



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

**CALIDAD EN UNA EMPRESA  
NACIONAL**

**EN BÚSQUEDA DEL  
MEJORAMIENTO CONTINUO,  
ANÁLISIS DEL PROCESO DE  
LOGÍSTICA HACIA EL CLIENTE  
EXTERNO**

Trabajo de Investigación

POR

**Juan Martín Damián Bellido**

Profesor Tutor

**Ctdor. Walter Coronel**

Mendoza - 2014



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I. LA EMPRESA.....	6
1-EM SA. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN.....	6
2-ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES.....	7
3-ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS.....	10
1-ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN.....	10
2-ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN.....	15
3-ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN.....	17
4-LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	17
CAPÍTULO II. CALIDAD.....	17
1- CALIDAD EN LA EMPRESA.....	17
2- ACTIVIDADES TERCERIZADAS EN LA SUCURSAL.....	17
3- EXCLUSIONES Y JUSTIFICACIONES.....	17
4- POLÍTICA DE LA CALIDAD.....	17
5- ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS DE NO CONFORMIDADES.....	17
6- MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES.....	17
1-MYSTERY SHOPPERS:.....	17
2-ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A CLIENTES:.....	17
CAPITULO III. LOGÍSTICA.....	17
1- LOGÍSTICA.....	17
1- LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	17
2- LOGÍSTICA INVERSA.....	17
2- CONOCIENDO ACERCA DE LA EMPRESA DE ENVÍO A DOMICILIO.....	17
3- PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE ESTE SERVICIO.....	17
CAPITULO IV. MEJORAMIENTO DE PROCESO DE ENTREGA AL CLIENTE EN DOMICILIO.....	17
1-SELECCIÓN DEL PROCESO.....	17
2- OBJETIVO DEL PROCESO.....	17
3- DETERMINACIÓN DE LÍMITES Y CLIENTES DEL PROCESO.....	17
4- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	17
5-ANÁLISIS DEL PROCESO.....	17
6- MEDICIÓN DEL PROCESO.....	17
A-MEDIDAS DE EFECTIVIDAD.....	17
B-MEDIDAS DE EFICIENCIA.....	17
C- MEDIDAS DE ADAPTABILIDAD.....	17
CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.....	17
REFERENCIAS.....	17
BIBLIOGRAFIA.....	17
ANEXOS.....	17

## INTRODUCCIÓN

El tema del trabajo que se va a desarrollar en este trabajo final es la calidad y la logística orientadas en la atención al cliente, presentándose tanto su análisis teórico como así también su estudio y análisis de acuerdo a datos reales suministrados por la empresa bajo análisis.

El problema detectado surge a partir de la observación de una cantidad de reclamos derivados del servicio de logística.

Dentro de la empresa no se ha abordado el tema con claridad, debido a ser un servicio tercerizado, dejándose en manos de otra empresa su gestión, limitándose solo a escasos controles temporales.

Los motivos de elección del tema surgen por la importancia que ha adquirido- a causa de las exigencias de los consumidores- la calidad en la atención al cliente; que va más allá de la correspondiente al producto o servicio que compra, y que en los últimos tiempos resulta fundamental para mantener la competitividad de toda empresa. Para lograr esta adecuada atención al cliente, es necesario concentrar los esfuerzos en lograr una calidad creciente en todos los procesos que se lleven adelante en la organización; uno de ellos es la **logística**, más precisamente la entrega de productos en el domicilio del cliente, muy valorada en nuestros días por la importancia que ha tomado el factor rapidez, calidad de atención en la entrega, integridad del producto, entre otros, que exigen todos los involucrados con la organización.

Lo que pretende este trabajo, es demostrar que aunque un servicio al cliente se deje en manos de un tercero, es muy importante realizar un control riguroso de los resultados que este arroje, comprendiendo que afecta en la realización de otros objetivos de la empresa.

El método que se utilizará a lo largo de este trabajo incluye datos recolectados en la propia empresa tales como encuestas al personal, quejas de clientes y por otro lado se utilizará la metodología de mejoramiento de procesos de la empresa, el cual permitirá realizar el análisis del proceso, y además extraer conclusiones y propuestas de mejora.

Las conclusiones nos permitirán conocer la importancia que tiene este servicio, de la necesidad de establecer estándares y controles y lo más importante, es que servirá de base para realizar el mejoramiento de otros procesos de la empresa, entendiendo que esto es un proceso continuo el cual nunca termina.

## CAPITULO I. LA EMPRESA

### 1-EM SA. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN

*EM S.A<sup>1</sup>. fue fundada en la década del 30 en la ciudad de Santa Fe por Don Alonso, quien era un artesano de la electrónica y sentó las bases para poner en marcha lo que más de medio siglo más tarde se convertiría en la marca identificatoria de la red de artículos para el hogar más grande del país, Convirtiéndose hacia 1950 en el mayor taller del ramo de la ciudad de Santa Fe.*

*Con el advenimiento de la década de la industria metalmecánica en el país, en 1960, y la asociación de sus dos hijos Miguel y Enrique, dan origen a EM, ampliando su objeto mercantil hacia el ensamble y reparación de televisores, como así también a la comercialización de los primeros electrodomésticos.*

*Antes de 1970, trasciende los límites barriales abriendo un local en la que hoy se conoce como peatonal San Martín, de la ciudad de Santa Fe. Posteriormente incorpora su primer inmueble propio, que funcionó como local comercial hasta mediados del 1990.*

*El interés creciente del público argentino por acceder a más y mejores alternativas de consumo generó, consecuentemente, la necesidad de crear una nueva red de comercialización, que fuera capaz de hacer reales esas nuevas alternativas con servicios y costos accesibles.*

*La temprana detección de esta oportunidad y la decisión de crear en la década del 80 una gran red nacional unificando compras le permitió conformar una marca, que actualmente cuenta con más de 200 sucursales en todo el territorio nacional.*

*En 2011, se decide ampliar su ofrecimiento a artículos de entretenimiento y confort. La misma, actualmente cuenta con más de 200 sucursales en todo el territorio nacional.*

*La principal actividad de la empresa radica en la comercialización de artículos para el entretenimiento y el confort, ofreciendo además para sus clientes discos de música, películas, venta de entradas para distintos recitales, entre otras (Normas Internas 2011)*

---

<sup>1</sup> El nombre de la empresa ha sido cambiado en este trabajo.

La empresa de artículos para el hogar más grande del país, implementa y aplica su sistema de gestión de la calidad basándose en el manual de calidad ISO 9001:2008. La organización internacional de normalización o ISO, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales y su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

Está compuesta por 164 países y emite normas que se conocen como normas ISO, cuya finalidad principal es la estandarización, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

Las normas de calidad ISO 9001, se aplica en aquellas empresas que utilicen en la gestión de sus procesos, estándares de sistemas. El agregado de 2008, se debe a que fue el último año en que se actualizó la norma.

Estas se pueden aplicar a cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Se basa en la gestión por proceso, considerando a este último como toda transformación que agrega valor.

Los requerimientos son genéricos (a raíz de que pueden ser aplicados a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo.)

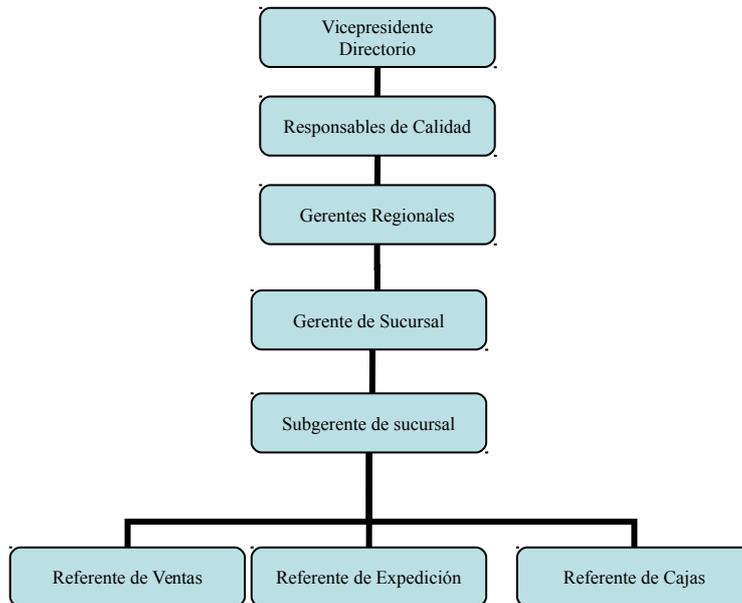
Sus pilares los cuales los expresa abiertamente en su política de calidad son: -incrementar la satisfacción del cliente;-La mejora continua en los procesos, eficacia, etc.

El ente certificador es el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) con casa central en Bs. As. Sin fines de lucro, fundada en el año 1935 por representantes de los diversos sectores de la economía, gobierno e instituciones científico-técnicas.

## **2-ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES**

La organización ha definido las siguientes responsabilidades y autoridad para las posiciones descriptas en el organigrama del sistema de gestión de calidad:

**Imagen N° 1. Organigrama<sup>2</sup>**



Fuente: Normas internas (2011)

### **Análisis del ambiente**

Con el fin de poseer una mayor perspectiva de la empresa y del ambiente en que se desempeña, se incluyen las diferentes dimensiones ambientales y sus conclusiones:

- **Incertidumbre:**

Nos encontramos ante un ambiente en el que existen pocos factores ambientales involucrados que tienen permanencia en el tiempo, existe claridad en las relaciones causa-efecto, es posible conocer como el comportamiento de las variables van a afectar a la empresa y el intervalo de retracción es relativamente corto.

Podemos concluir que estamos ante un ambiente **simple y estable**.

- **Cambio:**

En cuanto al cambio en el sector podemos decir que este es un sector con un ambiente simple y predecible debido a la baja velocidad en la variación de los pocos factores intervinientes en este sector y a la poca magnitud de ellos. Con estas características la empresa es capaz de predecir el cambio, el decidor puede predecir el cambio. La estructura es mecánica, orientada a la eficiencia.

---

<sup>2</sup> Nota: Las Sucursales forman parte de una organización mayor que es EM

- **Complejidad:**

En este punto la empresa se caracteriza por estar inmersa en un sector donde las situaciones ambientales son homogéneas, lo son también en parte sus clientes y en mayor medida sus competidores. La tecnología utilizada para desarrollar sus actividades es simple, y aunque las condiciones de precio y calidad no son estándar, sino que se posee una gran cantidad de productos con distintas características, el ambiente es **predecible y estable**. Las respuestas son simples y uniformes.

### **AMBIENTE Y CONFIGURACIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN MINZBERG**

Una vez que se han analizado las dimensiones ambientales en cuanto a incertidumbre cambio y complejidad, se pueden realizar las siguientes afirmaciones en cuanto a su estructura organizacional

**Cuadro N° 1. Tipo de estructura**

DIVERSIDAD DE MERCADOS	<b>SIMPLE</b>	COMPLEJO
<b>ESTABLE</b>	<b>BUROCRACIA MECÁNICA</b>	BUROCRACIA PROFESIONAL
DINÁMICO	SIMPLE	ADHOCRACIA

**Fuente: Mintzberg (1996)**

En base a las características, se concluye que la empresa adopta la forma de burocracia en cada una de sus sucursales, esto lleva a la estructura divisionalizada, para ser más precisos, la estructura es la burocracia de copia carbónica según Mintzberg. Las características fundamentales de ésta estructura son:

- Reducida cantidad de elementos externos.
- Elementos similares.
- Elementos que quedan igual o que cambian lentamente.
- Estructura formal y centralizada.
- Orientación de operaciones cotidianas

La estabilidad lleva a la empresa a la burocratización, la uniformidad la lleva a centralizar.

Cuando hablamos de centralizar se hace referencia a centralización en la toma de decisiones, poder para tomar decisiones.

Cabe agregar que la empresa elabora y modifica sus normas, basándose en las siguientes Legislaciones/Reglamentación.

- Ley 24240 – Defensa del Consumidor
- Leyes 25065 y 26010 – Tarjetas de Créditos.
- Ley 22802, Lealtad Comercial - modificada por Ley 25954.
- Ley 11723 – Derecho de Autor.

### **3-ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS<sup>3</sup>**

De modo de tener un panorama más amplio sobre la empresa y de este modo conocer mejor su forma de trabajar, se desarrollarán conceptos, los cuales serán aplicados mediante el uso de cuestionarios de gran utilidad, desarrollados a tal fin. Estos anexos se encuentran en la sección respectiva, tomando en este capítulo solo las conclusiones.

#### **1-ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN**

*La identidad empresarial es aquello que posee atributos o cualidades que solo son iguales a sí mismo, no hay otro igual... está dada por sus características, cualidades o atributos únicos... la generación y producción de la identidad empresarial comienza y se continúa en la visión empresaria (Ocaña 2013: 106).*

##### **1-Cuestionario para el diagnóstico de la visión (Vi) Empresaria Organizacional**

***Visión:** la construcción de la identidad comienza con la visión empresaria que se posee el empresario/estratega acerca de su negocio (ibídem, 109).*

Esta formada por el conjunto de valores y creencias, sistema ideológico, moral organizacional, política empresarial y ética empresaria. (Ver Anexo A)

---

<sup>3</sup> La fundamentación de este cuestionario se encuentra en el libro “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS” (Hugo Ricardo Ocaña, editorial Dunken, Buenos Aires, 2013, páginas 109 y ss).

### Escala y tipificación para la Visión:

De 0 a 0,29	Visión difusa	De 0,30 a 0,49	Visión compleja
De 0,50 a 0,79	Visión simple	De 0,80 a 1	Visión concentrada

Los totales obtenidos del cuestionario de **visión**, son 20.5, Esto dividido 27 (Cantidad de ítems)= 0.7593.

