el tiempo que tardan en notificar que la carga ha llegado al destino; estas dificultades se deben en gran medida a la falta de actualización que existe en los datos del cliente.

2.4.2.1. Brechas de mejora para los clientes

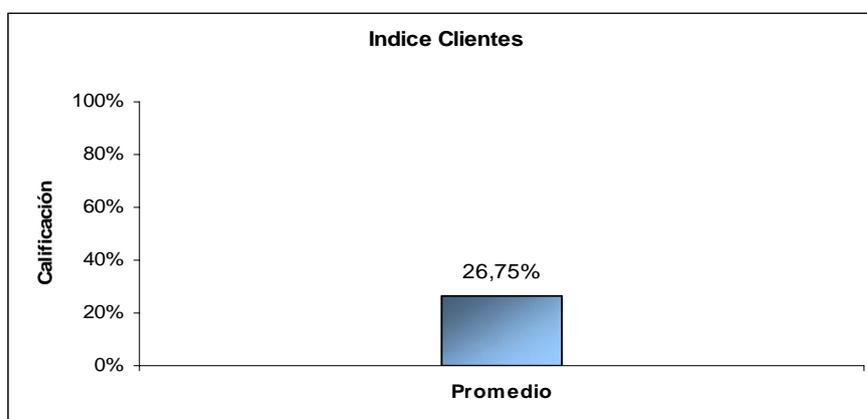
Con el objetivo de facilitar la identificación de las áreas donde se debe mejorar se determinaron brechas de mejora, las cuáles se obtuvieron mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Brechas} = \text{Percepciones} - \text{grado de satisfacción de los clientes}$$

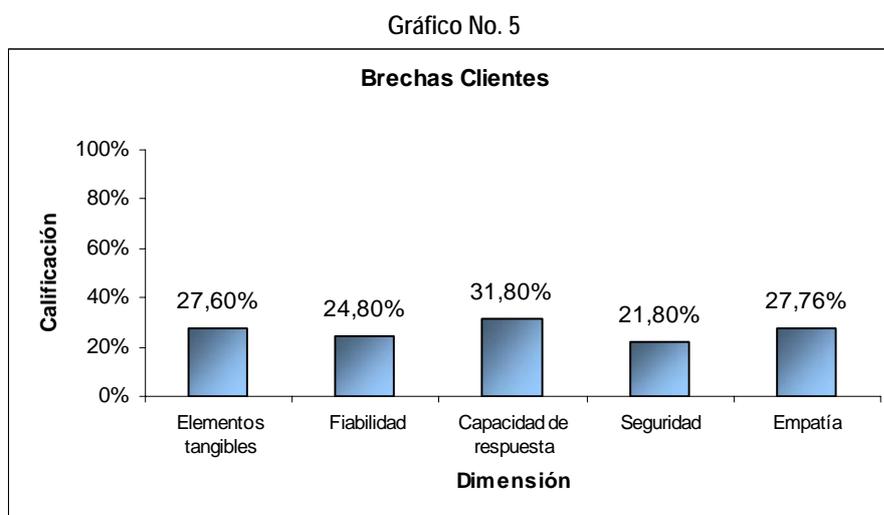
Percepciones: Es lo que el cliente espera y se representa por el 100%.

Grado de satisfacción: Es la calificación porcentual de los clientes según lo que han recibido.

Gráfico No.4



Comentario: el índice promedio de las brechas para los clientes refleja la insatisfacción que existe con respecto al servicio que les ofrece la empresa, de forma general. Se puede observar que es bastante significativo, por lo que la empresa debe poner mayor empeño en superar estas debilidades que por ende se convierten en desventajas dentro de un mercado competitivo como el actual. Con el objetivo de identificarlas mejor se analizarán los resultados del siguiente gráfico.



Comentario: el gráfico refleja las brechas de mejora para cada dimensión en el caso de los clientes. Se puede observar que la dimensión donde existe mayor insatisfacción es la capacidad de respuesta, específicamente en el tiempo que tardan para notificar que la carga ha llegado a su destino, este se puede deber a que los datos del cliente no están actualizados; otro aspecto es el tiempo que esperan para obtener respuesta, en algunas ocasiones los empleados no tienen la información necesaria a su alcance y los clientes deben esperar más tiempo, esto se constató mediante la observación; además, existe insatisfacción sobre la ayuda que brinda la empresa sobre los procedimientos a seguir.

En cuanto a la brecha de empatía los aspectos que muestran más insatisfacción son el horario de prestación del servicio aunque es importante mencionar que los horarios son muy flexibles sobretodo en el aeropuerto y los medios de comunicación que utiliza ARROW para comunicarse con los clientes, porque en la mayoría de los casos sólo se utiliza el teléfono.

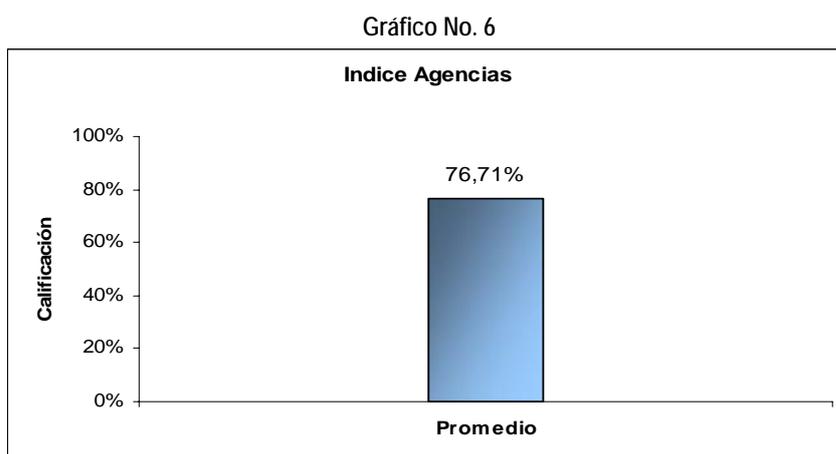
Para la dimensión de elementos tangibles se necesita mejorar el aspecto del mobiliario y los folletos informativos porque en la empresa no se cuenta con este beneficio para los clientes.

En el caso de la dimensión de fiabilidad se debe mejorar el llenado de los formularios porque estos errores pueden tener efectos significativos como la pérdida de la carga o retraso en la entrega de la misma; así mismo el tiempo para entregar la carga debe ser más eficiente.

El aspecto a mejorar con mayor énfasis para la dimensión de seguridad es el conocimiento del personal sobre los trámites y procesos que realiza la empresa, porque algunos empleados no dominan este tipo de información y esto es indispensable para ofrecer un buen servicio.

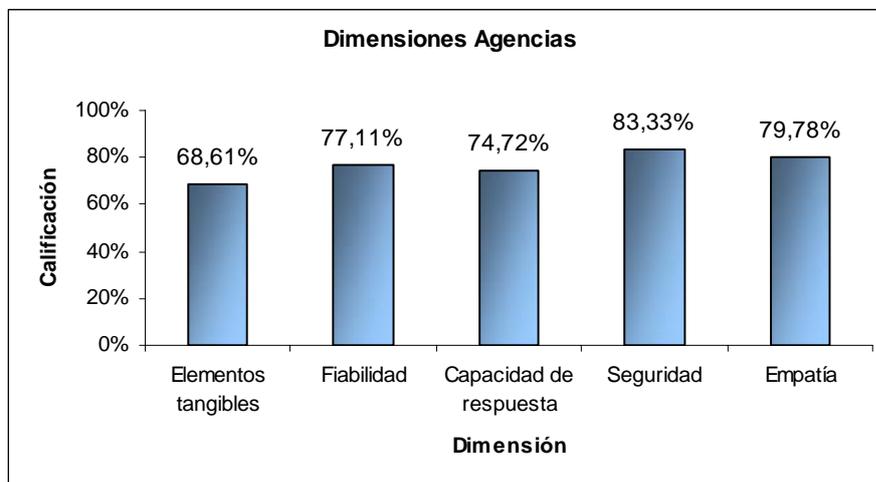
2.4.3. Análisis del servicio con base al índice de satisfacción de las agencias de carga

Para las agencias de carga igualmente se obtuvo el índice promedio de las cinco dimensiones el cual indica el porcentaje de satisfacción general que las agencias tienen con respecto al servicio que les brinda ARROW AIR.



Comentario: el gráfico presenta el índice de satisfacción para las agencias de carga el cual es de 76.71% al compararlo con el índice obtenido de los clientes se observa que es mayor, esto significa que las agencias de carga muestran mayor satisfacción con el servicio que reciben de la empresa. Los factores que pueden causar esta diferencia son muchos, entre estos se puede mencionar que las agencias de carga solicitan el servicio más frecuentemente, y genera un vínculo mayor con los empleados, a su vez mejora la comunicación entre ambos.

Gráfico No. 7



Comentario: al igual que para los clientes, los resultados de las evaluaciones realizadas por las agencias de carga se reflejan en porcentajes promedio para cada dimensión. Los resultados detallados para cada dimensión se pueden ver en el anexo No. 9 y la forma de obtener el porcentaje promedio se puede ver en el anexo No. 10.

La dimensión que muestra mayor satisfacción es la de seguridad, en aspectos como el manejo de los datos personales, credibilidad y confianza en el personal, cortesía y amabilidad del personal que brinda el servicio; sin embargo donde existe insatisfacción es en el conocimiento del personal para realizar los trámites. Para la dimensión de empatía existe mayor satisfacción en el trato personalizado, la facilidad para contactarse con la empresa, el interés de los empleados en resolver sus dudas y el horario de prestación del servicio, pero se necesita mejorar en los medios de comunicación que utilizan para contactar a las agencias.

En cuanto a la dimensión de fiabilidad, los aspectos donde existe satisfacción alta son el servicio desde la primera vez que lo solicitan, el cumplimiento de lo acordado por ARROW y el interés en resolver sus problemas; pero lo que se debe mejorar con prontitud es el llenado de los formularios y el tiempo establecido para entregar la carga. Para la dimensión de capacidad de respuesta se evaluó mejor el tiempo de espera para ser atendido; sin embargo se necesita mejorar el tiempo de notificación cuando la carga ha llegado al destino, la ayuda al usuario sobre procedimientos y el tiempo para dar respuesta a los clientes cuando solicitan información a la empresa.

En el caso de los elementos tangibles los aspectos que fueron mejor evaluados son: la presentación del personal, la limpieza en las instalaciones y los folletos informativos sobre los procedimientos a realizar.

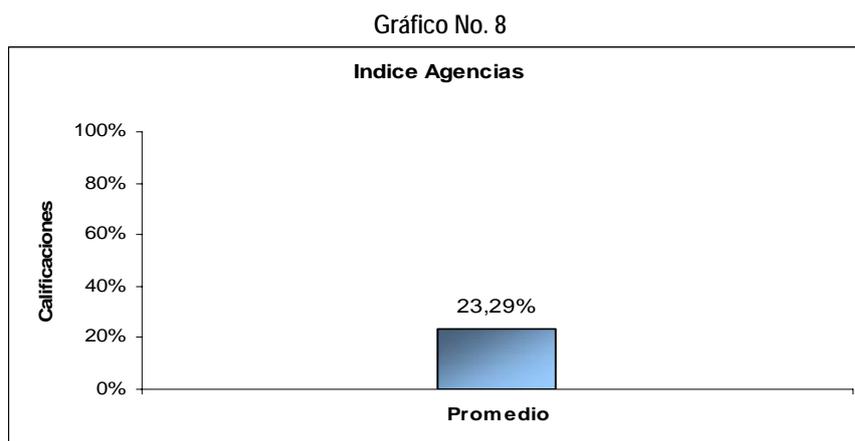
2.4.3.1. Brechas de mejora para las agencias de carga

Con el objetivo de facilitar la identificación de las áreas donde se debe mejorar se han determinado brechas de mejora, las cuáles se obtuvieron mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Brechas} = \text{Percepciones} - \text{grado de satisfacción de los clientes}$$

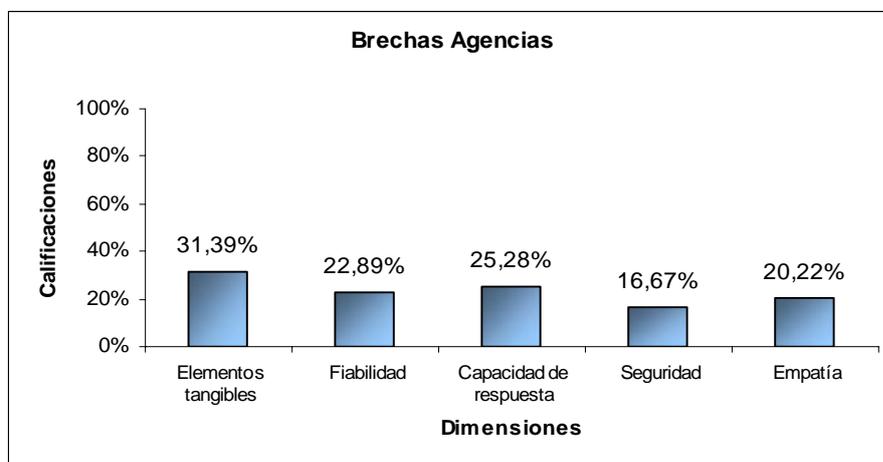
Percepciones: Es lo que el cliente espera y se representa por el 100%

Grado de satisfacción: Es la calificación porcentual de los clientes según lo que han recibido.



Comentario: se puede ver en el gráfico No. 8 que el índice general de satisfacción para las agencias de carga es de 23.29%, este indicador es menor en relación con los clientes, es decir que las agencias de carga muestran un nivel más alto de satisfacción. Para identificar los puntos de falla en el servicio que ocasionan este nivel de insatisfacción se analizará por dimensión en el gráfico No. 9, y así determinar cuáles son los aspectos que la empresa debe mejorar primordialmente para prestar un servicio de calidad que garantice la satisfacción y asegure la fidelidad de las agencias de carga.

Gráfico No.9



Comentario: en este gráfico se detallan los promedios de cada dimensión para las agencias de carga. Los elementos tangibles tienen la mayor brecha, los aspectos que se deben mejorar son el mobiliario de las instalaciones donde se atiende a los clientes y los folletos informativos sobre los procedimientos, puesto que en la actualidad no se cuenta con este beneficio para los clientes, y esa sería una manera de evitar errores, lo que reducirá contratiempos en el proceso.

Para la dimensión de capacidad de respuesta se debe mejorar el tiempo de notificación para que las agencias reciban con mayor rapidez la carga, una vez se encuentre en el destino; además, se debe mejorar la ayuda sobre los procedimientos que deben realizar y por último el tiempo para obtener respuesta cuando solicitan información, mediante la observación se verificó que los empleados no tienen la información que necesitan a su alcance y esto incrementa el tiempo para dar respuesta a las inquietudes de las agencias.

En lo que se refiere a la dimensión de fiabilidad, el aspecto que ocasiona insatisfacción es el tiempo establecido para entregar la carga, puesto que en ocasiones hay retraso por errores en la documentación, también se debe mejorar el llenado de formularios para evitar contratiempos o revisar minuciosamente los datos cuando los formularios ya se reciben llenos. En la dimensión de empatía se necesita mejorar los medios de comunicación que utiliza la empresa para contactar a las agencias porque no son diversos, lo cual retrasa la notificación de carga. En cuanto a la dimensión de seguridad, el aspecto que representa mayor insatisfacción es el conocimiento de los empleados para realizar los trámites, por lo que la empresa necesita capacitarlos en esta área.

2.4.4. Análisis del servicio que presta ARROW AIR con base al mapeo del servicio

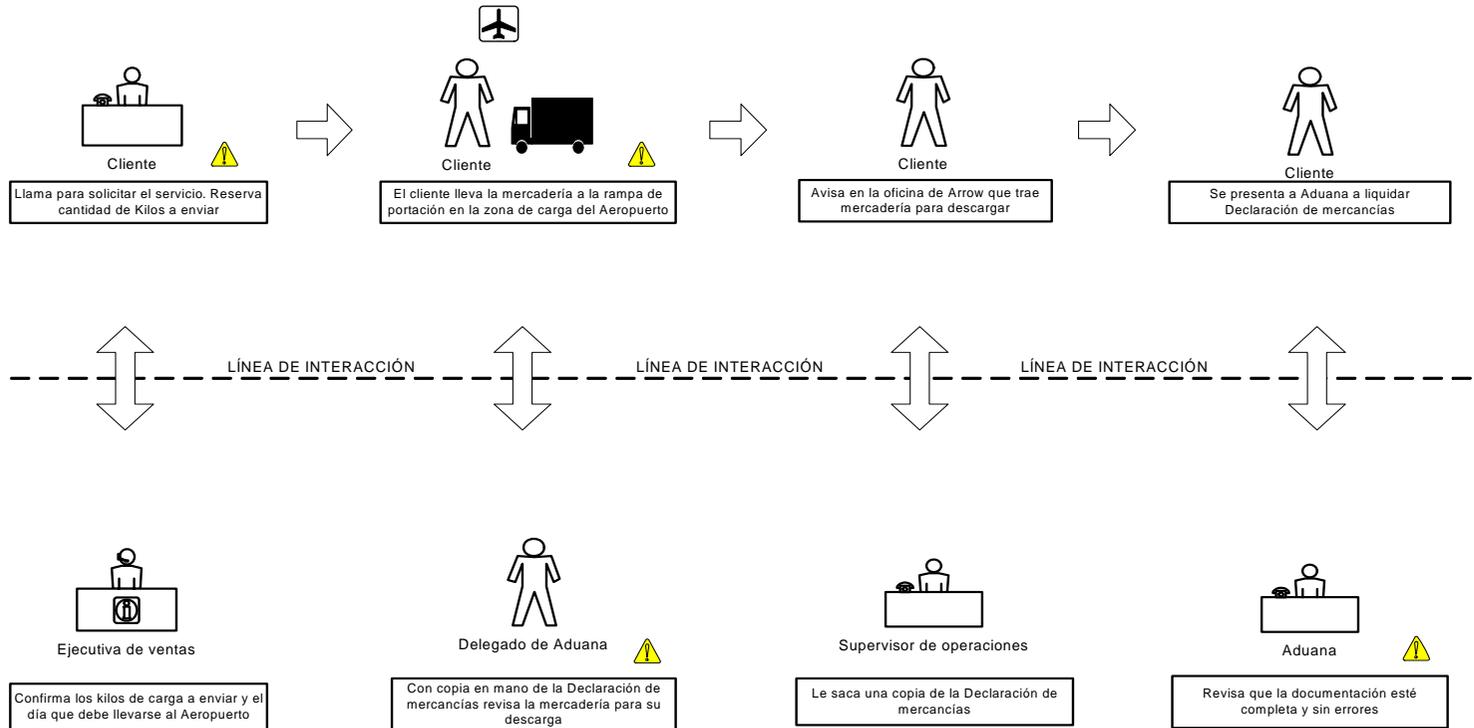
Para el análisis del servicio que brinda ARROW de entrega y recepción de carga, se utilizó la herramienta llamada Mapeo del servicio, la cual permitió identificar todas las actividades claves del proceso y los actores que intervienen en ellas. Éste se ha desarrollado siguiendo en línea horizontal todas aquellas etapas del proceso y en forma vertical se le da seguimiento a la relación de las distintas actividades de apoyo. Con lo cual se establecieron aquellos puntos donde ambos procesos presentan fallas como retrasos o inconvenientes para el cliente y en las cuales la empresa debe poner atención para disminuirlas o eliminarlas a fin de brindar un mejor servicio.

2.4.4.1. Proceso de exportación

Las fallas que se presentaron en este proceso fueron:

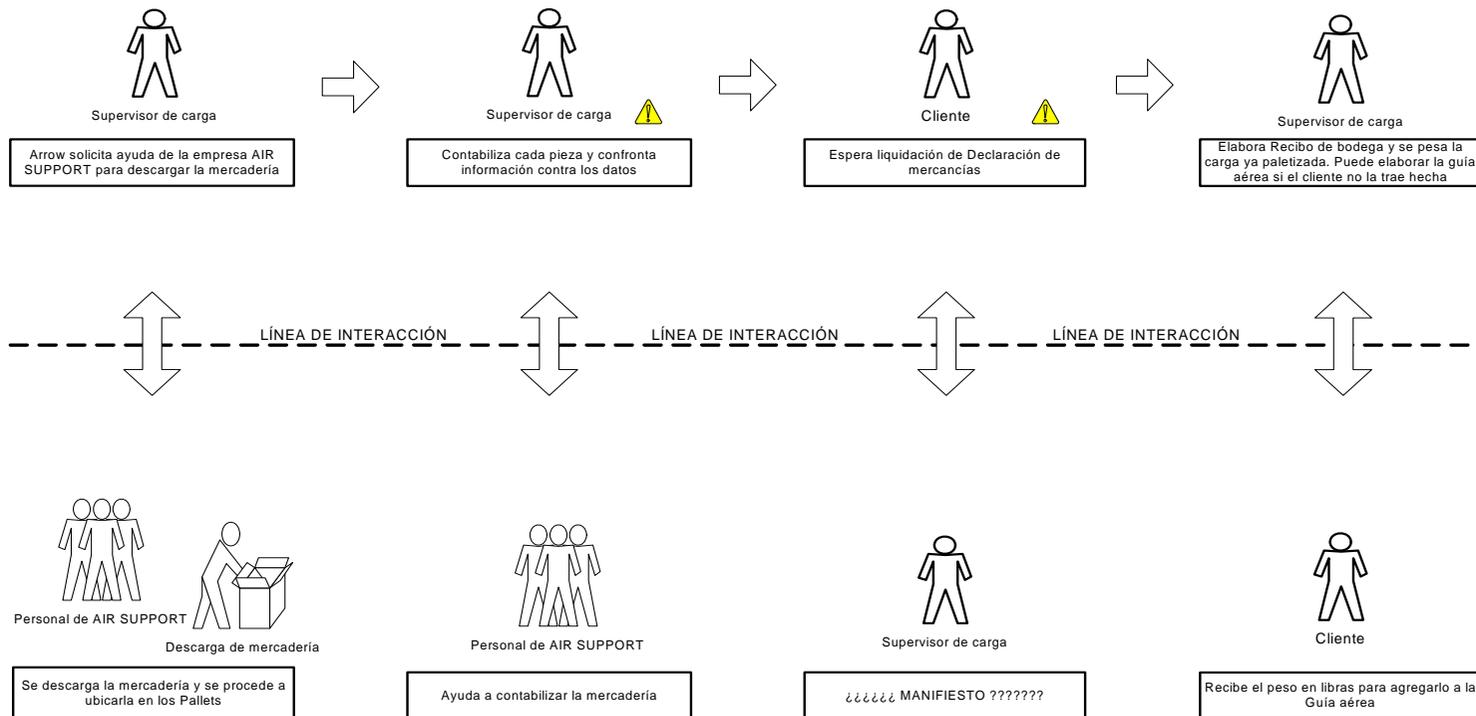
1. La carga puede ser insuficiente y no se puede realizar el vuelo ya que no cubriría los costos de operación o puede que la cantidad de kilos a enviar sea muy grande para la capacidad del avión y se tenga que esperar otro vuelo.
2. La rampa de portación en la zona de carga puede estar llenar y el cliente tener que esperar mucho tiempo para descargar la mercadería.
3. La liquidación de la declaración de mercancías puede retrasarse por inconvenientes en los documentos o con la mercadería, y sin ésta no se puede pesar la mercadería.
4. Los datos del peso o especificación de la mercadería en los documentos podrían no coincidir en la inspección física, por lo que el cliente debe hacer una carta de corrección de datos lo cual demorará el proceso de descarga y la posterior paletización.
5. La notificación para el cliente se podría retrasar si el avión no sale del Aeropuerto el día establecido ya sea por desperfectos mecánicos o por otras circunstancias.

MAPEO DEL SERVICIO DE EXPORTACIÓN



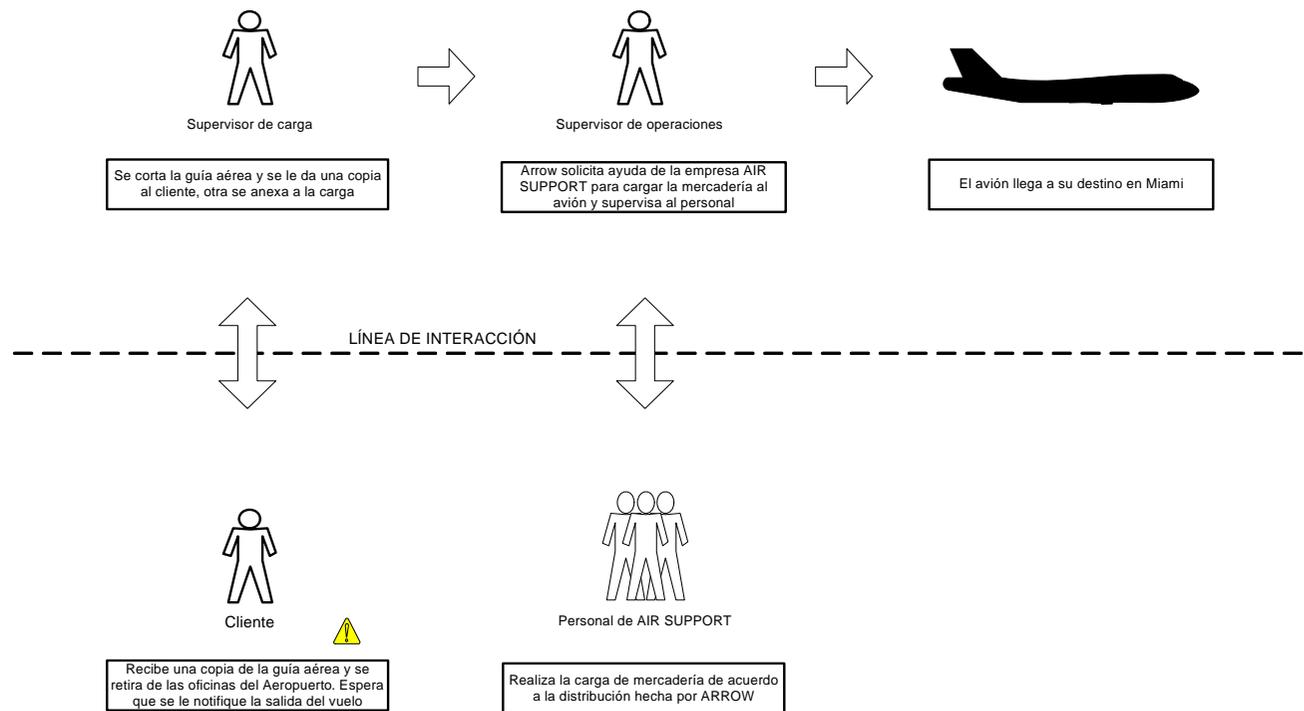
Principales puntos de falla: momentos donde el proceso presenta retrasos

MAPEO DEL SERVICIO DE EXPORTACIÓN



 Principales puntos de falla: momentos donde el proceso presenta retrasos

MAPEO DEL SERVICIO DE EXPORTACIÓN



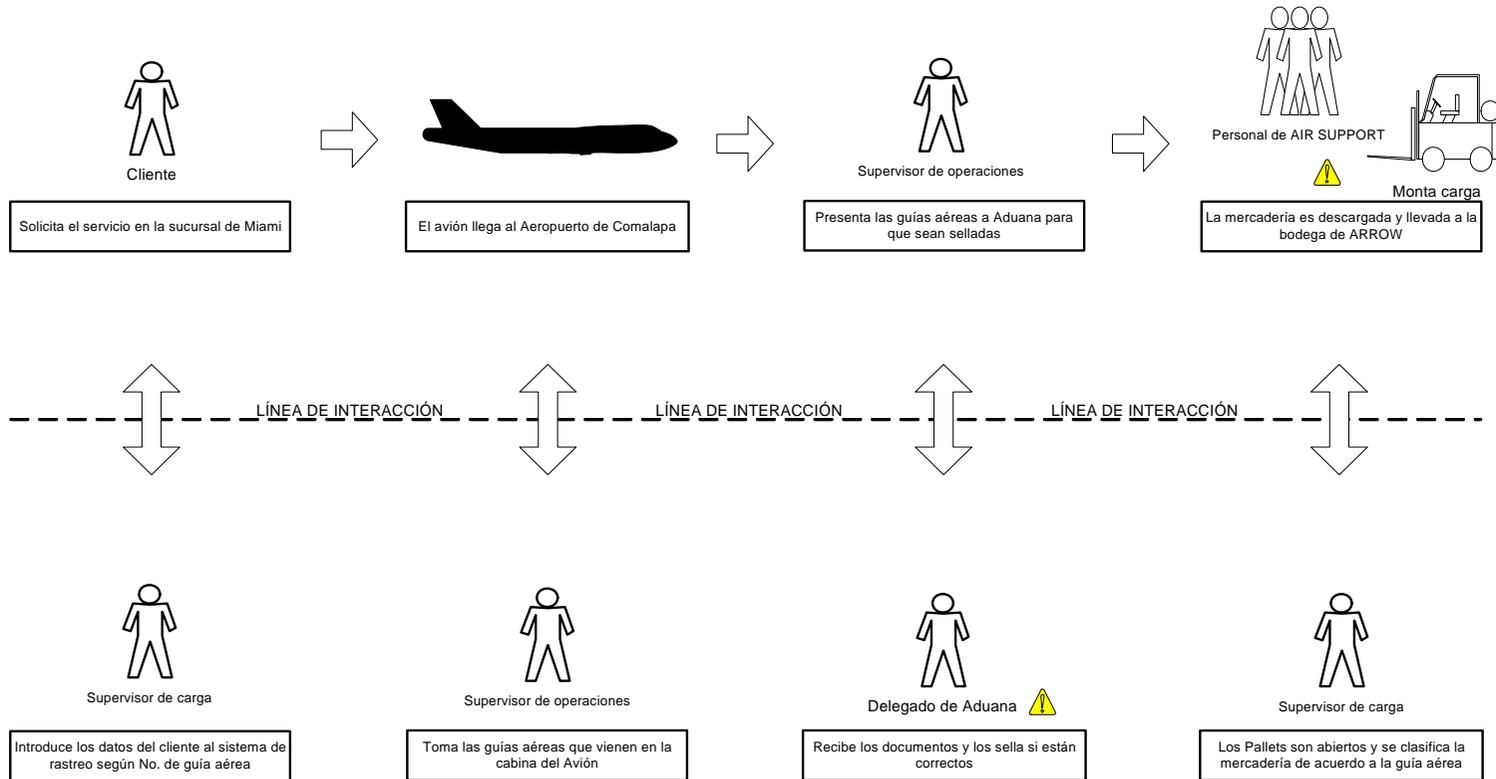
Principales puntos de falla: momentos donde el proceso presenta retrasos

2.4.4.2. Proceso de importación

Las fallas que se presentaron en este proceso fueron:

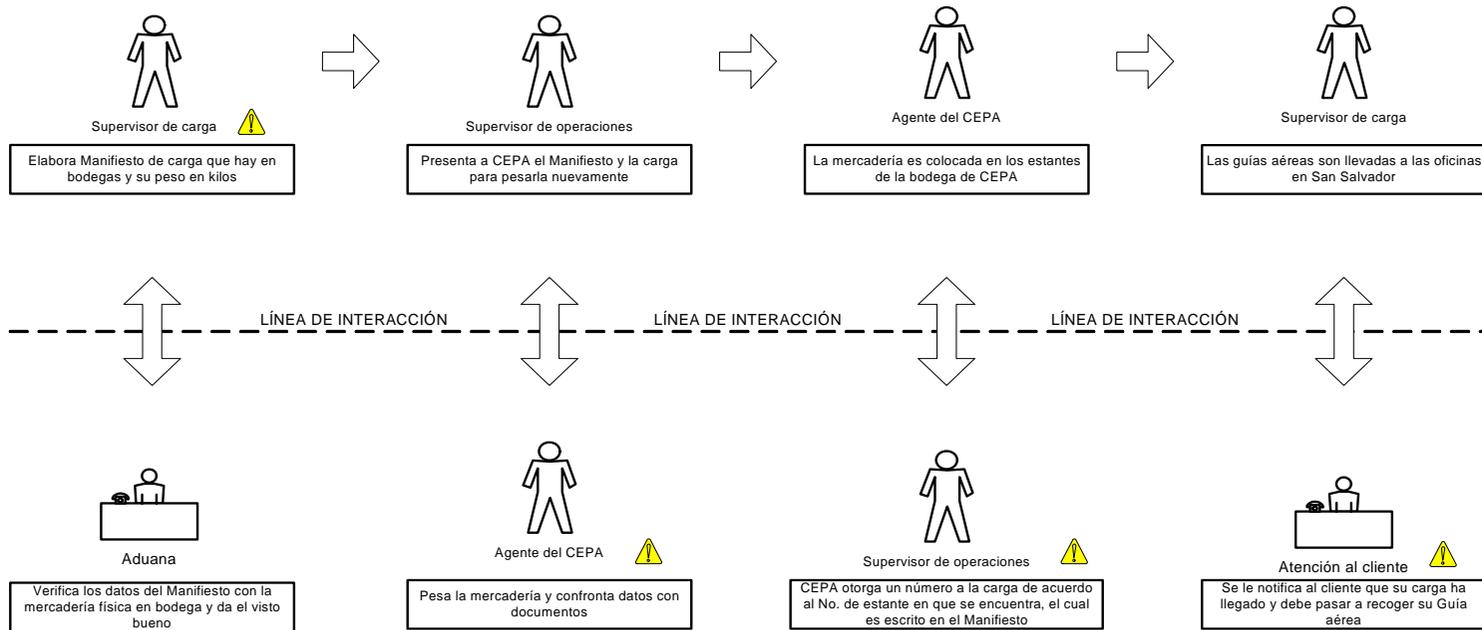
1. El cliente no podrá sacar su mercadería de aduana si los documentos que los respaldan no están sellados por esa entidad.
2. La mercadería podría ser descargada del avión por equivocación debido a un error en el llenado de formularios como por ejemplo la especificación del lugar de destino y ser confiscada en aduana por ello; lo cual retrasaría su llegada al verdadero país de destino.
3. Si la mercadería no viene especificada en el manifiesto de carga, aduana la confisca por no tener documentos que la amparen.
4. La clasificación de la mercadería de los *Pallets* consolidados (incluye mercadería de varios clientes) puede retrasarse si no llega toda en el mismo vuelo o si alguna ha sido extraviada.
5. Al realizar el pesaje, si existieren diferencias, éstas pueden retrasar el proceso debido a que habría que hacer una carta explicativa para presentarla a CEPA y luego esperar la solución.
6. Si los documentos que amparan la mercadería no llevan escrito el número de decreto, la carga no es entregada al cliente debido a que no se conoce el lugar en que ésta se ubicó en la bodega de CEPA.

MAPEO DEL SERVICIO DE IMPORTACIÓN



Principales puntos de falla: momentos donde el proceso presenta retrasos

MAPEO DEL SERVICIO DE IMPORTACIÓN



Principales puntos de falla: momentos donde el proceso presenta retrasos

2.4.5. Análisis del servicio que presta ARROW AIR con base a la opinión de los empleados

Los datos necesarios para la investigación se recolectaron por medio del uso del cuestionario, la ficha de observación y para aclarar las dudas que surgieron en el proceso de tabulación de los datos, se utilizó la entrevista dirigida al Gerente General; esta información ayudó a respaldar el análisis del proceso de servicio al cliente y los resultados se pueden observar en los anexos No. 11 y 12.