Lo cual nos indica que la visión es del tipo **simple**, ya que cae dentro de su categoría.

#### Las características de la visión simple son:

- Las bases del sistema de valores y creencias esta conformado por pocos factores que lo determinan, pero son sólidos, homogéneos, coherentes, simples y aprendido rápidamente por los miembros de la organización.
- Esto se debe a que la empresa posee un sistema de normas explicito y al alcance de todos los miembros, los cuales son impartidos a partir de que el mismo ingresa (y antes de ser seleccionado, se busca que este tenga cierto grado de concordancia con estos). Estas se aprenden en forma rápida en poco tiempo. La empresa enuncia en su política expresamente: **“satisfacer al cliente”** (como principio de la ética empresarial). Dentro de cada área, las tareas a cumplir, se encuentran claramente definidas, indicando “lo que se debe hacer” y “lo que no se debe hacer”.

También se observan rastros de visión **concentrada**:

- La dirección se encuentra permanentemente en la búsqueda de nuevas formas identitarias que trascienden a las que poseen. Se admite la discusión de ciertos valores que coinciden con un momento o con una circunstancia dada.
- Posee procedimientos especificados donde indican que hacer en cada tarea (que va desde como saludar al cliente, hasta como resolver un reclamo, entre otras), no dejando lugar a dudas, y en caso de no cumplimiento, se castiga.
- Existe un sentido de pertenencia de sus miembros, de colaboración para el logro de objetivos sectoriales. En caso de llegar al cumplimiento de objetivos, se realizan reuniones para corregir o mejorar lo realizado según corresponda. Posee política de calidad, políticas de atención al

cliente, valores de la empresa, al alcance de todos los miembros y de fácil acceso. (Acceden vía intranet a través de la “página corporativa” desde cualquier terminal de PC de la empresa dispuesta en los locales.

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades ni que una organización necesariamente reúna sólo las características de la identidad determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto de tipo de identidad sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas.

## 2-Cuestionario diagnóstico de la misión de la organización

*La misión es la tarea que se encomienda al e/e para que sus negocios sean exitosos (ibidem, 114).*

Es la definición del negocio en cuanto a sus clientes, productos, ámbito geográfico, competencia, ventaja competitiva. (En el anexo B se puede apreciar el respectivo cuestionario).

Superado el concepto de **misión** queda entonces, ver cierta tipología que permitirá poseer el grado o nivel relativo a la “misión de negocios” y su definición.

### Cuadro N° 2. Caracterización de la misión del negocio

Orientación al producto	ALTA	Misión Rígida	<b>Misión Abierta</b>
	BAJA	Misión Cerrada	Misión Inestable
		BAJA	ALTA

Orientación al cliente

**Fuente: (ídem)**

### Escala y tipificación Para la Misión:

0 a 0,24: Misión cerrada	0,25 a 0,49: Misión inestable
0,50 a 0,74: Misión rígida	0,75 a 1,00: Misión abierta

--	--

Los valores resultantes son  $31.6/40 = 0.79$ , **misión abierta**, orientada al cliente y al producto. Aunque también se observan unos pocos **rasgos de misión rígida**, en el sentido que al cliente muchas veces no se le dan toda la gama de productos que pueda llegar a querer, dentro de un rubro de productos, sino que se acota a unos pocos dentro de los mencionados rubros (por ejemplo en rubro heladera, no se cuenta con todos los modelos de la marca X, sino con unos cuantos modelos de ella).

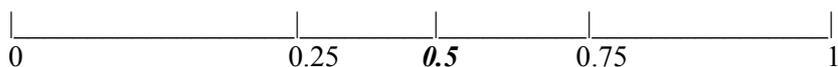
Volviendo al tema de **misión abierta**, la empresa conoce quiénes son sus clientes actuales, posee bases de datos con las compras de cada cliente (filtradas por DNI.), incluso se carga en la base de datos, aquellas personas que concurren a algún local y no realizan la compra (se les hace un presupuesto). Conoce bien a sus principales competidores dentro del mercado, y sigue sus acciones muy de cerca (realiza relevamiento de precios permanentemente, tratando de mejorarlos en tanto se pueda). En cuanto al territorio, se puede apreciar que muchas veces, algunos locales de otras provincias cuentan con otros productos que quizá acá no estén, (debido a su escasa demanda), pero de alta rotación allí y viceversa. La empresa cuenta con un sistema de mejora continua, en el cual el sus servicios y productos (no los produce, solo los comercializa, pero cuando me refiero a producto se refiero a su prestación, a su fin, a su negocio), se adaptan según las necesidades del cliente. Existen mecanismos que permiten captar los requerimientos del cliente (libro de quejas, planilla de no conformidades, encuestas telefónicas, mystery shoppers, etc.). Se busca la “máxima satisfacción”, como ya se había manifestado antes, a través de un servicio diferencial.

### 3-Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional

*La cultura corporativa está tomada como entidad corporativa, es decir, un conjunto de individuos que actúan con espíritu de cuerpo (ibídem, 118)*

Es la personalidad de base alrededor de la cual se agrupan los miembros de la empresa. Se define por la historia, símbolos, estructuras de poder, estructura organizacional, sistema de control, rituales y rutinas, las cuales forman el paradigma organizacional. (Ver Anexo C)

El Resultado es,  $15/30 = 0.5$



### **Escala y tipificación para la cultura:**

0 a 0,25 Cultura rezagada	0,26 a 0,50 Cultura seguidora
0,51 a 0,75 Cultura anticipadora	0,76 a 1,00 Cultura innovadora

Se pueden observar una especie de conjunción entre **cultura seguidora y anticipadora**.

**Seguidora:** Esto se puede explicar desde el punto que las diferencias las crean los clientes, ya que estos por lo general son los que reclaman ciertos productos y en general no los que la empresa le ofrece o quiere vender; siempre desde la mayor eficiencia y coordinación posible.

**Anticipadora:** ya que en forma continua buscan diferencias, sin perder de vista la eficiencia. Existe un estricto control sobre los gastos (y se establecen objetivos mensuales sobre gastos con sus correspondientes premios o castigos). Se fomenta el trabajo en equipo generalmente por sectores, para lograr metas mensuales, y para tratar desvíos. La cooperación se observa en todos los niveles. En caso de problemas a resolver, y no se tenga un procedimiento a seguir, por lo general se consulta en niveles superiores.

No se cuenta con un sistema de ascensiones o promociones a nivel individual. Se busca que los grupos/sectores, cumplan los objetivos impuestos.

#### 4-Cuestionario para el diagnóstico de la estructura organizacional

*Quando se habla de adaptación a las nuevas formas competitivas de mercado, se afirma que ese proceso de adaptación incluye (condición indispensable) una forma de estructura organizacional que la consolide (ibidem, 132).*

RESULTADO  $13.2/18 = 0.73$  (ver anexo D)

#### **Escala y tipificación Para la Estructura:**

0 a 0,25: Estructura burocrática	0,26-0,50: estructura conservadora
0,50 a 0,75: Estructura flexible	0,76-1,99: estructura innovadora

En este resultado se pueden observar que en la empresa y su estructura también se puede definir así:

**Conservadora:** Se observan procedimientos estandarizados para todas las sucursales y al alcance de todos a través de normativas, las funciones se encuentran ampliamente definidas en cuanto a sus derechos, obligaciones, responsabilidad, etc. En épocas de mayor demanda, se intensifican las horas de trabajo, no modificando la estructura. Ante el desafío de afrontar cambios, se da intervención exclusiva a la/s área/s involucradas.

**Flexible:** en los últimos años, la empresa se encuentra en un proceso de cambio al implementar normas ISO 9001:2008, todo esto en una búsqueda permanente de conocer y adaptarse a los nuevos requerimientos del cliente. Se dedican considerables esfuerzos en que el personal de la empresa en todos sus niveles, capten las quejas, sugerencias y conformidades del cliente (no refiriéndose a la conformidad en sí, sino al que el cliente quede “más que conforme”). Se busca diferenciarse de la competencia de modo de captar nuevos clientes.

En cuanto a la polifuncionalidad de las personas, esto se observa dentro de un sector, donde se impulsa que todos sepan hacer todas las tareas, ya que anteriormente se separaban tareas y se encontraban que ante la ausencia de determinada persona se encontrarían inconvenientes al no tener alguien que también supiera realizarla.

El proceso socializador, se desarrolla como se mencionó antes, antes que el individuo ingrese, y luego se desarrolla un fuerte proceso socializador.

**Cálculo del valor de individuación (fi):** tal como lo define Ocaña (2013) *El factor de individuación nos da la posibilidad de poseer un concepto acerca de la identidad empresarial... es de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa.*

Este se obtiene del promedio ponderado de los resultados que se obtuvieron con los respectivos cuestionarios.

$$(0.76 + 0.79 + 0.5 + 0.73) / 4 = \mathbf{0.70}$$

Podríamos decir que la **identidad es fuerte**. En cuanto a la mejora de este resultado se podría poner énfasis en la cultura, que es el que arrojó el resultado más bajo; ya sea implementando un sistema de crecimiento personal, de modo de alentar promociones y remuneraciones. También permitir o alentar al personal a desempeñarse en otras áreas, para que sepan hacer “de todo” dentro de la empresa y de este modo dar lugar a la innovación y creatividad.

## 2-ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

*La diferencia es funcional a la identidad en tanto es un diferido del uno y único...la diferencia es el saber qué hacer... debe verse reflejado en el producto final (ibídem, 148)*

Los procesos de negocio de la empresa se pueden apreciar en forma general en el siguiente gráfico de procesos de negocios para EM.

### **Cuadro N°3. Procesos de Negocios**

<b>Gerente General</b>		
	<b>Administración Central</b>	
	<b>Gerencia de compras</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL Y FUNCIONAL</b>		
<b>ADQUISICIONES</b> Productos terminados	<b>LOGISTICA Y DISTRIBUCION</b>	<b>VENTAS</b> Venta Pedidos Facturación Entrega Reclamos

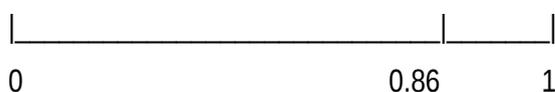
**Fuente: Elaboración propia**

En las actividades en las que se mencionan, las adquisiciones se hacen en función de los que el cliente reclama o pide. En esta actividad no participan las sucursales, las decisiones las toman desde casa central.

**Logística y distribución:** en este aspecto la empresa tiene un sistema de logística tercerizado, que en términos generales cumple con lo estipulado, ya que por ejemplo muchas veces se necesita traer productos desde otras sucursales a la propia sucursal o enviarlas a la casa del cliente, y en términos generales se cumple en tiempo y forma. Esta actividad se hace con fuerza propia y con terceros. En general se puede decir que el sistema que se tiene es similar al de la competencia. Este es el aspecto sobre el que trata ese trabajo de investigación.

**Ventas y marketing:** en este caso las sucursales desarrollan las actividades de venta, preparación de pedidos, facturación, entrega, atención de reclamos, etc. Es en esta actividad donde puede desarrollar una diferencia en su servicio, debido a que se realiza en sus locales.

Ventas: se desarrollan las actividades que incluye el proceso de Ventas. (Ver Anexo E)



El **factor de diferenciación o factor de sofisticación** nos da como resultado = **0.86**, tomando en consideración que en muchas actividades se puede obtener un valor más alto. La empresa tiene un valor alto de diferenciación.

### 3-ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

*El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos (ibídem, 191).*

La eficiencia o productividad de una actividad de valor está regida en términos de costos por hacer. La eficiencia señala el cómo hacer al más bajo costo posible.

La empresa bajo análisis no realiza transformación de productos ya que solo los comercializa.

$$Fo = 1 - CT/VT$$

En el caso de la empresa bajo análisis, se busca la eficiencia en forma permanente, hay un gran control de los gastos y costos y esto se ve reflejado en metas mensuales para la sucursal. Las actividades se encuentran estandarizadas en los modos de hacer, en consecuencia de esto.

La relación de ventas/ costos es para cada peso de venta, 0.50 son costos aproximadamente para la sucursal de donde se obtienen los datos y encuestas.

$$Fo = 1 - (0.5 / 1) = 0.5$$

RESULTADO DEL VALOR EMPRESARIO (en valor absoluto), luego de considerar los factores que son determinantes del valor empresarial-identidad, diferencia y eficiencia- se concluye que:

$$VE = 0.70 * (0.86 - 0.5) = 0.252$$

### 4-LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

De la aplicación de los cuestionarios anteriores, se pueden obtener las siguientes conclusiones, enunciadas en un listado de fortalezas y debilidades. Estos puntos pueden usarse para tener un mejor conocimiento de la empresa. Además en la sección de anexos, se adjunta como complemento a los cuestionarios, el análisis de Matriz FODA (anexo F)

#### **Fortalezas:**

Sistemas de normas y valores claramente definidos. (Visión simple).

Se admite la discusión de ciertos valores y normas (Visión Concentrada)  
Conoce quienes son sus clientes y sus productos y se adapta a ellos. (Misión abierta).  
Conoce muy bien a sus rivales. (Misión abierta).  
Buscan continuamente generar diferencias. (Cultura anticipadora)  
Polifuncionalidad de las personas dentro del sector (estructura flexible)  
Identidad fuerte. (Se puede mejorar-cultura débil)  
Diferenciación alta, se busca continuamente.