En la recolección de datos se le pidió a los empleados que mencionaran los recursos materiales que necesitaban para llevar a cabo sus labores, estos enlistaron todo aquello que es indispensable para realizar su trabajo cotidiano. Con la ficha de observación se pudo constatar que la mayor parte de los empleados cuentan con el equipo y los recursos necesarios para realizar su trabajo. Sin embargo el área de contabilidad presenta desorden de documentos y se observó que hacen falta archivadores para guardar los documentos que ya no se utilizan.

Cuando se les preguntó a los empleados si tenían a disposición los recursos necesarios para prestar el servicio o si tenían un lugar específico para colocar los objetos utilizados con poca frecuencia; todos contestaron que sí, la misma respuesta se obtuvo al preguntar si tenían un lugar donde colocar sus objetos personales; pero mediante la observación directa de las áreas de la empresa se observó todo lo contrario ya que en ciertas áreas de la oficina de San Salvador les hacen falta algunos recursos para llevar a cabo las labores y no se cuenta con un ordenamiento en el área de trabajo pues mantienen objetos que no son vitales para realizar las operaciones y tienen lejos de su área recursos necesarios, como por ejemplo formularios. Esto causa retrasos cuando el cliente solicita este tipo de documentos porque se tienen que buscar en otro lugar.

Al preguntarles a los empleados si existía una persona encargada de limpiar su lugar de trabajo la mayoría contestó que sí, y efectivamente con los datos de la observación se comprobó la limpieza en las áreas de trabajo.

La mayoría de los empleados contestaron que los equipos han sufrido fallas cuando han estado ofreciendo el servicio y también contestaron que existían normas de limpieza, mantenimiento y seguridad, en la observación directa se pudo verificar que los equipos están en buenas condiciones, pero se necesita practicar las normas de mantenimiento establecidas para evitar fallas en los equipos.

Al preguntar a los empleados sobre las características que cumple el servicio que ofrecen, las que fueron mayormente evaluadas por ellos son la cortesía, agilidad y confianza, y esto fue confirmado con la observación directa. También se les preguntó si tienen comunicación con el cliente y la mayoría contestó que sí, y los medios utilizados para ello en su mayoría es el teléfono por lo que se necesita diversificarlos. Con la observación se verificó que los empleados sí cumplen con las características del servicio mencionadas a la hora de tener contacto con el cliente.

Aunque una pequeña cantidad de clientes han manifestado lo contrario con respecto a las características del servicio que reciben y con respecto al uso de los medios de comunicación, según los resultados de la encuesta de satisfacción.

Cuando se les preguntó si el servicio ofrecido ha presentado retrasos la mayoría de los empleados contestó que sí y estos retrasos han sido por fallas en el sistema, por mala comunicación, por desperfectos mecánicos o falta de vuelos; pero al verificar los datos de la observación directa se puede ver que las áreas que tienen contacto con el cliente directo ofrecían un servicio de manera ágil y rápida.

Las condiciones físico ambientales de las instalaciones de ARROW AIR, fueron evaluadas para conocer el estado del lugar donde se ofrece el servicio. Éstas se evaluaron mediante la encuesta a los empleados y la observación resultando que el área de la gerencia de ventas es la que cuenta con las mejores condiciones y el área que necesita mejoras en el ambiente físico y una mejor distribución es la de contabilidad.

También se les preguntó a los empleados cuales eran las quejas más frecuentes que los clientes presentaban del servicio y las que sobresalieron son: carga dañada, carga mal etiquetada, carga mal manifestada y carga extraviada.

2.5. Conclusiones

- Por medio de la encuesta a clientes y agencias de carga se identificó que la mayoría manifiesta estar insatisfecho con la notificación de la carga, ya que ésta se realiza con retrasos debido a factores tanto internos como externos; dentro de los primeros se puede mencionar que la base de datos no está actualizada, lo cual se comprobó durante la recolección de información sobre el proceso de servicio al cliente, ya que muchos de ellos han dejado de laborar en las empresas o los números telefónicos son diferentes, esto implica que en algunos casos hay que contactar con otras personas y a otros números telefónicos; además, pueden haber errores en la rotulación de la carga ya sea cuando se envía o se recibe. En los factores externos puede ser por retrasos en los vuelos, debido a malas condiciones atmosféricas, desperfectos mecánicos, entre otros.
- La empresa necesita mejorar el tiempo que tarda para dar respuesta a las inquietudes de los clientes, pues según la información recolectada están insatisfechos con este aspecto, y mediante la observación se verificó que la causa es que los empleados no tienen la información necesaria al alcance y deben buscarla cuando el cliente presenta alguna inquietud, en el caso de atención al cliente y la gerencia de ventas.
- Se cuenta con un sistema de ayuda al usuario ineficiente porque no se proporcionan folletos informativos sobre los procedimientos a seguir o sobre el llenado de formularios. Esto obstaculiza que el proceso se realice adecuadamente. Por esta razón los formularios que llenan los empleados deben ir sin errores y se deben verificar minuciosamente aquellos que se reciben llenos, para agilizar el proceso de envío y recepción de mercadería, porque de lo contrario se originan retrasos en el tiempo establecido para entregar la carga, debido a la realización de cartas de corrección de los datos en documentos que se entregan a aduana, o incluso se puede perder la carga cuando existen datos erróneos.
- Los medios de comunicación que utiliza ARROW para contactar a sus clientes presentan desventajas por ser limitados, pues en su mayoría sólo se usa el teléfono y esto impide que los clientes tengan opciones donde obtener información sobre su carga. Mediante la recolección de la información muchos dijeron estar insatisfechos porque les gustaría que la información sobre

los vuelos y carga fuera enviada por medios alternativos como el correo electrónico, para tener acceso desde cualquier lugar y en cualquier momento.

- Se identificó que los empleados no conocen con exactitud las labores que les corresponden desarrollar, mediante la encuesta que se les hizo acerca de la descripción de puestos, ya que muchos de ellos no proporcionaron información coherente con el puesto o las actividades que realizan. Con esto se constató la insatisfacción que los clientes expresan sobre el conocimiento que los empleados tienen sobre los procedimientos que realizan, por lo que se necesita capacitarlos.
- La empresa no implementa con rigurosidad las normas que profesa tener, ya que los equipos según los empleados han presentado fallas en el momento en que se atiende a los clientes, presentándose retrasos en éste proceso y por ende insatisfacción de los clientes.
- El manejo de los datos personales de los clientes en la empresa es muy bueno, porque según los datos recolectados a través de la encuesta, estos reflejan mucha satisfacción en este aspecto; así como con la amabilidad y confianza que brindan cuando ofrecen el servicio.
- El estado y limpieza de las instalaciones están bastante bien porque han sido algunos de los aspectos que mejor evaluaron los clientes, también la presentación de los empleados es idónea para el puesto que desempeñan, estos resultados se verificaron con la observación.

2.6. Recomendaciones

- Capacitar a los empleados para que verifiquen la información de la etiqueta que identifica la carga para evitar retrasos en la notificación, pero también buscar agilizar el proceso implementando un sistema de rastreo de carga accesible a los clientes desde la página Web de ARROW. Pueden también implementar la calendarización de la recepción de carga para evitar que los vuelos se retrasen por exceso de carga o falta de ella. Además, tienen que actualizar la base de datos de los clientes y agencias de carga por lo menos cada 6 meses ya sea solicitándoles la información al momento en que llegan a la empresa o haciendo uso de Internet mediante correos electrónicos solicitando que se informen los cambios en números telefónicos o personas responsables del proceso.
- Es importante que se implementen medidas que garanticen disminuir el tiempo para dar respuesta a los clientes, es decir, que permita a los empleados contar con la información necesaria para evacuar las inquietudes de los clientes en un tiempo prudencial. Esto significa que, por ejemplo, en el área de ventas se tengan actualizadas las tarifas de envío y recepción de carga y que sea ubicada en lugares accesibles.
- Para mejorar la ayuda al usuario, la empresa debería proporcionar a los clientes folletos informativos del llenado correcto de los formularios e informar sobre las consecuencias de no llenarlos correctamente. También puede instruir mejor a los empleados sobre cómo deben ir llenos los formularios para que realicen una revisión correcta y eviten retrasos, es decir, que si hubieren problemas los comuniquen al cliente cuando llega a realizar los trámites para que estos tomen las medidas necesarias.
- Solicitar los datos de los clientes y agentes de carga, incluyendo el correo electrónico para poder diversificar los medios de comunicación y garantizar a los clientes el acceso a la información de la carga que envía o reciben de manera inmediata, para agilizar la notificación de carga.

- Elaborar un manual de organización e informar a cada empleado para que conozca las funciones y responsabilidades que le corresponden, de esta forma se ofrecerá un servicio de mejor calidad a los clientes.
- La empresa debe implementar las normas que ha establecido para evitar inconvenientes en el uso de equipos y mejorar el aspecto de las instalaciones donde se brinda el servicio, así como disminuir los riesgos de accidentes y tener sólo los materiales necesarios en el puesto de trabajo para realizar las actividades diarias.
- Se le recomienda a ARROW AIR que continúe con el buen manejo de los datos personales de los clientes para asegurar la satisfacción de los mismos; así como con la amabilidad y confianza que brindan cuando ofrecen el servicio.

ARROW AIR debe esforzarse por mantener o mejorar el estado y limpieza actual de las instalaciones donde se brinda el servicio, para asegurar la satisfacción de los clientes; así como la presentación de sus empleados.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA DISMINUCIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN ARROW AIR.

3.1 Objetivos de la Propuesta

3.1.1. General

Diseñar un modelo de mejora continua que permita disminuir las deficiencias en el proceso de servicio al cliente en la empresa ARROW AIR.

3.1.2. Específicos

- Desarrollar paso a paso las etapas que comprende el modelo de mejora continua con el propósito de facilitar su implementación en la empresa.
- Mostrar la aplicación de herramientas estadísticas que permitan la identificación y solución de problemas en el servicio.
- Desarrollar estrategias que faciliten la implementación del modelo en la empresa a fin de garantizar la calidad en el proceso de servicio al cliente.

3.2 Beneficios y ventajas de la propuesta

Para que el modelo tenga la aceptación esperada es importante recalcar los aspectos en los que contribuirá a la empresa esto implica dar a conocer los beneficios y ventajas que se lograrán con su implementación, los cuales se detallan a continuación:

3.2.1. Beneficios

- La empresa tendrá una visión clara del significado de calidad, lo cual facilitará su aplicación al momento de brindar el servicio al cliente.
- Los empleados tendrán un ambiente idóneo para realizar sus actividades porque mediante la implementación de las 5S' del Kaizen el área de trabajo estará ordenada correctamente, esto evitará inconvenientes al momento de brindar el servicio.
- Permitirá que los empleados conozcan mejor el proceso de servicio al cliente y asuman con responsabilidad su participación dentro del mismo.
- Proporcionará mayor motivación a los empleados para realizar bien su trabajo mediante la implementación de un sistema de incentivos.

3.2.2. Ventajas

- Se contará con herramientas técnicas que facilitaran la identificación y solución de problemas en el proceso de servicio al cliente; por lo que la gerencia tendrá mayor confiabilidad y certeza en la toma de decisiones.
- Su ejecución implica resultados a corto plazo, además incluye una visión a largo plazo lo que puede significar la subsistencia en un mercado tan competitivo como el actual.

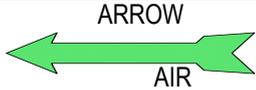
3.3 Requisitos básicos para la implementación de la propuesta

Mediante la investigación de campo se logró identificar las deficiencias que existen en la empresa, es necesario que se tomen medidas correctivas para estos problemas antes de implementar el modelo que se ha diseñado. En este apartado se presentan algunas alternativas que pueden contribuir a la corrección de estos inconvenientes. Se mencionará el problema y luego se desarrollará la posible solución.

3.3.1. Agilizar la notificación de la carga

La notificación que la carga ha llegado a su destino se realiza con retrasos, y según se investigó una de las causas es la falta de actualización en la base de datos de los clientes y agencias de carga, por lo que se recomienda implementar un sistema de actualización de datos lo cual se puede hacer mediante la entrega de hojas de actualización de datos a los clientes, como la que se muestra a continuación, ya sea cuando llegan a las instalaciones a realizar los trámites o cuando llaman a la empresa; con el fin de garantizar la veracidad de los datos para evitar contratiempos, además de conocer los medios alternativos donde se pueda contactar a los clientes con la brevedad posible.

Formato No.1

	<p>HOJA PARA ACTUALIZACIÓN DE DATOS</p>	
<p>Nombre de la empresa: _____</p> <p>Teléfonos: _____</p> <p>Nombre del encargado de realizar los trámites con ARROW:</p> <p>_____</p> <p>Cargo que desempeña en la empresa: _____</p> <p>Dirección de correo electrónico: _____</p> <p>Medios alternativos donde contactarle: _____</p> <p>_____</p> <p>Servicios que solicita comúnmente: _____</p> <p>_____</p> <p>Fecha: _____</p>		

Para el almacenamiento de los datos del cliente se recomienda crear una base de datos que facilite el manejo de los mismos en un sistema adecuado para esa finalidad.

Otra alternativa para agilizar el manejo y notificación de la carga es calendarizar la recepción de la misma, a continuación se presenta un formato que puede ser utilizado como modelo de calendario para recepción de carga y evitar así que la entrega se retrase ya sea por falta o por exceso de peso para los vuelos.

Formato No.2

ARROW 					
CALENDARIO PARA RECEPCIÓN DE CARGA					
Fecha	No. vuelo	Cliente	Peso Kg.	Tipo de producto	Total en dólares

3.3.2. Poner la información que los clientes solicitan a disposición del empleado

Las principales causas del retraso para resolver las inquietudes de los clientes, se debe a que los empleados no tienen a su alcance la información que necesitan y cuando el cliente llama para aclarar sus inquietudes, deben buscar los documentos o información solicitada. En este caso, se sugiere que los

empleados ordenen su área de trabajo, es decir, que guarden aquella documentación que no utilizan y tengan solamente aquella que sea útil para realizar sus labores cotidianas. Tal como se indica en la tercera etapa del modelo de mejora propuesto.

3.3.3. Capacitar a los empleados respecto a procedimientos para atención al cliente y llenado de formularios

Si los formularios son llenados de forma errónea, la rotulación de la mercadería también será errada. Esto a su vez puede implicar que la carga se entregue a otros destinatarios o se pierda; también retrasa la aprobación por parte de aduana, por ende la salida o entrega de la carga, lo cual ocasionaría inconformidad en los clientes. Se logró determinar que algunos clientes están insatisfechos porque los empleados desconocen cierta información sobre los trámites a realizar y esto puede ocasionar deficiencias en la revisión de los formularios. Se ha elaborado una guía sobre el contenido de los documentos con el objetivo de garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos necesarios para evitar inconvenientes en el proceso, tal como se puede ver en el anexo No 13.

Además se ha elaborado un instructivo para informar a los clientes sobre los procedimientos que deben realizar cuando solicitan el servicio a la empresa y se informa sobre las consecuencias de no seguir las instrucciones, es decir, la importancia de los datos correctos en los formularios, como se puede ver en el anexo No 14.

3.4 Alcances y Limitaciones de la propuesta

Otro aspecto importante que se debe considerar, son los alcances y limitaciones que presenta el modelo de mejora continua que se ha desarrollado para la empresa.

3.4.1. Alcances

- El modelo brindará un mayor acercamiento a las expectativas de los clientes, para conocerlas mejor y poder cumplirlas.

- Generará un mejor sistema de comunicación y participación entre los empleados de la empresa.
- Permitirá una mayor motivación en los empleados y por ende un mejor desempeño al realizar sus actividades.
- El modelo ayudará a tener un mejoramiento de la organización y dirección de la empresa en el corto y largo plazo.
- Le brindará a la empresa una autoevaluación y una retroalimentación del desarrollo de sus labores.

3.4.2. Limitaciones

- El personal no está acostumbrado al uso de herramientas técnico administrativas, por lo que pueden crear barreras sino se les concientiza e induce adecuadamente.
- Algunas de las recomendaciones implican una nueva cultura, disciplina e interés de manejar información sistematizada por medio de técnicas estadísticas.

3.5 Modelo de mejora continua para la disminución de deficiencias en el proceso de servicio al cliente

Cuando una empresa está buscando una alternativa para poder tener un mejor desempeño en el medio económico que se desenvuelve, es necesario buscar un proceso de mejoramiento enfocado hacia la calidad.

Para poder alcanzar este proceso, es necesario que cada empresa tome en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe tenerse el deseo de aplicar un modelo de mejora continua.
- Todos los miembros de la empresa deben participar de manera activa en él para su cumplimiento.

- Se debe dejar a un lado la idea de que alguien es el problema.
- Se debe generar un compromiso con los objetivos que se formulen a corto y largo plazo.
- Se deben buscar opciones para prevenir los puntos de falla que existan en el proceso y no tener que remediar inconvenientes.
- Se debe adoptar el concepto de que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- Se debe permitir la participación de los empleados de manera grupal e individual.
- Llevar a cabo la planificación de la implementación del modelo de mejora continua (ver anexo No. 15).

Habiendo mencionado lo anterior se desarrollará paso por paso el modelo de mejora continua propuesto, basado en el modelo de Harrington H. James y las 5S's del Kaizen; el cual está fundamentado en 9 etapas que se presentan a continuación.

3.5.1. Primera etapa: Obtener el compromiso de la alta dirección

Lo primero que se debe realizar antes de que el modelo forme parte de la cultura organizacional de la empresa es convocar a una reunión con todos los miembros del nivel superior de la empresa. En la cual se explique en qué consiste la mejora continua, cómo aplicarla y los indicadores que permitirán medir los resultados de su implementación, orientados a reducir el plazo de entrega del servicio, el tiempo de respuesta a inquietudes de los clientes, el número de quejas, las causas de quejas, incrementar el nivel de ventas, el número de clientes, eficiencia en el servicio y la eficacia en el servicio.

Cada uno de los miembros debe dar su comentario acerca del funcionamiento de la empresa, aportar ideas para la aplicación del modelo y estar de acuerdo que su implementación busca hacer las actividades de los empleados más fáciles y más eficiente el servicio.

PASO 1: Llevar a cabo una reunión con los miembros de la alta dirección

En la reunión se debe buscar aclarar interrogantes como las siguientes:

1. ¿Qué interés muestran los miembros de la alta dirección por mejorar la calidad en el servicio ofrecido a sus clientes?

2. ¿Qué tan buena es la participación de los empleados?
3. ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
4. ¿Qué tan bueno es el servicio que brindamos?
5. ¿Qué tanto le preocupa a la empresa la calidad en el trabajo?
6. ¿Qué tanto les preocupa a los empleados la calidad en el trabajo?
7. ¿Qué tan buena es la organización de la empresa?
8. ¿Qué tan buena es la comunicación entre los empleados?
9. ¿Qué tan buena es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

Estas son algunas de las interrogantes pero pueden haber otras más que necesitan ser contestadas por todos los miembros del nivel superior para conocer como se encuentra cada área de la empresa y de esta forma generar un compromiso por parte de cada uno de ellos. Al tener las respuestas el gerente general o presidente debe decidir si aplicará el modelo y comprometerse con su aplicación pues empezará a formar parte de la cultura organizacional de la empresa.

PASO 2: Formar el comité de gestión de la mejora continua

El comité de gestión de la mejora continua debe tener la habilidad de influir en las actividades que realizan los empleados, motivándolos e inspirándolos a la consecución de los objetivos y estableciendo la confianza necesaria para facilitar la participación de éstos dentro de las actividades que implica el modelo de mejora continua.

Funciones del comité de gestión de la mejora continua:

- Planificar las actividades de mejora
- Priorizar los problemas según la necesidad de la empresa
- Proporcionar los recursos que necesitan los grupos de cada área de trabajo
- Coordinar las actividades de todos los grupos de trabajo
- Centralizar y distribuir la información sobre las actividades de los distintos grupos de trabajo
- Asistir a la reunión de presentación de resultados de los grupos
- Realizar una evaluación de las actividades de los grupos de trabajo
- Dar seguimiento a la adaptación de la empresa hacia una cultura organizacional enfocada hacia la calidad en el servicio.

Miembros del comité de gestión de la mejora continua:

- Gerente general
- Facilitador de la mejora continua
- Un representante de cada área vinculada con el proceso de servicio al cliente (Atención al cliente, Gerencia de ventas y mercadeo y Gerencia de operaciones)

PASO 3: Nombrar un facilitador de la mejora continua

Esta función puede ser desempeñada por un empleado de la empresa o mediante la contratación de servicios profesionales lo cual es más recomendable porque se tendrá apreciación objetiva de los problemas que enfrenta la empresa.

Funciones del facilitador:

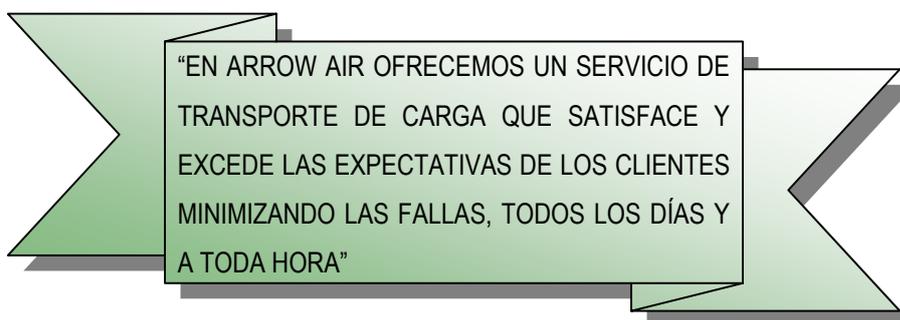
- Debe enseñar y promover una cultura de trabajo en equipo y de servicio al cliente.
- Capacitar a los participantes en el programa de mejora continua.
- Planificar y gestionar la implantación de la mejora continua dentro de la empresa.

Características del facilitador:

- Debe estar convencido de que la empresa puede mejorar.
- Debe tener habilidad para la comunicación
- Ser aceptado por los demás por su capacidad para colaborar en proyectos junto con otras personas
- No tener ansia de destacar ni de protagonismo en las actividades que desarrolla
- Ser respetado tanto por la dirección como por los futuros miembros de los grupos de trabajo
- Tener capacidad para influir; personalidad de líder
- Poseer título superior preferentemente un post-grado en áreas administrativas
- Poseer experiencia laboral mínima de 5 años

PASO 4: Definir la política de calidad

La primera actividad que debe realizar el comité de gestión de la mejora continua es la formulación de una política de calidad, esta se debe redactar de manera que pueda aplicarse a las actividades de cualquier empleado y al servicio que se ofrece. Un ejemplo de política de calidad para nuestro caso ilustrativo podría ser la siguiente:



PASO 5: Requisitos para definir una política de calidad

La definición de la política de calidad debe cumplir con los siguientes requisitos para poder ser implementada de buena manera:

Cuadro No. 6. Requisitos de las políticas

No.	REQUISITOS
1	Ser concisa y aplicable a todas las personas que laboran dentro de la empresa
2	Debe llevar la pieza más importante de la empresa, el cliente ya que es quien paga por nuestros servicios
3	Que ofrezca a los clientes más valor por su inversión y preferencia de lo que la competencia lo hace
4	Debe cubrir todos los aspectos de la calidad
5	Debe estar firmada y autorizada por el Presidente o Gerente general de la empresa para que sea tomada como una orden directa en todas las áreas

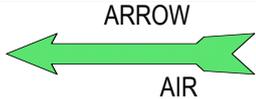
PASO 6: Realizar un sondeo para detección de causas de mejora

Después que la empresa haya adquirido el compromiso de implementar el modelo de mejoramiento es bueno realizar un sondeo a los empleados con el propósito de fijar un punto de partida del proceso de medición para facilitar la identificación de las causas y motivos de mejoramiento. Este sondeo debe realizarse en cada área de la empresa por separado de forma periódica para determinar si ha habido cambios dentro de la empresa. El sondeo debe tocar puntos como los siguientes:

1. La satisfacción de los empleados en la empresa
2. El puesto en sí
3. El salario
4. La Administración y Organización
5. El entorno laboral
6. Dejar preguntas de comentarios adicionales como sugerencias o en qué se está fallando.

Se ha elaborado un formato que incluye los aspectos antes mencionados, en este los empleados deben elegir la opción que más se adecue a su nivel de satisfacción con respecto a los ítems planteados.

Formato No.3

 ARROW AIR	SONDEO PARA LA DETECCIÓN DE CAUSAS DE MEJORA				
Aspectos a calificar	Muy insatisfecho 20%	Insatisfecho 40%	Neutro 60%	Satisfecho 80%	Muy satisfecho 100%
¿Cómo calificaría su satisfacción general con la empresa?					
¿Cómo se siente con su trabajo?					
¿Cómo se encuentra con respecto al tipo de trabajo que desempeña?					
¿Cómo se encuentra con respecto a la oportunidad de desarrollo de sus conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo?					
¿Cómo calificaría su trabajo, tomando en cuenta sus tareas y responsabilidades?					
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al trabajo que realiza su jefe inmediato?					

	SONDEO PARA LA DETECCIÓN DE CAUSAS DE MEJORA				
Aspectos a calificar	Muy insatisfecho 20%	Insatisfecho 40%	Neutro 60%	Satisfecho 80%	Muy satisfecho 100%
¿Cómo se encuentra con la comunicación que tiene con su jefe inmediato?					
¿Cómo se encuentra con respecto al equipo y materiales con que cuenta para cumplir con sus tareas?					
¿Cómo se siente con respecto a su participación dentro de la empresa?					
¿Cómo se siente con respecto al apoyo que le brinda la empresa?					
¿Cuál es el grado de satisfacción que siente con respecto a la confianza que le brinda su jefe inmediato?					
¿Cómo calificaría la satisfacción del cliente con respecto a la atención y el trato que les brinda?					

Para que los resultados tengan validez debe asegurarse el anonimato y la confidencialidad de los mismos. También debe realizarse una retroalimentación por parte de los gerentes hacia los empleados, ya que ellos deben conocer los resultados y ver como están en comparación con las otras áreas de la empresa.

Este sondeo otorgará a los gerentes la oportunidad de examinar aspectos que no habían considerado y representará un excelente medio para recibir ideas y sugerencias. Además, permitirá a los empleados observar la aplicación de sus sugerencias, participar en la mejora continua en sus trabajos y a los supervisores poner en práctica las propuestas de inmediato.

3.5.2. Segunda etapa: Involucramiento y participación individual

Es bien sabido por todos lo bueno que es trabajar en equipo y alcanzar una meta como uno solo, pero no debe dejarse de lado que lo que mueve a una empresa son los individuos. Casi todos los descubrimientos han sido resultados del empeño y de la investigación de una persona.

PASO 1: Promover la participación de los empleados

El facilitador de la mejora continua debe poner en práctica dentro de la empresa la participación de los empleados en el proceso de servicio al cliente.

Para ello debe:

- Promover que cada persona aporte ideas y soluciones que ayuden a mejorar las actividades diarias de la empresa, sin miedo al rechazo por parte de los demás empleados
- Brindar la confianza de que no serán reprendidos si en algún momento se equivocan o comenten errores
- Asegurar la pertenencia del empleado a la empresa
- Fomentar la confianza del empleado en la alta dirección
- Promover una comunicación abierta entre la alta dirección y los empleados
- Buscar medios para resolver conflictos entre los empleados
- Informar a los empleados los objetivos de la empresa para que se identifiquen con ellos y contribuyan a lograrlos

También se les debe proporcionar todos los materiales, herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo sus tareas, y asegurarse que las condiciones físico ambientales sean adecuadas.

PASO 2: Elaborar un manual de descripción y análisis de puestos

Además, debe realizar una descripción y análisis de puesto que permita a los empleados contar con una referencia sobre lo que se espera de ellos en el puesto de trabajo e identificar los aspectos en que están fallando.

Con el objetivo de facilitar esta etapa se ha elaborado el manual de descripción de puestos para la empresa, ya que no se contaba con esta herramienta; la cual permitirá definir con claridad los roles que corresponden a cada empleado. (ver anexo No. 16)

Cuando los empleados desconocen la forma de llevar a cabo sus labores es necesario que el encargado programe capacitaciones que les permita cumplir con las actividades descritas en el manual de puestos. Estas capacitaciones no deben ser realizadas por empleados de la empresa sino personas que tengan la experiencia y conocimiento en esta área.

PASO 3: Realizar evaluaciones de desempeño a cada empleado

A todo individuo le gusta que le digan que está realizando un buen trabajo, pero no se puede esperar que lleven su desempeño a un nivel sobresaliente si los jefes no les indican que esperan de ellos. Para tener una buena relación empleado-gerente es necesaria una clara comprensión de lo que el gerente espera del empleado y de lo que éste, por su parte, espera de la empresa.

Teniendo claro lo anterior se debe desarrollar una evaluación del desempeño a cada empleado para evaluar la forma en que realiza sus tareas. Esta deberá prepararse anualmente y podría distribuirse de forma trimestral, para ello el facilitador de la mejora continua se deberá reunir con cada uno de los empleados en una oficina apropiada para realizar la evaluación del desempeño y revisar si ha habido mejoras. Al final de cada año se obtendrá un promedio de los cuatro periodos, el cual servirá como parámetro de medición a futuro.

A continuación se presenta un ejemplo de evaluación del desempeño mediante el método de lista de verificación con valores para el puesto de gerente de operaciones; este no es el único método existente pero es el que más se aplica cuando la evaluación se requiere de forma individual.

Cuadro No. 7: Instructivo para evaluación del desempeño

ARROW  AIR	INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DEL FORMATO														
<p>Realice la evaluación de las frases que se le presentaran como está descrito en las indicaciones del formato.</p> <p>El resultado obtenido en la evaluación será transferido al encargado de la mejora continua para ubicar a las personas en una distribución de escala por parámetros, para que de esta forma la información se tenga organizada de manera que se pueda visualizar qué personas están en los niveles bajos y quiénes están en los altos.</p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Criterios de evaluación</th> </tr> <tr> <th>Criterio</th> <th>Nº de frase que lo representa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>2, 6</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>7, 10, 14</td> </tr> <tr> <td>Interés</td> <td>4, 5, 15</td> </tr> <tr> <td>Capacidad</td> <td>3, 8, 9, 13</td> </tr> <tr> <td>Disponibilidad</td> <td>1, 11, 12</td> </tr> </tbody> </table>		Criterios de evaluación		Criterio	Nº de frase que lo representa	Responsabilidad	2, 6	Iniciativa	7, 10, 14	Interés	4, 5, 15	Capacidad	3, 8, 9, 13	Disponibilidad	1, 11, 12
Criterios de evaluación															
Criterio	Nº de frase que lo representa														
Responsabilidad	2, 6														
Iniciativa	7, 10, 14														
Interés	4, 5, 15														
Capacidad	3, 8, 9, 13														
Disponibilidad	1, 11, 12														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Parámetros de ubicación de empleados</th> </tr> <tr> <th>Escala de medición</th> <th>Rangos de evaluación (puntos)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Deficiente</td> <td>1-2</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>3-4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>5-6</td> </tr> <tr> <td>Muy Bueno</td> <td>7-8</td> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>9-10</td> </tr> </tbody> </table>		Parámetros de ubicación de empleados		Escala de medición	Rangos de evaluación (puntos)	Deficiente	1-2	Regular	3-4	Bueno	5-6	Muy Bueno	7-8	Excelente	9-10
Parámetros de ubicación de empleados															
Escala de medición	Rangos de evaluación (puntos)														
Deficiente	1-2														
Regular	3-4														
Bueno	5-6														
Muy Bueno	7-8														
Excelente	9-10														
Definición de la escala															
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente: los empleados se encuentran bajo el nivel mínimo de requerimientos del puesto y requieren de capacitación. • Regular: los empleados que se encuentran realizando un esfuerzo por desempeñarse adecuadamente, pero sus habilidades y conocimientos necesitan de un poco más de esfuerzo. • Bueno: los empleados que están en esta parte de la escala son empleados que están realizando sus labores adecuadamente. Y sus aportes a la empresa se limitan solo a lo que se les solicita. • Muy Bueno: en esta calificación se encuentran empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Y requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan. • Excelente: en esta parte de encuentran los empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, sino que tienen un desempeño que excede los requerimientos definidos. 															
REVISADO POR: _____	AUTORIZADO POR: _____														

Formato No.4

Formato para la evaluación del desempeño

	Nombre de la empresa : ARROW AIR		Fecha de evaluación
	Nombre del evaluador: Godofredo Molina		___/___/___
	Cargo del evaluador: Gerente General		Fecha de revisión
	Unidad organizacional: Gerencia General		___/___/___
I. Indicaciones			
El evaluador debe señalar con una "X" las frases que bajo su criterio considera que son parte del desempeño diario que debe tener cada empleado, en el cumplimiento de las labores y luego deberá realizar la sumatoria del valor asignado a cada frase marcada.			
II. Evaluación de las frases			
Nota: La puntuación que tiene cada frase fue definida por las políticas establecidas en la empresa y de acuerdo a la importancia que para ésta tienen en el desempeño.			
Nombre de la persona a evaluar: Raúl Tenorio			
Puntuación	N°	Frases sujetas a evaluación	Marque
0.5	1	Se queda horas extras si se le pide	
1.0	2	Cumple con el horario de trabajo	X
1.0	3	Es discreto, siempre con la información que maneja	X
0.5	4	Mantiene su espacio de trabajo en buenas condiciones de aseo	X
0.5	5	Muestra interés por el desarrollo de su cargo	X
1.0	6	Asume su responsabilidad cuando ha tenido algún fallo	X
0.5	7	Planea las acciones a ejecutar antes de llevarlas a cabo	X
0.75	8	Tiene capacidad de sinergizar a un grupo de trabajo	
0.25	9	Logra los resultados esperados	X
1.0	10	Asume el mando de la situación si es necesario	X
0.5	11	Disfruta de los retos que se le presenten	
1.0	12	Gusta de la autoridad y el liderazgo	
0.5	13	Es cordial y amistoso con los clientes y compañeros de trabajo	X
0.25	14	Es emprendedor en el desarrollo de las labores	X
0.75	15	Es proactivo y visionario en todo momento	
10.00		Total del valor	6.50
<p>Conclusión: según la escala de evaluación el empleado está realizando sus labores adecuadamente, pero su aporte a la empresa se limita solo a lo que se le solicita, por lo que debería promoverse la participación individual que ayude a buscar soluciones a problemas que enfrenta la empresa y que podrían estar afectando el área de trabajo donde el gerente de operaciones se desempeña.</p>			
REVISADO POR: _____		AUTORIZADO POR: _____	

3.5.3. Tercera etapa: Implementar un proceso de clasificación, organización y limpieza de las áreas de trabajo

La implementación de un proceso de clasificación, organización y limpieza de las áreas de trabajo permitirá crear un mejor ambiente dentro de la empresa y obtener una buena imagen de ésta ante los clientes; además brindar seguridad al empleado, eliminar elementos innecesarios y mantener la limpieza del equipo.

Las siguientes imágenes muestran como podría verse una oficina con la aplicación de la etapa de clasificación, organización y limpieza:

Figura No. 11. Vista de una oficina sin la implementación de la etapa de organización

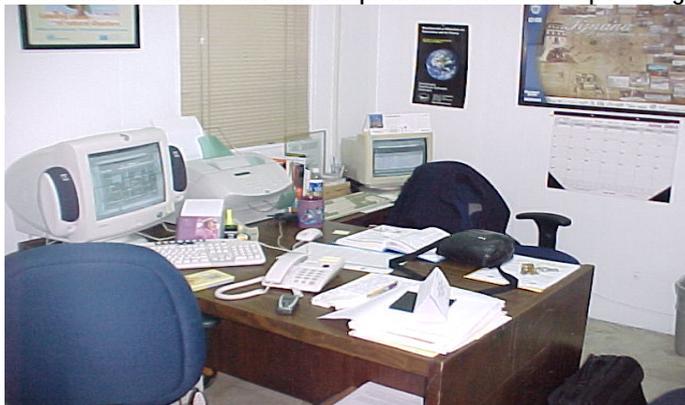


Figura No. 12: Vista de una oficina con la implementación de la etapa de organización



3.5.3.1. Seiri (Clasificar)

En este procedimiento se verificarán los elementos necesarios y se eliminarán los innecesarios del espacio donde se desarrollan las labores.

La empresa debe establecer normas que regulen acciones como:

- Mantener los objetos personales en un lugar donde no interfiera con las actividades.
- Preparar el área de trabajo antes de iniciar las labores diarias.
- Revisar su puesto de trabajo según el listado de lo utilizable y no utilizable.
- Someter a consideración del jefe inmediato superior lo que se desechará y lo que no.
- Verificar que el desecho realmente sea eliminado.
- Asignar un encargado que vele por el cumplimiento de las normas.

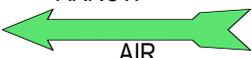
PASO 1: Hacer un listado de los materiales para cada puesto

Cada empleado debe hacer un listado de los materiales que tiene en su área de trabajo; para esto se ha elaborado un formato que puede ser usado por cada una de las áreas de la empresa.

A fin de instruir sobre el uso correcto de la hoja de clasificación de materiales se desarrollará un ejemplo con datos de la gerencia administrativa, para los puestos de recepcionista y atención al cliente. Como se puede ver a continuación:

Formato No. 5

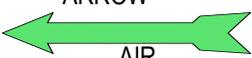
ARROW  AIR		HOJA PARA CLASIFICACIÓN DE MATERIALES	
GERENCIA ADMINISTRATIVA			
Puesto a evaluar	Lista de objetos	Útil	Inútil
Recepcionista	Teléfono		
	Computadora		
	Engrapadora		
	Bolígrafos		
	Lápices		
	Calculadora		
	Documentos recientes		
Documentos recibidos en días anteriores			

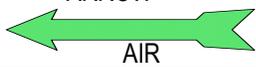
ARROW 		HOJA PARA CLASIFICACIÓN DE MATERIALES	
GERENCIA ADMINISTRATIVA			
Puesto a evaluar	Lista de objetos	Útil	Inútil
Atención al cliente	Teléfono		
	Fax		
	Computadora		
	Engrapadora		
	Bolígrafos		
	Lápices		
	Calculadora		
	Documentos recientes		
Documentos recibidos en días anteriores			

PASO 2: Identificar los materiales utilizables e inutilizables.

Con supervisión del jefe inmediato superior los empleados deben diferenciar de los materiales enlistados los elementos necesarios de aquellos que no lo son para el desarrollo de sus labores, se debe determinar el número máximo de cada objeto necesario. Todo esto debe realizarse considerando las normas establecidas en la empresa. Siguiendo con el ejemplo anterior se debe proceder a marcar con una "X" en las casillas correspondientes:

Formato No. 6

ARROW 		HOJA PARA IDENTIFICACIÓN DE MATERIALES UTILIZABLES	
GERENCIA ADMINISTRATIVA			
Puesto a evaluar	Lista de objetos	Útil	Inútil
Recepcionista	Teléfono	X	
	Computadora	X	
	Engrapadora	X	
	Bolígrafos	X	
	Lápices	X	
	Calculadora	X	
	Documentos recientes	X	
	Documentos recibidos en días anteriores		X
Silla	X		

		HOJA PARA IDENTIFICACIÓN DE MATERIALES UTILIZABLES	
GERENCIA ADMINISTRATIVA			
Puesto a evaluar	Lista de objetos	Puesto a evaluar	Lista de objetos
Atención al cliente	Teléfono	X	
	Fax	X	
	Computadora	X	
	Engrapadora	X	
	Bolígrafos	X	
	Lápices	X	
	Calculadora		X
	Documentos recientes	X	
	Documentos recibidos en días anteriores		X
	Silla	X	

PASO 3: Eliminar los objetos innecesarios

Luego de haber identificado los objetos inutilizables se debe proceder a descartarlos para esto se hará uso de la hoja de clasificación de materiales, se deben recoger y colocarlos en un lugar donde no interfiera con la realización de las labores cotidianas. Con respecto a los objetos útiles se hará lo mismo con aquellos que superen el número mínimo establecido y se llevarán al área de suministros.

PASO 4: Describir los materiales útiles

En este paso se detallarán los materiales útiles, se describirá para qué sirve, quién lo utiliza y con qué frecuencia es utilizado. Para esto se ha diseñado el siguiente formato y ha sido llenado utilizando los datos de los formatos anteriores:

Formato No. 7

ARROW  AIR		HOJA PARA DESCRIPCIÓN DE MATERIALES	
GERENCIA ADMINISTRATIVA			
Material	Para qué se utiliza	Quién lo utiliza	Frecuencia de uso
Teléfono	Para recibir y realizar llamadas a clientes, oficina del aeropuerto, casa matriz.	Recepcionista	
		Atención al cliente	
		Gerente general	
Fax	Se utiliza para enviar y recibir información	Recepcionista	
		Atención al cliente	
Computadora	Permite almacenar información de los clientes y facilita su manejo	Recepcionista	
		Atención al cliente	
		Gerente general	

3.5.3.2. Seiton (Organizar)

En este procedimiento luego de haber clasificado el equipo y los materiales de oficina útiles debe establecerse un lugar específico donde ubicarlo, según su frecuencia de uso, de manera que permitan el fácil acceso, visualización y retorno de éstos después de su uso.

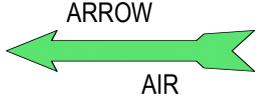
Para facilitar esto deben establecerse normas orientadas a:

- Asignar un lugar adecuado para guardar las pertenencias personales de los empleados.
- Establecer sitios adecuados para cada elemento utilizado en las áreas de trabajo.
- Regresar a su lugar de origen todos los elementos después de utilizarlos, para facilitar el uso a los demás empleados.
- Estipular un lugar específico para mantener o guardar todos aquellos elementos que puedan ser utilizados en el futuro.

PASO 1: Asignación de un lugar dentro de las instalaciones para cada elemento

En este paso se debe asignar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada elemento utilizado en las actividades diarias que sirva para asegurar su ubicación y que permita minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo de los empleados. A continuación se muestra un ejemplo sobre cómo realizar la asignación.

Formato No. 8

		ASIGNACIÓN DE LUGARES A LOS ELEMENTOS
Nombre de los elementos	Descripción	Propuesta de colocación
PERTENENCIAS PERSONALES		
Gerencia administrativa	Carteras, bolsas, loncheras, cuadernos, bolsones, etc.	Archivador 1, gaveta 1
Gerencia de finanzas y contabilidad	Carteras, bolsas, loncheras, cuadernos, bolsones, etc.	Archivador 1, gaveta 2
Gerencia ventas y mercadeo	Carteras, bolsas, loncheras, cuadernos, etc.	Archivador 1, gaveta 3
MATERIALES DE OFICINA		
Engrapadora industrial	Permite engrapar documentos de volumen significativo.	Archivador 2, gaveta 1
Lápices y lapiceros	Están ubicados en cajas individuales	Archivador 2, gaveta 2
DOCUMENTOS		
Guías aéreas y manifiestos de días anteriores	Están ubicados en orden alfabético y por fecha.	Estante 1, nivel 1
Facturas de proveedores	Están ubicados en orden alfabético y por fecha.	Estante 2, nivel 1
Folletos informativos	Han sido ubicados por clientes y empleados	Estante 2, nivel 2

3.5.3.3. Seiso (Limpieza)

El objetivo de este procedimiento es crear un ambiente limpio, libre de suciedad y polvo, que contribuya a mejorar las condiciones ambientales dentro del área de trabajo. Es necesario crear y aplicar normas que regulen este aspecto.

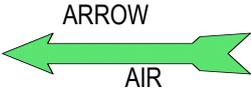
Estas normas deben enfocarse a establecer acciones como:

- Se deberá limpiar la maquinaria y el equipo de trabajo cada cierto tiempo.
- Verificar la limpieza del local cada día.
- Contratar servicios de fumigación de plagas, cada cierto tiempo.

PASO 1: Nombrar encargados de la limpieza

En este paso se debe determinar quienes serán las personas que se encargarán de la limpieza del equipo y del local, asignando a cada una sus propias responsabilidades. En la actualidad, la empresa cuenta con la persona encargada de la limpieza del local pero no se realiza una limpieza constante al equipo, por lo que se recomienda hacer uso de la siguiente forma para facilitar esta tarea.

Formato No. 9

		Encargados de la limpieza	
Cargo	Función	Equipo a utilizar	
Ordenanza	Persona encargada de la limpieza de las instalaciones	Escoba Sacudidor Franela	
Todos los empleados	Limpiar diariamente el equipo que utilizan antes de iniciar sus labores	Franela	
Técnico en mantenimiento de computadoras	Brindar mantenimiento a las computadoras y equipo de oficina en el tiempo estipulado	Implementos necesarios	

PASO 2: Elaborar un calendario de mantenimiento de la limpieza del equipo y de las instalaciones.

Se debe realizar la planificación del mantenimiento de la limpieza del equipo de oficina, esta debe darse a conocer a los empleados para garantizar su realización, en el caso de las instalaciones no se realizará la calendarización porque ya se cuenta con una persona designada para esa labor.

Formato No. 10

		Calendarización de la limpieza del equipo y las instalaciones								
Departamento	Tipo de equipo	Responsable	Semanal, mensual					Tiempo requerido	Materiales a utilizar	
			L	M	M	J	V			
Gerencia administrativa	Escritorio	Cada empleado	X	X	X	X	X	10 min.	Franela	
	Teléfono	Cada empleado	X	X	X	X	X	10 min.	Franela	
	Computadora	Cada empleado	X	X	X	X	X	15 min.	Franela	
		Técnico					X	3 horas	Implementos necesarios	
Gerencia de finanzas y contabilidad	Escritorio	Cada empleado	X	X	X	X	X	10 min.	Franela	
	Teléfono	Cada empleado	X	X	X	X	X	10 min.	Franela	
	Computadora	Cada empleado	X	X	X	X	X	15 min.	Franela	
		Técnico					X	3 horas	Implementos necesarios	
Gerencia de mercadeo y ventas	Escritorio	Cada empleado	X	X	X	X	X	10 min.	Franela	
	Teléfono	Cada empleado	X	X	X	X	X	10 min.	Franela	
	Computadora	Cada empleado	X	X	X	X	X	15 min.	Franela	
		Técnico					X	3 horas	Implementos necesarios	
Gerencia de operaciones	Escritorio	Cada empleado	X	X	X	X	X	10 min.	Franela	
	Teléfono	Cada empleado	X	X	X	X	X	10 min.	Franela	
	Computadora	Cada empleado	X	X	X	X	X	15 min.	Franela	
		Técnico					X	3 horas	Implementos necesarios	

3.5.4. Cuarta etapa: Implementar la estandarización y autodisciplina del personal

3.5.4.1. Seiketsu (Estandarizar)

En este paso se han de establecer los parámetros que permitan mantener o mejorar el cumplimiento de la etapa anterior (clasificación, orden y limpieza).

Para esto deben establecerse normas de estandarización que tomen en cuenta aspectos como:

- Verificar el cumplimiento de las tres S's de la etapa anterior.
- Realizar un control visual de forma sorpresiva, por lo menos cuatro veces al mes.
- Elaborar un reporte de las deficiencias encontradas en las áreas de trabajo.
- Llevar a cabo medidas correctivas según las fallas encontradas

PASO 1: Preparar los formularios necesarios para la verificación.

Es importante que cuando el facilitador de la mejora continua realice la verificación en cada puesto de trabajo, haga uso de formas que permitan inspeccionar los aspectos que son imprescindibles en la mejora del servicio al cliente. Se han elaborado algunos formularios que contribuyan en la realización de este paso los cuales han sido llenados con los datos de la gerencia administrativa para seguir una secuencia. En estos el facilitador deberá marcar con una "X" en la casilla correspondiente:

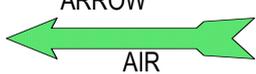
Formato No. 11

ARROW  AIR		HOJA PARA VERIFICAR LA UBICACIÓN DE LOS OBJETOS		
Puesto a evaluar	Objetos a verificar	Sí	No	Observaciones
Recepcionista	Pertenencias personales			
	Materiales de oficina			
	documentos			
Atención al cliente	Pertenencias personales			
	Materiales de oficina			
	documentos			

Formato No. 12

		HOJA PARA VERIFICACIÓN DE MATERIALES		
Puesto a evaluar	Lista de objetos	Sí	No	observaciones
Recepcionista	Teléfono			
	Fax			
	Computadora			
	Engrapadora			
	Bolígrafos			
	Lápices			
	Calculadora			
	Documentos recientes			
	Documentos recibidos en días anteriores			
	Silla			

Formato No. 13

		HOJA PARA VERIFICAR LA LIMPIEZA DEL EQUIPO		
Puesto a evaluar	Objetos a verificar	Sí	No	observaciones
Recepcionista	Escritorio			
	Teléfono			
	Computadora			
Atención al cliente	Escritorio			
	Teléfono			
	Computadora			

PASO 2: Controlar los procedimientos de clasificación, orden y limpieza

Haciendo uso de los formatos del paso anterior el facilitador de la mejora continua deberá realizar un control para cada uno de los puestos de trabajo identificando aquellos que están acatando las normas y los que no están realizando estas actividades para tomar las acciones correctivas necesarias.

PASO 3: Realizar un reporte para el comité de gestión de la mejora continua

Luego de haber realizado el control el facilitador de la mejora continua deberá preparar un informe que será presentado al comité de gestión de la mejora continua, para dar a conocer los resultados de la evaluación. Ellos decidirán qué acciones correctivas deben tomar en cada caso.

3.5.4.2. Shitsuke (Disciplina)

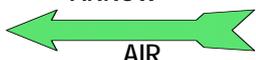
Esta etapa permitirá lograr un nivel de autocontrol en los empleados, por medio de estrategias de evaluación e incentivos para que cumplan adecuadamente las actividades diarias encomendadas para implementar las 5S's del Kaizen. Esto se realizará de manera individual luego de haberlo hecho de forma general.

Es necesario diseñar normas relacionadas con los siguientes aspectos:

- Utilizar formularios de autoevaluación para verificar el cumplimiento de parámetros establecidos.
- Establecer el periodo de tiempo en los cuales se realizaran las evaluaciones (una, dos o tres veces al mes).
- Brindar incentivos de forma mensual a los empleados mejor evaluados.

El facilitador de la mejora continua deberá proporcionar el formato a los empleados para que puedan realizar una autoevaluación de su puesto de trabajo, puede utilizarse el que se muestra a continuación:

Formato No. 14

ARROW 		HOJA PARA EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS 5'S				
Área: _____		Escala de evaluación				
Fecha: _____		1 – Nunca 3 – Casi siempre		2 – Regularmente 4 – Siempre		
Instrucciones: Marque con una X en el lugar correspondiente						
		EVALUACIÓN				
		1	2	3	4	COMENTARIO
CLASIFICACIÓN	¿Existe equipo que no se utiliza por falta de reparación?					
	¿Existen utensilios de oficina que no se utilizan?					
	¿Se observan documentos que no se utilizan?					
	¿Se observan documentos regados en el área de trabajo?					
	¿Utiliza el listado de clasificación de elementos?					
	¿Han sido removidos todos los artículos innecesarios?					
ORDENAR	¿Los utensilios que no se están utilizando se encuentran en el lugar asignado?					
	¿Están los utensilios ubicados en otros lugares que no son los establecidos?					
	¿Existen retrasos en el servicio al cliente por no encontrarse los utensilios en su lugar?					
LIMPIEZA	¿La persona encargada de la limpieza cumple sus funciones?					
	¿Se realiza la limpieza por área de trabajo?					
	¿Se encuentran limpios paredes, baños, techos y lámparas del área de trabajo?					
REVISADO POR: _____		AUTORIZADO POR: _____				

3.5.5. Quinta etapa: Establecer reconocimientos para el personal

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores, esto se puede lograr brindando reconocimiento a los empleados y estimulándolos para que pongan empeño en alcanzar las metas, ya que los seres humanos necesitan ser reconocidos cuando realizan un esfuerzo. El salario es el reconocimiento al esfuerzo realizado e invertido en las tareas y actividades que se realizan dentro de la empresa.

Para poder desarrollar un proceso de reconocimiento se deben cumplir con ciertos requisitos como son:

- Dar un reconocimiento a los empleados que realicen aportaciones sobresalientes a la empresa para estimular su esfuerzo, esto se puede realizar de diversas formas.
- Dar muestra de agradecimiento por parte de la empresa por un buen desempeño
- Mejorar la moral mediante el empleo adecuado del reconocimiento

PASO 1: Enlistar reconocimientos para el personal

El reconocimiento es importante en toda empresa para que los empleados estén satisfechos y se sientan comprometidos con su trabajo.

Los reconocimientos se pueden dar a una sola persona o a un grupo de empleados que han dado aportaciones excepcionales para las labores de la empresa o contribuciones grandes para alcanzar las metas que se tenían propuestas para ese año. También se pueden otorgar reconocimientos a empleados que han rendido un nivel alto de desempeño durante todo el año.

Hay diferentes tipos de reconocimientos que pueden aplicarse en la empresa ARROW entre los cuales podemos mencionar: estímulos psicológicos que no implican costos económicos y los estímulos materiales, ambos se resumen en la siguiente tabla.

Cuadro No. 8. Listado de incentivos

	LISTADO DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS
INCENTIVO	TIPO DE INCENTIVO
PSICOLÓGICOS	Reconocimiento público
	Reconocimiento verbal en una reunión de la empresa
	Colocar una cartelera informativa en las instalaciones de la empresa con los logros o aportaciones de la persona.
	Ejemplos de casos específicos y no generales
	Empleado del año.
	Empleado del mes.
	Cumpleaños del mes.
	Reconocimiento privado
MATERIALES	Carta de reconocimiento del gerente general o de un jefe superior enviada a su casa
	Promociones o ascensos
	Cambio de mobiliario o equipo
	Diplomas o placas conmemorativas
	Dar un almuerzo o cena al grupo
	Días de campo con la familia
	Regalo conmemorativo
	Plumas
	Canastas de comida o fruta
	Vales canjeables
	Una tarjeta de felicitación por su cumpleaños

Los incentivos psicológicos pueden ser: un reconocimiento público a los empleados que realizan aportaciones valiosas el cual da una sensación de triunfo al equipo y a los miembros un sentimiento de pertenencia que puede ocasionar mayor lealtad hacia la empresa, además, se tiene el reconocimiento verbal en una reunión de la empresa cuando se trate el tema de mejora continua este consiste en hacer sentir importante al empleado dentro de la empresa, también se puede colocar una cartelera informativa en las instalaciones de la empresa con los logros o aportaciones de la persona.

La colocación de ejemplos de casos específicos y no generales, demuestra que la empresa sabe quien es y que hace cada empleado; otra alternativa es identificar el empleado del año, es decir, aquel que realizó mayores aportaciones, igualmente se puede realizar esta actividad mensualmente.

Asimismo es un buen motivador el recordar los cumpleaños del mes para que el personal conozca la importancia que tiene dentro de la organización. Y por último se encuentra el reconocimiento privado, de todos los mencionados anteriormente éste es el más importante porque se relaciona con el vínculo personal entre la administración y el empleado.

Con respecto a los incentivos materiales existe una diversidad que se puede aplicar como por ejemplo la entrega de cartas de reconocimiento de parte del gerente general o de un jefe superior por una labor bien hecha puede tener mucho efecto ya sea enviándola a su casa o personalmente. También los ascensos o promociones son causas de motivación pues esto implica beneficios económicos y satisfacción personal.

Otras opciones de reconocimiento son dar un almuerzo o cena al grupo para reconocer algún logro específico, también días de campo con la familia. De igual manera la entrega de algún regalo conmemorativo al logro o aportación como plumas, canastas de comida o fruta, vales canjeables o incluso una tarjeta de felicitación por su cumpleaños dando las gracias por sus contribuciones en el año anterior. Tal como se muestra a continuación:

Figura No. 12: Vale canjeable

Vale de regalo



Este vale autoriza a:

Reparto 2 de abril
 Colonia 1 de mayo
 No.243
 San Salvador
 Tel, 2284-2166

Autorizado por _____ Caduca _____

Número 001 _____

No canjeable por dinero. El valor no debe ser superior a \$ 25.00

ARROW AIR

Figura No. 13: Tarjeta de felicitación



También el cambio de mobiliario o equipo que no se encuentra en condiciones favorables influye positivamente en las personas porque reduce los inconvenientes al momento de realizar las labores. La entrega de diplomas o placas de reconocimiento entregados en presencia de sus compañeros puede ser un factor muy motivador y de costos reducidos.

Se ha diseñado un modelo de diploma el cual puede ser entregado al empleado que haga contribuciones significativas para la mejora continua, lo cual será decidido por el comité encargado de la ejecución del modelo; este presente se puede entregar de forma mensual y denominar el reconocimiento como "Diploma al empleado del mes", tal como se muestra en la siguiente figura:



PASO 2: Establecer el tiempo para la entrega de reconocimientos

Es necesario para el buen funcionamiento del sistema de incentivos que la empresa determine en que momento realizará la entrega de éstos y las características del personal que podrá recibir dichos beneficios, considerando las políticas y normas de calidad establecidas.

3.5.6. Sexta etapa: Participación activa de los clientes

Las empresas no están libres de cualquier dependencia del exterior. Ningún proceso de mejoramiento en la empresa puede dejar de lado las contribuciones que hagan los clientes sobre el servicio que reciben. Ya que no es posible esperar que alguien satisfaga los requerimientos si no los conoce a fondo, se debe implementar una comunicación entre la empresa y los clientes, porque son ellos los principales protagonistas en el proceso del servicio que brinda la empresa.

PASO 1: Crear mecanismos para promover la participación de los clientes

La comunicación debe realizarse de manera eficaz y continua, para informar cómo realizar los tramites de envío o recepción de carga y así garantizar mejoras en el servicio al cliente. Para esto la empresa debe empezar a utilizar mecanismos que garanticen un mejor contacto de los clientes con el personal de todos los niveles de la empresa.

Para esto se puede hacer uso de los siguientes métodos:

- **Buzón de sugerencias:** para conocer lo que el cliente quiere recibir y no se le ha dado, se utilizará un buzón de sugerencias el cual será colocado en un lugar visible donde los clientes puedan tener acceso y depositar sus sugerencias cuando visitan las instalaciones de la empresa, la hoja de sugerencias será la siguiente:

Formato No. 15

<p style="text-align: center;">ARROW</p>  <p style="text-align: center;">AIR</p>	<p>HOJA DE SUGERENCIAS</p>	
<p>Con la finalidad de brindar un mejor servicio al cliente, se solicita su opinión sobre el servicio que recibe. De antemano se agradece el aporte que al respecto pueda brindar.</p> <p>Servicios que solicita comúnmente: _____</p> <p>Ha tenido inconvenientes con el servicio en algún momento : _____</p> <p>_____</p> <p>Considera que la empresa necesita mejorar: _____</p> <p>Qué aspectos le gustaría que mejorara la empresa: _____</p> <p>_____</p> <p>Cómo considera usted que se podría mejorar: _____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p>		

- **Crear una línea gratuita:** puede emplearse un número de ayuda y atención a los clientes, donde puedan solicitar información o presentar quejas del servicio recibido. Deberá informarse que las llamadas serán gratuitas para que hagan uso del servicio y así se promueva la participación.
- **Cartelera informativa para el público:** con el objeto de dar a conocer promociones, o información nueva a los clientes se creará una cartelera informativa, la cual estará ubicada en un lugar visible cerca del área de atención al cliente. El comité de gestión de la mejora continua será el encargado de su elaboración y mantenimiento.

PASO 2: Dar seguimiento a las inquietudes presentadas por los clientes

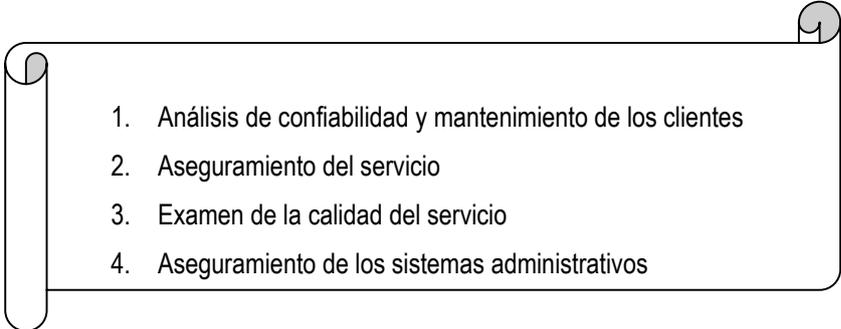
El comité de gestión de la mejora continua deberá procurar que el tiempo para responder a las quejas de los clientes y ofrecer compensaciones sea corto, y garantizar soluciones oportunas como ofrecer descuentos en el envío y recepción de carga para disminuir la insatisfacción y asegurar la fidelidad de los clientes, debe mostrarse interés por brindar un buen servicio.

3.5.7. Séptima etapa: Implementar actividades que aseguren la calidad de los sistemas

La empresa debe dedicar sus recursos a la búsqueda de actividades que aseguren la calidad, una de ellas puede ser la aplicación de herramientas de mejora continua, con las cuales se evaluarán los planes y procesos de la empresa; mediante el análisis de éstos.

El encargado tiene que realizar la observación directa de todo el proceso paso por paso y realizar un mapeo del servicio para determinar si hay puntos de falla. Si hay errores será el comité de gestión de la mejora continua el que buscará las acciones correctivas e informará a la gerencia general sobre la implementación de las posibles soluciones para que brinde su apoyo. Todo empleado debe acatar estas soluciones como normas y velar por su cumplimiento en todo momento.

En este punto del modelo de mejoramiento la empresa tiene que estar caminando hacia una nueva formación de la organización, tomando como base el aseguramiento de la calidad. Este nuevo enfoque debe estar conformado por cuatro elementos, los cuales son:

- 
1. Análisis de confiabilidad y mantenimiento de los clientes
 2. Aseguramiento del servicio
 3. Examen de la calidad del servicio
 4. Aseguramiento de los sistemas administrativos

PASO 1: Realizar un análisis de confiabilidad y mantenimiento de los clientes

En el primer punto se trata de tener un contacto directo con los clientes. En éste se desarrollará un sistema que ayude a evaluar el cumplimiento de las expectativas de los clientes mediante la satisfacción del servicio que se recibe. Entre las actividades que se pueden desarrollar tenemos:

- Colocar un buzón de sugerencias para conocer lo que el cliente quiere recibir y no se le ha dado, tal como se detalló anteriormente.
- Llevar a cabo encuestas a los clientes como ejemplo podría utilizarse el modelo SERVQUAL para medir la satisfacción (ver anexo 6).
- Responder a las quejas de los clientes y ofrecer compensaciones como descuentos en el pago por envío o recepción de mercadería, además se pueden otorgar artículos promocionales como plumas, folders, entre otros.
- Presentar un informe a la gerencia general sobre la satisfacción de los clientes y el rendimiento del servicio, esto puede efectuarse mediante el resumen de los resultados obtenidos a través de las encuestas tal como se puede observar en el capítulo dos, donde se realizó el análisis del servicio que presta ARROW basado en el índice satisfacción de clientes y agencias de carga, para esto puede utilizarse como guía los anexos No. 8 y 10.

A través de la utilización de buzones de sugerencias, la empresa recolectará y documentará las quejas de los clientes y después debe estudiarlas con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos y corregir los problemas individuales cuando sea posible, así como reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente. Los resultados deben ser reportados con cierta frecuencia, quizá de forma semanal o mensualmente; con el fin de dar soluciones rápidas a las quejas.

PASO 2: Asegurar la calidad en el servicio

El segundo punto se refiere al aseguramiento del servicio, el cual debe ser realizado por el facilitador de la mejora continua. Donde su misión será realizar un análisis de mejora de la calidad que dé como resultado un servicio más eficaz y eficiente que satisfaga las expectativas de los clientes, libre de deficiencias como errores en el llenado de los formularios, falta de conocimiento de los empleados, retrasos en la notificación de la carga, entre otras. Entre las actividades que puede desarrollar para lograr este objetivo están:

- Analizar paso por paso el ciclo del servicio, utilizando la herramienta de Diagramas de flujo tal como se realizó en el capítulo uno, anexo No. 1 y 2 donde se describen los procesos tal como se realizan actualmente, aunque el facilitador debe realizar mejoras en aquellos aspectos que sea necesario tal como se propone más adelante en la figura 15 y 16.
- También se puede realizar el mapeo del servicio, tal como se desarrolló en el capítulo dos, esto permitirá identificar aquellos puntos donde se está fallando y así buscar soluciones a estas deficiencias mediante el análisis de las actividades donde interviene el cliente y donde intervienen solamente los empleados tal como se observa en los esquemas propuestos en la figura 17 y 18.
- Ser el mediador entre los clientes y la empresa, por medio del estudio de las opiniones de los clientes sobre el servicio que se brinda actualmente el facilitador debe buscar los medios que contribuyan al mejoramiento y garanticen la calidad del servicio en el proceso de envío y recepción de carga.