**Debilidades:**

Líneas de productos poca profundas. (Misión rígida)  
Excesivo control de los gastos. (Misión rígida).  
Búsqueda continua de eficiencia por sobre las diferencias (cultura seguidora).  
No existe un sistema de promociones y/o ascensos. (Cultura débil)  
Procedimientos estandarizados al alcance de todos. (Estructura conservadora).  
Alto factor de sofisticación (se establecen metas y objetivos de gastos).  
Poco control sobre la actividad de entrega al cliente, ya que este servicio es tercerizado.

Además este listado nos servirá como base para una posterior propuesta, debido a que la propuesta debe estar acorde a lo que la empresa puede aceptar, en otras palabras, se le debe dar una propuesta que este dentro de sus características distintivas como lo es EM.

Se puede concluir que la empresa está predispuesta al cambio, lo busca en forma continua para satisfacer a sus clientes. Se aprecia también que el servicio se entrega al cliente es poco controlado según los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas.

## CAPÍTULO II. CALIDAD

### 1- CALIDAD EN LA EMPRESA

El objetivo de este trabajo no es describir como la empresa aplica e implementa normas de calidad, pero si se darán a conocer algunos aspectos relevantes, los cuales ayudarán no solo a entender el objetivo de uso de normas en sus actividades, sino que más importante aún, servirán como fundamentación al porque de la elección del problema que se analizará, el cual es analizar el proceso de logística (envío al cliente).

*Pero se podría preguntar: ¿Por qué atender a la calidad? El tema de la calidad adquiere importancia ya que provoca al menos dos efectos cruciales para la vida de la organización: aumenta la demanda y ayuda a disminuir los costos (Noussan Lettry 2006)*

Como ya mencionamos anteriormente en este trabajo, La empresa de artículos para el hogar más grande del país, implementa y aplica su sistema de gestión de la calidad basándose en el manual de calidad ISO 9001:2008.

#### **Entre los aspectos más importantes podemos destacar:**

- El sistema de calidad abarca las actividades de atención al cliente en los procesos de comercialización de artículos para el entretenimiento y el confort, incluyendo el servicio post venta dentro del período de garantía de los mismos, en las sucursales que cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado de EM.
- La revisión del sistema de gestión de calidad es realizada anualmente. En dicha reunión se revisa la necesidad de modificar o mantener los objetivos de la calidad, los resultados de auditorias, así como también la política y el desempeño global del sistema. En la misma participan integrantes de la alta gerencia, y miembros del departamento de calidad y clientes.

## 2- ACTIVIDADES TERCERIZADAS EN LA SUCURSAL

Tal y como se describe en sus normas internas (2011). *“En la sucursal se tercerizan actividades que pueden afectar la conformidad del servicio prestado a los clientes”*.

Si bien esta tercerización es responsabilidad de la casa central de EM, se han definido los siguientes controles para estos procesos:

**Cuadro N° 4. Actividades tercerizadas**

Actividad	Ítem controlado	Método de Control	Responsable	Registro
<b>Correo</b>	Según lo estimado en contrato	Revisión: dos veces al año	Gerencia De Riesgo, Marketing y Comercial	Registro de Control de Procesos Tercerizados
<b>Envío a domicilio</b>	Según fija contrato	Revisión: dos veces al año	Logística	Registro de Control de Procesos Tercerizados
<b>Gestoría</b>	Según contrato o propuesta de prestación de servicio	Revisión: Semestral	Gerencia Administrativa	Registro de Control de Procesos Tercerizados

**Fuente: Normas internas de la empresa (2011)**

Entre estas tres actividades tercerizadas, se encuentra la de envío a domicilio, la cual es la que es objeto de este trabajo y he aquí las primeras observaciones:

**Queda en evidencia que el proceso de entrega en el domicilio de cliente, realizado por otra empresa, deja el descubierto una serie de problemas en cuanto al trato con el cliente, la entrega en sí, los tiempos de demora, etc.**

**Esto trae aparejado una terrible contradicción entre lo que manifiesta la empresa y lo que el cliente percibe, en otras palabras, el esfuerzo en mejora continua que se realiza en sus locales de venta, muchas veces se ve opacado en el servicio de envío a domicilio.**

### 3- EXCLUSIONES Y JUSTIFICACIONES

Así como lo expresa en sus normas internas, la empresa analizada excluye los siguientes requisitos de normas ISO en su sistema de gestión de calidad:

- *7.3 Diseño y desarrollo: A nuestro servicio de comercialización no le aplica la definición dada en la Norma ISO 9000 2005. **Nuestra actividad de comercialización y los servicios asociados a las sucursales es repetida y previa a la implementación del sistema de gestión de calidad.***
- *7.4.1 y 7.4.2 Proceso de compras e información de las compras: Los productos comercializados en nuestra organización son comprados por nuestra casa central, no participando la sucursal en este proceso. Idéntica consideración aplica a los servicios tercerizados que se han identificado en el cuadro superior. **Por este motivo también no nos aplica la evaluación de proveedores.** No obstante lo indicado anteriormente, se realizan evaluaciones de los servicios tercerizados y de los servicios prestados por los sectores de casa central, considerándolos a éstos últimos indirectamente como proveedores de las sucursales (ibídem)*

Aclaración sobre estos puntos: los productos comercializados en esta organización son comprados por casa central, no participando las sucursales en este proceso. Idéntica consideración aplica a los servicios tercerizados que se han identificado en el cuadro superior.

No obstante lo indicado anteriormente, se realizan evaluaciones de los servicios tercerizados y de los servicios prestados por los sectores de casa central, considerándolos en ambos casos como proveedores de las Sucursales. Se mantiene como registro de la evaluación, una planilla donde constan las actividades y criterios evaluados.

Es aquí donde nuevamente nos detenemos a realizar la siguiente observación: la evaluación de los productos comprados, **¿no deberían ser evaluados por las sucursales, más precisamente por el personal de la sucursal, el cual es el que está en contacto permanente con el cliente?**

Las actividades tercerizadas tales como envío a domicilio **¿la sucursal no está en mejores condiciones de evaluar el desempeño del prestador al estar en contacto permanente con éste?**

Es en este punto donde volvemos sobre el problema planteado en este trabajo: ¿EM no está subestimando el control sobre la actividad de envío a domicilio? ¿Esta actividad se realiza de manera efectiva, eficiente y adaptable a los clientes?

En una primera impresión se puede afirmar que sí se está pasando por alto esta actividad, pero lo mejor es recurrir a datos concretos que nos permitan dar conclusiones sin tanta subjetividad.

- 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio: La conformidad de **nuestro servicio puede ser fácilmente verificable por una actividad de seguimiento**, por ej. a través de una consulta al cliente o una simulación tal como la del mystery shopper.
- 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición: No se han identificado dispositivos de medición y seguimiento que requieran de control / calibración, a los efectos de poder demostrar la conformidad de nuestro servicio.

Respecto a esta exclusión o justificación, les diremos que uno de los objetivos de este trabajo, es darle a la empresa una base que le sirva como herramienta de seguimiento y control, no solo de la actividad de envío a domicilio, sino hacerlo extensivo a otras actividades o procesos.

#### **4- POLÍTICA DE LA CALIDAD**

EM ha definido una política de Calidad aprobada por el representante de la dirección, a través de su firma sobre los impresos originales la cual se encuentra descrita en la norma "Política de la Calidad". Se encuentra a la vista de los clientes para su conocimiento.

**La misma está definida como sigue:**

### **Política de Calidad**

EM es una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el entretenimiento el hogar y el confort. En el marco de un proceso de mejora continua, implementa y mantiene en esta sucursal un sistema de gestión de la calidad, cuyas **metas** fundamentales son:

- Lograr la satisfacción del cliente a través de un servicio diferencial, ante, durante y después de la compra.
- Ser la empresa líder en la venta de artículos para el entretenimiento y el confort.

Basado en los siguientes **valores**:

- Respeto por las personas.
- Servicio al cliente
- Austeridad, honestidad y solidaridad.
- Contracción al trabajo, como herramienta principal para ser eficiente y asegurar un exitoso crecimiento.

Los valores mencionados son el reflejo de lo que EM es y lo que pretende de cada uno de sus integrantes.

Anteriormente se habían analizado las fortalezas y debilidades de la empresa, con las cuales ahora al conocer su política de calidad podemos decir que existe relación, ya que una de sus principales fortalezas es que la empresa siempre está en busca de nuevas formas identitarias, lo cual en su política está expresado en sus metas: **Lograr la satisfacción del cliente a través de un servicio diferencial, ante, durante y después de la compra y ser la empresa líder en la venta de artículos para el entretenimiento y el confort.**

Esto se explica en que la empresa siempre busca mejorar su servicio al cliente, quiere ser el líder de su empresa, esta en continuo cambio para adaptarse a los requerimientos de sus clientes (otra de sus fortalezas).

## **5- ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS DE NO CONFORMIDADES**

El objetivo y alcance es asegurar que las **no conformidades** del sistema de gestión de calidad se ataquen en su causa raíz para evitar su recurrencia u ocurrencia.

### **Definiciones:**

Acción correctiva: acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad real, se realizan luego de efectuarse una no conformidad. Se busca la eliminación y evitar su recurrencia.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad potencial.

No conformidades: incumplimiento de un requisito.

### **Fuentes de información:**

La empresa posee una amplia cantidad de medios y/o herramientas para detectar reclamos, insatisfacciones, etc.

- Auditorias internas o externas.
- Reclamos y quejas de clientes realizadas: a la cuenta de correo y/o teléfono del departamento de atención al cliente, agenda de post venta, agenda de atención al cliente, al personal de la sucursal, en el libro de quejas.
- Registros de productos no conformes.
- No conformidades en sucursal.
- Información recolectada de las encuestas de satisfacción de clientes.
- Análisis del grupo “Clientes Primero”.
- Sugerencias y/o aportes del personal de la sucursal, centro de distribución y casa central a la dirección de correo electrónico
- Información recolectada de los Recursos Humanos de la empresa.
- Evaluación de los indicadores establecidos para medir la evolución de los objetivos de la sucursal.

## **6- MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

La satisfacción del cliente puede definirse como la percepción que adopta el cliente, en cuanto a las expectativas alcanzadas o sobrepasadas acerca del servicio que brinda la empresa.

Por lo cual esto se convierte en una actividad que no debemos pasar nunca por alto, se debe convertir en un proceso continuo, que nos permita obtener información relacionada con la percepción del cliente en relación con nuestro servicio.

**Objetivo: realizar mejoras, siempre enfocadas en mantener a nuestros clientes satisfechos, tal como está enmarcado en nuestra política de calidad.**

**Alcance: aplica a todas las Sucursales que cuentan con sistema de gestión de Calidad implementado.**

Para conocer cuál es la sensación del cliente sobre nuestro servicio, debemos cuantificar en qué grado se cumplen las políticas de atención y procedimientos previstos por la empresa. Como así también, cuál es el impacto de los mismos en nuestros clientes.

El siguiente gráfico nos puede dar una clara idea de cómo es evaluada la satisfacción de clientes, está conformado básicamente por dos elementos clave:

**A- Encuestas a clientes a través de teléfono,**

**B- La segunda es llevada a cabo en la sucursal elegida mediante los mystery shoppers o también conocidos como clientes fantasmas.**

El método de selección del cliente a encuestar es totalmente aleatorio. Para tener una idea aproximada de este proceso, se toma una muestra de aproximadamente 40 clientes que hayan realizado una compra en cualquiera de las sucursales. En el caso de que la compra del cliente seleccionado corresponda a una compra de autoservicio (como por ejemplo cuando el cliente elige un disco de música y luego se dirige directamente a línea de cajas para pagar su producto) la misma se descarta y se procede a escoger aleatoriamente otra y así sucesivamente en caso de que se repita.

**Imagen N° 2. Medición de satisfacción a clientes**



Fuente: Normas internas (2011)

A continuación se describen los métodos utilizados para la recolección de información:

1-MYSTERY SHOPPERS: esta herramienta nos permite estimar el cumplimiento de los procedimientos definidos para la atención al cliente.

Esta herramienta consiste en simular la realización de una compra, en la cual el cliente es un profesional que evalúa atentamente la atención al cliente. Contando de antemano con los aspectos que debe considerar, para poder detectar puntos críticos que afectan la cadena de valor y consecuentemente la atención a nuestros clientes.

Objetivo: monitorear la calidad de atención y servicio brindada por las sucursales, desde el punto de vista de un cliente.

**Este método contribuye poco o nada a evaluar y conocer el nivel de satisfacción en cuanto a un envío a domicilio, debido a que el “mystery shoppers” no tiene esta tarea, sino que está enfocado en evaluar a la sucursal.**

**2-ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A CLIENTES:** la opinión del cliente, contribuye a conocer la percepción sobre nuestro servicio. Este método es a través de llamados telefónicos.

La **Técnica** utilizada como encuestas de satisfacción a cliente se llevarán a cabo los llamados a clientes, en función a los siguientes criterios:

- Clientes con facturación sobre productos duros.
- Que no presenten niveles de mora.
- Sin casos de agenda de reclamos pendientes.
- Última compra en sucursales con SGC.
- Que no hayan comprado por enlace.
- Que no hayan sido llamados los últimos 2 meses.
- Clientes que no hayan solicitado la exclusión de sus datos.
- Clientes menores de 60 años.

**RESPONSABLES DE EJECUCIÓN:** personal asignado del departamento de atención al cliente llevarán a cabo esta tarea con el objetivo de realizar no menos de 400 contactos efectivos mensuales. El departamento de calidad y clientes determinará las sucursales que serán objeto de encuestas, los primeros días de cada mes.