Figura No. 15
PROCESO DE ENVÍO DE MERCADERÍA

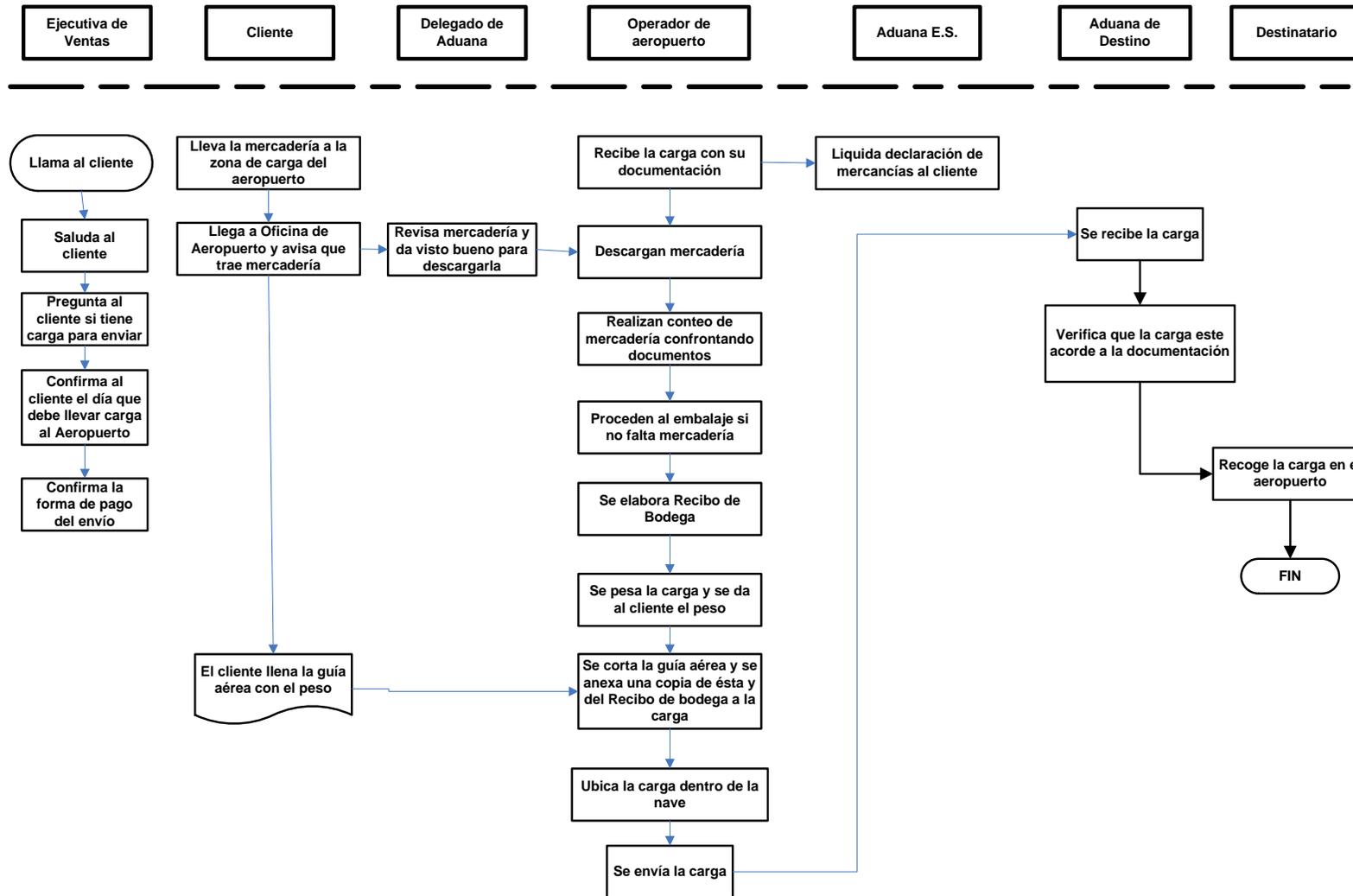


Figura No. 16

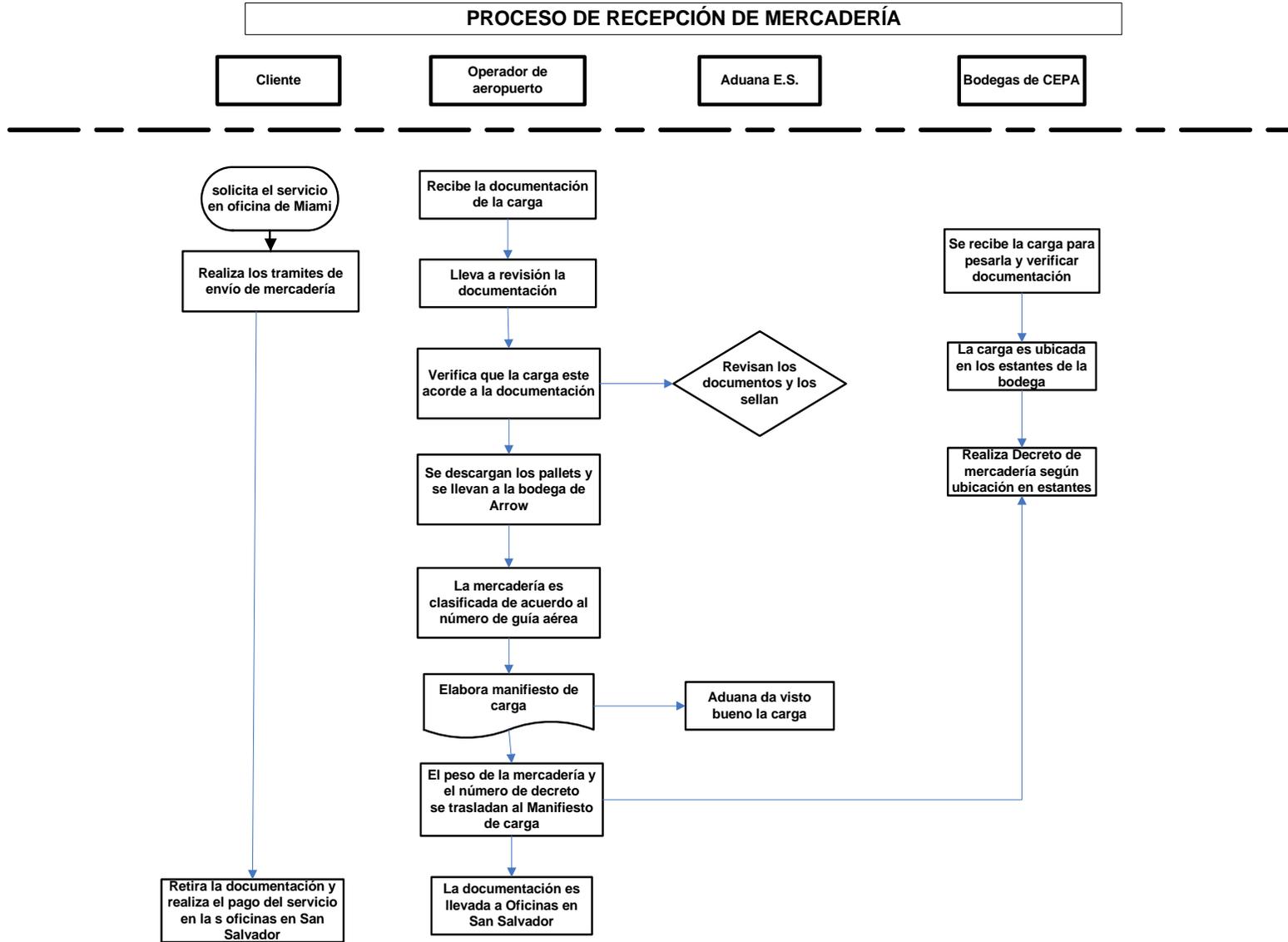
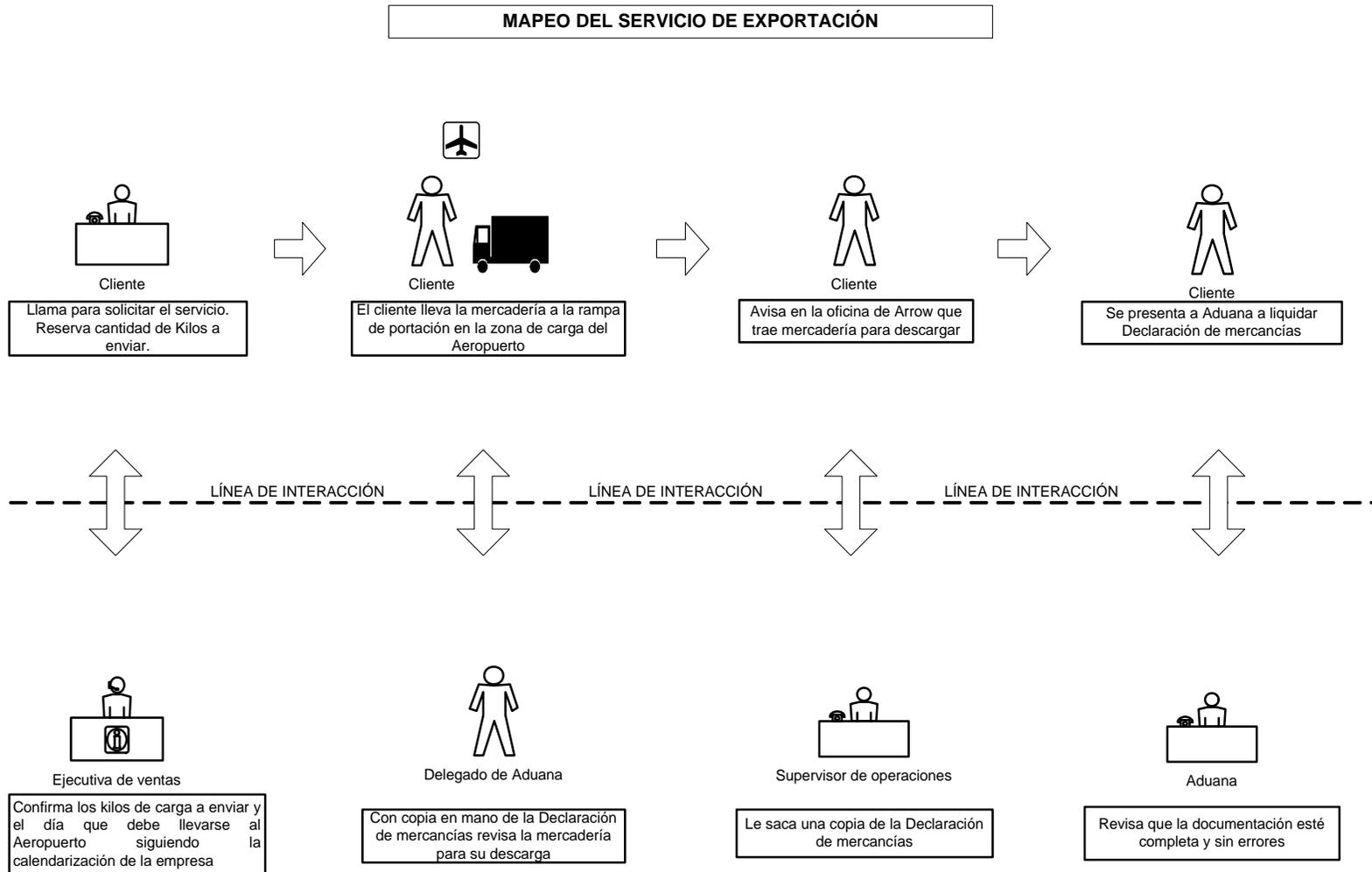
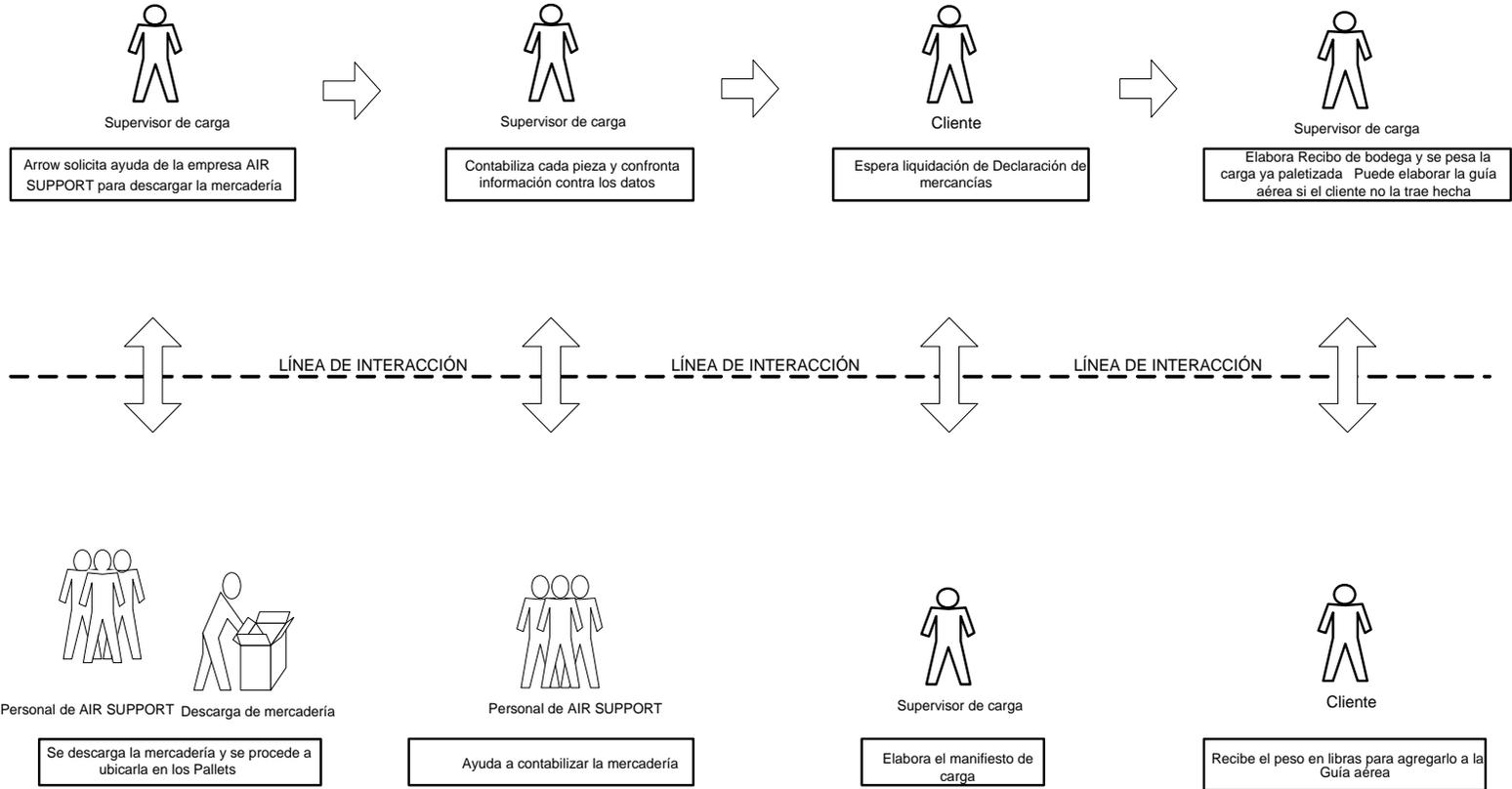


Figura No. 17



MAPEO DEL SERVICIO DE EXPORTACIÓN (continuación)



MAPEO DEL SERVICIO DE EXPORTACIÓN (continuación)

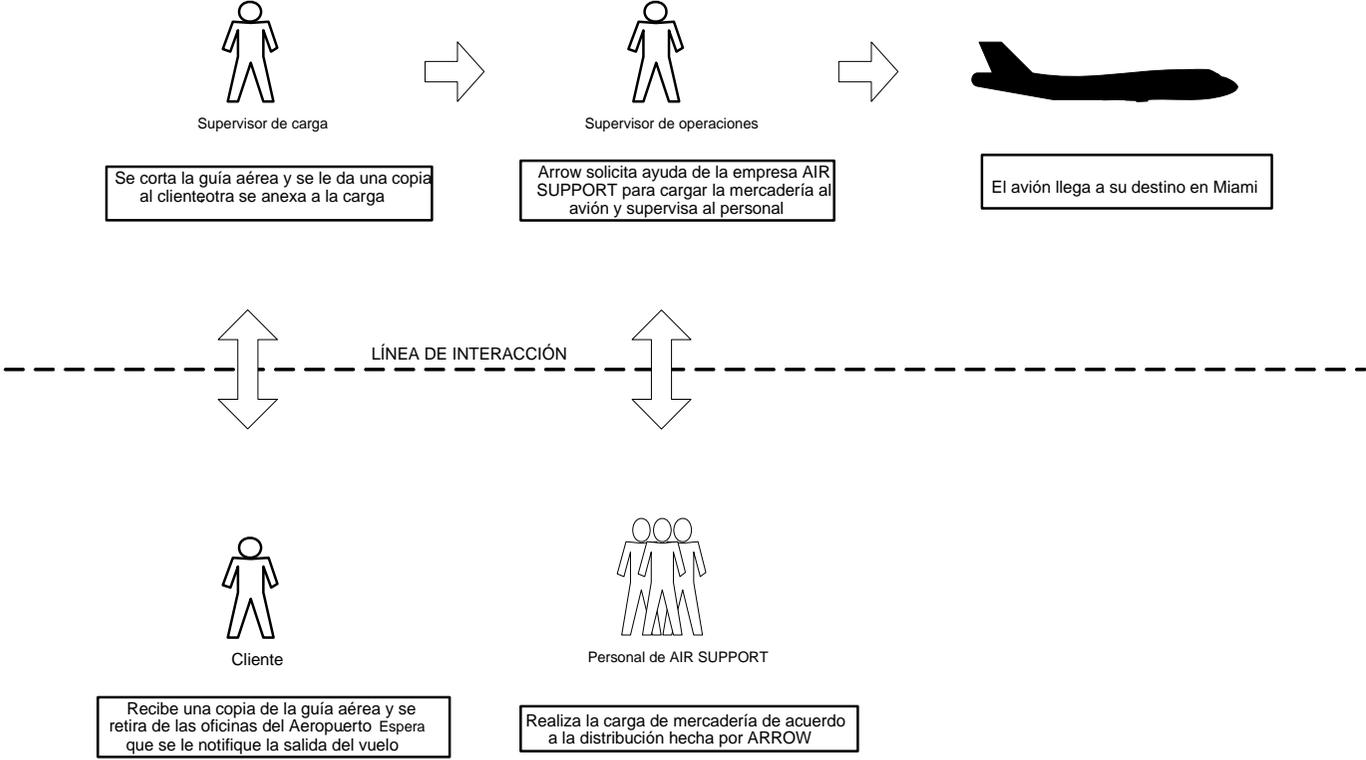
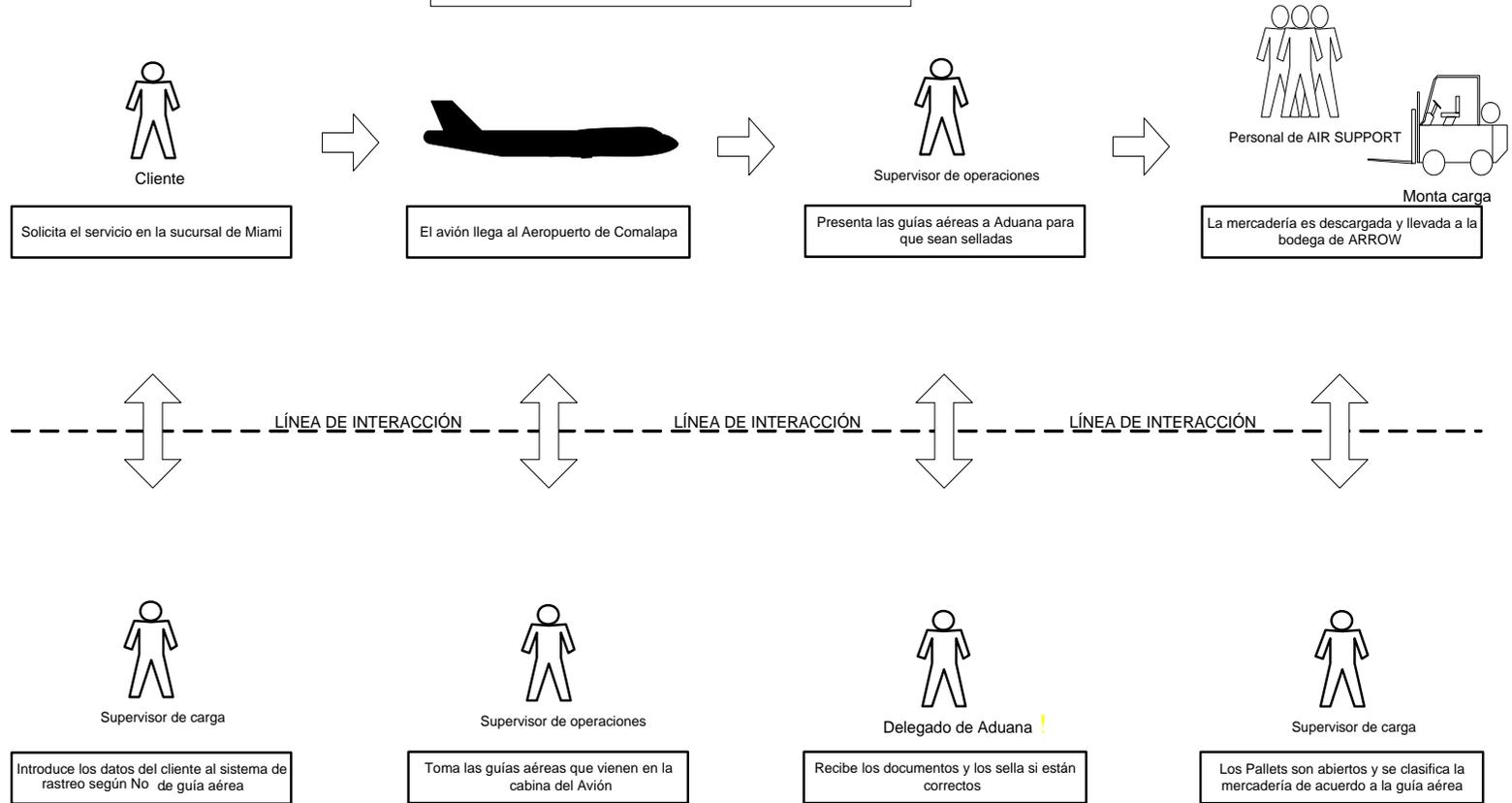
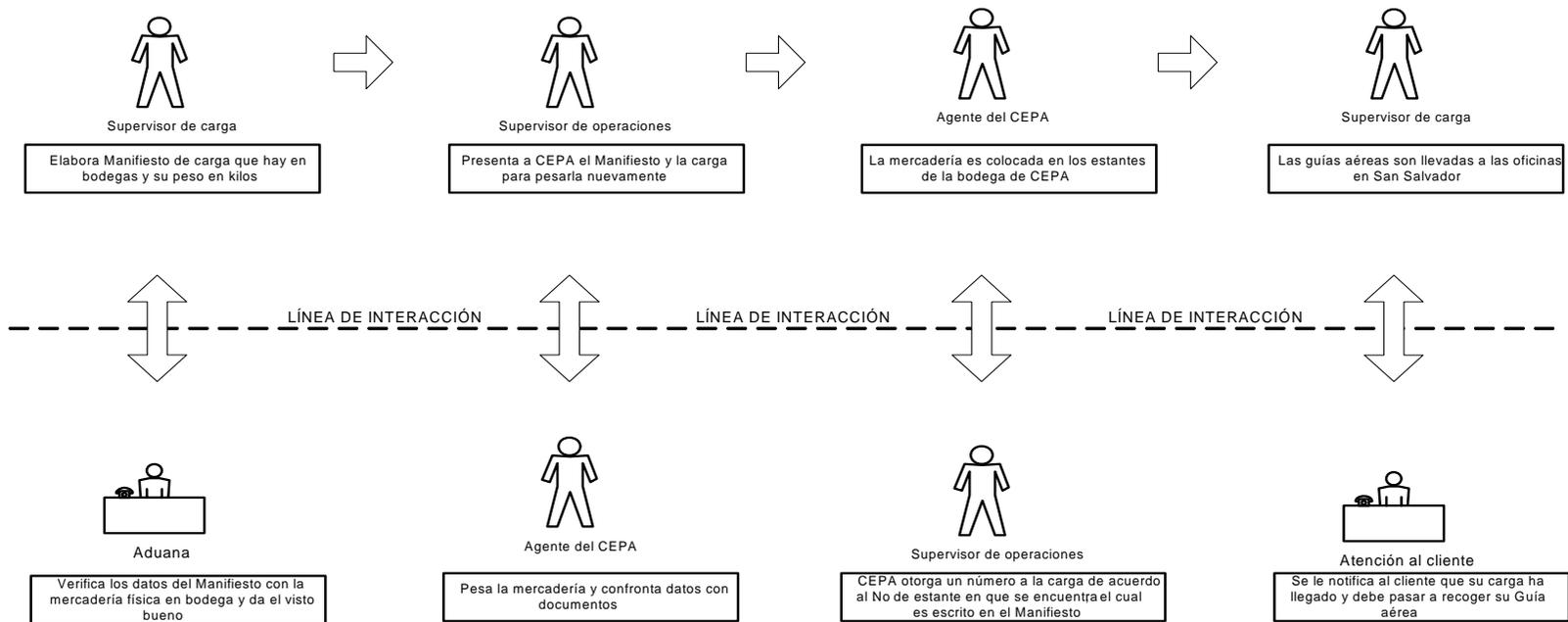


Figura No. 18

MAPEO DEL SERVICIO DE IMPORTACIÓN



MAPEO DEL SERVICIO DE IMPORTACIÓN (continuación)



PASO 3: Examen de la calidad del servicio

En el tercer punto se llevará a cabo un examen de la calidad del servicio, implementando herramientas de mejora continua que permitan realizar un análisis de las deficiencias en el servicio al cliente que ofrece la empresa actualmente y buscar las posibles soluciones a estos inconvenientes. Entre las herramientas que se pueden utilizar están los siguientes diagramas: Causa y efecto, Pareto, De afinidad y De árbol.

Para ello a continuación se desarrollarán algunos ejemplos de aplicación de las herramientas de mejora continua en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual. Así el comité de gestión de la mejora continua podrá tener una guía que le permita realizar el examen de la calidad con mayor facilidad.

3.5.7.1. Diagrama de Pareto

Para poder desarrollar este ejemplo tomaremos como base los datos obtenidos en la encuesta dirigida a los empleados de ARROW AIR, específicamente en la pregunta número 22 que dice así ¿Que tipo de quejas recibe por parte de los clientes? Para poder conocer como se construye el diagrama se irá elaborando con esta información. Se sugiere ocupar el programa de Microsoft EXCEL para realizar el diagrama porque es muy accesible y facilita esta actividad.

PROCEDIMIENTO:

Paso 1: se decide que problemas se investigarán y la forma en que se recogerán los datos. Para este ejemplo se decidió estudiar las diferentes tipos de quejas que se reciben de los clientes. Obteniendo los datos por medio la encuesta dirigida a los empleados.

Paso 2: se diseña una tabla para conteo de datos, donde se colocará el resumen del conteo de la encuesta realizada.

Tabla No.4. Resumen del conteo de datos

Tipo de Queja	Conteo	Total
Carga dañada	IIII IIII	10
Carga extraviada	IIII	5
Carga mal etiquetada	IIII II	7
Carga mal manifestada	IIII II	7
Datos erróneos de los clientes	II	2
Notificaciones con retraso	III	3
Retraso de los vuelos	II	2
Otros	I	1
TOTAL		37

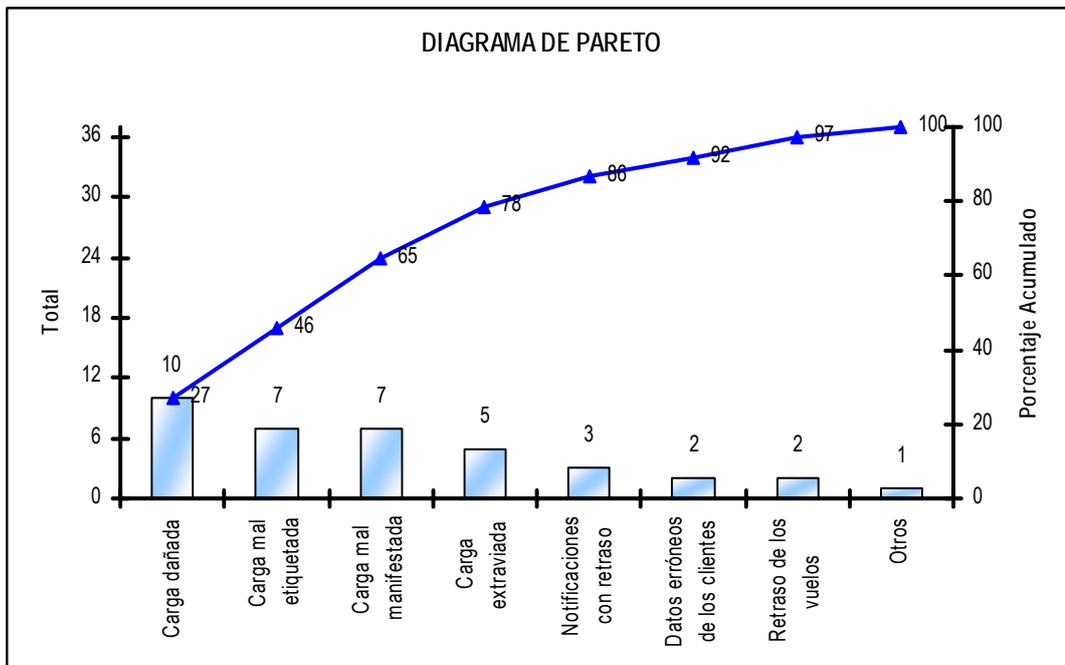
Paso 3: se elaborará una tabla de datos para el diagrama de Pareto que contenga el tipo de problema, el total de cada problema, total acumulado, porcentaje para cada problema y el porcentaje acumulado, ordenando de mayor a menor la cantidad obtenida, colocando por último la opción de Otros, por ser un ítem compuesto por diferentes problemas.

Tabla No. 5. Porcentajes de los datos obtenidos

Tipo de queja	Total	Total Acumulado	Porcentaje	% Acumulado
Carga dañada	10	10	27	27
Carga mal etiquetada	7	17	19	46
Carga mal manifestada	7	24	19	65
Carga extraviada	5	29	14	78
Notificaciones con retraso	3	32	8	86
Datos erróneos de los clientes	2	34	5	92
Retraso de los vuelos	2	36	5	97
Otros	1	37	3	100
TOTAL	37		100 %	

Paso 4: elabore un diagrama de Pareto, colocando en el eje izquierdo una escala de 0 hasta el total; en el eje derecho una escala de 0% hasta 100% y en el eje horizontal coloque los distintos problemas evaluados. Por último dibuje la curva del porcentaje acumulado

Figura No. 19. Ejemplo del diagrama de Pareto



3.5.7.1. Diagrama de Causa y Efecto

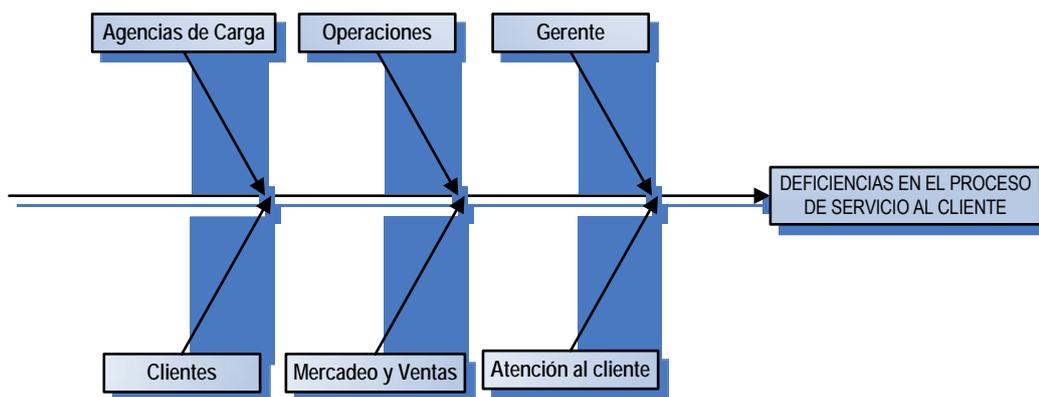
Para desarrollar este ejemplo las causas que se utilizaron fueron aquellas detectadas por medio del análisis del proceso del servicio al cliente y la observación directa. Luego se colocará el efecto que se pretende alcanzar con la implementación del modelo de mejora. Se sugiere ocupar el programa Microsoft VISIO para realizar el diagrama.

PROCEDIMIENTO:

Paso 1: realizar una lluvia de ideas, la cual proporcionará los posibles problemas que se han observado. Con estos se debe identificar y definir con exactitud el fenómeno que se quiere analizar. Una vez el problema se delimite correctamente, debe escribirse con una frase corta y sencilla, en el recuadro principal o cabeza del pescado, dibujada al final de la línea que asemeja la espina dorsal de éste.



Paso 2: identificar las principales causas que dan origen a la situación que se quiere analizar; luego se colocan en los recuadros de los niveles superior o inferior sobre la línea trazada.

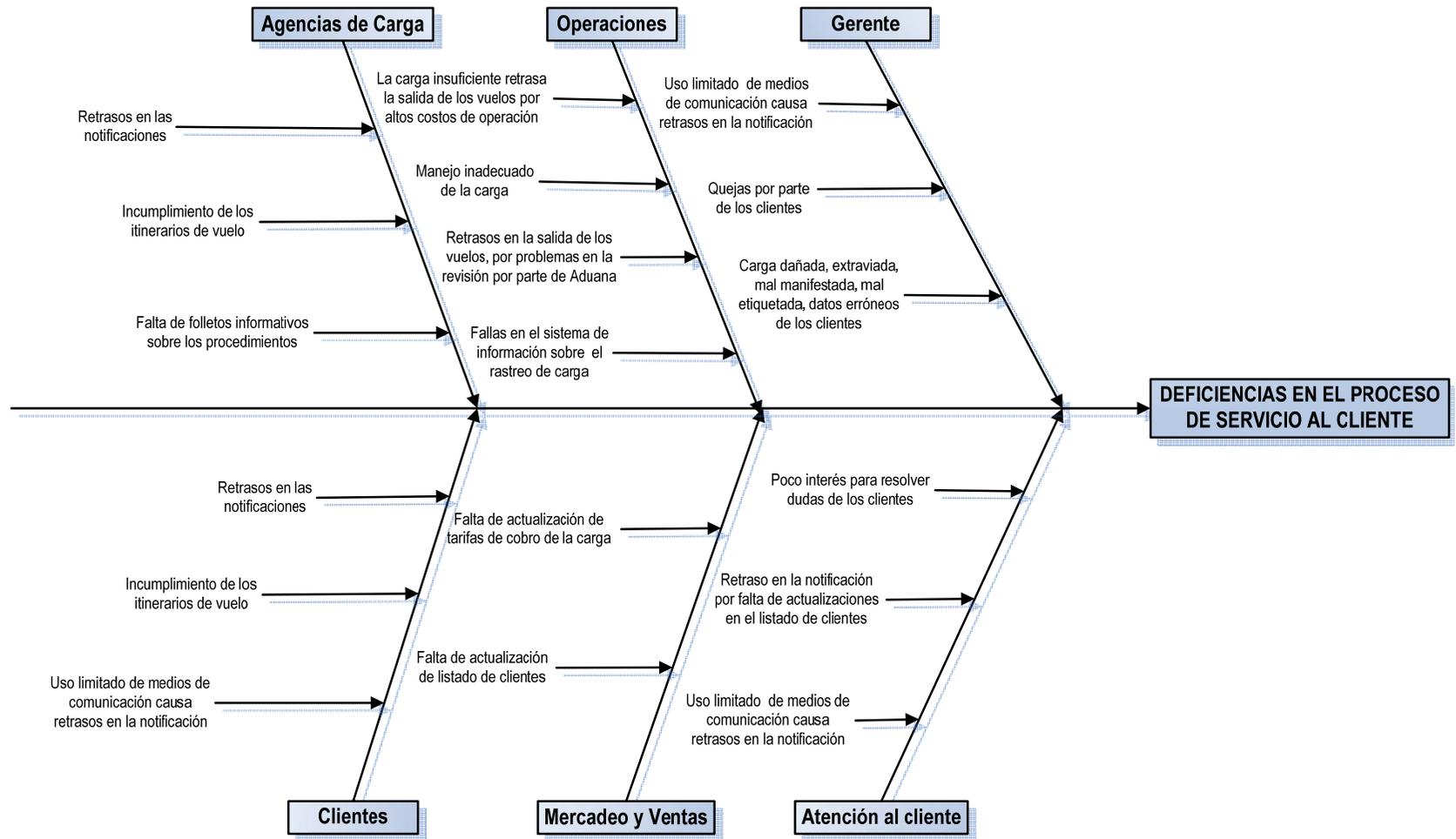


Paso 3: identificar las causas secundarias, para cada una de las categorías encontradas y colocarlas al nivel de las flechas

Paso 4: asignar importancia a estas causas y marcar las que parecen tener un efecto significativo.

Paso 5: analizar el diagrama para verificar que está acorde a la situación que se presenta.

Finalmente cuando se analizan las causas que originan el problema se puede determinar la forma más conveniente para contrarrestar estas circunstancias.



3.5.7.2. Diagrama de Afinidad

Esta herramienta es muy útil para organizar datos en forma de ideas, opiniones y hechos relacionados con un problema extenso o área. Una vez generado un gran número de ideas, éstas se pueden agrupar de acuerdo con su "afinidad" o relación entre sí, es decir, se organiza en grupos basados en la relación natural entre las ideas, lo cual puede ser muy útil para buscar alternativas de solución a ciertos problemas. A continuación se ha desarrollado un ejemplo para algunas de las deficiencias que existen en el servicio al cliente que ofrece la empresa, especialmente en lo relacionado al tiempo del servicio ya que se investigó que existe insatisfacción en este aspecto.

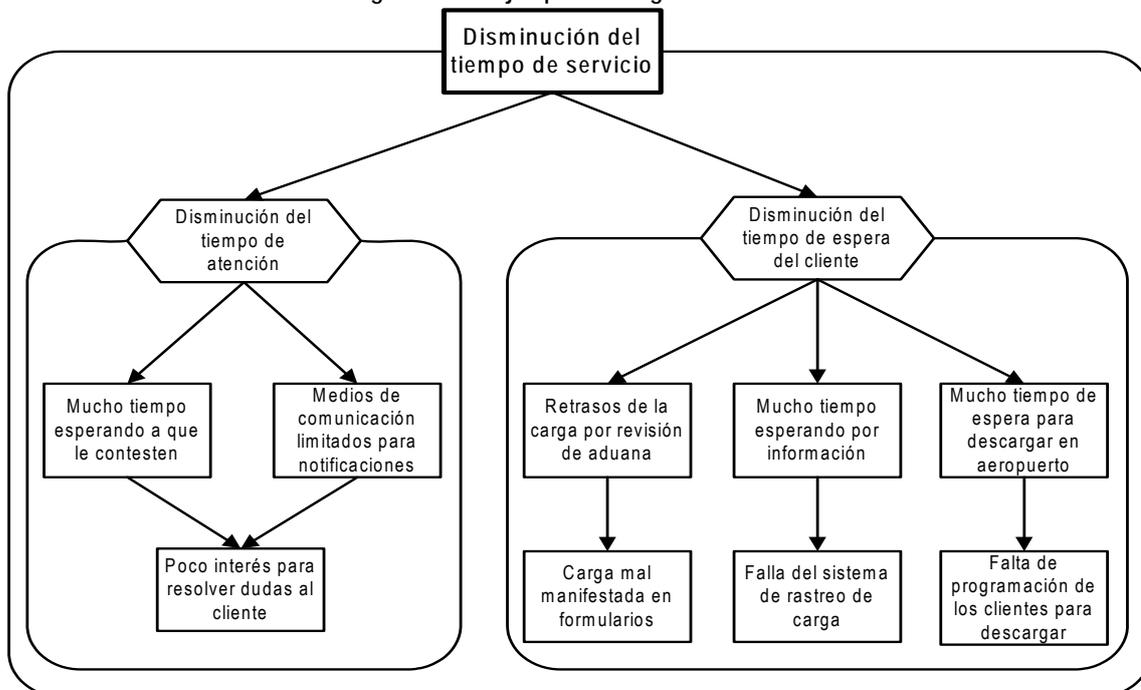
PROCEDIMIENTO:

Paso 1: se escriben las diferentes demandas de los consumidores en fichas de opinión.

Paso 2: se agrupan las ideas que expresan una opinión similar y que difieren solo en aspectos semánticos

Paso 3: se debe colocar en la parte superior el efecto que se espera cumplir, al darle solución a las demandas menores de los consumidores que fueron agrupadas por afinidad de ideas.

Figura No.21. Ejemplo del diagrama de afinidad



PASO 4: Aseguramiento de los sistemas administrativos

El cuarto punto consiste en confirmar que en todas las áreas de la empresa se realizará un control preventivo de los sistemas administrativos que ayude a dar soluciones efectivas a los errores y fallas que se presenten en el proceso. Para que se pueda cumplir con lo anterior es necesario:

1. Determinar si existen controles de calidad en la atención al cliente.
2. Supervisar los planes y soluciones de las acciones correctivas cuando se han detectado deficiencias.
3. Realizar capacitaciones al personal involucrado en el proceso de servicio al cliente, enfocadas a la calidad, interpretación de herramientas de mejora continua, servicio y satisfacción del cliente, etc.

3.5.8. Octava etapa: Desarrollar e implementar una estrategia de mejoramiento a largo plazo

Muchos de los problemas que surgen en las empresas se prolongan porque no se analizan todas las causas que los originan, ni se desarrolla un plan a largo plazo mediante el cual se puedan superar estas situaciones, y que asegure el futuro de la empresa.

PASO 1: Establecer el ciclo de planificación de la calidad

Para poder darle la importancia que se merece al mejoramiento de la calidad es necesario que se realice una planificación de la misma. Para esto tiene que establecerse un ciclo de planificación que involucre los planes a corto y largo plazo. Este ciclo está conformado por seis niveles, los cuales son:

1. **Establecer la misión de la compañía orientada al mejoramiento de la calidad:** ésta es la razón de ser de la empresa, la cual debe ser modificada levemente para adecuarse a las demandas del mercado, aunque normalmente es difícil que esto suceda.
2. **Establecer los valores que contribuyan al mejoramiento:** éstas son las creencias básicas y principios de la empresa, los cuales raras veces son modificados.

3. Determinar los objetivos que se alcanzarán con la calidad: éstas son las metas que determinarán el rumbo a largo plazo de la empresa, dentro de los 5 años próximos.
4. Establecer las metas de desempeño de la empresa: Son los resultados cuantificables que la empresa quiere alcanzar en un determinado período.
5. Identificar las estrategias que permitirán alcanzar el mejoramiento: éstas definirán la forma en que habrán de alcanzarse las metas del desempeño.
6. Establecer las tácticas para alcanzar las estrategias: éstas definirán la forma en que las estrategias van a cumplirse en el corto plazo.

Cualquier empresa que piense implementar este modelo debe contar con este ciclo de planificación, para el caso de ARROW AIR, ya se cuenta con este ciclo de planificación, sólo falta verificar que los seis niveles estén enfocados al cumplimiento de la calidad y que todo el personal esté involucrado, conozca y comprenda los resultados.

PASO 2: Elaborar un plan a largo plazo de mejoramiento de la calidad.

Toda empresa requiere un plan a largo plazo que se de a conocer, se explique y sea aceptado en todos los niveles jerárquicos. Este plan debe marcar el rumbo a seguir por la empresa; además es conveniente que cuente con indicadores del grado de avance que se ha tenido hasta ese momento y sólo debe cambiarse cuando sea estrictamente necesario y actualizarse constantemente para reflejar las necesidades de la organización.

Algunos indicadores del logro de la mejora, pueden clasificarse de la siguiente manera:

Cuadro No. 9. Listado de indicadores de mejora continua

	LISTADO DE INDICADORES DE MEJORA CONTINUA	
Relacionados con los clientes		
El grado de cumplimiento de los plazos de entrega del servicio al cliente.		
El número de quejas realizadas por los clientes.		
La cantidad de mercadería dañada y perdida.		
Plazo de respuesta a las quejas.		

	LISTADO DE INDICADORES DE MEJORA CONTINUA	
Relacionados con los empleados		
La cantidad de sugerencias aportadas por los empleados y el nivel de aceptación de éstas.		
Nivel de costos de prevención de riesgos.		
Tiempo de acceso a la información.		
Premios económicos a las mejores propuestas.		
Relacionados con la satisfacción del cliente		
Tasa de retención de clientes.		
Cantidad de consultas telefónicas realizadas.		
Número de visitas realizadas a los clientes.		
Frecuencia de prestación del servicio.		
Nivel de satisfacción de los clientes.		
Relacionados con el índice de calidad		
Costos de quejas		
Costos de errores internos		

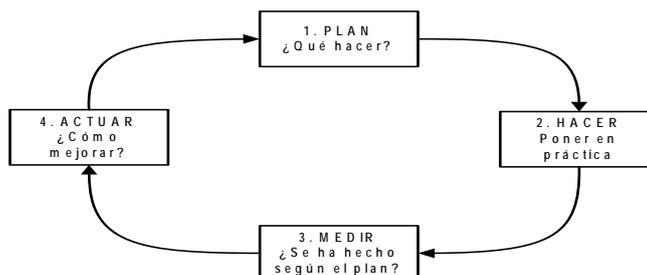
3.5.9. Novena etapa: Desarrollar e implementar planes operativos de mejoramiento a corto plazo

El comité de gestión de la mejora continua debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda el ciclo de planificación para que puedan elaborarse planes a corto plazo o planes operativos de un año, el cual después de varias revisiones es aceptado por la gerencia general. Cada área de la empresa aporta sus propios datos y añade sus compromisos para hacer cumplir la calidad.

PASO 1: Implementación del ciclo de P. H. V. A.

Para que la organización brinde un apoyo al modelo de mejoramiento es necesario que año con año el ciclo de P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) forme parte del plan a corto plazo, este ciclo es una de las actividades vitales para asegurar el mejoramiento dentro de la empresa.

Figura No. 22: Ciclo P.H.V.A.



Este modelo se explica de la siguiente forma:

1. En la planeación es necesario determinar la situación actual partiendo de un diagnóstico del cual se deriva el problema a resolver y las principales áreas a mejorar. Para lo cual se debe:
 - Identificar a los clientes y determinar sus necesidades y expectativas
 - Desarrollar las características del servicio
 - Diseñar los procesos
 - Trasladar el plan a los niveles operativos

2. En el hacer se implementa el plan que se trazó para ese año y se establecen los mecanismos de seguimiento para ir evaluando los progresos y ajustando las brechas que se presenten. Debe hacerse lo siguiente:
 - Aplicar lo planeado
 - Hacer cambios
 - Recopilar datos para determinar que ha sucedido tras los cambios

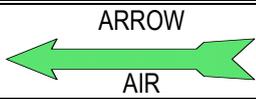
3. En la verificación se confronta el plan con la realidad, se evalúa con los indicadores y se analizan las desviaciones.
 - Evaluar los resultados obtenidos
 - Comparar los resultados con los objetivos planeados

4. En el actuar se establecen las correcciones y se replantean las acciones para alcanzar las metas, si se logran los resultados se estandariza para así garantizar los resultados.
 - Tomar decisiones sobre los cambios
 - Estandarizar los cambios
 - Formar y entrenar
 - Vigilar el proceso
 - Repetir el ciclo

Para realizar la evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del modelo de mejora continua, se ha diseñado un cuestionario, para el cual deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Deberá ser contestado por todos los empleados de la empresa, con el fin de obtener su opinión respecto a la puesta en marcha del modelo.
- Deberá ser contestado con la mayor sinceridad, para poder evaluar los resultados de forma objetiva.
- Deberá ser de carácter confidencial, a fin de que los empleados se sientan con la libertad de responder de forma sincera.

Formato No. 16

		HOJA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA				
Instrucciones: Coloque una X en cada criterio de acuerdo a cómo usted evalúa su cumplimiento.						
No.	Criterios	Evaluación				
		Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
		1	2	3	4	5
1	¿En el comité de gestión de la mejora continua se incluyen a colaboradores de todos los niveles de la organización?					
2	¿Las sugerencias e ideas de mejora se aplican rápidamente?					
3	¿Los planes de mejora abarcan todas las áreas y departamentos de la organización?					
4	¿La dirección participa activamente en las acciones y planes de mejora?					
5	¿Los resultados alcanzados por los proyectos de mejora son conocidos públicamente?					
6	¿Contribuye la mejora continua a la estandarización de los procesos?					
7	¿Usa la dirección los resultados de las evaluaciones para implementar acciones correctivas y evitar problemas?					
8	¿Emplea la dirección acciones preventivas para disminuir los problemas?					
9	¿Se asegura la dirección de uso sistemático de métodos y herramientas para la mejora continua?					

PASO 2: Creación de un valor agregado para los clientes

El valor de un servicio está directamente relacionado con la satisfacción que le produce al cliente el cumplimiento de sus expectativas. Por tanto, una finalidad clara deberá ser la de aumentar el valor que percibe el cliente basándose en los siguientes aspectos:

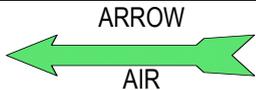
- Mediante consultas a los usuarios.
- Perfeccionando y mejorando los procesos de realización del servicio.
- Por medio de la retroalimentación de la información que se recibe del cliente.
- A través de las incidencias de la calidad.

Cualquier servicio se consigue mediante la secuencia e interacción de una serie de procesos, actividades y tareas que deben ser analizadas y mediadas para comprobar qué valor añadido aportan al cliente y éste aprecia.

3.6. Plan de implementación

La implementación del modelo de mejora continua en la ARROW AIR permitirá la disminución de deficiencias en el proceso de servicio al cliente, sin embargo requiere de la aprobación previa por parte de las autoridades de la empresa y compromiso por parte de los empleados. Para lo cual se ha diseñado el plan de implementación del modelo donde se detallan las actividades, las tareas que implica cada una de ellas; los responsables de realizarlas, quienes a su vez deben disponer de los recursos necesarios a utilizar, los cuales deberán ser suministrados por la empresa; también, es importante que la realización de cada actividad se haga en el tiempo previsto para lograr que los involucrados mantengan la sintonía con lo que se está realizando y sientan la motivación para seguir trabajando en ello.

Cuadro No. 10. Plan de implementación del modelo de mejora continua

		PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA		
ACTIVIDADES	TAREAS	ÁREA RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO DE DURACIÓN
Consultar con una entidad conocedora de la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Definir plazos para llevar a cabo el cambio Acordar etapas del modelo 	Gerencia general	Financieros, humanos, materiales	2 semanas
Identificar los cambios a experimentar con la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Presentar resultados de estudios realizados en otras empresas Identificar las diferencias que se presentaran con la implementación del enfoque 	Facilitador de mejora continua Gerente general	Financieros, materiales, tecnológicos, humanos, instalaciones adecuadas	3 semanas
Rediseñar la cultura actual de la empresa hacia un enfoque de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de procesos Mapeo de los procesos Identificación de objetivos del modelo Definir indicadores de mejoras Buscar la satisfacción del cliente 	Facilitador de mejora continua Gerente general Empleados	Humanos, materiales, tecnológicos, financieros	4 semanas
Establecer un programa de formación de los empleados hacia el enfoque de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Definir la mejora continua Definir los principios de la mejora Definir términos a utilizar Dar a conocer los indicadores de mejoras 	Facilitador de mejora continua Gerente general	Instalaciones adecuadas, financieros, humanos, tecnológicos	2 semanas
Establecer un programa de implementación de la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las etapas a implementar del modelo Definir un comité de evaluación de resultados 	Facilitador de mejora continua Gerente general	Humanos, financieros, instalaciones adecuadas	2 semanas
Elaborar documentos y procedimientos para implementación del modelo	<ul style="list-style-type: none"> Describir procesos y procedimientos Elaborar instrucciones y guías para llenado de formularios Elaborar guías informativas para los clientes 	Facilitador de mejora continua Gerente general Empleados	Humanos, materiales	3 semanas

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Albrecht, Karl. La Excelencia en el servicio. 1ª edición. Editorial Legis. Colombia 1991
- Colección Gestión de la Calidad Total. 1ª edición. Ediciones Díaz De Santos. España. 1996
- Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio. 2ª edición. Editorial Panorama. México. 2000
- González, Marvin E. QFD La Función Despliegue de la Calidad. “Una Guía Práctica para Escuchar la Voz del Cliente. 2ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001
- Harrington, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. 3ª Edición. Mc Graw Hill. México. 1998
- Harrington, H. James. Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa”. 3ª edición. Mc. Graw Hill. México. 1998.
- Hernández, Sampieri. Metodología de la investigación. 2ª edición. Editorial Mc Graw-Hill. 1998.
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis. 5ª edición. Imprenta Universitaria. Universidad de El Salvador. 2006
- Imai, Masaaki. kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. 11a. Edición. Editorial CECSA. 1998
- Jany Castro, José N. Investigación integral de mercados Decisiones sin incertidumbre. Mc Graw Hill. Colombia. 2005

- Kume, Hitoshi. Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la calidad. 1ª Edición. Editorial Norma. Colombia. 1992
- Lickson, Jeffrey E. Los Principios Deming de la Autosuperación, "Guía Personal para la calidad total". 1ª Edición. Editorial Iberoamérica. México. 1994
- Lind A. Douglas; Robert Mason y otros. Estadística para administración y economía. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2003
- Lovelock Christopher, Javier Reynoso y otros. Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. 1ª edición. Editorial Pearson Educación. México 2004.
- Prieto, Jorge Eliécer. El Servicio en Acción: la única forma de ganar todos. 1ª Edición. Ediciones ECOE. Colombia. 2007
- Stanton William; Michael Etzel y otros. Fundamentos de Marketing. 13ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2004
- Vargas Quiñones, Martha Elena y Aldana de Vega, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. 1ª Edición. Ediciones ECOE. Colombia. 2006
- Walton, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. 1ª Edición. Editorial Norma. Colombia. 1988
- Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª edición. Mc Graw – Hill. México. 2002

SITIOS WEB:

- Eduteka. Diagrama de flujo. 21 de enero de 2006. www.eduteka.org/diagrama-de-flujo.php
- José Miguel Gutiérrez Paz. Calidad total. 2000. www.monografias.com/trabajos16/calidad-total/calidad-total
- José Antonio Mendoza Aquino. Medición de la calidad del servicio. 2006. www.dnxgroup.com/articulo/medicion-de-la-calidad-percibida
- Pedro Pablo Arévalo Samudio. Las 5S's (housekeeping). 2003. www.monografias.com/trabajos16/las-cinco-eses

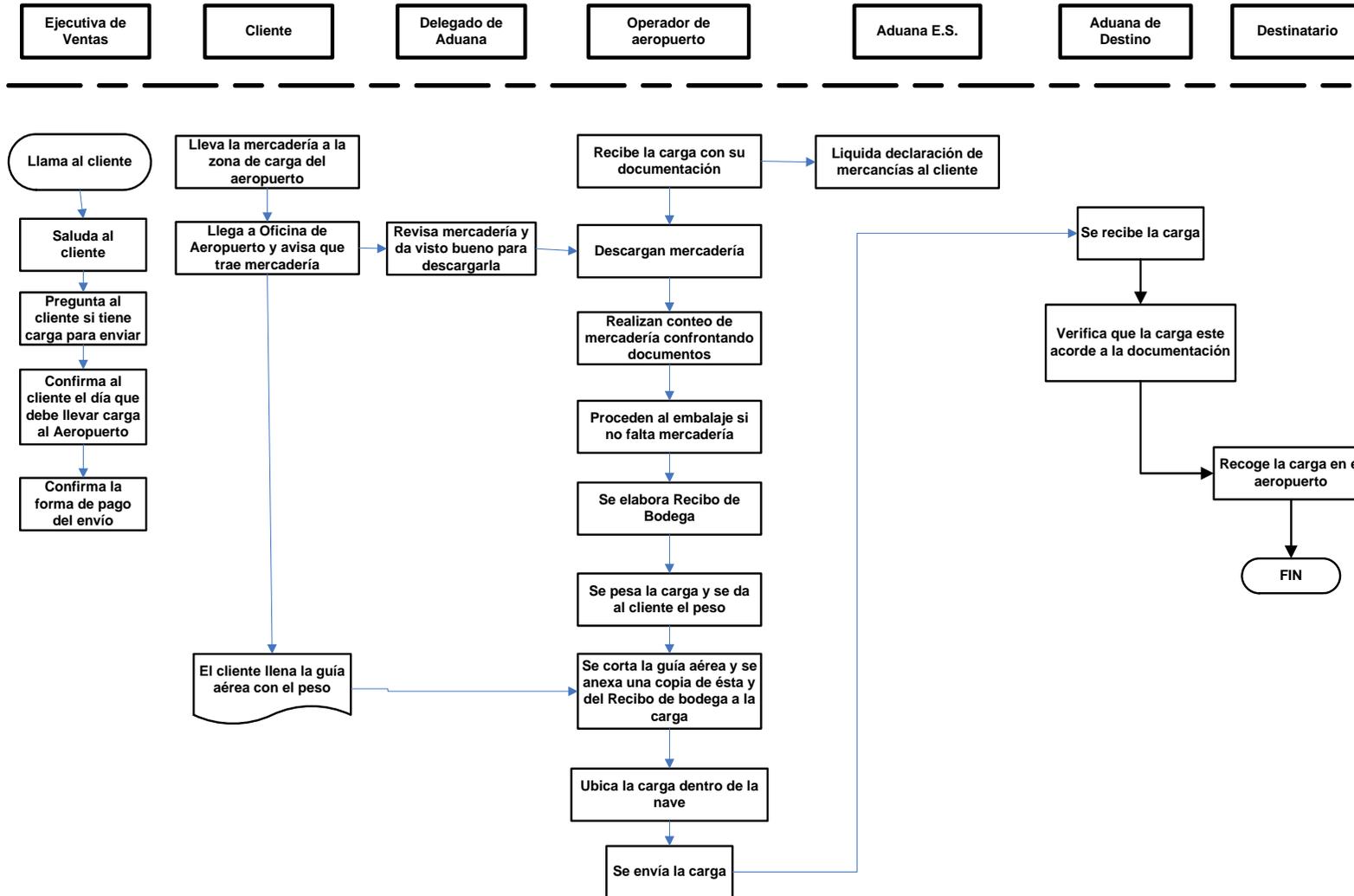
TESIS:

- Bonilla Guzmán, Alfonso Porfirio. "Aplicación del modelo SERVQUAL de servicio al cliente APRA 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 R.L. (CACTIUSA DE R.L.). 2006
- Hernández Castro, Juan Carlos. "Mejora continua de los ciclos estratégicos de servicio al cliente de la Alcaldía Municipal de San Marcos su repercusión en los niveles de recaudación fiscal para el periodo 2005-2006"
- Miranda Canahuati, Adel Octavio. "Guía basada en la técnica de las 5S 's como herramienta básica para mejorar la productividad del personal de operarios de los talleres de tornos industriales de la zona sur del Municipio de San Salvador". Universidad Tecnológica de El Salvador. 2003.

ANEXOS

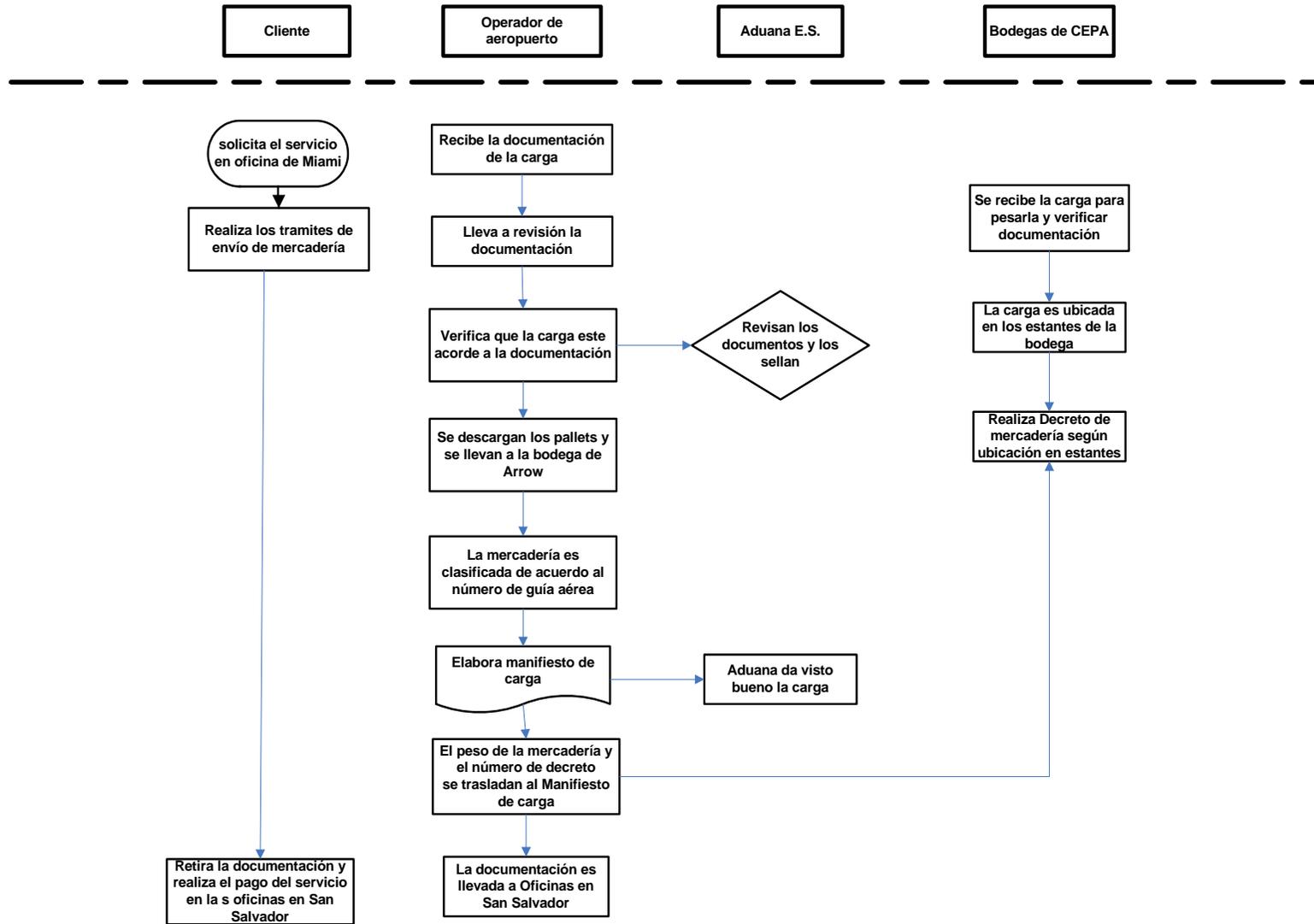
Anexo No. 1

PROCESO DE ENVÍO DE MERCADERÍA



Anexo No. 2

PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA



Anexo No. 3
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA PARA OBSERVACIÓN DEL PROCESO

Nombre del proceso:

I. ATENCIÓN AL CLIENTE

1. Se saluda al cliente cuando llega al lugar

Si

No

2. Se atiende con amabilidad al cliente

Si

No

3. El trabajador brinda confianza al cliente

Si

No

4. El trabajador muestra empatía con las inquietudes del cliente

Si

No

5. El proceso de atención es ágil

Si

No

6. Cuentan con los recursos necesarios para brindar el servicio

Si

No

7. El trabajador sabe desempeñar sus actividades

Si

No

8. El cliente enfrenta algún inconveniente durante la atención

Si

No Detalle: _____

9. Tienen los empleados los documentos, que utilizan en el proceso, a su alcance

Si

No

10. Tiene los empleados en su área artículos inutilizables

Si

No

11. Ofrecen los empleados valor agregado a los clientes

Si

No

II. CONDICIONES FISICO AMBIENTALES

12. Existe espacio suficiente donde atender a los clientes

Si

No

13. Existe iluminación adecuada

Si

No

14. El ambiente es fresco

Si

No

15. Tienen asientos de espera

Si

No

16. Los asientos son cómodos

Si

No

17. El área está ordenada

Si

No

18. El lugar es limpio

Si

No

19. Cuentan con el equipo necesario

Si

No

20. El equipo está en buenas condiciones

Si

No

21. El trabajador tiene espacio suficiente en su área

Si

No

22. Se cuenta con el mobiliario necesario

Si

No

23. El mobiliario se encuentra en buenas condiciones

Si

No

24. La infraestructura es adecuada

Si

No

25. La infraestructura es segura

Si

No

Notas: _____

Anexo No. 4

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

GUIA DE PREGUNTAS PARA EL GERENTE DE ARROW AIR

Objetivo: Conocer la opinión del Gerente de la empresa en algunos temas y recolectar información sobre el servicio que brinda ARROW, con la finalidad de realizar mejoras en el proceso.

Los datos que nos proporcione serán usados en la elaboración de un modelo de mejora continua, por lo que anticipadamente se agradece la ayuda que pueda brindar.

CONTENIDO

1. ¿Tiene Usted definido qué es mejora continua de la calidad?
2. ¿Es importante para usted la calidad en el servicio?
3. ¿Cómo miden la calidad en el servicio?
4. ¿Podría detallarnos el proceso de servicio al cliente?
5. ¿Lleva la empresa un registro de clientes?
6. ¿Qué tipos de clientes tienen?
7. ¿Cuáles de los tipos de clientes que mencionó solicitan el servicio más frecuentemente?
8. ¿Alguna vez han recibido quejas?
9. ¿Qué tipo de quejas ha recibido de los clientes?
10. ¿Cuáles factores cree usted que influyen para que se den estas quejas?

11. ¿Llevan en la empresa un registro de las quejas que presentan los clientes?
12. ¿Cuál es el procedimiento de solución de quejas?
13. ¿Cuenta la empresa con un buzón de sugerencias?
14. ¿Considera usted que sus empleados están capacitados para prestar el servicio?
15. ¿Cuenta la empresa con manuales de organización?
16. ¿Promueve usted la participación de sus empleados dentro del proceso de servicio al cliente?
17. ¿Cuenta la empresa con un sistema de reconocimientos para los empleados?

Anexo No. 5

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

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Objetivo: Recolectar información sobre el servicio que brinda ARROW, con la finalidad de realizar mejoras en el proceso.

Los datos que nos proporcione serán usados en la elaboración de un modelo de mejora continua, por lo que anticipadamente se agradece la ayuda que pueda brindar.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1- ¿Cual es el nombre de la unidad orgánica a la que pertenece?

2- ¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa? _____

II. CONTENIDO

3- ¿Mencione las actividades que realiza dentro del proceso de servicio al cliente?

4- ¿Mencione la actividad, de las antes mencionadas, a la que dedica más tiempo?

5- ¿Llena usted algún formulario utilizado por el cliente?

Si

No

Si su respuesta fue si, detalle ¿Cual?

6- ¿Cuáles de las siguientes características cumple el servicio que usted ofrece?

- Cortesía
- Agilidad
- Confianza
- Empatía
- Ofrecer alternativas

7- ¿Qué recursos materiales necesita para realizar sus tareas?

8- ¿Tiene a disposición los recursos que necesita para prestar el servicio?

Si

No

Explique: _____

9- ¿En la empresa se cuenta con un lugar específico donde colocar los artículos que se usan con poca frecuencia?

Si

No

Explique: _____

10- ¿Tienen un lugar asignado donde ubicar sus pertenencias personales?

Si

No

11- ¿Existe alguna persona encargada de limpiar su área de trabajo?

Si

No

12- ¿Alguna vez el equipo que utiliza ha sufrido fallas mientras ofrece el servicio al cliente?

Si

No

Explique: _____

13- ¿Existen normas en la empresa?

Si

No

Explique: _____

14- ¿Qué tipo de normas implementan en su empresa?

- Limpieza
- Mantenimiento
- Seguridad
- Todas
- Ninguna

15- ¿En alguna ocasión el servicio que brinda la empresa ha sufrido retrasos?

- Si
- No

16- Si su respuesta fue si. ¿Cuáles son las principales causas de retraso en el servicio?

- Fallas en el sistema
- Mala comunicación
- Manejo inadecuado de los documentos
- Otros: _____

17- ¿Tiene usted comunicación con los clientes?

- Si
- No

18- Si su respuesta fue si. ¿Que medios utiliza para comunicarse con el cliente?

- Teléfono
- Fax
- Correo electrónico
- Encuestas
- Buzón de sugerencias
- Otro: _____

19- ¿Mencione las principales deficiencias que presentan estos medios?

20- ¿Cuántos clientes atiende en promedio semanalmente?

- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 30 o más

21- ¿Alguna vez ha recibido quejas de los clientes?

- Si
- No

22- Si su respuesta fue si. ¿Que tipo de quejas recibe por parte de los clientes?

Carga dañada

Carga extraviada

Carga mal etiquetada

Carga mal manifestada

Datos erróneos de los clientes

Notificaciones con retraso

Otros: _____

23- ¿Cuáles de esas quejas son las más frecuentes?

Carga dañada

Carga extraviada

Carga mal etiquetada

Carga mal manifestada

Datos erróneos de los clientes

Notificaciones con retraso

Otros: _____

24- ¿Cuentan con un registro de quejas presentadas por el cliente?

Si

No

25- ¿Cual es el procedimiento que se sigue para solucionar las quejas?

26- ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el proceso de servicio al cliente?

Anexo No. 6
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

OBJETIVO: Recolectar información sobre la satisfacción del cliente respecto al servicio que brinda ARROW, con la finalidad de responder mejor a las necesidades de los clientes.

Los datos que nos proporcione serán utilizados en la elaboración de un modelo de mejora continua, por lo que anticipadamente se agradece la ayuda que al respecto pueda brindar.

Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene con respecto a:	ELEMENTOS TANGIBLES: apariencia de las instalaciones físicas, equipo, empleados y materiales de comunicación.				
	Muy insatisfecho 20%	Insatisfecho 40%	Neutro 60%	Satisfecho 80%	Muy satisfecho 100%
La limpieza, iluminación y temperatura de las instalaciones de ARROW					
La apariencia del personal que le atiende					
El aspecto del mobiliario en las instalaciones donde se presta el servicio					
El aspecto de los folletos informativos brindados sobre el proceso de servicio					
Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene con respecto a:	FIABILIDAD: habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.				
	Muy insatisfecho 20%	Insatisfecho 40%	Neutro 60%	Satisfecho 80%	Muy satisfecho 100%
El tiempo establecido por ARROW para realizar la entrega de carga					
El Interés sincero en resolver sus problemas					
El cumplimiento de lo acordado o prometido por parte de ARROW cuando le brinda el servicio					
El llenado correcto de los formularios					
El servicio desde la primera vez que lo solicita					

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

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene con respecto a:	CAPACIDAD DE RESPUESTA: deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.				
	Muy insatisfecho 20%	Insatisfecho 40%	Neutro 60%	Satisfecho 80%	Muy satisfecho 100%
El tiempo de espera para notificarle de que la carga ha llegado a su destino					
El asesoramiento y ayuda al usuario que brinda ARROW sobre los procedimientos a seguir para obtener el servicio					
El tiempo de espera para ser atendido y realizar trámites para el envío o recepción de carga					
El tiempo de espera para obtener una respuesta cuando solicita información					
Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene con respecto a:	SEGURIDAD: conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.				
	Muy insatisfecho 20%	Insatisfecho 40%	Neutro 60%	Satisfecho 80%	Muy satisfecho 100%
Los conocimientos del personal para realizar los trámites					
La cortesía y amabilidad del personal que le brinda el servicio					
La confianza que le brinda el personal que le atiende					
La discreción y confidencialidad en el manejo de sus datos personales, por parte de ARROW					

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

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene con respecto a:	EMPATÍA: atención individualiza al cliente				
	Muy insatisfecho 20%	Insatisfecho 40%	Neutro 60%	Satisfecho 80%	Muy satisfecho 100%
El horario de prestación del servicio, por parte de ARROW					
Las facilidades de contactar con la empresa					
El medio que utiliza ARROW para comunicarse con usted					
El interés que muestran los empleados de ARROW a sus inquietudes					
El trato personalizado que le ofrece ARROW					

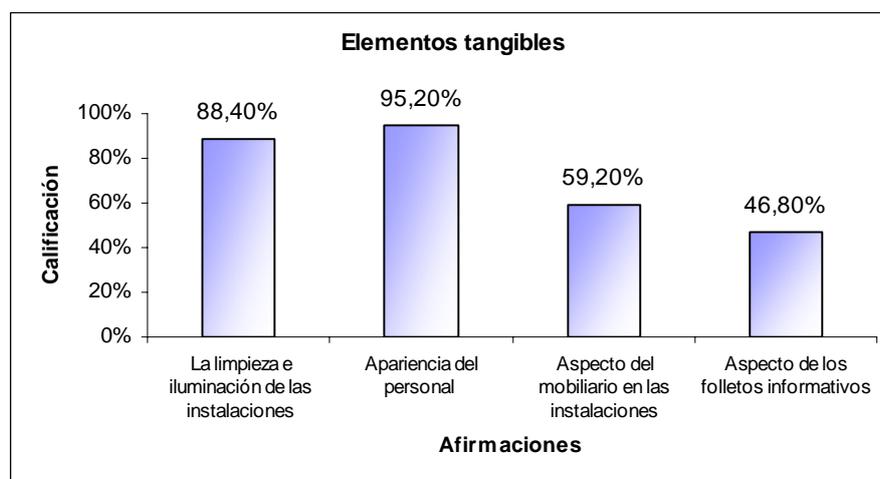
Anexo No. 7

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES

Dimensión 1: Elementos tangibles

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, empleados y materiales informativo de la empresa.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
La limpieza e iluminación de las instalaciones	88,40
Apariencia del personal	95,20
Aspecto del mobiliario en las instalaciones	59,20
Aspecto de los folletos informativos	46,80



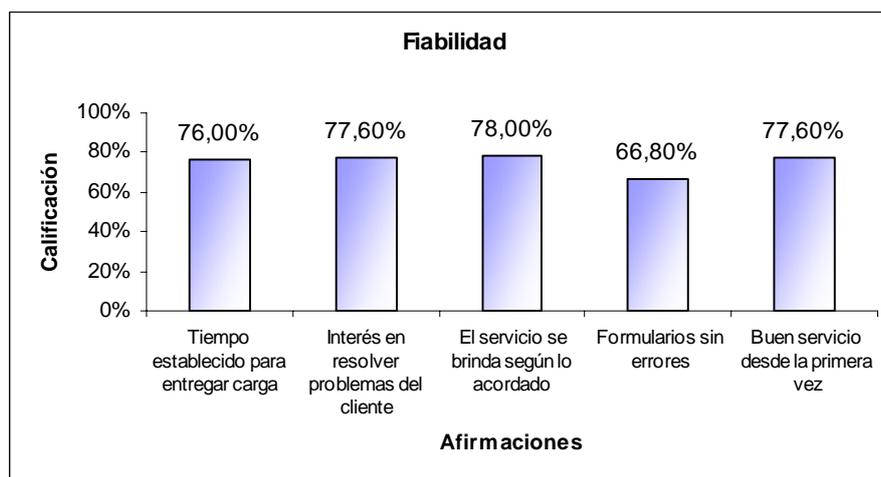
Comentario:

En esta dimensión los clientes mostraron tener un nivel alto de satisfacción en los aspectos de limpieza de las instalaciones y apariencia del personal que les atiende; esta satisfacción disminuyó en lo que se refiere al mobiliario utilizado en las instalaciones y el aspecto donde parece estar más insatisfechos es el relacionado con los folletos informativos sobre el proceso.