**Es este aspecto es importante aclarar que esta tarea de llamar a no menos de 400 contactos, se reparten entre las actuales 10 sucursales con sistema de calidad implementado, siendo en promedio 40 llamados por sucursal. Lo cierto es que dentro de esta cantidad puede o no estar incluido un llamado a un cliente que compró con la condición de envío a domicilio.**

**RESPONSABLES DE ANÁLISIS:** personal del departamento gestión de calidad y clientes.

**Aspectos a medir:** las encuestas, preferentemente, estarán orientadas a obtener una medición de los siguientes aspectos:

- Atención recibida en la sucursal.
- Estado general de la sucursal.
- Asesoramiento por parte del vendedor.
- Asesoramiento de los medios de pagos.
- Velocidad de atención en cada sector.
- ¿Recomendaría la sucursal?
- Satisfacción del servicio de envío a domicilio.

**Como mencionamos anteriormente, la satisfacción del servicio de envío a domicilio, evaluada a través de encuesta telefónica, no refleja claramente lo que en realidad sucede en este aspecto. Como principal evidencia se puede decir que solo 40 llamadas que involucran a la sucursal, las posibilidades de que un cliente que compró con la condición de envió a domicilio sea encuestado son muy pocas.**

## CAPITULO III. LOGÍSTICA

### 1- LOGÍSTICA

Para Enrique B. Franklin (2004), la **logística** es *el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado*

La **logística** (del [inglés](#) *Logistic*) es definida por la Real Academia Española (2001) como *el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.*

Se pueden apreciar en este caso dos tipos de logística:

### 1- LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

- Que incluye la gestión de los flujos físicos hoy conocida como DFI (Distribución Física Internacional), como base para las empresas que determinen el tipo o sistema más conveniente para el flujo dinámico de su inventario, de información y administrativos siguientes:
- La previsión de la actividad de los centros logísticos
- El almacenamiento
- El costo, la caducidad y la calidad de las mercancías
- El traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios
- La preparación de los pedidos o la ejecución de cross docking (tránsito)
- Algunas veces, la realización de pequeñas actividades de transformación del producto (kitting, etiquetado...)
- El transporte de distribución hasta el cliente.
- El flujo correcto de los bienes para que se pueda realizar la relación costo/beneficio.

Todo esto retribuirá en menor costo, mejor calidad del producto y eliminación de la caducidad.

### 2- LOGÍSTICA INVERSA

**La logística inversa incluye la gestión de los flujos físicos, de información y administrativos siguientes:**

- Recogida del producto en las instalaciones del cliente
- Puesta en conformidad, reparación, reintegración en stock, destrucción, reciclaje, embalaje y almacenaje.

## 2- CONOCIENDO ACERCA DE LA EMPRESA DE ENVÍO A DOMICILIO

La logística usada por EM es a través de una empresa dedicada exclusivamente a esta tarea, es decir que la distribución hasta el domicilio es una actividad tercerizada. La empresa encargada de esta actividad será denominada en este trabajo como AM Cargas<sup>4</sup>.

Es una empresa que brinda servicios integrales para el transporte de cargas generales y a granel a empresas que desarrollan su actividad en el comercio nacional e internacional. Cuenta con una vasta experiencia en el transporte de cargas por carreteras y conocimiento del territorio geográfico.

*El Transporte: al enviar mercancía a bodegas, distribuidores y clientes, la empresa puede escoger entre cinco modos de transporte: ferrocarril, aire, camión, vía acuática y tubería. Cada vez es mas frecuente que quienes embarcan mercancías combinen dos o mas modos de transporte, gracias al uso de contenedores.” (Kotler 2001: 537-542)*

En este caso el transporte hasta el domicilio del cliente, es usando camiones destinado a tal fin.

Básicamente se utiliza la **logística de distribución**, para hacerle llegar el producto al domicilio del cliente; y la **logística inversa**, en los casos en que se necesita retirar un producto de la casa del cliente por las razones que sean.

EM terceriza este proceso por diversas razones como son: economías de costo, evita una fuerte inversión de capital, y le permite centrarse en su negocio específico. Es muy importante mencionar que una de las principales ventajas consiste en que si un determinado **envío**, no pudo ser entregado, ya sea porque no se encontró al cliente, la dirección no existe, etc. la empresa AM cargas, repite al día siguiente el **envío** no implica un nuevo gasto para la empresa contratante, es decir que para EM no tiene que incurrir en gasto por este evento.

## 3- PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE ESTE SERVICIO

**En cuanto a la modalidad de servicio contratado por EM se pueden señalar los siguientes puntos, los cuales son los más notables e importantes.**

---

<sup>4</sup> El nombre fue modificado en este trabajo.

**La empresa de entrega a domicilio AM Cargas se compromete a hacer la entrega a domicilio:**

- En la fecha, domicilio y horario estipulado.
- Con el embalaje adecuado y en condiciones.
- En el primer ambiente techado.
- Hasta el tercer piso por escalera, en caso de departamento, si la estructura edilicia lo permite y el producto no es de gran volumen.
- Sin ticket/factura, al titular o persona que éste autorice, acreditando identidad

**Está prohibido al personal de reparto:**

- Ingresar producto por ventanas y balcones.
- Desembalar, armar o instalar.
- Entregar a un menor de edad.
- Retirar productos, no respaldados por una operación de cambio.

Estos puntos son claves para conocer el servicio contratado por la empresa, ya que estos nos servirán como referencia para poder evaluar la calidad del servicio. Es importante este tema, ya que muchas veces se reciben reclamos de clientes, los cuales pueden estar o no justificados desde el punto de vista de la contratación, como sucede por ejemplo cuando un cliente quiere que el personal de reparto le instale el producto al momento de la entrega, al recibir una negativa, el cliente procede a reclamar a la sucursal donde hizo su compra “por un mal servicio”

## **CAPITULO IV. MEJORAMIENTO DE PROCESO DE ENTREGA AL CLIENTE EN DOMICILIO**

### **1-SELECCIÓN DEL PROCESO**

El mejoramiento del proceso de entrega al cliente en domicilio, esta basado en el libro de Mejoramiento de los procesos de la empresa del autor H. J. Harrington (1993).

Las actividades que desarrolla la empresa, están presentadas a modo general en el siguiente cuadro el cual es el mismo que el cuadro n° 3 analizado en el capítulo I

<b>Gerente General</b>		
<b>Administración Central</b>		
<b>Gerencia de compras</b>		
<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL Y FUNCIONAL</b>		
<b>ADQUISICIONES</b> Productos terminados	<b>LOGISTICA Y DISTRIBUCION</b>	<b>VENTAS</b> Venta Pedidos Facturación Entrega Reclamos

La actividad que se seleccionará es la de envío a domicilio, una tarea de logística, el cual es un proceso crítico de la empresa, ya que en este se hace una interacción importante con el cliente, al llevarle el producto a su domicilio particular u otro que se disponga.

Esta actividad implica una gran responsabilidad para con el cliente final, no solo porque se tiene que entregar un producto en condiciones óptimas, sino porque además se debe cumplir con una fecha y un horario acordado sin mencionar que el cliente nos “abre las puertas de su casa” implicando una gran responsabilidad, confianza y respeto.

Sólo se tendrá en cuenta para los fines de este trabajo la mercadería que tenemos en stock en el depósito central, en el caso que la mercadería falte, pasa al proceso de reposición de mercadería que no está incluido en los límites de este proceso.

## **2- OBJETIVO DEL PROCESO**

Realizar las actividades necesarias para lograr un envío a domicilio, que cumpla con los requerimientos de calidad, impuestos por la misma empresa logrando un output con valor superior que cumpla con las medidas de calidad, servicio, velocidad de entrega y necesidades del cliente.

## **3- DETERMINACIÓN DE LÍMITES Y CLIENTES DEL PROCESO**

**Clientes:** Se entiende por **cliente** de este proceso a cualquier persona, institución, empresa, etc. que desee adquirir un producto y además requiere que se lo lleven o envíen a su casa. En otras palabras quedan excluidos de este proceso todos aquellos clientes que se llevan la compra por sus propios medios.

**Los productos o mercadería que se envían a domicilio por lo general tienen estas características:**

**A-** Embalados de fábrica.

**B-** Son de gran tamaño (heladeras, lavarropas, cocinas, etc.)

**C-** Se encuentran almacenados en el depósito central de la empresa, en la provincia de Bs. As. Luego son enviados al nodo Mendoza para su reparto a domicilio.

**D-** La fecha próxima es a 24 hs, es decir si el cliente compra hoy, como mínimo debe esperar hasta mañana para que le llegue el producto.

**LÍMITE INICIAL:** el proceso se activa cuando del cliente pasa por caja para que le emitan la factura. Es decir que cuando paga su compra, comienza el proceso.

Una aclaración importante: esta compra requiere como condición necesaria que sea con envío a domicilio.

**LÍMITE FINAL:** Cuando el cliente recibe el producto y firma en conformidad el comprobante de recepción de mercadería, Este comprobante es informado al sistema para confirmar su envío.

**LÍMITE SUPERIOR:**

- Cuando el departamento de venta, a través del sistema informa al sector depósito que debe enviar un producto facturado. Una vez que el cliente paga su factura en sector de caja, instantáneamente el sector de depósito recibe a través del sistema la notificación.
- Se requieren materiales para el empaque y paletización de los productos, tales como film stretch, burbujas de empaque, etc.
- Papel de remitos en donde se imprimen los envíos.

**LÍMITE INFERIOR:** sí al preparar la mercadería a enviar, se constata que ésta no está en condiciones (ya sea por problemas estéticos, por faltante de piezas, embalaje deteriorado, roturas, etc.) se procede a darle alguno de los siguientes tres destinos:

- A- Devolución.
- B- Servicio técnico.
- C- Destino de productos para outlet.

En el siguiente gráfico se pueden apreciar las actividades del proceso de envíos a domicilio, los diferentes tipos de clientes, límites del proceso tanto iniciales como finales así como límite superior e inferior.

Lo que se pretende es dejar en claro lo que está dentro y lo que está fuera del proceso, es decir que es lo que se incluye y que lo que no se incluye.

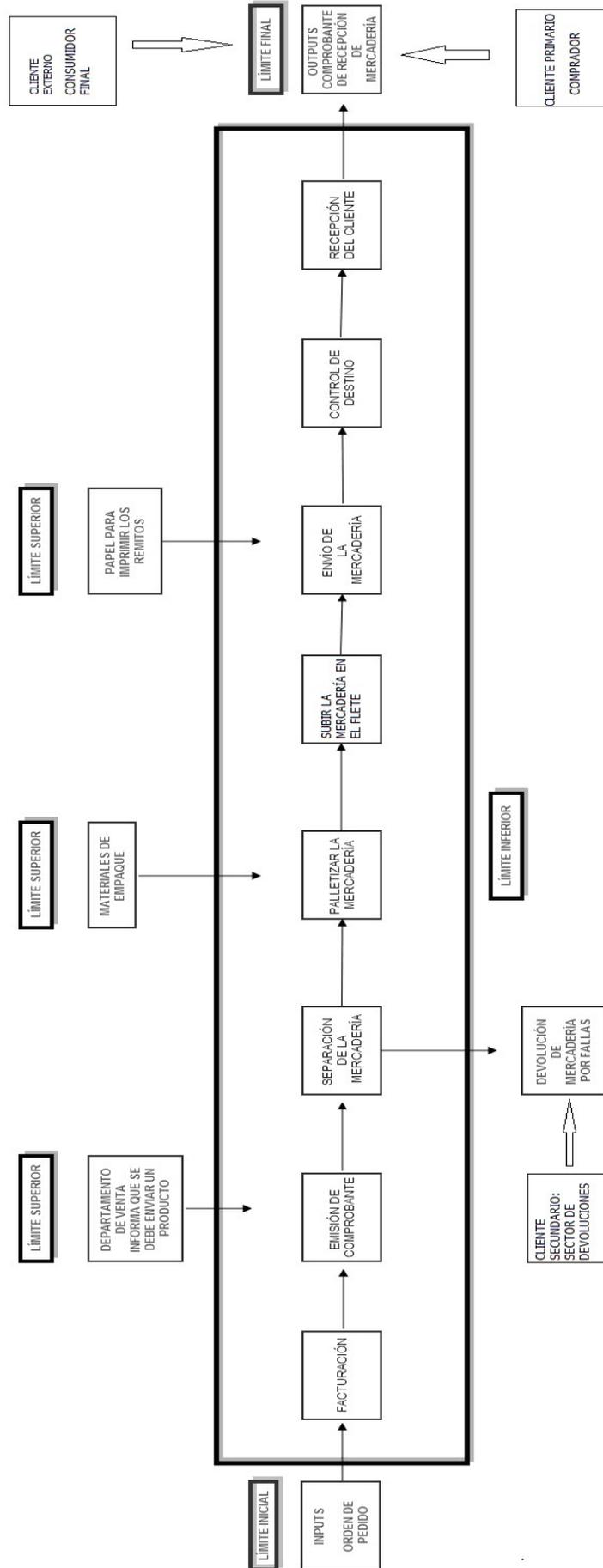
Como se puede apreciar, el cliente final del proceso, coincide con el consumidor final y comprador.

El cliente secundario es el sector de devoluciones, al recibir mercadería que no está apta para comercializar.

En la siguiente página se muestra gráficamente lo anteriormente mencionado.