Dimensión 2: Fiabilidad

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre la habilidad por parte de la empresa para prestar el servicio prometido.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Tiempo establecido para entregar carga	76,00
Interés en resolver problemas del cliente	77,60
El servicio se brinda según lo acordado	78,00
Formularios sin errores	66,80
Buen servicio desde la primera vez	77,60



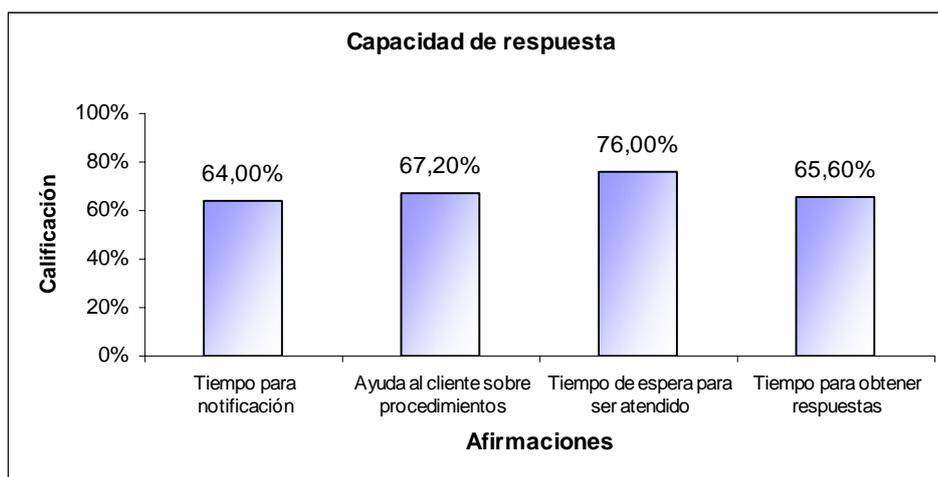
Comentario:

En la mayor parte de los aspectos correspondientes a la segunda dimensión se ha notado un nivel alto de satisfacción por parte de los clientes lo cual muestra la confianza que tienen en el servicio que les brinda la empresa; el único aspecto que refleja más insatisfacción es el que se refiere a los errores en los formularios este representa un factor muy importante en la realización del proceso de servicio al cliente porque puede ocasionar deficiencias significativas como pérdidas de carga por datos erróneos.

Dimensión 3: Capacidad de respuesta

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre el deseo que tiene la empresa en ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Tiempo para notificación	64,00
Ayuda al cliente sobre procedimientos	67,20
Tiempo de espera para ser atendido	76,00
Tiempo para obtener respuestas	65,60



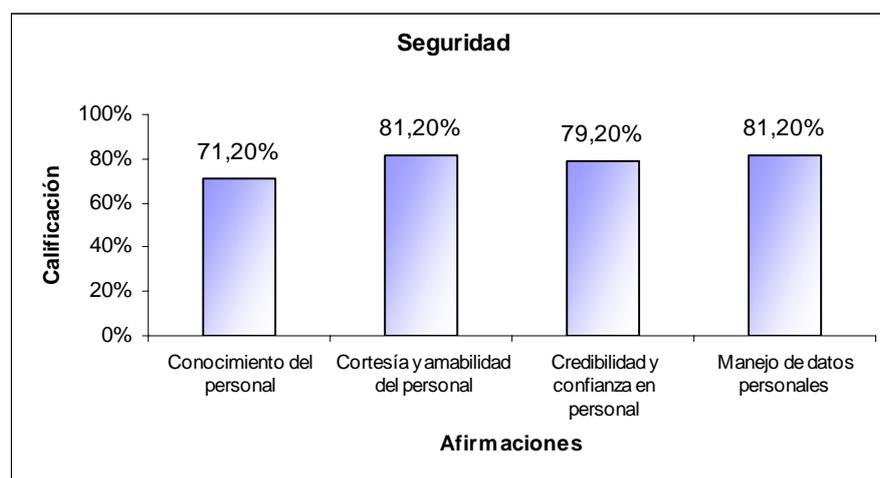
Comentario:

La tercera dimensión refleja niveles bajos de satisfacción en la mayoría de aspectos evaluados esto indica que la empresa tiene fallas en algunos procedimientos, sobretodo en los de notificación de entrega de carga, el tiempo para dar respuestas a los clientes y la ayuda que se pueda brindar sobre posprocedimientos que se deben realizar, el aspecto mejor evaluado es el tiempo para ser atendido y realizar trámites.

Dimensión 4: Seguridad

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre los conocimientos del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitirles confianza.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Conocimiento del personal	71,20
Cortesía y amabilidad del personal	81,20
Credibilidad y confianza en personal	79,20
Manejo de datos personales	81,20



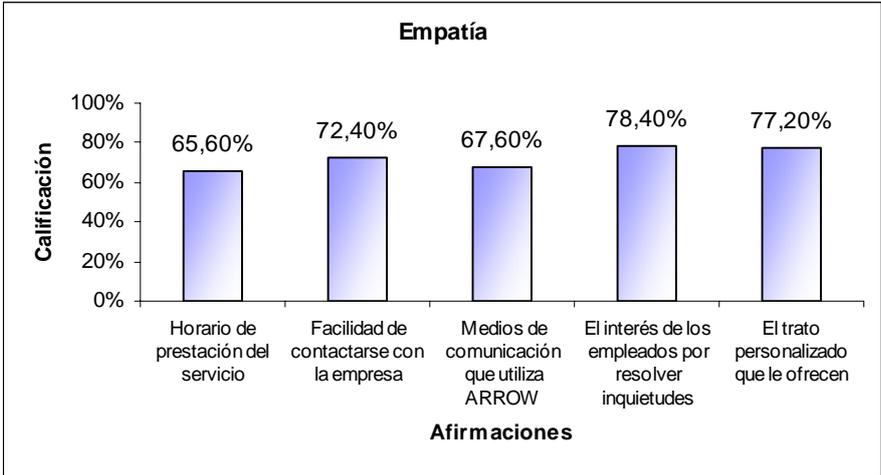
Comentario:

La cuarta dimensión ha sido muy bien evaluada esto significa que el personal ofrece una muy buena atención al cliente porque el aspecto mejor evaluado es la amabilidad, luego sigue el manejo de datos es decir que existe discreción y la confianza que brindan a los clientes los empleados de la compañía; el área a la que se debe prestar atención se refiere a los conocimientos que el personal tiene sobre el proceso de servicio al cliente y los trámites que éste implica.

Dimensión 5: Empatía

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre la atención individualizada que la empresa les brinda y el nivel de empatía que comparte con ellos.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Horario de prestación del servicio	65,60
Facilidad de contactarse con la empresa	72,40
Medios de comunicación que utiliza ARROW	67,60
El interés de los empleados por resolver inquietudes	78,40
El trato personalizado que le ofrecen	77,20



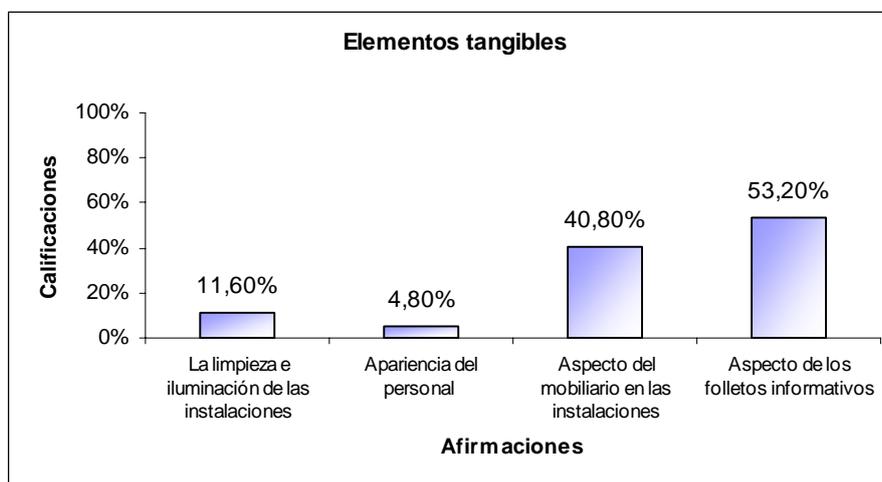
Comentario:

El aspecto mejor evaluado es el interés de los empleados por resolver las inquietudes del cliente, luego sigue el trato personalizado es decir que el cliente se siente muy bien atendido, el tercer aspecto que se ha sido bien evaluado es la facilidad de contactarse con la empresa; los medios de comunicación que utiliza Arrow para comunicarse con los clientes reflejan un nivel bajo y finalmente el horario de prestación del servicio estos son los principales puntos donde se debe prestar atención.

Determinación de brechas de mejora para los clientes

Dimensión 1: Elementos tangibles

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
La limpieza e iluminación de las instalaciones	11,60
Apariencia del personal	4,80
Aspecto del mobiliario en las instalaciones	40,80
Aspecto de los folletos informativos	53,20

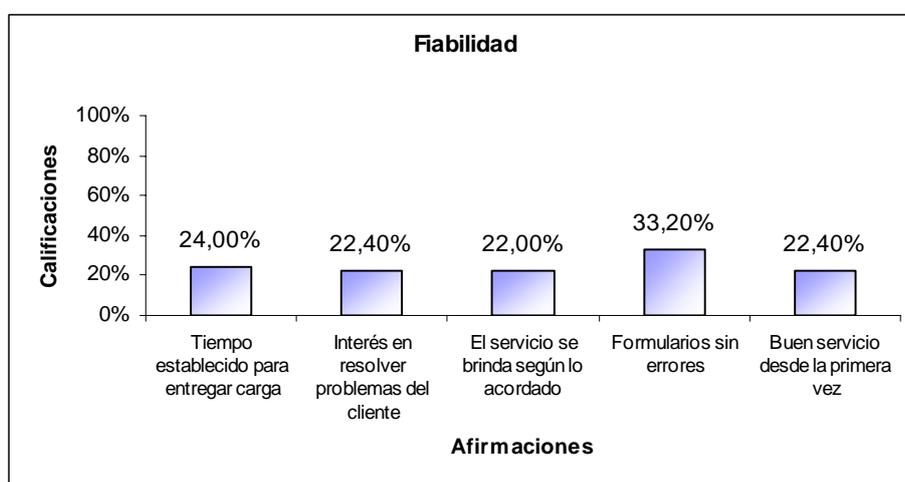


Comentario:

Las brechas de la primera dimensión muestran que los aspectos a mejorar deben ser el mobiliario de las instalaciones y los folletos informativos sobre los procesos de envío y recepción de mercadería.

Dimensión 2: Fiabilidad

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Tiempo establecido para entregar carga	24,00
Interés en resolver problemas del cliente	22,40
El servicio se brinda según lo acordado	22,00
Formularios sin errores	33,20
Buen servicio desde la primera vez	22,40

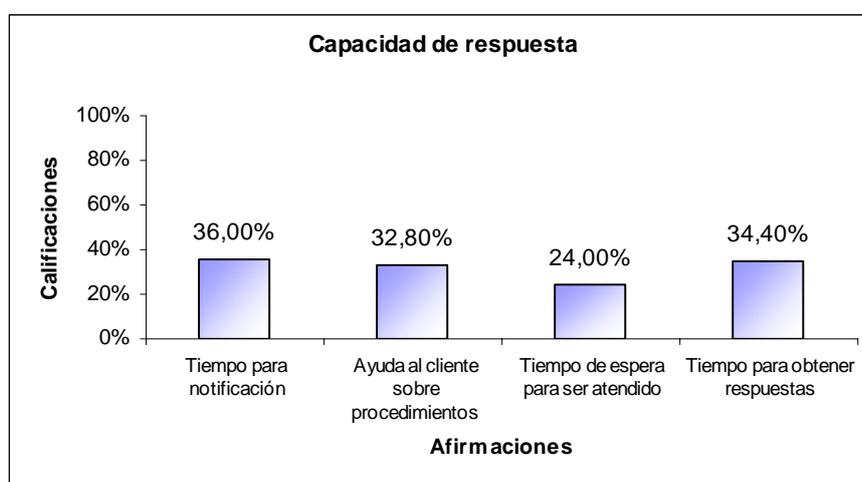


Comentario:

Los niveles de las brechas de esta dimensión están casi dentro del mismo rango y es un porcentaje significativo el que se debe mejorar en estas áreas, el aspecto que sobresale más son los errores en los formularios en eso la empresa debe prestar mayor atención para realizar mejoras y en el tiempo para entregar la carga debe buscar mecanismos que permitan agilizar dicho procedimiento.

Dimensión 3: Capacidad de respuesta

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Tiempo para notificación	36,00
Ayuda al cliente sobre procedimientos	32,80
Tiempo de espera para ser atendido	24,00
Tiempo para obtener respuestas	34,40

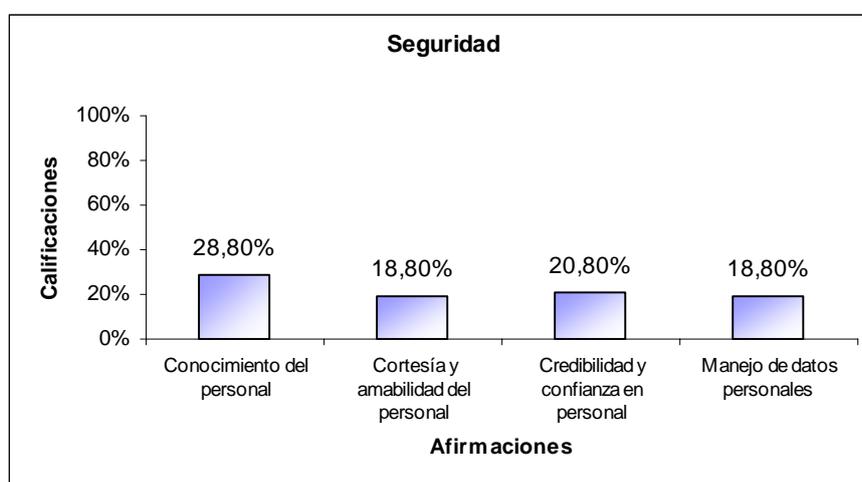


Comentario:

Para esta dimensión el tiempo de notificación es el que muestra una brecha mayor luego sigue el tiempo para obtener respuesta cuando se realiza algún tipo de consultas el tercer aspecto con un nivel significativo es la ayuda que se le brinda al cliente en conclusión son los que se deben mejorar.

Dimensión 4: Seguridad

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Conocimiento del personal	28,80
Cortesía y amabilidad del personal	18,80
Credibilidad y confianza en personal	20,80
Manejo de datos personales	18,80

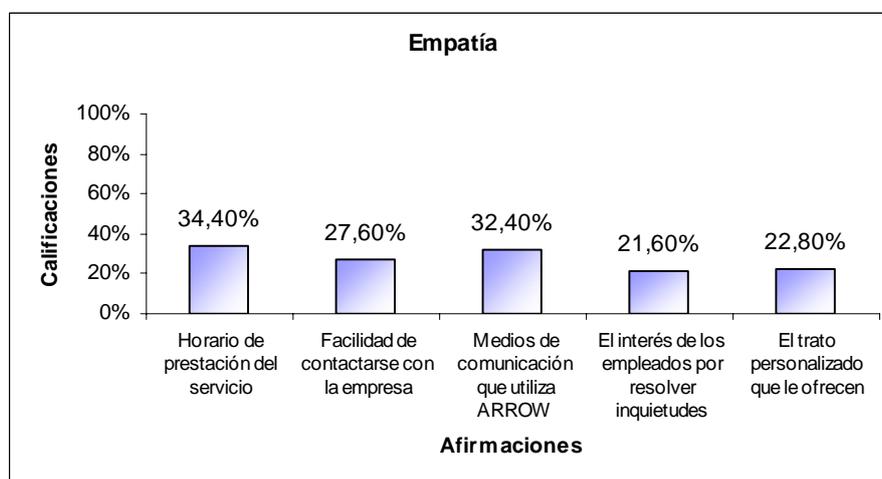


Comentario:

En esta dimensión el aspecto que necesita mejorar más es el conocimiento que el personal posee sobre los procedimientos que implica el servicio al cliente, luego el área que sigue es la credibilidad y confianza del personal y con un mismo nivel se tiene la cortesía y el manejo de los datos del cliente.

Dimensión 5: Empatía

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Horario de prestación del servicio	34,40
Facilidad de contactarse con la empresa	27,60
Medios de comunicación que utiliza ARROW	32,40
El interés de los empleados por resolver inquietudes	21,60
El trato personalizado que le ofrecen	22,80



Comentario:

La mayor brecha de la quinta dimensión es el horario de prestación del servicio, aunque es importante mencionar que el horario es muy amplio existen muchos clientes que lo desconocen, seguidamente se encuentra los medios de comunicación que utiliza Arroz para comunicarse con los clientes esto refleja que se deben buscar otras alternativas; la facilidad de contactar con la empresa también refleja una brecha de mejora alta finalmente se tiene el trato personalizado y el interés de los empleados.

Anexo No. 8

DETERMINACIÓN DEL PORCENTAJE PARA CADA ÍTEM EN LA TABULACION DE LOS CLIENTES

Dimensión 1: Elementos tangibles

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
La limpieza e iluminación de las instalaciones	0	0	4	21	25	50
Apariencia del personal	0	0	0	12	38	50
Aspecto del mobiliario en las instalaciones	0	22	10	16	2	50
Aspecto de los folletos informativos	5	30	9	5	1	50

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
0	0	240	1680	2500	88,40%
0	0	0	960	3800	95,20%
0	880	600	1280	200	59,20%
100	1200	540	400	100	46,80%

Dimensión 2: Fiabilidad

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Tiempo establecido para entregar carga	0	5	2	41	2	50
Ayuda al usuario para realizar trámites	0	2	5	40	3	50
El servicio se brinda según lo acordado	0	2	4	41	3	50
Formularios sin errores	0	16	3	29	2	50
Buen servicio desde la primera vez	1	0	5	42	2	50

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
0	200	120	3280	200	76,00%
0	80	300	3200	300	77,60%
0	80	240	3280	300	78,00%
0	640	180	2320	200	66,80%
20	0	300	3360	200	77,60%

Dimensión 3: Capacidad de respuesta

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Rapidez al entregar la carga	1	20	2	22	5	50
Tiempo de espera para ser atendido	1	10	11	26	2	50
Tiempo de espera para obtener respuesta	1	1	6	41	1	50
Disponibilidad de empleados en brindar ayuda	1	14	7	26	2	50

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
20	800	120	1760	500	64,00%
20	400	660	2080	200	67,20%
20	40	360	3280	100	76,00%
20	560	420	2080	200	65,60%

Dimensión 4: Seguridad

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Conocimiento del personal	0	9	7	31	3	50
Cortesía y amabilidad del personal	1	0	2	39	8	50
Credibilidad y confianza en personal	1	0	2	44	3	50
Manejo de datos personales	0	0	2	43	5	50

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
0	360	420	2480	300	71,20%
20	0	120	3120	800	81,20%
20	0	120	3520	300	79,20%
0	0	120	3440	500	81,20%

Dimensión 5: Empatía

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Horario de prestación del servicio	1	14	7	26	2	
Facilidad de contactarse con la empresa	1	10	0	35	4	50
Medios de comunicación que utiliza ARROW	1	13	4	30	2	50
El interés de los empleados por resolver inquietudes	1	1	3	41	4	50
El trato personalizado que le ofrecen	2	1	5	36	6	50

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
20	560	420	2080	200	65,60%
20	400	0	2800	400	72,40%
20	520	240	2400	200	67,60%
20	40	180	3280	400	78,40%
40	40	300	2880	600	77,20%

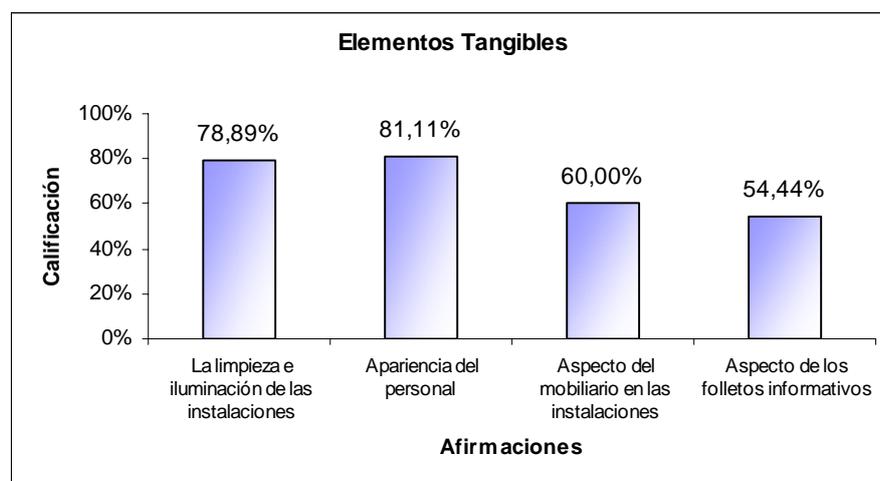
Anexo No.9

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS AGENCIAS DE CARGA

Dimensión 1: Elementos tangibles

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, empleados y materiales informativo de la empresa.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
La limpieza e iluminación de las instalaciones	78,89%
Apariencia del personal	81,11%
Aspecto del mobiliario en las instalaciones	60,00%
Aspecto de los folletos informativos	54,44%



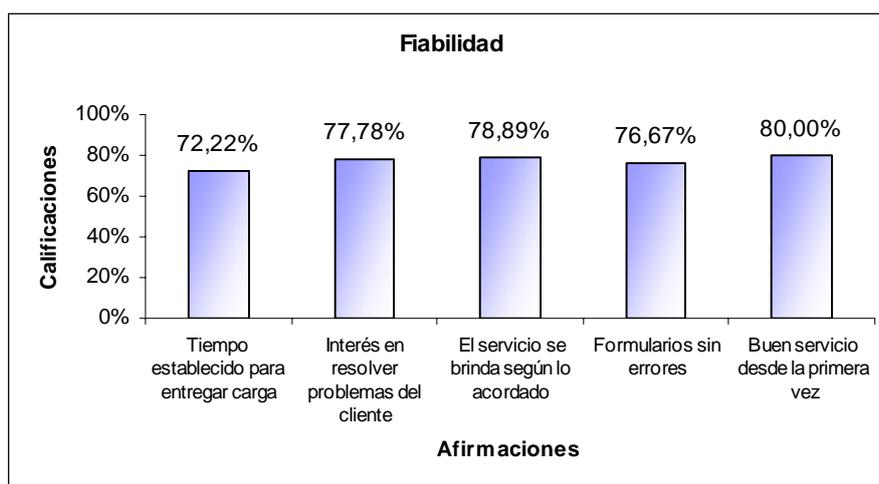
Comentario:

Para esta dimensión los aspectos mejor evaluados son la apariencia del personal que atiende a los clientes, luego la limpieza de las instalaciones le sigue el aspecto del mobiliario el cual refleja un nivel más bajo y finalmente el aspecto que tiene más insatisfechos a las agencias de carga son los folletos informativos que sobre el proceso de servicio al cliente que brinda la empresa.

Dimensión 2: Fiabilidad

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre la habilidad por parte de la empresa para prestar el servicio prometido.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Tiempo establecido para entregar carga	72,22
Interés en resolver problemas del cliente	77,78
El servicio se brinda según lo acordado	78,89
Formularios sin errores	76,67
Buen servicio desde la primera vez	80,00



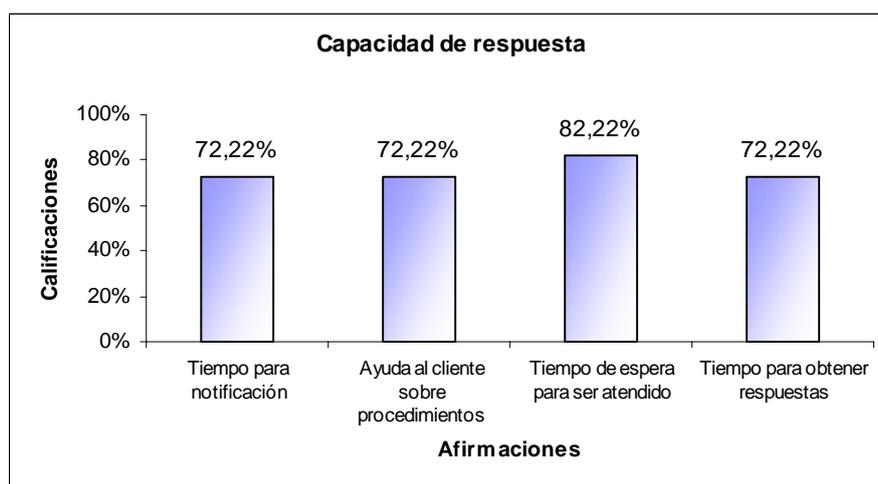
Comentario:

Las agencias de carga muestran un nivel alto de satisfacción con el servicio que les brinda la empresa desde la primera vez que lo solicitaron, también manifiestan que el servicio lo reciben según lo acordado con la empresa, luego el interés de los empleados por resolver los problemas del cliente tiene un porcentaje alto, los que reflejan insatisfacción son los errores en los formularios y el tiempo establecido para entregar la carga, estos deben ser los mayores puntos de atención.

Dimensión 3: Capacidad de respuesta

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre el deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida que muestra la empresa.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Tiempo para notificación	72,22
Ayuda al cliente sobre procedimientos	72,22
Tiempo de espera para ser atendido	82,22
Tiempo para obtener respuestas	72,22



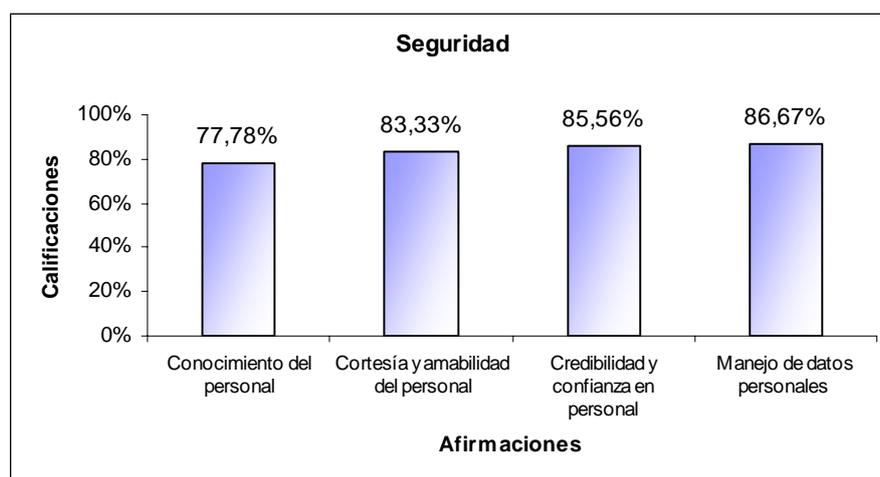
Comentario:

El aspecto que muestra un mayor grado de satisfacción es el tiempo que deben esperar para ser atendidos esto significa que el proceso no es muy lento, donde las agencias de carga muestran mayor insatisfacción es en el tiempo de notificación, ayuda que les brindan sobre los procedimientos y finalmente el tiempo que esperan para obtener respuesta a las dudas que presentan.

Dimensión 4: Seguridad

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre los conocimientos del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitirles confianza.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Conocimiento del personal	77,78
Cortesía y amabilidad del personal	83,33
Credibilidad y confianza en personal	85,56
Manejo de datos personales	86,67



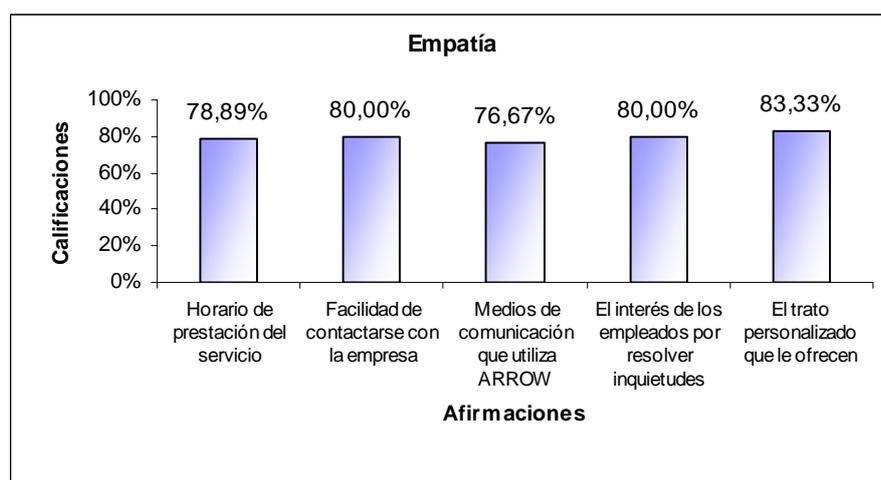
Comentario:

Con respecto a la seguridad los agentes de carga manifiestan estar muy satisfechos con el manejo que se da a sus datos personales, después la credibilidad y confianza por parte del personal, el aspecto de la cortesía y amabilidad también ha sido muy bien evaluado el que presenta un nivel mas bajo de satisfacción es el conocimiento del personal sobre los procedimientos que implica el envío y recepción de mercadería.

Dimensión 5: Empatía

Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene sobre la atención individualizada que la empresa les brinda.

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Horario de prestación del servicio	78,89
Facilidad de contactarse con la empresa	80,00
Medios de comunicación que utiliza ARROW	76,67
El interés de los empleados por resolver inquietudes	80,00
El trato personalizado que le ofrecen	83,33



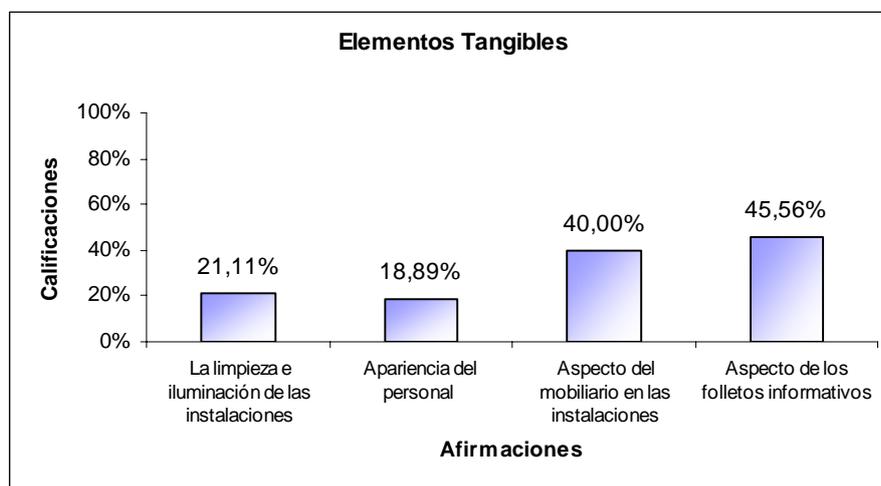
Comentario:

El trato personalizado que le brinda la empresa es el aspecto donde las agencias de carga están más satisfechas luego están el interés que muestran en remover dudas y la facilidad para contactarse con la empresa, el horario de prestación también muestra un nivel alto de satisfacción y el nivel más bajo lo tiene el aspecto referido a los medios de comunicación utilizados por la empresa.

Determinación de brechas de mejora para las agencias de carga

Dimensión 1: Elementos tangibles

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
La limpieza e iluminación de las instalaciones	21,11
Apariencia del personal	18,89
Aspecto del mobiliario en las instalaciones	40,00
Aspecto de los folletos informativos	45,56

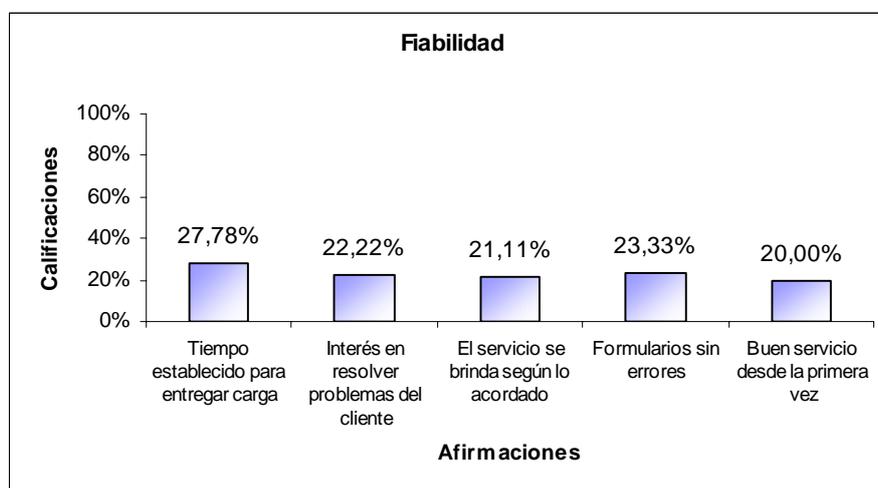


Comentario:

La brecha que requiere mas mejoras según los agentes de carga es el aspecto de los folletos informativos luego sigue el aspecto del mobiliario de las instalaciones y con un nivel un poco más bajo esta lo relacionado con la limpieza de las instalaciones.

Dimensión 2: Fiabilidad

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Tiempo establecido para entregar carga	27,78
Interés en resolver problemas del cliente	22,22
El servicio se brinda según lo acordado	21,11
Formularios sin errores	23,33
Buen servicio desde la primera vez	20,00

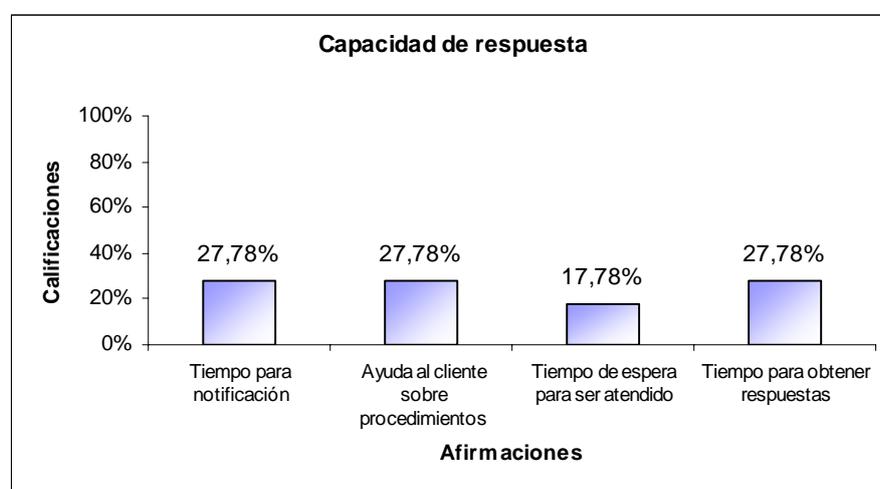


Comentario:

Para esta dimensión la brechas que muestra mayor insatisfacción es la que hace referencia al tiempo de establecido para entregar la carga esto indica que hay retrasos y la carga llega después de lo acordado a su destino, los errores en los formularios es el segundo aspecto que necesita mejoras para lograr incrementar la satisfacción de los agentes de carga el resto de aspectos evaluados oscilan entre un rango menor pero significativo por lo que se debe prestar atención.

Dimensión 3: Capacidad de respuesta

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Tiempo para notificación	27,78
Ayuda al cliente sobre procedimientos	27,78
Tiempo de espera para ser atendido	17,78
Tiempo para obtener respuestas	27,78

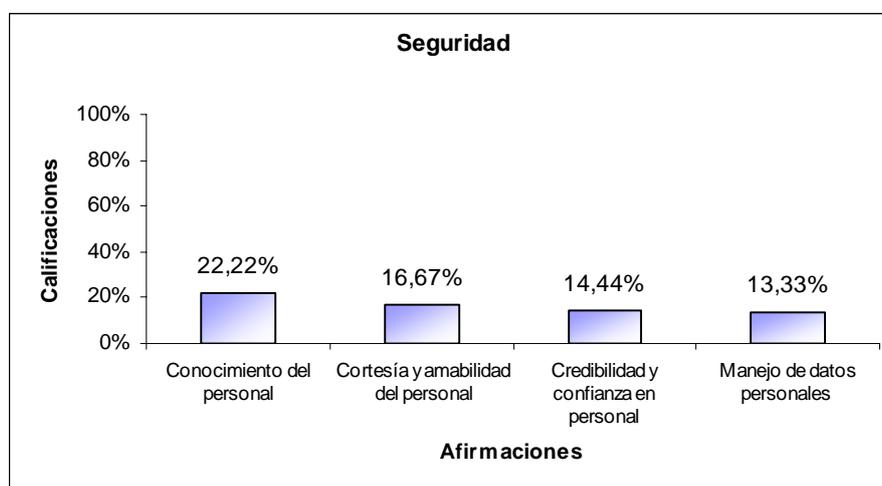


Comentario:

En esta dimensión los resultados han sido similares en los aspectos que muestran brechas mayores estos se refieren al tiempo de notificación es decir que se tardan mucho para notificar a las agencias de carga, la ayuda que brinda al cliente sobre los procedimientos y el tiempo que esperan para obtener respuesta sobre dudas finalmente se observa con una brecha menor el tiempo en ser atendido al momento de realizar los trámites con la empresa.

Dimensión 4: Seguridad

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Conocimiento del personal	22,22
Cortesía y amabilidad del personal	16,67
Credibilidad y confianza en personal	14,44
Manejo de datos personales	13,33

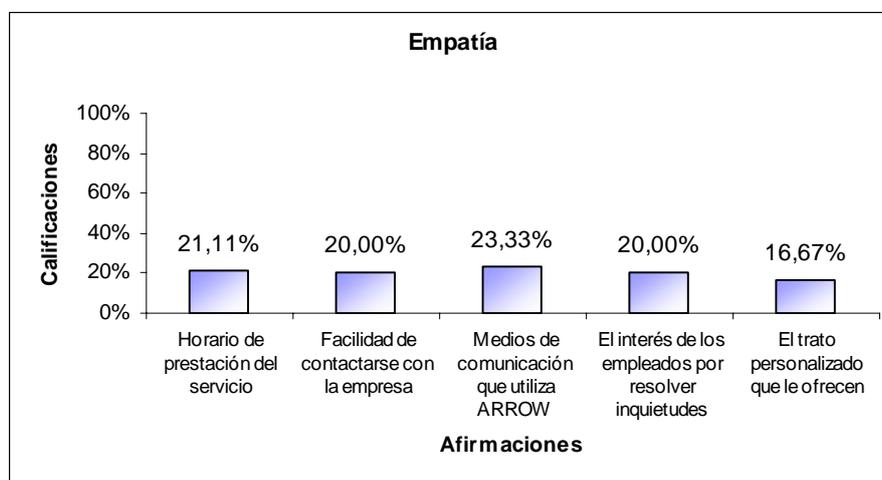


Comentario:

La brecha que necesita más mejora es la relacionada con los conocimientos del personal sobre los trámites que implica el proceso, luego sigue la cortesía y amabilidad del personal, el tercer aspecto que se necesita mejorar es la credibilidad y confianza en el personal finalmente se tiene el manejo de datos personales del cliente lo que demuestra que existe confidencialidad con esta información.

Dimensión 5: Empatía

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Porcentaje
Horario de prestación del servicio	21,11
Facilidad de contactarse con la empresa	20,00
Medios de comunicación que utiliza ARROW	23,33
El interés de los empleados por resolver inquietudes	20,00
El trato personalizado que le ofrecen	16,67



Comentario:

Para esta dimensión la brecha que necesita mejorarse en un porcentaje mayor es la de los medios de comunicación que utiliza la empresa para contactar a los clientes, el segundo aspecto se refiere al horario de prestación del servicio, luego con un mismo nivel se tiene la facilidad que tienen los clientes para contactarse con la empresa y el interés que demuestran los empleados por resolver las inquietudes de los clientes y el aspecto que tienen la menor brecha se refiere al trato personalizado que le brindan esto demuestra que el cliente se siente bien atendido cuando le dan el servicio.

Anexo No. 10

DETERMINACIÓN DEL PORCENTAJE PARA CADA ÍTEM EN LA TABULACIÓN DE LAS AGENCIAS DE CARGA

Dimensión 1: Elementos tangibles

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
La limpieza e iluminación de las instalaciones	0	1	0	16	1	18
Apariencia del personal	0	1	0	14	3	18
Aspecto del mobiliario en las instalaciones	0	8	2	8	0	18
Aspecto de los folletos informativos	0	11	2	4	1	18

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
0	40	0	1280	100	78,89%
0	40	0	1120	300	81,11%
0	320	120	640	0	60,00%
0	440	120	320	100	54,44%

Dimensión 2: Fiabilidad

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Tiempo establecido para entregar carga	1	2	2	11	2	18
Ayuda al usuario para realizar trámites	0	2	2	10	4	18
El servicio se brinda según lo acordado	0	1	2	12	3	18
Formularios sin errores	0	2	2	11	3	18
Buen servicio desde la primera vez	0	2	1	10	5	18

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
20	80	120	880	200	72,22%
0	80	120	800	400	77,78%
0	40	120	960	300	78,89%
0	80	120	880	300	76,67%
0	80	60	800	500	80,00%

Dimensión 3: Capacidad de respuesta

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Rapidez al entregar la carga	0	5	1	8	4	18
Tiempo de espera para ser atendido	0	4	2	9	3	18
Tiempo de espera para obtener respuesta	0	1	1	11	5	18
Disponibilidad de empleados en brindar ayuda	0	4	0	13	1	18

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
0	200	60	640	400	72,22%
0	160	120	720	300	72,22%
0	40	60	880	500	82,22%
0	160	0	1040	100	72,22%

Dimensión 4: Seguridad

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Conocimiento del personal	0	2	1	12	3	18
Cortesía y amabilidad del personal	0	2	0	9	7	18
Credibilidad y confianza en personal	1	0	0	9	8	18
Manejo de datos personales	0	0	1	10	7	18

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
0	80	60	960	300	77,78%
0	80	0	720	700	83,33%
20	0	0	720	800	85,56%
0	0	60	800	700	86,67%

Dimensión 5: Empatía

Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de satisfacción que Ud. tiene en relación con este aspecto del servicio suministrado?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Horario de prestación del servicio	1	2	0	9	6	18
Facilidad de contactarse con la empresa	0	2	0	12	4	18
Medios de comunicación que utiliza ARROW	0	4	0	9	5	18
El interés de los empleados por resolver inquietudes	1	1	1	9	6	18
El trato personalizado que le ofrecen	0	1	0	12	5	18

Tabla de porcentajes

Muy Insatisfecho (20)	Insatisfecho(40)	Neutro (60)	Satisfecho (80)	Muy Satisfecho(100)	TOTAL
20	80	0	720	600	78,89%
0	80	0	960	400	80,00%
0	160	0	720	500	76,67%
20	40	60	720	600	80,00%
0	40	0	960	500	83,33%

Anexo 11

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS

3. ¿Mencione las actividades que realiza dentro del proceso de servicio al cliente?

Objetivo: Identificar las tareas que realiza el empleado dentro del proceso de servicio para determinar si son las correspondientes de acuerdo a su puesto

PUESTO	ACTIVIDAD REALIZADA DENTRO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE
Ordenanza	Ofrecer agua ó café
Vigilante 1	Recibir a los clientes
Vigilante 2	Recibir a los clientes
Recepcionista	Recibir llamadas de los clientes, facturación de créditos fiscales, realizar el cobro de manejo de las guías aéreas, notificar a los clientes sobre carga y la guía aérea y realizar un reporte diario
Atención al cliente	Contestar las interrogantes de los clientes sobre la carga, notificar a los clientes sobre la carga y documentos (guía aérea) cuando a entrado carga
Gerente de Ventas	Realiza cotizaciones y reservaciones, rastreo de embarque
Contador General	Consulta los saldos de cuentas
Auxiliar Contable	Entrega guías aéreas en blanco
Supervisor de carga 1	Atención telefónica al cliente y recibir carga de exportación
Supervisor de carga 2	Revisar las guías aéreas, entregar carga a CEPA, atención al cliente por teléfono
Supervisor de carga 3	Verificar la carga para exportación, verificar peso de la carga y atención al cliente por teléfono
Supervisor de carga 4	Recibir la carga, revisar guías aéreas y atender al cliente por teléfono
Supervisor de carga 5	Revisar las guías aéreas, verificar peso de la carga y atención al cliente por teléfono
Supervisor de Operaciones	Brindar ayuda con documentos mal llenados, proporcionar decretos para que los clientes puedan retirar carga, brindar cartas explicativas por variación de pesos y elaboración de guías aéreas
Gerente de Operaciones	Brindar información al cliente, resolver problemas con la documentación, rastreo de la carga, atención al cliente por teléfono

4. ¿Mencione la actividad a la que le dedica más tiempo?

Objetivo: Conocer cual es la actividad que requiere mayor tiempo con la finalidad de buscar mecanismos que faciliten su realización

PUESTO	ACTIVIDAD
Ordenanza	Hacer limpieza
Vigilante 1	Vigilar las instalaciones
Vigilante 2	Recibir al cliente
Recepcionista	Facturación de crédito fiscal y facturación de exportación
Atención al cliente	Notificación de documentos
Gerente de Ventas	Visitar a los clientes de exportación
Contador General	Llevar la contabilidad
Auxiliar Contable	Realizar la contabilidad
Supervisor de carga 1	Entrega de carga a CEPA y supervisión del personal de Air Support
Supervisor de carga 2	Revisar guías aéreas de exportación
Supervisor de carga 3	Revisar carga y documentos de exportación e importación
Supervisor de carga 4	Entregar carga de importación
Supervisor de carga 5	Revisar carga, y supervisión del personal de Air Support
Supervisor de Operaciones	Elaboración de cartas por diferencias de pesos y atención al cliente
Gerente de Operaciones	Ayudar a los clientes con los problemas de aduana

5. ¿Llena usted algún formulario ocupado por el cliente?

Objetivo: Identificar quienes son los encargados del llenado de formularios a los clientes para localizar algunos puntos donde se cometen errores

Si	5
No	10

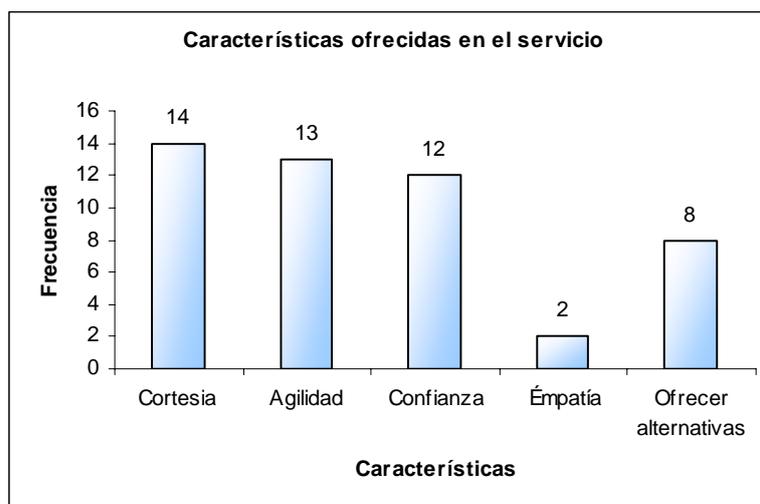


Comentario: de los 15 empleados encuestados un 67% contestó que no llenan ningún formulario y solo el 33% contestó que si llenan algún formulario. Entre los formularios que se llenan están el recibo de bodega, la lista e instrucción de embarque y cuando el cliente llega directamente al aeropuerto se elabora la guía aérea.

6. ¿Cuales de las siguientes características cumple el servicio que ofrece?

Objetivo: Conocer las características que practican los empleados en sus puestos para determinar el valor agregado que se ofrece al cliente

Cortesía	14
Agilidad	13
Confianza	12
Empatía	2
Ofrecer alternativas	8



Comentario: de las características mencionadas en la pregunta 6 los empleados consideran más importante practicar la cortesía en primer lugar seguido de la agilidad y en tercer lugar la confianza para con los clientes

7. ¿Qué recursos materiales necesita para realizar sus tareas?

Objetivo: conocer los recursos que el empleado necesita en la realización de sus tareas a fin de proponer mecanismos que garanticen el suministro oportuno de esos materiales para evitar retrasos en el proceso.

PUESTO	MATERIALES Y EQUIPO
Ordenanza	Utensilios de limpieza escoba, trapeador, sacudidor, etc
Vigilante 1	Radio comunicador
Vigilante 2	Radio comunicador
Recepcionista	Computadora, contómetro, teléfono
Atención al cliente	Computadora, teléfono
Gerente de Ventas	Computadora, Teléfono fijo y celular, tarifario actualizado
Contador General	Computadora, contómetro, libros de asientos contables y balances
Auxiliar Contable	Computadora, contómetro, libros de asientos contables y balances
Supervisor de carga 1	Pallets, mayas, cinta adhesiva, plástico grande tipo wrap, plumones, lapiceros, radio comunicador
Supervisor de carga 2	Maquina de escribir, Computadora, lapiceros y plumones
Supervisor de carga 3	Pallets, mayas, cinta adhesiva, plástico grande tipo wrap, plumones, lapiceros, radio comunicador, basculas, cinta métrica, monta cargas y equipos para desplazamiento
Supervisor de carga 4	Computadora, teléfono, fotocopiadora, maquina de escribir, fax, radio comunicador
Supervisor de carga 5	Pallets, mayas, cinta adhesiva, plástico grande tipo wrap, plumones, lapiceros, radio comunicador, basculas, cinta métrica, monta cargas y equipos para desplazamiento
Supervisor de Operaciones	Printer para etiquetas, Computadora, teléfono, fotocopiadora, máquina de escribir, fax
Gerente de Operaciones	Computadora, teléfono, fotocopiadora, maquina de escribir, fax, radio comunicador, escáner

8. ¿Tiene a disposición los recursos que necesita para prestar el servicio?

Objetivo: Verificar si los empleados cuentan con los recursos necesarios para realizar sus actividades sin inconvenientes con la finalidad de proponer soluciones que mejoren los inconvenientes



Si	15
No	0

Comentario: de los 15 empleados encuestados el 100% contestó que tienen a disposición los recursos que necesitan para realizar sus tareas en la empresa

9. ¿En la empresa se cuenta con un lugar específico donde colocar los artículos que usa con poca frecuencia?

Objetivo: Conocer si el manejo de los recursos en la empresa es indicado para determinar si esto ocasiona retrasos



Comentario: de los 15 empleados encuestados el 100% contestó que tienen un lugar específico para colocar los artículos de uso de poca frecuencia

10. ¿Tienen un lugar asignado donde ubicar sus pertenencias personales?

Objetivo: Comprobar si se proporciona a los empleados condiciones adecuadas para desarrollar correctamente las actividades

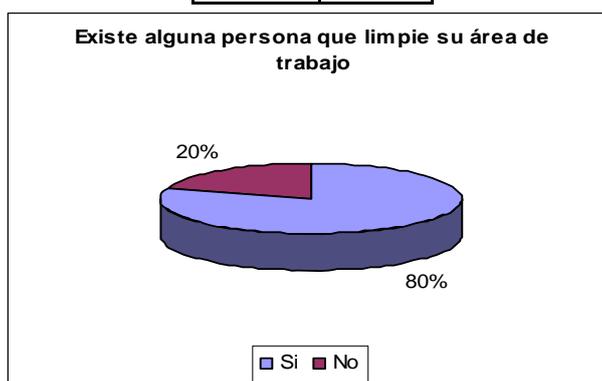


Comentario: el 80% de los empleados encuestados contestó que si tienen un lugar para colocar sus objetos personales y 20 contestó que no

11. ¿Existe alguna persona encargada de limpiar su área de trabajo?

Objetivo: Identificar los hábitos de limpieza que practican los empleados en su área de trabajo

Si	12
No	3



Comentario: el 80% de los empleados encuestados contestó que si existe una persona que se encargue de limpiar su área de trabajo y un 20% contestó que no

12. ¿Alguna vez el equipo que utiliza ha sufrido fallas durante ofrece el servicio al cliente?

Objetivo: determinar si la falta de limpieza en los equipos ha obstaculizado el proceso

Si	11
No	4



Comentario: el 73% de los empleados encuestados contestó que si ha sufrido fallas el equipo mientras ha ofrecido el servicio a los clientes y un 27% contestó que no. Las razones por las cuales el equipo ha sufrido fallas al prestar el servicio son: fallas en el sistema, desperfectos mecánicos en los aviones, fallas en las líneas telefónicas y por falta de tinta en las impresoras

13. ¿Existen normas en la empresa?

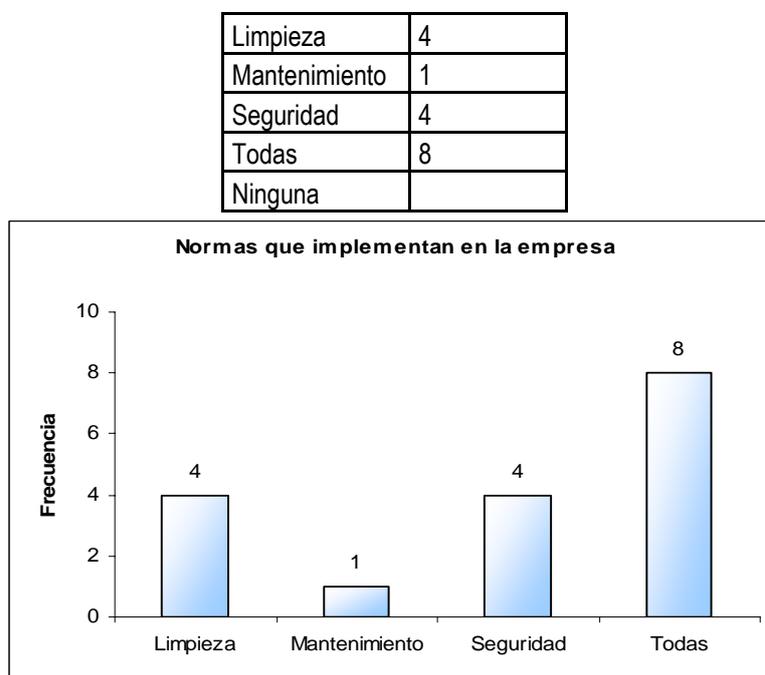
Objetivo: conocer los lineamientos con que cuentan en la empresa para garantizar que los empleados tienen orientación adecuada.



Comentario: el 100% de los empleados encuestados contestó que en la empresa cuentan con normas.

14. ¿Qué tipo de normas implementan en su empresa?

Objetivo: Indagar sobre las normas con que cuenta la empresa para poder identificar las deficiencias



Comentario: los empleados encuestados contestaron con mayor frecuencia que implementan todas las normas de limpieza, mantenimiento y seguridad dentro de la empresa

15. ¿En alguna ocasión el servicio que brinda la empresa ha sufrido retrasos?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las deficiencias que presenta el servicio que brinda la empresa

Si	13
No	2

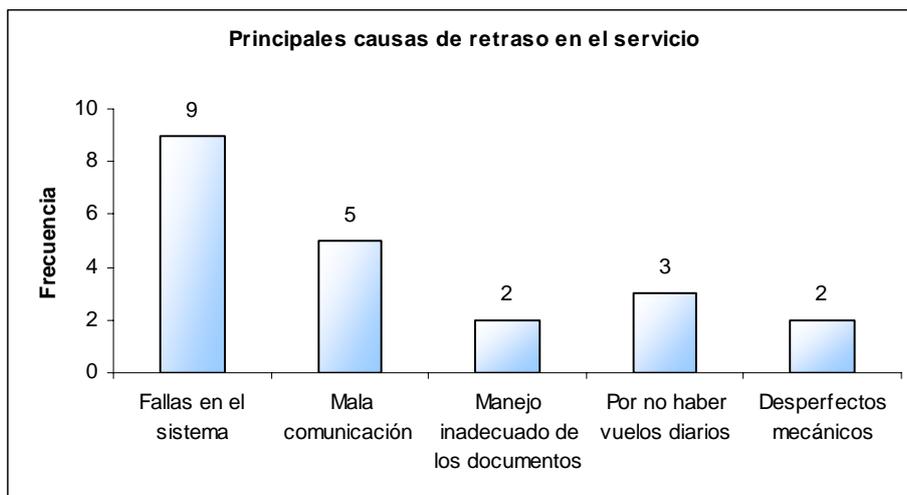


Comentario: de los 15 empleados encuestados el 87% contestó que sí ha sufrido retrasos el servicio que brinda la empresa y un 13% contestó que no ha sufrido retrasos

16. Si su respuesta fue si. ¿Cuáles son las principales causas de retraso en el servicio?

Objetivo: Determinar si las causas se deben a factores internos o externos para buscar soluciones que mejoren dicha situación

Fallas en el sistema	9
Mala comunicación	5
Manejo inadecuado de los documentos	2
Por no haber vuelos diarios	3
Desperfectos mecánicos	2



Comentario: se puede observar que de las causas por las cuales el servicio sufre de retrasos, la que ocurre con más frecuencia en la empresa es fallas en el sistema, seguida de mala comunicación entre los compañeros

17. ¿Usted tiene comunicación con los clientes?

Objetivo: Conocer cuales empleados se encargan de comunicarse con los clientes para identificar quienes desempeñan un cargo importante dentro del proceso de servicio al cliente.

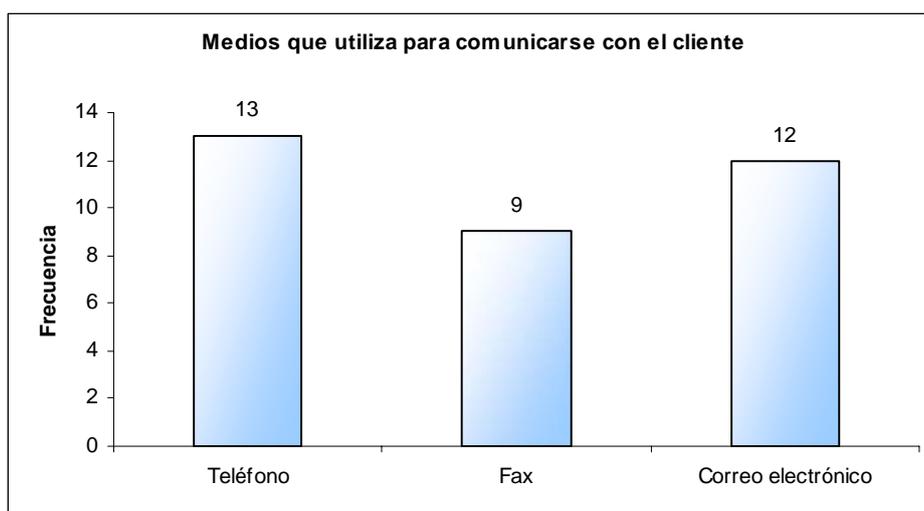


Comentario: de los 15 empleados encuestados solo un 87% tiene comunicación con los clientes y el 13% restante no la tiene.

18. Si su respuesta fue si. ¿Que medios utiliza para comunicarse con el cliente?

Objetivo: Identificar los principales medios de comunicación que se utilizan para contactar al cliente

Teléfono	13
Fax	9
Correo electrónico	12
Encuestas	0
Buzón de sugerencias	0



Comentario: de los 13 empleados que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior consideran que el medio más importante de comunicación es el teléfono, seguido del correo electrónico y en tercer lugar esta el fax

19. ¿Mencione las principales deficiencias que presentan estos medios?

Objetivo: Indagar sobre los principales obstáculos que impiden brindar el servicio con una mayor eficiencia

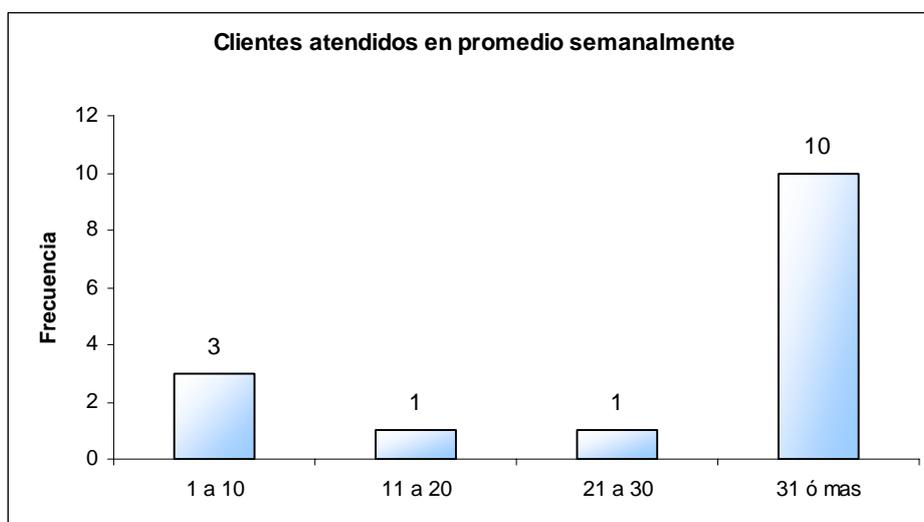
Algunas de las deficiencias que mencionaron unos cuantos empleados son:

- Que haya bajones o cortes de energía
- Que no haya Internet
- Que estén las líneas saturadas
- Que tengan problemas los servidores

20. ¿Cuántos clientes atiende en promedio semanalmente?

Objetivo: Conocer el nivel de clientes que solicitan el servicio por semana

1 a 10	3
11 a 20	1
21 a 30	1
31 ó mas	10



Comentario: los empleados de Arrow atienden por semana con mayor frecuencia a 31 clientes o más

21. ¿Alguna vez ha recibido quejas de los clientes?

Objetivo: Conocer cuales empleados se encargan de atender las quejas de los clientes para indagar en el procedimiento que se sigue en estos casos

Si	11
No	4

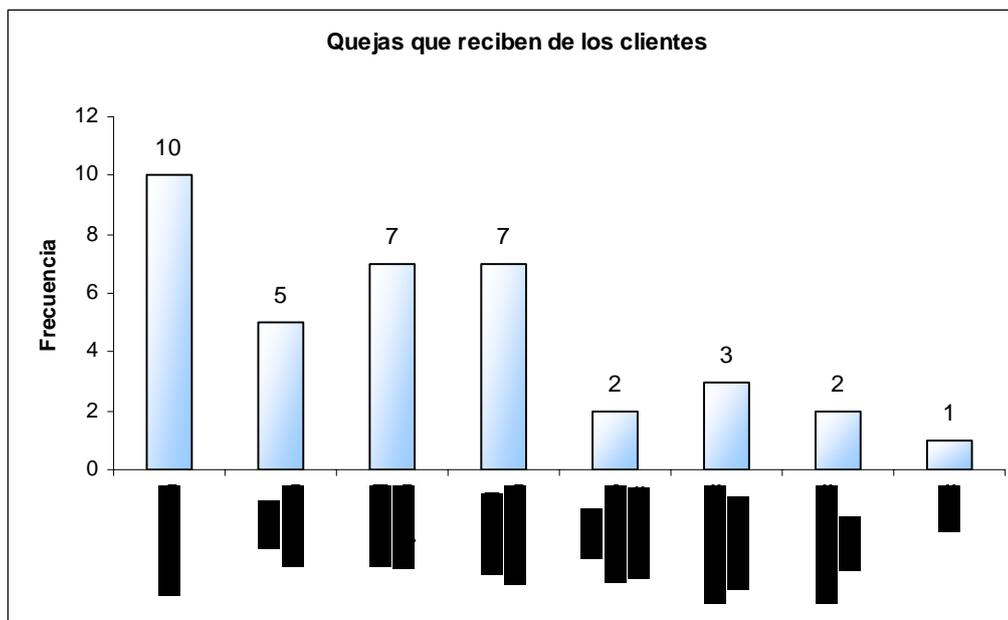


Comentario: de los 15 empleados encuestados el 73% contesto que si han recibido algún tipo de queja por parte de los clientes y solo un 27% contesto que no recibían

22. Si su respuesta fue si. ¿Que tipo de quejas recibe por parte de los clientes?

Objetivo: Determinar de forma general las deficiencias que presenta el servicio brindado por Arrow

Carga dañada	10
Carga extraviada	5
Carga mal etiquetada	7
Carga mal manifestada	7
Datos erróneos de los clientes	2
Notificaciones con retraso	3
Retraso de los vuelos	2
Otros	1

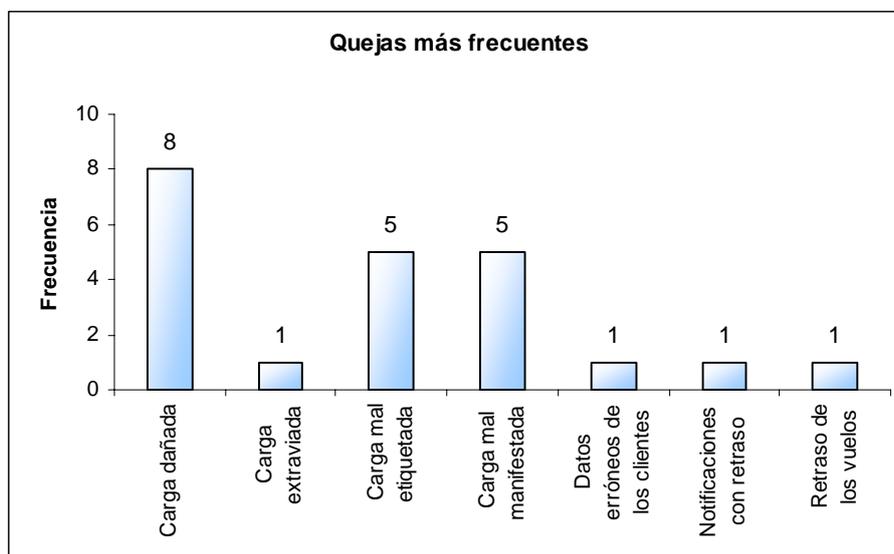


Comentario: de los 11 empleados que contestaron de manera afirmativa, la queja que mas reciben por parte de los clientes es la carga dañada, seguida de la carga mal manifestada y datos erróneos del cliente.

23. ¿Cuáles de esas quejas son las más frecuentes?

Objetivo: Determinar las principales deficiencias que presenta el servicio brindado por Arrow

Carga dañada	8
Carga extraviada	1
Carga mal etiquetada	5
Carga mal manifestada	5
Datos erróneos de los clientes	1
Notificaciones con retraso	1
Retraso de los vuelos	1

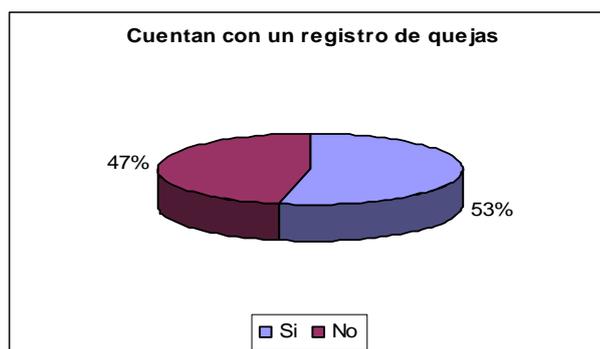


Comentario: la queja que ocurre con mayor frecuencia es la carga dañada seguida de la carga mal etiquetada y carga mal manifestada

24. ¿Cuentan con un registro de quejas presentadas por el cliente?

Objetivo: Identificar si se cuenta con un mecanismo que permita controlar y dar seguimiento a las quejas de los clientes para medir el interés que muestra la empresa en ofrecer un buen servicio

Si	8
No	7



Comentario: el 53% de los empleados encuestados contestó que si llevan un registro de las quejas y el otro 47% contestó que no llevan

25. ¿Cual es el procedimiento que se sigue para solucionar las quejas?

Objetivo: Conocer las medidas que se toman en la empresa para solucionar los problemas de los clientes con la finalidad de verificar que sea apropiado

El procedimiento es el siguiente se les solicita una carta de queja o reclamo y se entrega para iniciar el proceso de reclamo en Miami

26. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el proceso de servicio al cliente?

Objetivo: Indagar sobre la percepción que tienen los empleados sobre el proceso y conocer las aportaciones que puedan brindar al respecto.

ASPECTOS EN QUE ESTÁN FALLANDO
No se mantiene activa la página Web de Arrow para comunicarse con oficinas de Miami
Fallos en el sistema de rastreo de guías aéreas de importación y exportación
No se cuenta con todas las tarifas hacia otros destinos, no se encuentran actualizadas y con datos completos
Falta de comunicación entre el personal y falta de amabilidad
El cliente no siente que sea importante para la empresa
Los clientes en ocasiones no reciben la información necesaria

Anexo 12

TABULACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

26. Se saluda al cliente cuando llega al lugar

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

27. Se atiende con amabilidad al cliente

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		
4	Gerencia Financiera		
5	Oficina aeropuerto	✓	

28. El trabajador brinda confianza al cliente

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		
4	Gerencia Financiera		
5	Oficina aeropuerto	✓	

29. El trabajador muestra empatía con las inquietudes del cliente

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		
4	Gerencia Financiera		
5	Oficina aeropuerto	✓	

30. El proceso de atención es ágil

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		
4	Gerencia Financiera		
5	Oficina aeropuerto	✓	

31. Cuentan con los recursos necesarios para brindar el servicio

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas		✓
3	Contabilidad	✓	
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

32. El trabajador sabe desempeñar sus actividades

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad	✓	
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

33. El cliente enfrenta algún inconveniente durante la atención

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción		✓
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		
4	Gerencia Financiera		
5	Oficina aeropuerto		✓

34. Tienen los documentos que utilizan a su alcance

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción		✓
2	Gerencia de Ventas		✓
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera		✓
5	Oficina aeropuerto	✓	

35. Tiene en su área artículos inutilizables

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción		✓
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad	✓	
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto		✓

36. Ofrecen valor agregado a los clientes

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera		✓
5	Oficina aeropuerto		✓

37. Existe espacio suficiente donde atender a los clientes

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción		✓
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera		✓
5	Oficina aeropuerto		✓

38. Existe iluminación adecuada

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

39. El ambiente es fresco

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

40. Tienen asientos de espera

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera		✓
5	Oficina aeropuerto	✓	

41. Los asientos son cómodos

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		
4	Gerencia Financiera		
5	Oficina aeropuerto	✓	

42. El área está ordenada

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera		✓
5	Oficina aeropuerto	✓	

43. El lugar es limpio

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	

2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad	✓	
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

44. Cuentan con el equipo necesario

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad	✓	
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

45. El equipo está en buenas condiciones

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad	✓	
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

46. El trabajador tiene espacio suficiente en su área

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad	✓	
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto		✓

47. Se cuenta con el mobiliario necesario

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera	✓	

5	Oficina aeropuerto	✓	
---	--------------------	---	--

48. El mobiliario se encuentra en buenas condiciones

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

49. La infraestructura es adecuada

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad		✓
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

50. La infraestructura es segura

	Nombre del área observada	SI	NO
1	Recepción	✓	
2	Gerencia de Ventas	✓	
3	Contabilidad	✓	
4	Gerencia Financiera	✓	
5	Oficina aeropuerto	✓	

Objetivos



General

- Desarrollar una guía que contribuya a la prestación de un servicio eficiente y de calidad que garantice la satisfacción de los clientes y el conocimiento de los empleados.