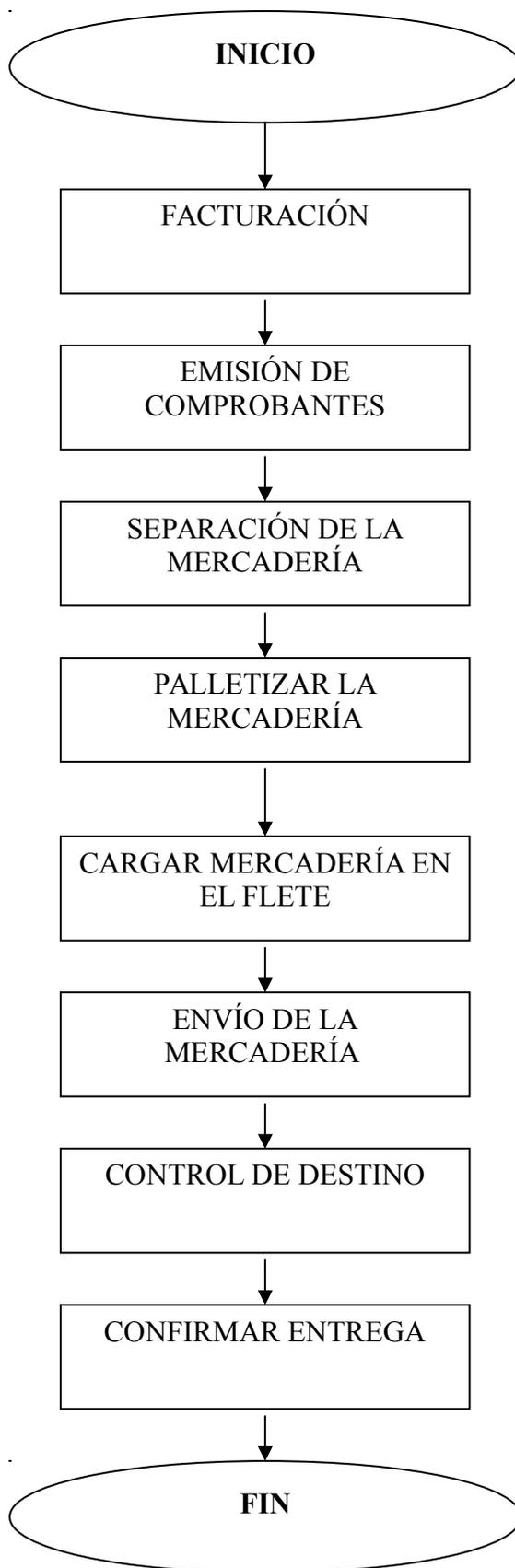
**Las imágenes y diagramas siguientes son de elaboración propia, pero están basados en el libro de Harrington (1993).**

Imagen N° 3 Límites y clientes del proceso



#### 4- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Diagrama N° 1. Diagrama de bloque



En el diagrama N° 1 se pueden apreciar los pasos del proceso desde el inicio hasta el fin.

El proceso por el que pasan los productos para llegar a la casa del cliente consta de las siguientes actividades:

**1-Facturación:** el cliente se dirige al sector de cajas, con el pedido de venta, para que le emitan la factura o ticket según corresponda.

**2-Emisión de comprobantes de entrega al cliente:** en el depósito, se emiten los comprobantes, donde se detallan los productos a enviar.

**3-Separación de la mercadería:** personal de depósito, separa la mercadería a enviar, revisa su estado general, la controla en “zona de picking” (mediante lectora de códigos de barras).

**4-Paletizar la mercadería:** se embala la mercadería que previamente fue controlada, usando materiales destinados a tal fin como polietileno con burbujas, “film stretch”, cinta, etc. para protegerla.

**5-Subir la mercadería en el flete:** se carga la mercadería en el flete correspondiente para realizar el envío, y se le entrega los comprobantes que debe firmar el cliente una vez que reciba el pedido.

**6-Envío de la mercadería:** el flete se traslada hacia el domicilio del cliente

**7-Controlar destino:** se contacta al cliente, se deja la mercadería dentro de su casa. El cliente firma en conformidad el comprobante de recepción de mercadería.

**8-Recepción:** el chofer le entrega a personal de depósito los comprobantes, para luego ser confirmados por sistema como “entregado al cliente”.

#### **INPUT:**

La nota de pedido enviada desde facturación para enviar el producto correspondiente a domicilio.

**OUTPUT:**

Es el comprobante de conformidad firmado por el cliente.

**PROVEEDOR:**

Para el caso en cuestión es el depósito central de Mendoza, que es el lugar del cual las sucursales facturan los productos para ser enviados al cliente.

**UNIDADES PARTICIPANTES:**

- Sucursal en la que el cliente compra.
- Depósito central Mendoza.
- Fletes y personal de depósito.
- Clientes.
- Cajeros.

**5-ANÁLISIS DEL PROCESO****Información Vinculada Con El Proceso:****Documentación:**

Factura de compra o ticket, comprobante de envío, comprobante de conformidad de recepción, mapa de ruta.

**Capacidad Del Proceso:**

En el depósito central se ocupan cuatro operarios para paletizar la mercadería, un operario de auto elevador (siendo cinco en total en depósito) y dos chóferes de camiones que trabajan de lunes a viernes 8 hs. Diarias. En línea de cajas, se cuenta con dos cajeras/os.

**Otros datos importantes:**

En cuanto a la cantidad de mercadería a enviar son 6 pedidos cada camión por día.

Cada camión cuenta con una capacidad de carga de 16 mtrs<sup>3</sup> (metros cúbicos).

**Tecnología:**

Éste proceso utiliza camiones, autoelevadores, tecnología de comunicación radial, sistema de control de stock (Denominado 4GL).

**Controles:** Al comienzo del proceso, el vendedor debe consultar a través del sistema 4GL si existe stock del producto en depósito central (si no hay, el sistema automáticamente le informa). En el depósito central se realiza control del estado del producto en cuanto a su embalaje y estado estético

El chofer del flete controla el estado de la mercadería, en cuanto a marca, cantidad y características. Esto lo realiza antes de cargar la mercadería al flete. Luego firma el comprobante de carga por triplicado y le deja una copia al personal de depósito.

Una vez que el flete llega al destino dado por el comprador, el cliente final por lo general revisa su compra antes de firmar el comprobante de conformidad en la entrega. Es importante recordarle que cuenta con tres días hábiles para realizar cualquier reclamo implicado con su compra y el envío. Es esta misma nota la que permitirá finalizar el proceso, cuando el personal de depósito da por realizada la entrega en el sistema.

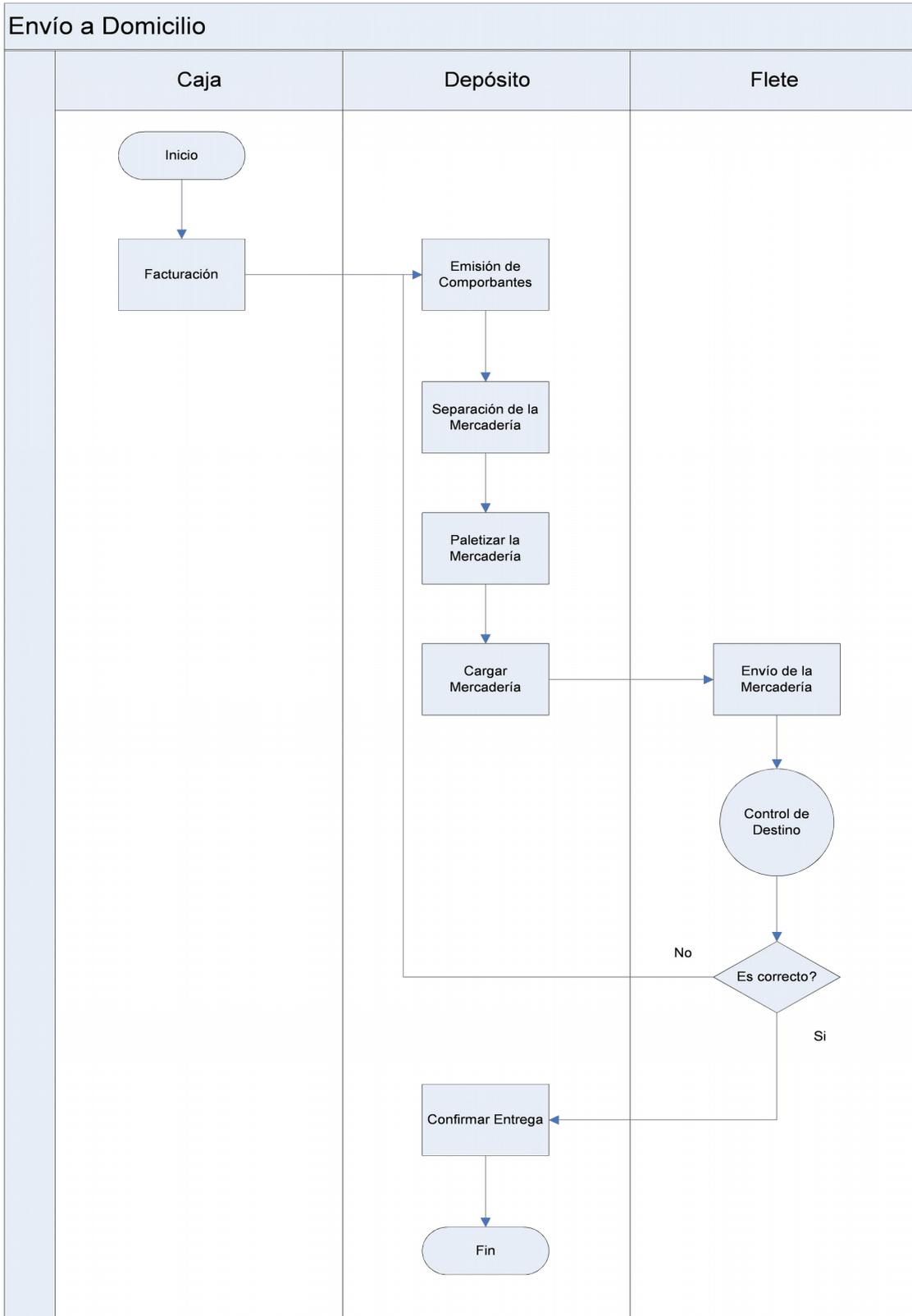
Una vez iniciado el proceso contamos además con otros controles internos:

- Controles de la limpieza del embalaje (suele tener tierra o polvillo).
- Verificación de firmas en la documentación de respaldo.
- Personal de seguridad realiza controles de egreso de mercaderías.
- Utilización únicamente de la ropa de trabajo y seguridad que proporciona la empresa.
- Control de la correcta paletización de la mercadería para evitar su deterioro durante el viaje.
- Control de destino y de informe de carga a través de un remito electrónico.

## DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL

En el siguiente diagrama se muestran los pasos del proceso y los sectores involucrados.

**Diagrama N° 2. Flujo funcional**



## 6- MEDICIÓN DEL PROCESO

El paso siguiente es establecer medidas y objetivos para el proceso total. Al establecer medidas y objetivos para los outputs de las actividades, se eligen los críticos para todo el proceso. Existen tres medidas principales del proceso:

- *Efectividad. El grado hasta el cual los outputs del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad...es tener el output apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente.*
- *Eficiencia. El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.*
- *Adaptabilidad. La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy...pero es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado. Los clientes siempre recuerdan cómo manejó usted o cómo dejó usted de conducir sus necesidades especiales. Harrington (1993)*

Datos: se usarán para determinar los distintos indicadores, pertenecen a una sucursal, se hace esta aclaración para evitar confusiones, pero **no obstante** el procedimiento es aplicable para todas en conjunto en caso de contar con los datos correspondientes.

Los datos aportados pertenecen al período 2012, estos no incluyen premios y otros ítems adicionales.

- Meta de envíos: envíos promedio diario 8/día.
- Cantidad real producida: 6 envíos diarios
- devoluciones por fallas: 10%
- Recursos: 5 operarios de depósito, dos choferes, dos cajeros, un camión.
- 160 horas/ hombre de trabajo por operario, por mes
- Sueldo del oficial más cargas sociales: \$6000 (choferes), \$5000 el resto.

En el depósito central se ocupan cuatro operarios para paletizar la mercadería, un operario de auto elevador (siendo cinco en total en depósito) y dos chóferes de camiones que trabajan de lunes a viernes 8 hs. Diarias. En línea de cajas, se cuenta con dos cajeras/os.

#### A-MEDIDAS DE EFECTIVIDAD:

- **Indicador de la eficacia de la producción:**

Estándar: 8 pedidos \* 20 días hábiles \* 4 camiones = 640 pedidos al mes

Real: 6 pedidos \* 20 días hábiles \* 4 camiones = 480 pedidos al mes

Resultado Real \* 100% = 480 pedidos al mes reales / 640 pedidos al mes estándar = 0,75  
75 % del cumplimiento de la meta.

**Este indicador muestra que la empresa alcanzó el 75% de su objetivo propuesto.**

- **Indicador de la mala calidad:**

Por temporada se reciben quejas de clientes debido a que no están satisfechos con el tiempo de demora acordado, con el producto enviado ya sea porque el producto está incompleto o defectuoso, o no era lo que había pedido.

En la siguiente tabla se obtuvieron los datos para los meses que van desde enero hasta mayo del año 2014.