Específicos

- Detallar los pasos para el proceso de envío de carga y el contenido de los documentos que intervienen para garantizar el conocimiento de los empleados en los requisitos que deben exigir a los clientes para evitar inconvenientes en el proceso.
- Describir el proceso de recepción de carga y los documentos que intervienen para asegurar que el proceso se realice sin inconvenientes y de la manera más eficiente.

“Un empleado de calidad brinda un servicio de calidad”.

PASOS A SEGUIR PARA BRINDAR EL SERVICIO DE ENVÍO DE CARGA

1. El cliente llama a la empresa para solicitar el servicio de transporte de carga.
2. Ejecutiva de venta confirma que el cliente enviará carga y confirma el día en que deberá ser llevada al aeropuerto.
3. El cliente lleva la mercadería a la zona de carga en el aeropuerto.
4. *Avisa en la oficina de Arrow en el aeropuerto que trae mercadería para descargar y deja una copia de la declaración de mercancías, para evitar contratiempos se deben revisar cuidadosamente los datos en especial ciertos literales como: nombre y dirección del declarante para verificar que sea la persona correcta, el peso bruto y neto de la carga, el número de manifiesto y el código de los bultos. (Anexo A)*
5. El delegado de aduana da el visto bueno para descargar la mercadería luego de confrontar documentos.
6. El cliente se presenta a aduana para liquidar la declaración de mercancías.
7. *Arrow solicita ayuda a la empresa AIR SUPPORT para descargar y paletizar la mercadería con cinta adhesiva, plástico y redes de nylon. Las piezas son contadas para confrontar el dato con los documentos presentados por el cliente, mientras se liquida la declaración de mercancías.*
8. *Luego de que se ha liquidado la declaración de mercancías se procede a pesar la mercadería en kilogramos y luego se convierte a libras.*
9. *Se elabora la guía aérea si el cliente no la trae, sino sólo se le da el peso de la mercadería para que lo agregue a la guía aérea (Anexo B) es importante que los datos se llenen correctamente para evitar contratiempos en la notificación y entrega, además deben identificar correctamente la carga es decir detallar el peso correcto y el contenido.*
10. *Se elabora el recibo de bodega (Anexo C) donde se coloca el número de la guía aérea correspondiente a la carga que se recibe, en este se indica el número de piezas, las diferencias que hay entre el peso lo que se ha contado y lo especificado en los documentos, además de observaciones sobre el embalaje de la mercadería. Este documento es importante porque permite comprobar el estado en que se recibe la carga.*
11. *Se corta la guía aérea y se le da una copia al cliente, otra se anexa a la mercadería junto a una copia del recibo de bodega. Aquí termina la participación del cliente en el proceso.*
12. *Arrow pide ayuda a la empresa AIR SUPPORT para cargar los pallets en el avión según la capacidad de éste y de la cantidad de mercadería a enviar.*

PASOS A SEGUIR PARA BRINDAR EL SERVICIO DE RECEPCIÓN DE

1. Cuando el cliente solicita el servicio en la sucursal de Miami, los datos de éste son introducidos al sistema según la guía aérea
2. Cuando el avión llega al aeropuerto de Comalapa se reciben las guías aéreas de cada carga y se entregan a aduana para que ésta las selle.
3. Los pallets son descargados y llevados a la bodega de Arrow en el aeropuerto.
4. Los pallets son abiertos y se clasifica la mercadería por guía aérea.
5. Arrow elabora manifiesto de carga (**Anexo D**); se detallan los datos de la persona que envía y la que recibe la carga, además se describe en que consiste la carga, el peso en kilogramos, No de piezas o bultos. Luego lo presenta en aduana, donde ésta verifica los datos de la mercadería contra lo físico en bodega.
6. Aduana da el visto bueno y pasa a CEPA donde la mercadería es pesada nuevamente de forma individual, para confrontar los datos de las especificaciones contra el peso real.
7. La carga es ubicada en las bodegas de CEPA donde cada estante tiene un número de identificación.
8. El peso de la mercadería es trasladada según el número de guía aérea al manifiesto de carga para asignar el número de decreto que ampara la carga, el cual mostrará la ubicación de la mercadería en los estantes y así facilitar el trámite cuando el cliente se presenta a retirar la carga. Éste se firma para constatar está de acuerdo a lo que éste dice.
9. Las guías aéreas son llevadas a las oficinas en San Salvador, desde donde se le notifica al cliente que su carga ha llegado.
10. El cliente llega a las oficinas a recoger su guía y paga de conformidad a lo que transporta en kilos, luego recoge la carga en el aeropuerto.

ARROW AIR

Reperto 2 de abril
Colonia, 1 de mayo,
No 243
San Salvador
Teléfono: 2264-3880

Anexos

WWW.ARROWAIR.COM

Anexo A

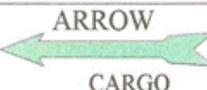
República de El Salvador Ministerio de Hacienda Dirección General de la Renta de Aduanas		DECLARACION DE MERCANCIAS				1) N°.	
		N°. BCR- 0213536546				2) Número de pagina de	
3) Código revisor	4) Fecha de Aceptación	5) Código de Aduana	6) Código Régimen	7) N°. Manifiesto	8) Fecha de manifiesto		
9) Documento de Transporte	10) Cod. Bodega		11) Cod. Despachante	12) Nombre o Razón Social del declarante			
13) Nit Declarante	14) NRC Declarante	15) Cod. País Proc. / Dest.			16) Cod Transporte	17) Cod. Dec. Aduanas	
18) N°. Declaración de Valor:	19) Total Peso Bruto (Kgs)		20) Total N°. Bruto	21) Cod. De Bultos Utilizados			
22) Total FOB US\$	23) Total Flete US\$	24) Total Prima Seguro US\$			25) Total Otros Gastos US\$	26) Total GIF US\$	
27) Números y Fechas de Facturas				28) Códigos de Documentos Adjuntos			
				29) Número Certificado Verificación			
30) N°. de Item	31) Código Arancelario			32) Descripción Comercial de Mercancía			
33) Peso Neto en Kgs.	34) Peso Bruto en Kgs.						
35) Cod. País Origen	36) Cod. Unid. Med	37) Cantidad		38) FOB US\$	39) Flete en US\$	40) Seguro en US\$	
41) Otros Gtos. US\$	42) CIF en US\$	43) %DAI		44) Monto DAI en US\$	45) Monto DAI Colones	46) Monto IVA en US\$	
47) Declaración Anterior <input type="checkbox"/> Régimen: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Código Aduana:		55) Protesto que Bajo Juramento que lo Declarado es Verdad		56) Legalización de Aduanas	
		Fecha de Aceptación:		Nombre: firma y sello. Declarante		Firma y sello Contador	
48) Liquidación N°	Fecha:	49) T / C		Administrador o Sub-Administrador			
50) Tributo	51) Valor a Pagar \$	52) Monto en Garantía \$	53) Monto Exento \$		57) Reservado Entidad Colectora	58) Control de Pago	
D.A.I					Monto Interés	N°.	
Específicos.						Fecha:	
I.V.A.						59) Observaciones	
Tasas							
I.V.A Ser.							
Multas							
Otros			Total recaudado				
54) TOTAL					Firma y Sello		
RESERVADO BCR Registro N°. 31548976 Fecha de emisión:		CENTREX - BCR					

Anexo B

404 14046266		404 14046266	
Shipper's Name and Address		Shipper's Account Number	
NOT NEGOTIABLE AIR WAYBILL (AIR CONSIGNMENT NOTE)		ARROW CARGO	
ISSUED BY:		P.O. BOX 026062 MIAMI, FL 33102-6062	
Copies 1, 2, and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity			
Consignee's Name and Address		Consignee's Account Number	
IT IS AGREED THAT THE GOODS DESCRIBED HEREIN ARE ACCEPTED IN APPARENT GOOD ORDER AND CONDITION EXCEPT AS NOTED FOR CARRIAGE SUBJECT TO THE TERMS AND CONDITIONS OF CONTRACT FOR CARRIAGE ON THE REVERSE HEREOF, PLEASE READ ALL TERMS ON THE BACK OF THIS AGREEMENT SINCE ALL TERMS FULLY APPLY TO THIS CONTRACT OF CARRIAGE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Carrier is not liable for the goods until they are received at its own terminal or airport office. If the carriage involves an ultimate destination or stop in a country other than the country of departure, the Warsaw Convention may be applicable and the Convention governs and in most cases limits the liability of carriers in respect of loss of or damage to cargo. No carrier's liability unless insured. Shipment may be diverted to motor or other carrier as per tariff rules unless shipper gives other instructions hereon.			
Issuing Carrier's Agent, Name and City		ALSO NOTIFY NAME AND ADDRESS (OPTIONAL ACCOUNTING INFORMATION)	
Agent's IATA Code		Account Number	
<input type="checkbox"/> Known Shipper: Arrow Air, Inc. (DSP#006) is in compliance with its FAA-approved security program and all applicable security directives. No cargo from an unknown shipper is being offered for transportation. All cargo is EITHER from a verified shipper that was a known shipper prior to September 1, 1999, with an active account showing 24 shipments since September 1, 1999, or cargo from a known shipper that has been visited by Arrow Air, Inc. Since October 1, 2001.			
Airport of Departure (Addr. Of first Carrier) and Requested Routing			
To	By First Carrier	Routing and Destination	To
By	To	By	To
Currency	SHAIR Code	WTVAL PPD TOLL	Other PPD TOLL
Declared Value for Carriage		Declared Value for Customs	
Airport of Destination		Flight Data	For Carriers Use Only
Amount of Insurance		INSURANCE CARRIER OFFERS SHIPPER ALL RISK INSURANCE AND UNLESS SHIPPER DECLARES A HIGHER VALUE IN ADVANCE AND PAYS A SUPPLEMENTAL PREMIUM THE LIABILITY LIMIT OF \$0.87 PER POUND APPLIES.	
Handling Information		Accounting Information	
No of Pieces RCP	Gross Weight	kg lb	Rate Class
			Commodity
			Rate No.
			Chargeable Weight
			Rate
			Charge
			Total
Nature and Quantity of Goods (Including Dimensions or Volume)			
Prepaid	Weight Charge	Collect	PICKUP CHARGES
A	Value Charge		B
D			C
I			J
SHIPPER'S R.C.C. AMOUNT TO BE EXTENDED BY SHIPPER		OTHER CHARGES AND DESCRIPTION	
Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.			
Signature of Shipper or His Agent		Signature of Issuing Carrier or its Agent	
Executed on (Date)		at (Place)	
40414046266			

Anexo C

RECIBO DE BODEGA

		P.O. BOX 523726 MIAMI, FLORIDA 33152 2000 N.W. 62ND AVENUE, BLDG 711 MIAMI, FLORIDA 33122 TEL (305) 871-3116 / FAX (305) 871-2275		WAREHOUSE RECEIPT # 153726	
DESTINATION:		AWB # :		DATE:	
CARRIER:			CONSIGNEE:		
STATION:					
AGENT:					
AWB W/ FREIGHT:	YES NO	PRIORITY ONE:	YES NO	COOLER:	YES NO
PERISHABLES:	YES NO	LIEV ANIMALS:	YES NO	SECURITY CAGE:	YES NO
R / A:	YES NO	HUMAN REMAINS:	YES NO	R / A AREA:	YES NO
OVERSIZED:	YES NO	CAR / MOTORCYCLE:	YES NO	PATIO:	YES NO
				RETAPED:	YES NO
				IMPROPER PACKAGING:	YES NO
				CRUSHED:	YES NO
				DISCREPANCIES:	___OF___
				COMMENTS:	_____
PARTIAL SHIPMENTS WILL NOT BE RECEIVED UNLESS AUTHORIZED IN WRITING BY SHIPPER MANAGER AND ARROW CARGO					
NO. PIECES		DIMENSIONS		WEIGHT	
NOTICE: THE GOODS COVERED BY THIS WAREHOUSE RECEIPT ARE SUBJECT TO WAREHOUSEMAN'S LIEN PURSUANT TO FLORIDA STATUTE 677.7 -209 FOR UNPAID CHARGES FOR STORAGE, TRANSPORTATION, INSURANCE, LABOR AND FOR CHARGES OR EXPENSES IN RELATIONS TO OTHER GOODS WHENEVER DEPOSITE ON WHICH CHARGES REMAIN DO AND OWING. NOTE: NO CARRIERS LIABILITY UNLESS INSURED				RECEIVED BY: RECEIVED BY:	

INSTRUCTIVO PARA CLIENTES

Año 2007

ARROW AIR



Información sobre los procesos que realiza la empresa.

Dentro de todas las organizaciones existen diversas áreas que poseen sus propias características, por lo que se hace necesario el estudio de cada una de ellas a fin de realizar un eficiente manejo de la información.

En la actualidad para sobrevivir en un mercado competitivo es indispensable ofrecer valor agregado en los productos y servicios que se ofrecen al público,

para ello se puede hacer uso de herramientas que aporten conocimiento a los integrantes de la organización.

Con esa finalidad se ha creado un instructivo que oriente a los clientes sobre los pasos a seguir para recibir un servicio satisfactorio.

Contenido:

Pasos a seguir para recibir el servicio de envío de carga	-	-	-	-	-	2
Pasos a seguir para recibir el servicio de recepción de carga	-	-	-	-	-	3
Contáctenos	-	-	-	-	-	4

PASOS A SEGUIR PARA EL SERVICIO DE ENVÍO DE CARGA

1. El cliente llama a la empresa para solicitar el servicio de transporte de carga.
2. Ejecutiva de venta confirma que el cliente enviará carga y confirma el día en que deberá ser llevada al aeropuerto.
3. El cliente lleva la mercadería a la zona de carga en el aeropuerto.
4. Avisa en la oficina de Arrow en el aeropuerto que trae mercadería para descargar y deja una copia de la declaración de mercancías, para evitar contratiempos se deben revisar cuidadosamente los datos en especial ciertos literales como: nombre y dirección del declarante para verificar que sea la persona correcta, el peso bruto y neto de la carga, el número de manifiesto y el código de los bultos.
5. El delegado de aduana da el visto bueno para descargar la mercadería luego de confrontar documentos.
6. El cliente se presenta a aduana para liquidar la declaración de mercancías.
7. Arrow solicita ayuda a la empresa AIR SUPPORT para descargar y paletizar la mercadería con cinta adhesiva, plástico y redes de nylon. Las piezas son contadas para confrontar el dato con los documentos presentados por el cliente, mientras se liquida la declaración de mercancías.
8. Luego de que se ha liquidado la Declaración de mercancías se procede a pesar la mercadería en kilogramos y luego se convierte a libras.
9. Se elabora la guía aérea si el cliente no la trae, sino sólo se le da el peso de la mercadería para que lo agregue a la guía aérea. Es importante que los datos se llenen correctamente para evitar contratiempos en la notificación y entrega, además se debe identificar correctamente la carga es decir detallar el peso correcto y el contenido.
10. Se elabora el recibo de bodega donde se coloca el número de la guía aérea correspondiente a la carga que se recibe, en este se indica el número de piezas, las diferencias que hay entre el peso lo que se ha contado y lo especificado en los documentos, además de observaciones sobre el embalaje de la mercadería. Este documento es importante porque permite comprobar el estado en que se recibe la carga.
11. Se corta la guía aérea y se le da una copia al cliente, otra se anexa a la mercadería junto a una copia del recibo de bodega. Aquí termina la participación del cliente en el proceso.
12. Arrow pide ayuda a la empresa AIR SUPPORT para cargar los pallets en el avión según la capacidad de éste y de la cantidad de mercadería a enviar.

PASOS A SEGUIR PARA EL SERVICIO DE RECEPCIÓN DE CARGA

1. Cuando el cliente solicita el servicio en la sucursal de Miami, los datos de éste son introducidos al sistema según la guía aérea
2. Cuando el avión llega al aeropuerto de Comalapa se reciben las guías aéreas de cada carga y se entregan a aduana para que ésta las selle.
3. Los pallets son descargados y llevados a la bodega de Arrow en el aeropuerto.
4. Los pallets son abiertos y se clasifica la mercadería por guía aérea.
5. Arrow elabora manifiesto de carga se detallan los datos de la persona que envía y la que recibe la carga, además se describe en que consiste la carga, el peso en kilogramos, No de piezas o bultos. Luego lo presenta en aduana, donde ésta verifica los datos de la mercadería contra lo físico en bodega.
6. Aduana da el visto bueno y pasa a CEPA donde la mercadería es pesada nuevamente de forma individual, para confrontar los datos de las especificaciones contra el peso real.
7. La carga es ubicada en las bodegas de CEPA donde cada estante tiene un número de identificación.
8. El peso de la mercadería es trasladada según el número de guía aérea al manifiesto de carga para asignar el número de Decreto que ampara la carga, el cual mostrará la ubicación de la mercadería en los estantes y así facilitar el trámite cuando el cliente se presenta a retirar la carga. Éste se firma para constatar está de acuerdo a lo que éste dice.
9. Las guías aéreas son llevadas a las oficinas en San Salvador, desde donde se le notifica al cliente que su carga ha llegado.
10. El cliente llega a las oficinas a recoger su guía y paga de conformidad a lo que transporta en kilos, luego recoge la carga en el aeropuerto, presentando la documentación completa y en orden.

ARROW AIR

Reparto 2 de abril
Colonia, 1 de mayo,
No 243
San Salvador

Teléfono: 2264-3880

Es un gusto servirle de la mejor manera es por eso que día a día nos esforzamos por garantizar la calidad de nuestros servicios.

No dude en contactarnos cuando necesite realizar cualquier tipo de consulta.

Recuerde

¡Estamos para servirle!



WWW.ARROWAIR.COM

O si lo prefiere

Puede contactarnos directamente a la sucursal de El Salvador en nuestro sitio Web:
molina@telemovil.net

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto: GERENTE DE OPERACIONES Unidad orgánica: Gerencia de operaciones Departamento: Departamento de operaciones Jerarquía del puesto: Nivel intermedio Número de plazas: 1 Jefe inmediato superior: Gerente General Personas a cargo: 6 Objetivo del Puesto: Garantizar que las operaciones se realizan de forma correcta.				
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Ingresar información de carga al sistema 				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el peso de la mercancía que arriba al país • Clarear carga en aduana • Corte de guías aéreas 				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar certificaciones de mercancías peligrosas • Hacer trámites aduanales 				
Revisado por:			Autorizado por:	

	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Contabilidad 		<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre decretos • Realizar trámites sobre caja chica • Solicitar papelería 		
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 		<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre el estado de la carga 		
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Indiferente		
Rango de edad requerida:		De 20 a 35 años		
Grado académico requerido:		Bachillerato o Estudios universitarios en áreas administrativas.		
E. EXPERIENCIA				
Dentro de la empresa				
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de operaciones 				
Adiestramiento inicial:		Tres meses.		
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa		Fuera de la empresa		
<ul style="list-style-type: none"> • Con las oficinas de San Salvador 		<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser a nivel nacional o internacional 		
Revisado por:		Autorizado por:		

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio y sillas • Archivos y documentos • Materiales • Máquinas y aparatos • Trámites o procesos • Información confidencial • Dinero • Supervisar a otras personas 				
H. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación adecuada • Ruido bajo • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Espacio adecuado para el desarrollo del trabajo 				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 				
Revisado por:			Autorizado por:	

	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto: CONTADOR GENERAL Unidad orgánica: Gerencia de contabilidad y finanzas Departamento: Departamento de Contabilidad Jerarquía del puesto: Nivel intermedio Número de plazas: 1 Jefe inmediato superior: Gerencia General Personas a cargo: 1 Objetivo del Puesto: Mantener la información contable actualizada a fin de facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones.				
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar reportes de agencias • Verificar la disponibilidad bancaria de la empresa • Revisar las cuentas por pagar • Revisar facturas y comprobantes 				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planillas de sueldo • Elaborar planillas del ISSS • Elaborar planillas AFP • Realizar estados financieros • Realizar informe de retenciones 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha			
	Página	1	De	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de General • Gerencia de Ventas • Gerencia de Operaciones 		<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar autorizaciones • Solicitar informes de clientes • Consulta sobre dudas esporádicas 		
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Clientes 		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trámites financieros • Consultar sobre los informes de venta 		
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Indiferente		
Rango de edad requerida:		De 20 a 35 años		
Grado académico requerido:		Bachillerato o Estudios universitarios en Contaduría Pública o áreas afines al puesto.		
Revisado por:		Autorizado por:		

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
E. EXPERIENCIA				
Dentro de la empresa				
<ul style="list-style-type: none"> No requiere 				
Adiestramiento inicial: Un mes				
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa			Fuera de la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> En las diferentes Gerencias para proporcionar la información contable que sea necesaria 			<ul style="list-style-type: none"> No requiere 	
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> Escritorio y sillas Archivos y documentos Materiales Máquinas y aparatos Trámites o procesos Información confidencial Dinero Supervisar a otras personas 				
Revisado por:			Autorizado por:	

<p style="text-align: center;">ARROW AIR</p> 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
H. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación favorable • Ruido bajo • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Espacio adecuado para el desarrollo del trabajo 				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 				
Revisado por:			Autorizado por:	

	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto:	SUPERVISOR DE OPERACIONES			
Unidad orgánica:	Gerencia de operaciones			
Departamento:	Departamento de operaciones			
Jerarquía del puesto:	Nivel primera línea			
Número de plazas:	1			
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones			
Personas a cargo:	5			
Objetivo del Puesto:	Contribuir en la realización de las operaciones en el aeropuerto.			
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> • Informar al cliente sobre el estado de la carga • Resolver problemas con Aduana • Elaborar cartas explicativas por problemas de peso en la carga 				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer peso balance de la carga • Elaborar guías aéreas • Clareo de documentos con aduana • Manifiestar la carga de exportación 				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> • Chequear la bodega de exportación 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Contabilidad • Ventas 		<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre decretos • Entrega de documentos • Informar sobre reserva de carga 		
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 		<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre el estado de la carga 		
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Indiferente		
Rango de edad requerida:		De 20 a 40 años		
Grado académico requerido:		Bachillerato como mínimo.		
E. EXPERIENCIA				
Dentro de la empresa				
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de operaciones 				
Adiestramiento inicial:		De dos a tres meses.		
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa		Fuera de la empresa		
<ul style="list-style-type: none"> • Con las oficinas de San Salvador 		<ul style="list-style-type: none"> • A nivel nacional 		
Revisado por:		Autorizado por:		

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio y sillas • Archivos y documentos • Materiales • Máquinas y aparatos • Trámites o procesos • Información confidencial • Dinero 				
H. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Espacio adecuado para el desarrollo del trabajo 				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes con maquinaria • Enfermedades ocasionadas por desvelos 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto: EJECUTIVA DE VENTAS Unidad orgánica: Gerencia de mercadeo y ventas Departamento: Departamento de Atención al cliente Jerarquía del puesto: Nivel operativo Número de plazas: 2 Jefe inmediato superior: Gerencia General Personas a cargo: Ninguna Objetivo del Puesto: Brindar atención a los clientes				
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> • Notificación de recepción de documentos a los clientes • Facturación de exportaciones • Contestar el teléfono • Brindar información a los clientes sobre los vuelos • Enviar correos electrónicos a los clientes • Atender a los clientes que llegan a las instalaciones • Realizar reportes diarios de importaciones y exportaciones 				
Revisado por:			Autorizado por:	

<p style="text-align: center;">ARROW AIR</p> 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)</p>				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reportes mensuales de importaciones • Realizar reportes mensuales de exportaciones 				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de correspondencia • Escanear documentos • Solicitar algún servicio 				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de General • Gerencia de Contabilidad y Finanzas 		<ul style="list-style-type: none"> • Rendir informes sobre clientes • Presentar reportes diarios de importaciones y exportaciones • Realizar facturaciones de exportaciones 		
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de sistemas computacionales • Papelera Vásquez 		<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar instalación de programas utilitarios y mantenimiento del sistema • Solicitar artículos de oficina 		
Revisado por:		Autorizado por:		

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Indiferente		
Rango de edad requerida:		De 20 a 35 años		
Grado académico requerido:		Bachillerato o Estudios universitarios en áreas como Licenciatura Administración de empresas o Mercadeo		
E. EXPERIENCIA				
Dentro de la empresa		Fuera de la empresa		
<ul style="list-style-type: none"> No requiere 		<ul style="list-style-type: none"> No requiere 		
Adiestramiento inicial:		Un mes		
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa		Fuera de la empresa		
<ul style="list-style-type: none"> En las diferentes Gerencias para informarles sobre inquietudes de los clientes 		<ul style="list-style-type: none"> No requiere 		
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> Escritorio y sillas Archivos y documentos Materiales Máquinas y aparatos Trámites o procesos Información confidencial Dinero 				
Revisado por:		Autorizado por:		

<p style="text-align: center;">ARROW AIR</p> 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
H. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación favorable • Ruido bajo • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Espacio adecuado para el desarrollo del trabajo 				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades bacteriales • Sufrir quemaduras • Lesiones por contacto con productos químicos • Lesiones lumbares 				
Revisado por:			Autorizado por:	

<p style="text-align: center;">ARROW AIR</p> 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto:	RECEPCIONISTA			
Unidad orgánica:	Gerencia Administrativa			
Departamento:	Departamento de Atención al cliente			
Jerarquía del puesto:	Nivel operativo			
Número de plazas:	2			
Jefe inmediato superior:	Gerencia General			
Personas a cargo:	Ninguna			
Objetivo del Puesto:	Brindar a los clientes atención adecuada y garantizada.			
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> • Notificación de recepción de documentos a los clientes • Facturación de exportaciones • Contestar el teléfono • Brindar información a los clientes sobre los vuelos • Enviar correos electrónicos a los clientes • Atender a los clientes que llegan a las instalaciones • Realizar reportes diarios de importaciones y exportaciones 				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reportes mensuales de importaciones • Realizar reportes mensuales de exportaciones 				
Revisado por:	Autorizado por:			

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de correspondencia • Escanear documentos • Solicitar algún servicio 				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de General • Gerencia de Contabilidad y Finanzas 		<ul style="list-style-type: none"> • Rendir informes sobre clientes • Presentar reportes diarios de importaciones y exportaciones • Realizar facturaciones de exportaciones 		
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de sistemas computacionales • Papelera Vásquez 		<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar instalación de programas utilitarios y mantenimiento del sistema • Solicitar artículos de oficina 		
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Indiferente		
Rango de edad requerida:		De 20 a 40 años		
Grado académico requerido:		Bachillerato o Estudios universitarios en áreas como Licenciatura Administración de empresas o Mercadeo		
Revisado por:		Autorizado por:		

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
E. EXPERIENCIA				
Dentro de la empresa			Fuera de la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> No requiere 			<ul style="list-style-type: none"> No requiere 	
Adiestramiento inicial: Un mes				
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa			Fuera de la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> En las diferentes Gerencias para informarles sobre inquietudes de los clientes 			<ul style="list-style-type: none"> No requiere 	
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> Escritorio y sillas Archivos y documentos Materiales Máquinas y aparatos Información confidencial Dinero 				
H. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> Iluminación favorable Ruido bajo Temperatura adecuada Espacio adecuado para el desarrollo del trabajo 				
Revisado por:			Autorizado por:	

<p style="text-align: center;">ARROW AIR</p> 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades bacteriales • Sufrir quemaduras • Lesiones por contacto con productos químicos • Lesiones lumbares 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto:	AUXILIAR CONTABLE			
Unidad orgánica:	Gerencia de contabilidad y finanzas			
Departamento:	Departamento de Contabilidad			
Jerarquía del puesto:	Nivel operativo			
Número de plazas:	1			
Jefe inmediato superior:	Contador General			
Personas a cargo:	Ninguna			
Objetivo del Puesto:	Auxiliar al contador general en la actualización de la información contable.			
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> Revisar y actualizar los registros contables en general 				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la elaboración de documentos 				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Gerencia de Ventas 		<ul style="list-style-type: none"> Recibir documentación de ventas Solicitar informes de clientes 		
Revisado por:		Autorizado por:		

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 		<ul style="list-style-type: none"> • Consultar sobre los informes de venta 		
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Indiferente		
Rango de edad requerida:		De 20 a 35 años		
Grado académico requerido:		Bachillerato o Estudios universitarios en Contaduría Pública o áreas afines al puesto.		
E. EXPERIENCIA				
Dentro de la empresa				
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere 				
Adiestramiento inicial:		Uno o dos meses		
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa		Fuera de la empresa		
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere 		<ul style="list-style-type: none"> • No requiere 		
Revisado por:		Autorizado por:		

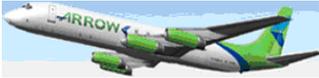
ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio y sillas • Archivos y documentos • Materiales • Máquinas y aparatos • Trámites o procesos • Información confidencial • Dinero 				
H. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación adecuada • Ruido bajo • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Espacio adecuado para el desarrollo del trabajo 				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto: SUPERVISOR DE CARGA Unidad orgánica: Gerencia de operaciones Departamento: Departamento de operaciones Jerarquía del puesto: Nivel operativo Número de plazas: 5 Jefe inmediato superior: Gerente de operaciones Personas a cargo: Ninguna ¿? Objetivo del Puesto: Supervisar el manejo de la carga a fin de verificar que sea adecuado.				
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir carga de exportación con su respectiva documentación • Verificar que la operación en tierra se realice con prontitud • Lotificar la carga recibida • Entregar la carga lotificada a CEPA • Paletizar la carga que será enviada. 				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden la bodega de exportación • Verificar documentos 				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el material de paletización 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 		<ul style="list-style-type: none"> • No se requiere 		
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de Air Support 		<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre el estado de los vuelos 		
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Indiferente		
Rango de edad requerida:		De 18 a 40 años		
Grado académico requerido:		Bachillerato como mínimo.		
E. EXPERIENCIA				
Dentro de la empresa				
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de operaciones 				
Adiestramiento inicial:		De uno a dos meses.		
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa		Fuera de la empresa		
<ul style="list-style-type: none"> • En las instalaciones del aeropuerto específicamente en la rampa de recepción de carga. 		<ul style="list-style-type: none"> • A nivel nacional 		
Revisado por:		Autorizado por:		

<p style="text-align: center;">ARROW AIR</p> 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio y sillas • Archivos y documentos • Materiales • Máquinas y aparatos • Trámites o procesos 				
H. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> • Espacio adecuado para el desarrollo del trabajo 				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas auditivos ocasionados por el sonido de las turbinas del avión • Accidentes con el manejo de la carga • Problemas de salud ocasionado por desvelos 				
Revisado por:			Autorizado por:	

	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto:	VIGILANTE			
Unidad orgánica:	Gerencia Administrativa			
Departamento:	Departamento de Seguridad			
Jerarquía del puesto:	Nivel operativo			
Número de plazas:	2			
Jefe inmediato superior:	Gerencia General			
Personas a cargo:	Ninguna			
Objetivo del Puesto:	Mantener la seguridad en las instalaciones.			
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir las instalaciones cuando llegan los empleados • Cuidar las instalaciones de la empresa • Dar la bienvenida y abrir la puerta a los clientes • Contestar el radio transmisor • Anunciar a los clientes 				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de General • Gerencia de administrativa • Gerencia de Ventas • Gerencia de Contabilidad y Finanzas 		<ul style="list-style-type: none"> • Rendir informes sobre la seguridad • Remisión de clientes • Remisión de clientes • Solicitar permisos o rendir informes en ausencia del Gerente 		
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 		<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 		
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Masculino		
Rango de edad requerida:		De 21 a 40 años		
Grado académico requerido:		Educación básica		
E. EXPERIENCIA				
Fuera de la empresa				
<ul style="list-style-type: none"> • Dos años en el área de seguridad 				
Adiestramiento inicial:		Un mes		
Revisado por:		Autorizado por:		

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa			Fuera de la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> En las diferentes Gerencias para brindarles apoyo y servir a los clientes 			<ul style="list-style-type: none"> No requiere 	
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> Sobre escritorios y sillas Sobre los trámites y procesos Sobre información confidencial Sobre dinero Archivo Materiales Máquinas y aparatos 				
H. CONDICIONES FÍSICO -AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> Iluminación favorable Ruido bajo 				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> Revisar las metas de los vendedores Visitar a clientes mayoristas Realizar pedidos al exterior Revisar los estadísticos de ventas 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha			
	Página	1	De	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Título del puesto: ORDENANZA Unidad orgánica: Gerencia Administrativa Departamento: Departamento de Seguridad Jerarquía del puesto: Nivel operativo Jefe inmediato superior: Gerencia General Personas a cargo: Ninguna Objetivo del Puesto: Mantener el orden y aseo de las instalaciones y atender a los clientes				
B. TAREAS				
Diarias				
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer el café • Hacer limpieza de las instalaciones • Lavar los baños de las instalaciones • Retirar los desechos sólidos de las instalaciones • Ofrecer bebidas a los clientes 				
Periódicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar compras de productos alimenticios • Archivar documentos (facturas y crédito fiscal) 				
Eventuales				
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar en el área contable a la clasificación de facturas 				
Revisado por:			Autorizado por:	

ARROW AIR 	Fecha			
	Página	1	De	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
C. RELACIONES				
Internas				
Departamento		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de General • Gerencia de administrativa y de Ventas • Gerencia de Contabilidad y Finanzas 		<ul style="list-style-type: none"> • Rendir informes sobre la cantidad de productos alimenticios • Ofrecerles bebidas • Auxiliar en las labores y solicitar permisos o rendir informes si el Gerente no se encuentra 		
Externas				
Instituciones		Motivo		
<ul style="list-style-type: none"> • El puesto no requiere relaciones externas 				
D. REQUISITOS DEL PUESTO				
Género:		Femenino		
Rango de edad requerida:		De 20 a 40 años		
Grado académico requerido:		Educación básica		
E. EXPERIENCIA				
Dentro de la empresa				
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere 				
Adiestramiento inicial:		Un mes		
Revisado por:		Autorizado por:		

ARROW AIR 	Fecha		15 de Octubre de 2007	
	Pagina		1	De
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (propuesta)				
F. DESPLAZAMIENTOS:				
Dentro de la empresa			Fuera de la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> En las diferentes Gerencias para brindarles apoyo y servir a los clientes 			<ul style="list-style-type: none"> No requiere 	
G. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> Documentos Materiales Máquinas y aparatos 				
H. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES				
Ambientales				
<ul style="list-style-type: none"> Iluminación favorable Ruido bajo Temperatura adecuada Ventilación adecuada Espacio adecuado para el desarrollo del trabajo 				
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> Enfermedades bacteriales Sufrir quemaduras Lesiones por contacto con productos químicos Lesiones lumbares 				
Revisado por:			Autorizado por:	