**Tabla N° 1. Envíos y reclamos**

MESES	Días al Mes	Cantidad de envíos	Cantidad de reclamos
Enero		22	492
Febrero		20	478
Marzo		18	473
Abril		19	479
Mayo		19	476
	Promedio		479,6
			44,8

En la tabla anterior se puede apreciar que la cantidad promedio de reclamos para los meses indicados es  $44.8/479 = 10\%$

**Es decir que estos se estiman alrededor del 10 % de los pedidos que se realizan.**

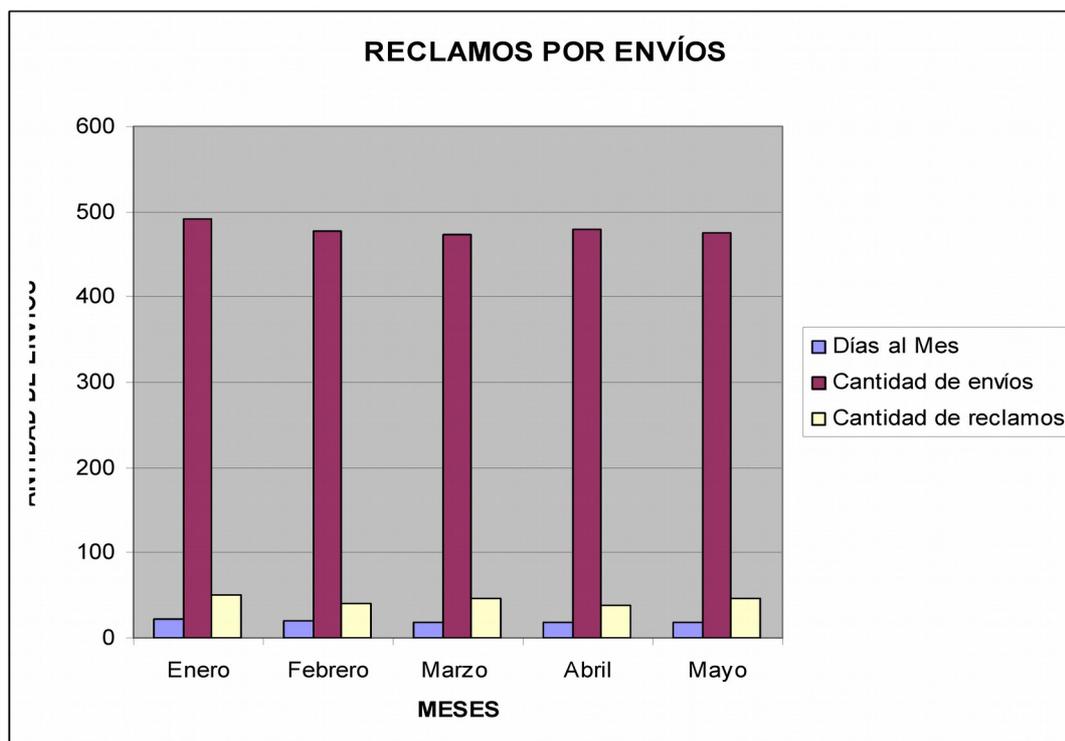
**Reclamos recibidos = 10 % \* 480 pedidos al mes = 48 pedidos que no cumplen con los requisitos del cliente.**

A continuación se mencionan algunos de los reclamos considerados como típicos y de mayor frecuencia (aunque no son los únicos):

- Quejas por demoras en los tiempos acordados: es importante mencionar que al hacer este tipo de reclamo, se registra igualmente como cualquier otro, o sea que no sólo se atiende el llamado telefónico, además se registra (ya que esto está reglado en sus normas internas).
- Quejas no sólo por demoras en el tiempo de entrega, sino que además “nunca llegó” en la fecha estipulada.
- Quejas por malos tratos en la atención por parte del personal del depósito, por ejemplos se repite la frase “ese no es mi trabajo” o “a mi me pagan por traerlo solamente”. Para comprender el marco de estas situaciones, estas se dan cuando el cliente pide cosas que están muchas veces no permitidas hacer al personal de reparto, pero en lugar de explicar esto, optan por una mala respuesta al cliente. Por ejemplo: el cliente quería que le subieran por las escaleras una heladera, hasta el cuarto piso. Estos pedidos además de riesgosos para el producto, lo son más para la integridad física del personal.
- Quejas porque el producto está en malas condiciones: el cliente al desempacar su compra se encuentra con que está roto, abollado, rayado, trizado, etc. En este caso también el cliente ha argumentado que al descargarlo, lo bajaron imprudentemente o sin tomar los recaudos necesarios.
- Otros tipos de reclamos tienen que ver con quejas porque el producto que recibieron no es el que habían comprado: este caso se da con muy poca frecuencia, ya que la mercadería es revisada mediante sistema de picking, y controlada visualmente tanto por Despachante como por fleteros. Estos reclamos están relacionados con equivocaciones entre lo que el cliente quería y lo que compró.

A continuación se muestra en forma gráfica la relación entre la cantidad de envíos y la cantidad de reclamos que se reciben mensualmente. Como se indicó, estos representan en promedio, el 10 % de los mismos. Estos datos pertenecen al período que va desde enero a mayo del año 2014.

**Gráfico N° 1. Relación entre reclamos y envíos**



## B-MEDIDAS DE EFICIENCIA

Un indicador de eficiencia es la productividad. En el caso bajo análisis la empresa cuenta con 9 personas.

- **Indicador de la productividad de la mano de obra por operario al mes**

Cantidad producción: 480 pedidos al mes / 9 operarios = 53 pedidos por operario al mes.

**En conclusión la empresa posee una productividad de la mano de obra de 53 pedidos por operario por mes.**

- **Indicador de la productividad de la mano de obra en relación a su costo**

**Tabla N°2. Costo de la mano de obra**

PERSONAL	SUELDO BRUTO	CANTIDAD DE OPERARIOS	COEFICIENTE DE LA MANO DE OBRA	SUELDO NETO
CHOFERES	6000	4	1.60	38400
OPERARIO DE DEPÓSITO	5000	5	1.60	40000

**Datos del período 2012-2013**

**Costo total de MO / CANTIDAD DE PEDIDOS = (\$38400 + \$40000)/ 480 pedidos reales al mes = \$163.33 por pedido.**

- **Indicador de la productividad por hora Hombre.**

Se trabajan 8 horas por día, de lunes a viernes. Es decir por mes cada operario trabaja 160 horas. Tenemos 9 operarios, entonces se trabajan 1440 horas por mes.

**Producción de pedidos por hora = 480 pedidos reales / 1440 horas por mes = 0.33 pedido por hora.**

**En una jornada laboral de 8 horas, se realizan 0.33 pedidos por hora \* 8 horas \* 9 operarios= 24 pedidos por día entre los 9 operarios.**

- **Indicador del Costo de la mala calidad en relación a costo de la mano de obra.**

Cientes insatisfechos x Costo de MO por pedido = 48 pedidos rechazados x \$163.33 = \$7839.84

**\$7839.84/ 480 pedidos = \$ 16.33**

**Es decir en total el costo de la mala calidad es de \$16.33 por pedido.**

- **Tiempo De Ciclo:**

En el mes realizan 480 pedidos, por semana 120 pedidos, por día 24 pedidos. Cada empleado en promedio procesa 2.66 pedidos diarios. Si calculamos cuanto tiempo ocupan para un solo pedido:

**1 persona realiza 2.66 pedidos \_\_\_ 480 minutos (1 jornada laboral de 8 horas)**  
**1 pedido \_\_\_\_\_ X = 180.45 minutos o 10827 segundos**

- **Tiempo De Procesamiento:**

El tiempo de procesamiento es:

Por semana= 640 pedidos estándar/4 semanas= 160

Por día= 160 pedidos por semanas/5 días hábiles de trabajo = 32 pedidos por día

Por cada trabajador= 32 pedido al día/ 9 operarios = 3.55 pedidos por operario por día laboral.

**1 persona realiza 3.55 pedido por día \_\_\_\_\_ 480 minutos**  
**1 pedido \_\_\_\_\_ X= 135.21 minutos o 8113 segundos.**

**Relación entre ambos indicadores: (135.21 minutos / 180.45 minutos) \* 100% = 75%. El tiempo de procesamiento representa el 75 % del tiempo de ciclo. Debemos recordar que se genera una diferencia grande por los tiempos de espera que lleva este ciclo.**

Al respecto es importante acotar que el tiempo del ciclo es el tiempo total que ocupa el desarrollo de este proceso, este incluye las demoras, esperas, traslados, revisión, traslado de documentos, etc. El tiempo de procesamiento es el tiempo real por decirlo.

### C- MEDIDAS DE ADAPTABILIDAD:

Hace referencia a flexibilidad de la empresa, es decir la capacidad de adaptarse a cambios en algún tipo de requerimiento por parte del cliente.

Ahora bien, analizaremos la adaptabilidad de acuerdo con los requerimientos que el cliente solicita a la empresa:

1. Algunos clientes que habitan fuera del gran Mendoza solicitaron el envío a domicilio, no se pudo cumplir ya que esta fuera del alcance habitual en la que trabaja.

2

3        2. Ciertos clientes solicitaron el envío a domicilio a las 22:00 hs, esto no se pudo concretar debido a que el horario de reparto es hasta las 21:00 hs.

4

5        3. En determinados casos se solicitaron los productos envueltos para regalo, esto se pudo llevar a cabo ya que se contaba con el material necesario.

6

7        4. Tres grandes clientes solicitaron una reducción en el tiempo de entrega de pedidos. Teniendo en cuenta la importancia de los mismos, se realizó un esfuerzo cambiando el mapa de ruta satisfaciendo dicha necesidad.

8        5. Dos clientes de Brasil, solicitaron tomar ciertas medidas de precaución para asegurar que los empaques llegaran correctamente. Estos pedidos fueron satisfechos.

9        Se puede concluir que en cuanto a medidas de adaptabilidad, en general se hacen esfuerzos para complacer a los clientes, estando esto en concordancia con la política de la empresa de satisfacer a los clientes y adaptarse continuamente a sus requerimientos. Pero también es cierto que este cumplimiento se hace a expensas de incumplir con otros, ya sea llegando más tarde que lo previsto o sino llegando “al otro día”.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

### CONCLUSIONES

En el **Primer capítulo** se expuso la empresa de modo de conocerla, no solo en lo que manifiesta en sus normas y reglamentos internos, sino que también a través del uso de cuestionarios y de la aplicación de la matriz FODA, se obtuvieron datos sobre su Visión, Misión, Cultura y Estructura, que en su conjunto constituyen su identidad empresarial, la cual como mencionamos la hace única ante sus clientes y competidores. Se obtuvo una estimación de su factor de diferenciación y optimización. Con estos tres conceptos se obtuvo su valor empresarial y se obtuvieron las siguientes conclusiones (en relación al trabajo que se está desarrollando):

#### **Fortalezas:**

- Sistemas de normas y valores claramente definidos. (Visión simple).
- Se admite la discusión de ciertos valores y normas. (Visión Concentrada)
- Conoce quienes son sus clientes y sus productos y se adapta a ellos. (Misión abierta).
- Conoce muy bien a sus rivales. (Misión abierta).
- Buscan continuamente generar diferencias. (Cultura anticipadora)
- Polifuncionalidad de las personas dentro del sector (estructura flexible)
- Identidad fuerte. (Se puede mejorar-cultura débil)
- Diferenciación alta, se busca continuamente.

#### **Debilidades:**

- Líneas de productos poca profundas. (Misión rígida)
- Excesivo control de los gastos. (Misión rígida).
- Búsqueda continua de eficiencia por sobre las diferencias (cultura seguidora).
- No existe un sistema de promociones y/o ascensos. (Cultura débil)
- Procedimientos estandarizados al alcance de todos. (Estructura conservadora).
- Alto factor de sofisticación (Se establecen metas y objetivos de gastos).
- Poco control sobre la actividad de entrega al cliente, ya que este servicio es tercerizado.

De estas conclusiones se puede decir que la empresa está dispuesta al cambio a favor de lograr satisfacción al cliente, de diferenciarse, pero dentro de ciertos rangos y sin descuidar nunca su estructura de gastos. Una cultura débil se debe a que los cambios generalmente vienen en respuesta a demandas de los clientes, es decir que no se proponen cambios. Su servicio de envío a domicilio es muy similar al de sus competidores tal vez por isomorfismo normativo.

Basándonos en nuestra experiencia dentro de la empresa como empleados de la misma, podemos opinar que la empresa está abierta a propuestas, no solo a escuchar por parte de los jefes de sucursal, sino también que la empresa posee canales de comunicación directa con casa central, a través de correos electrónicos y llamados telefónicos, como los medios formales establecidos para tal fin.

En el **Segundo capítulo** se expuso el tema de Calidad dentro de la empresa, observando los aspectos más relevantes a los efectos de este trabajo. Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El sistema de calidad abarca las actividades de atención al cliente en los procesos de comercialización, incluyendo el servicio post venta dentro del período de garantía de los mismos. Es decir que también incluye el servicio de envío a domicilio.
- La revisión del sistema de Gestión de Calidad es realizada anualmente.
- El servicio de envío a domicilio es tercerizado.
- Queda en evidencia que el proceso de entrega en el domicilio de cliente, deja el descubierto una serie de problemas en cuanto al trato con el cliente, la entrega en si, los tiempos de demora, etc.
- Esto trae aparejado una terrible contradicción entre lo que manifiesta la empresa y lo que el cliente percibe, en otras palabras, el esfuerzo en mejora continua que se realiza en sus locales de venta, muchas veces se ve opacado en el servicio de envío a domicilio.
- La evaluación de la prestación de este servicio es realizada por casa central, no participando las sucursales.
- Se plantea la duda sobre la efectividad de esta evaluación.
- Su política de Calidad (2011) expresa “*Lograr la satisfacción del cliente a través de un servicio Diferencial, antes, durante y después de la compra*”. En este “después” esta incluido el servicio de envío a cliente. Nótese que esto concuerda con lo expresado en el primer capítulo
- Los principales medios de medición de la satisfacción del cliente que utiliza, están enfocadas al servicio que recibe en el local de ventas.

Como se mencionó anteriormente, la política de Calidad que lleva adelante la empresa hace permanente hincapié en la satisfacción del cliente. La empresa busca dejar su marca en la mente del consumidor, en lograr su lealtad y de este modo lograr la repetición de la compra.

**La clave para retener a clientes es la satisfacción de los clientes, un cliente satisfecho se mantiene leal por mucho más tiempo, compra más, habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos, presta menos atención a la competencia y es menos sensible al precio. Resulta imprescindible escucharle atentamente, prestar atención a todos sus gestos, seguir todos sus pasos cualquier detalle puede dar datos relevantes que le ayuden a conocerle, con el fin de mejorar su grado de satisfacción.**

Resalta la necesidad de establecer mecanismos que sirvan para evaluar el servicio de entrega, el cual debe ser realizado por la sucursal, por ser ella quién está en contacto directo con los clientes y el prestador de este servicio.

El **tercer capítulo** habla sobre el servicio de envío en sí, dando a conocer los principales aspectos de la contratación.

- Se obtienen ventajas en costo (economías de costo).
- evita una fuerte inversión de capital, y le permite **centrarse en su negocio** específico.
- Si un determinado envío, no pudo ser entregado y se repite al día siguiente, este no implica un nuevo gasto para la empresa EM.
- El servicio también incluye el retiro de mercadería de la casa del cliente hacia la sucursal.
- El servicio es de entrega en el lugar pactado, no de otros servicios como por ejemplo Instalación.

En este punto es importante destacar que el cliente al comprar, lo hace a la empresa EM por lo tanto el servicio de entrega lo percibe como de esta empresa también. Esto implica que el cliente insatisfecho, lo estará con EM, y no con la empresa de logística. Cabe agregar la famosa frase “que un cliente insatisfecho no compra más” y se debe estar consientes que al que no le comprarán más no es precisamente a la empresa de logística AM Cargas.

En el **cuarto capítulo** se realiza el mejoramiento de proceso de entrega al cliente en domicilio.

- Se establece el objetivo del proceso, sus límites, participantes, clientes. Se indican las actividades o pasos del proceso, los documentos, controles y tecnología se utilizan para llevarlo a cabo.
- Se realizó la medición del proceso en base a tres indicadores fundamentales.
- Efectividad: Un sinónimo de efectividad es calidad. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente.

- Eficiencia: La productividad es una medida de la eficiencia. Tiene impacto sobre quien realiza el proceso.
- Adaptabilidad: la flexibilidad del proceso. Los clientes siempre recuerdan cómo manejó usted o cómo dejó usted de conducir sus necesidades especiales.
- En cuanto a los resultados: eficacia: es del 75 % del objetivo propuesto.
- El indicador de mala calidad nos indica que en promedio un 10% de los envíos tiene algún tipo de reclamo. Esto representa alrededor de 48 envíos mensuales con algún inconveniente. Los reclamos frecuentes se relacionan con demoras, mala atención y productos con defectos.
- Se obtuvieron indicadores de la productividad de la mano de obra y del costo asociado. La relación entre tiempo de ciclo y tiempo de proceso (75%). Nos indica que se debe mejorar esta relación, reduciendo tiempos muertos.
- En cuanto a medidas de adaptabilidad se observa que en la mayoría de los casos se adapta a los requerimientos de los clientes, aunque a veces a expensas de incumplir con otros.

## **PROPUESTA DE MEJORA**

Una vez que se han desarrollado los conceptos acerca de la empresa, su política de Calidad, la empresa encargada de Envío a domicilio, el Proceso de envío y su medición; se está en condiciones de continuar con la propuesta de mejora.

Lo que se propone en este trabajo es trabajar en la reducción del tiempo de ciclo, ya que como lo describe Harrington (1993) en su libro: *La reducción del tiempo total del ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del output y puede incrementar las ventas... ayuda a ganar participación de mercado...reducirá el costo de inventarios y mejorará los despachos...puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso*

*El mismo autor agrega que el mejoramiento real del proceso se llama modernización. Este implica reducción de despilfarros y excesos, atención de cada uno de los detalles que puede conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. Asimismo nombra diversas herramientas para lograrlo. Seleccionaré dos: *reducción del ciclo del proceso y la estandarización de actividades.**

*La Reducción del ciclo se refiere a aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer clientes, esto puede ser visto con cumplir con los tiempos de entrega pactados y también minimizar los costos de almacenamiento. Los tiempos de ciclo prolongados dificultan la entrega del producto a nuestros clientes.*

*Estandarización es elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces. Así se lograría poder copiar en otras sucursales y facilitar su implementación. La documentación es un elemento clave en este aspecto y este trabajo pretende darle un marco para ello. Se debe dar una serie de instrucciones de inspección y/o prueba que indiquen los puntos exactos donde debe controlarse el proceso. Se deben establecer estándares mínimos de desempeño.*

*No hay que olvidar un plan de entrenamiento que defina las técnicas básicas y específicas a suministrar (Harrington, 1993)*

Es importante preguntarse el porque atender la Calidad, y como habíamos mencionado anteriormente, la calidad provoca dos efectos cruciales:

- Por un lado **incrementa la demanda o las ventas**, esto está relacionado con la satisfacción y lealtad del cliente que lleva a una repetición de la compra.
- **Y por otro ayuda a disminuir los costos**. Muchos de estos costos están vinculados con tener que realizar el envío nuevamente al día siguiente, cabe recordar que para la empresa no representa costo alguno, ¿pero esto es así realmente?- claro que no, porque como lo expresamos anteriormente atender la calidad ayuda a mejorar las ventas y disminuir los costos.

La empresa debe tener muy presente que aunque no incurra en un nuevo costo de tener que repetir el envío (el cual es un costo de no calidad) no se está brindando un servicio adecuado a las necesidades del cliente.

Para continuar se establecen datos sobre los tipos de reclamos para los primeros 5 meses del año, indicando la cantidad total y las cantidades de cada uno de los tipos de reclamos que se pueden cargar en la **Agenda de post venta**.

- Cambio de 72 hs: es el cambio que se realiza por reclamos dentro de las 72 hs de la compra (corresponde cambio directo).
- Reclamo sin producto: es el reclamo que estando dentro del período de garantía, no fue realizado dentro de las 72 h, (no tiene cambio directo pero le corresponde arreglo en el servicio técnico oficial).
- Envío a domicilio: reclamo recibido por algún inconveniente relacionado con el envío, y además debe ser efectuado dentro de las 72 hs de recibido.
- Fuera de garantía: es cuando al producto adquirido se le venció la garantía.

La siguiente tabla esta elaborada en base a datos de reclamos mensuales, desde los meses de enero a mayo del presente año, y además del tipo de reclamos que le permite abrir el sistema al personal de depósito.

**Tabla N°3. Datos de distintos tipos de reclamos**

	Total Reclamos	Cambio 72 hs.	Reclamo sin Producto	Envío a domicilio	Fuera de Garantía
Enero	185	88	66	51	7
Febrero	99	54	31	41	6
Marzo	103	39	45	46	6
Abril	75	40	24	39	5
Mayo	113	78	22	47	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>115</b>			<b>45</b>	

**Antes de continuar se hace una aclaración importante: los reclamos son abiertos según se reciben en la sucursal. Dentro de la sucursal es el personal de depósito quien está a cargo de esta tarea. Este sector posee una agenda destinada a tal fin. Una vez solucionados los reclamos, se cierran.**

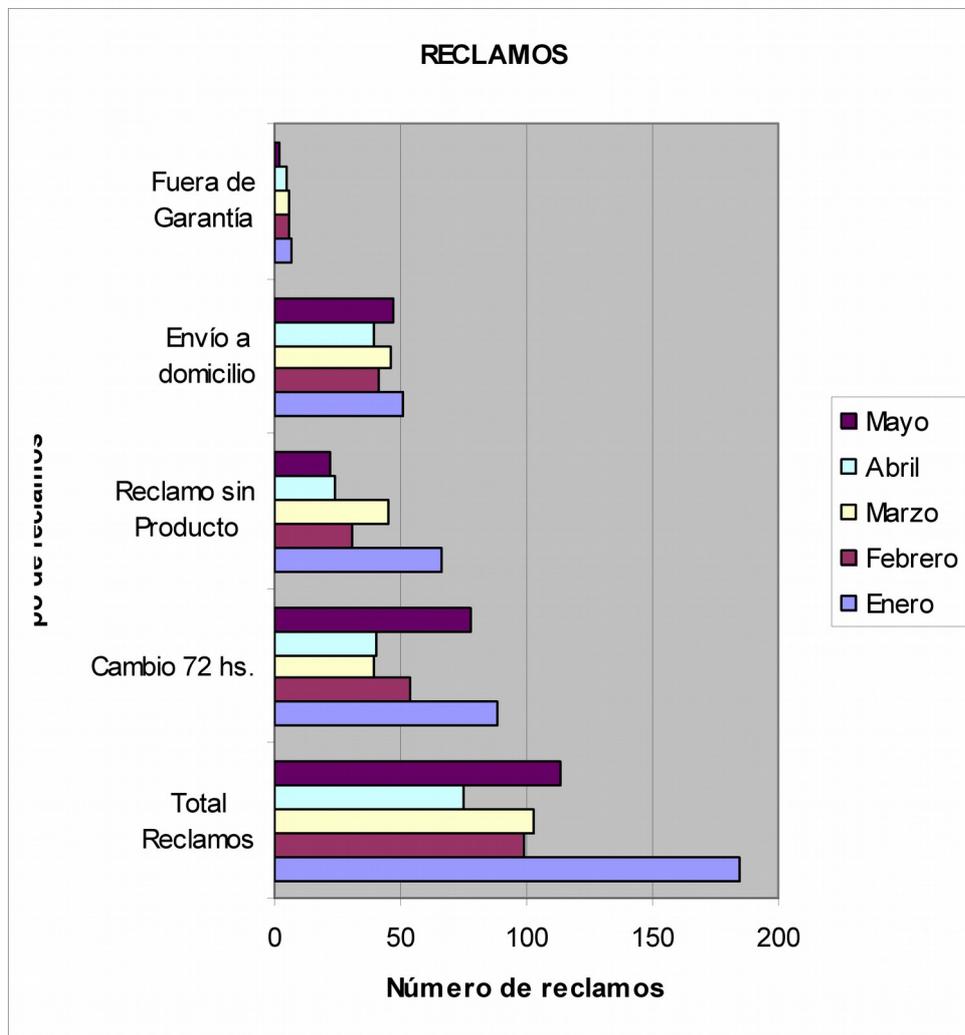
Si quisiéramos tener un conocimiento sobre la proporción que representan los reclamos por envíos promedio con los totales de reclamos promedio:

Reclamos por envíos/Total de reclamos = 45/115 = 0.39

**Es decir que el 40% de los reclamos que se reciben son por problemas con envíos. Es importante recordar que estos datos pertenecen solo a un local de la empresa.**

Para poder tener un panorama más claro se presenta en el siguiente gráfico la relación entre los tipos de reclamos y su proporción con respecto al total.

**Gráfico N° 2. Diferentes tipos de reclamos**



**Datos pertenecientes al período de enero a mayo del año 2014**

Después de haber dicho lo anterior, se puede decir que la propuesta concreta es establecer **controles de dos tipos:**

**Primero:** cabe recordar que la empresa realiza encuestas telefónicas, desde casa central, determinados al azar. Entonces lo que se propone es que desde la sucursal se implemente en paralelo y sólo para envíos a domicilio, llamados a clientes para verificar lo siguiente: (Esta tarea debería ser realizada a diario).

- **Cumplimiento del horario pactado.**
- **Atención recibida.**
- **Estado de la mercadería recibida.**
- **Presentación del personal de envío.**

No debe olvidarse los **requisitos que ya existen** con respecto a las características de los clientes a llamar:

- Clientes con facturación sobre productos duros.
- Que no presenten niveles de mora.
- Sin casos de agenda de reclamos pendientes.
- Última compra en sucursales con SGC.
- Que no hayan comprado por enlace.
- Que no hayan sido llamados los últimos 2 meses.
- Clientes que no hayan solicitado la exclusión de sus datos.
- Clientes menores de 60 años.

Claro, es importante que al hacer esta llamada desde la sucursal, al mismo tiempo, no la realice también casa central y viceversa; sino se estaría sofocando o causando molestias al cliente. Para ello el sistema integrado que posee la empresa nos brindaría la solución a este problema. El sistema que posee la empresa permite visualizar diversas opciones y menús en común, tanto desde otras sucursales, como también desde otro sector dentro de la misma sucursal. Lo que se debería hacer es poder cargar las observaciones indicadas, además de informar que el cliente ya fue llamado. Recordamos que el encargado de llamar desde casa central es el departamento de atención al cliente. El encargado de evaluar es el departamento de calidad y clientes.

- Actualmente se llama a unos 40 clientes en promedio mensual por sucursal para el total de compras.
- **Se propone que se deba llamar al 10% de los envíos diarios. (Si este resulta fraccional se debe redondear hacia arriba). Así se estaría encuestando a aproximadamente a 48 clientes al mes, los cuales compraron con la condición de envío.**

Esta tarea debe ser llevada a cabo por el personal de depósito de la sucursal. Se le delega esta tarea al personal de depósito quien está a cargo de recibir, registrar reclamos y buscar su solución. El cliente debe ser seleccionado de forma aleatoria. Al ser aleatorio se evitará que se llamen a clientes que pertenezcan a zonas distintas y se evitará que el personal de reparto se sienta “acosado” o perseguido.

Debe de normarse esta actividad propuesta, para darle mayor importancia y asegurar su implementación.

A su vez el personal de reparto también debe de ser capacitado en este tema, para que tome conocimiento y se haga parte del mismo. Se le deben dar objetivos específicos, protocolos de saludos y respuestas posibles al cliente.

**Segundo:** se le debe dar a la sucursal participación en la evaluación del servicio prestado por terceros, no solo de este proceso, sino que además hacerlo extensivo a las otras dos actividades tercerizadas (correo electrónico y gestoría).

Nadie más tiene tanto contacto directo y diario como la sucursal, quién es la que interactúa con clientes, recibe sus reclamos, elogios, comentarios, etc. además la o las sucursales se convierten en los clientes de estos servicios tercerizados.

En el capítulo dos se mencionaron las **exclusiones y justificaciones** (2011) con respecto a la implementación de las normas de calidad ISO. En lo que respecta al los puntos 7.4.1 y 7.4.2, los cuales establecen (en contrario a las normas): *que la evaluación de los productos comercializados en nuestra organización son comprados por nuestra casa central, no participando la sucursal en este proceso. Idéntica consideración aplica a los servicios tercerizados que se han identificado en el cuadro superior. Por este motivo también no nos aplica la evaluación de proveedores. No obstante lo indicado anteriormente, se realizan evaluaciones de*

*los servicios tercerizados y de los servicios prestados por los sectores de casa central, considerándolos a éstos últimos indirectamente como proveedores de las sucursales.*

Es imperante que esto se cambie de manera urgente, por lo argumentado anteriormente **nadie mejor que el que está en contacto o quién recibe el servicio, para evaluar o dar su opinión.**

Estos dos controles deben tener por fin inmediato, la reducción de reclamos sobre la actividad de envíos, sobre todo de aquellos reclamos originados por deficiencias en el servicio. **La empresa debe prestarle más atención a estos reclamos, hasta el punto de lograr eliminarlos en su totalidad.** Por supuesto que siempre habrá reclamos asociados a fallas funcionales del producto, pero eso es otro tema.

Como ya se hizo referencia anteriormente, la medición de la satisfacción se realiza a sucursales que implementan normas de calidad, pero el número de sucursales que certifican no representa ni un 5% del total. Entonces es bueno preguntarse que sucede con el otro 95% que no se evalúa en cuanto a niveles de satisfacción al cliente.

La propuesta de mejora que se recomienda podría ser implementada en otras sucursales sin demasiados inconvenientes, más aún sabiendo que éstas sucursales también hacen uso de estos servicios tercerizados del mismo modo que una sucursal con certificación.

Para finalizar me gustaría transcribir una respuesta que dio Henry Mintzberg cuando le preguntaron en una entrevista televisiva *¿Cuáles deben ser las características de una empresa que aspira a tener éxito en el siglo XXI?* Respondió—***“Servir al cliente de verdad, en vez de simular servirlo para ganar dinero”.***

## REFERENCIAS

- HARRINGTON, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw-Hill Inc.
- INFORMACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA. (2011). Material de capacitación. Argentina.
- KOTLER, Philip. (2001). *Dirección de Marketing*, 10° edición. México: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- MINTZBERG, Henry. (1996). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo. Normas de calidad ISO 9001:2008.
- NOUSSAN LETTRY, Ramiro. (2006). *Los costos de la no calidad. Identificación, medición y aplicación*. (En Jornadas de Ciencias Económicas). Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, U.N. Cuyo.
- OCAÑA, Hugo Ricardo. (2013). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

## BIBLIOGRAFIA

- BONETTO, Walter. (2004). *Logística para Pequeñas y Medianas Empresas*. Río Cuarto: Imprecom
- FRANKLIN, B. Enrique. *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- ISHIKAWA, Kaoru. (1986) *¿Qué es el Control Total de Calidad?* Bogotá: Ed. Norma S.A.
- LAMATTINA, María. (2010). *Ambiente externo de las organizaciones*. Guía de clase. Mendoza: FCE – UNCuyo.
- LAMATTINA, María y FERRARI, Néstor. (2002). *Scanning las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad*. Mendoza, FCE – UNCuyo, Jornadas de Ciencias de Ciencias Económicas.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22ª edición). Madrid (España): Espasa Calpe

### Páginas WEB consultadas

<http://es.wikipedia.org/wiki/logistica>

<http://www.adl-logistica.org/>

<http://www.iso.org/iso/home.html>

<http://www.logisnet.com/>

<http://www.puromarketing.com/>

## ANEXOS

Aquí se incluyen los anexos que se emplearon para obtener datos sobre la empresa.  
Estos anexos son cuestionarios que se le hicieron al personal de la empresa EM S.A.

### Anexo A. Cuestionario para diagnóstico de la Visión Empresarial

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)			X	
2. ¿Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?	X			
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.				X
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.	X			
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.		X		

7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				X
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			X	
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de autoorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa.				X
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-			X	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			X	
15. Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresaria.			X	
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		X		
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.			X	
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Ídem respecto de su transparencia empresarial.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y			X	

entre jefes y subordinados.				
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).	X			
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.			X	

### Anexo B. Cuestionario para el diagnóstico de la Misión empresarial

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Puede englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría? (2)			X	
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)			X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)			X	
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)				X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización de esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?			X	
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?			X	
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?			X	
12	¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X

14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				X
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X	
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			X	
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.		X		
24	¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?			X	
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
26	¿Estaría en condiciones que existe una "marca" que identifica los productos de la organización?			X	
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?	X			
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?	X			
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				X
30	¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?				X
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
33	¿Entiende que el personal afectado a los			X	

	producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
38	¿Posee información concreta de los productos/Servicios que presta la competencia?			X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio" de la organización?				X

#### NOTAS ACLARATORIAS:

- (1) Debe entender por "conocimiento del cliente" la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc., etc.
- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son **todos** los clientes que podrían, en algún momento ser clientes de la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el mercado potencial (Mp) menos el mercado Actual de la Empresa (Ma), o cuota de mercado (Cm).
- (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, además de estos, en los comprados por impulso.
- (5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificada; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sea por impulso.

#### Anexo C. Cuestionario para el diagnóstico de la Cultura

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI (1) NO (0)

- |                          |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X                        | 1. ¿En la Institución, cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación (comunicacional, operativa) entre ellas?                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X                        | 2. ¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los mandos superiores?  |
| <input type="checkbox"/> | X                        | <input type="checkbox"/> | 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X                        | 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual?   |
| <input type="checkbox"/> | X                        | <input type="checkbox"/> | 5. ¿Da prioridad excluyente a la eficiencia?  |
| <input type="checkbox"/> | X                        | <input type="checkbox"/> | 6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivos?  |
| <input type="checkbox"/> | X                        | <input type="checkbox"/> | 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?                                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X                        | 8. ¿En la Institución existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X                        | 9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerentes?             |
| <input type="checkbox"/> | X                        | <input type="checkbox"/> | 10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de poner mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar? |
| <input type="checkbox"/> | X                        | <input type="checkbox"/> | 11. ¿Frente al riesgo, la Institución asume una actitud cautelosa y/o conservadora?   |
|                          |                          |                          | 12. ¿En la Institución el criterio dominante es que algunas personas  |

- X  se dedican a pensar y otras a ejecutar?
13.  X  ¿La Institución ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores?
14.   X ¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?
15.  X  ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad?
16.   X ¿En la Institución se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante?
17.   X ¿La realización de las actividades se realizan bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?
18.  X  ¿Para la Institución es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
19.  X  ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
20.   X ¿Prevalece el criterio de que en la Institución todos deben saber hacer de todo?
21.   X ¿La Institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
22.   X ¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlo con éxito?
23.   ¿Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la

- Institución deben ser creativos e innovadores?
24. ¿En la Institución se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orientes sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?
26. ¿Algunas las tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos?
27. ¿En la Institución se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizados en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad de las personas, etc.?
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
29. ¿La optimización de tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
30. ¿En la Institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

#### Anexo D. Cuestionario para el diagnóstico de la Estructura

CERO (0) = PEOR VALOR; UNO (1) = MEJOR VALOR

	No (0)	(0,20)	(0,80)	Si (1)
--	-----------	--------	--------	-----------

1. ¿La Institución se plantea acciones/estrategias de acuerdo a las áreas funcionales existentes?				X
2. Las acciones/estrategias de la institución surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización				X
3. Las acciones/estrategias de la institución surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan.			X	
4. El diseño de las acciones/estrategias se realiza partiendo de las capacidades institucionales para luego analizar el contexto.			X	
5. La visión del negocio nace en los mandos superiores, es compartida con los miembros de la organización, pero siempre como una visión corporativa orientadora de las acciones de las personas.			X	
6. En la Institución las condiciones ambientales cambiantes obligan a la empresa a nuevas acciones sin haber definido previamente las necesidades de una nueva visión y misión. Condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.		X		
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			X	
8. En la Institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción/estrategia sin dejar mayor margen de maniobra operativa.		X		
9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar rápidamente las acciones estratégicas para luego adaptar la estructura a las estrategias propuestas.		X		
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes			X	
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				X
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios		X		

15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematiza, automatizado y ordenado.				X
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			X	
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
28. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	

Sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por dieciocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

#### Anexo E. Estimación del factor de sofisticación

Actividad	Innovación	Coordinación	Mejoras	Adaptación	Valor
VENTAS	El cliente recibe información completa antes de facturar. Importancia: 0.8	Cuando realiza el pedido, el sector de entregas es informado. Importancia: 0.7	Aumentar calidad de atención. Importancia: 0.8	Se adaptan al los requerimientos de los cliente en forma continua. Importancia 0.9.	0.8
PREPARA PEDIDO	El sector de entregas es informado por sistema para preparar el pedido antes de facturarse importancia: 0.9	Es en tiempo real con sector de ventas. Importancia 1	Si el cliente no factura o se arrepiente, el pedido permanece “preparado” , no hay información de esto. Importancia	En la orden de pedido figura el nombre del cliente. Importancia 0.7	0.85

			0.8		
FACTURA- CIÓN	Se podría innovar mucho ya que muchas veces es lento sobre todo ventas a crédito. Importancia 0.8	Poca coordinación con entregas. Importancia 0.8	Aumentar número de cajas para evitar largas colas. Importancia 0.9	Suelen haber errores en la facturación. Importancia 0.8	0.83
ENTREGA	Llamar por número (se llama por orden de llegada. Importancia: 0.8	El cliente recibe el producto al llegar al mostrador. Importancia 0.9	Suelen haber errores en la entrega. Importancia 1	Se llama por apellido (figura en el ticket) Importancia 0.8	0.88
RECLAMOS	Se creo programa de seguimiento. Importancia: 0.9	Se llama el cliente y/o services, cada tres días. Importancia: 0.9	Disminuir la duración del mismo. (actualmente es muy largo 30 días promedio) Importancia 1	Cada reclamo tiene un seguimiento desde sucursal y casa central. Se cambian normas de acuerdo a circunstancias. Importancia 1	0.95
	4.2	4.3	4.5	4.2	Promedio simple. 0.862

## Anexo F Matriz FODA

### LISTADO DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y FORTALEZAS Y DEBILIDADES MÁS RELEVANTES (FODA).

Mediante ésta matriz, se busca complementar a los cuestionarios antes desarrollados, con el objetivo de obtener conclusiones más certeras sobre las conclusiones de fortalezas y debilidades.

<p><b><u>Oportunidades.</u></b></p> <p><b>O1:</b> Crecimiento y tamaño del mercado.</p> <p><b>O2:</b> Demanda de servicios en el sector.</p> <p><b>O3:</b> Accesos a crédito y financiamiento para clientes.</p> <p><b>O4:</b> Respuesta del cliente a estímulos comerciales.</p>	<p><b><u>Amenazas.</u></b></p> <p><b>A1:</b> Posibilidad del principal competidor de penetrar el mercado.</p> <p><b>A3:</b> Demandas de los clientes para mantener fidelización.</p> <p><b>A4:</b> Facilidad del cliente para cambiar a la competencia.</p>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <p><b>F1:</b> Conoce quienes son sus clientes y sus productos y se adapta a ellos.</p> <p><b>F2:</b> Buscan continuamente generar diferencias.</p> <p><b>F3:</b> Polifuncionalidad de las personas dentro del sector.</p> <p><b>F4:</b> Identidad fuerte. (Se puede mejorar-cultura débil)</p> <p><b>F5:</b> Busca diferenciarse continuamente.</p>	<p><b>Debilidades:</b></p> <p><b>D1:</b> Excesivo control de los gastos.</p> <p><b>D2:</b> Búsqueda continua de eficiencia por sobre las diferencias.</p> <p><b>D3:</b> No existe un sistema de promociones y/o ascensos.</p> <p><b>D4</b> Alto factor de sofisticación (Se establecen metas y objetivos de gastos).</p>

### MATRIZ FODA

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortaleza</b>	APROVECHAR	OPONER
<b>Debilidad</b>	TRANSFORMAR	EVITAR

## **APLICACIÓN:**

F1 CON O1: aprovechar conocimiento para ganar más cuota de mercado dándole al cliente lo que quiere.

F1 CON O2: Ampliar servicios al cliente que marquen diferencia.

F1 CON O3: Dar mayor plazo de pago de crédito a clientes con buen historial de pago.

F2 CON O2: Dar a conocer a los clientes los servicios existentes mediante campaña publicitaria.

F3 CON O2: con el personal capacitado no solo brindar un buen servicio, sino un trato diferencial.

F3 CON O4: incluir publicidad que de a conocer la capacidad del personal

F4 CON O1: invertir en publicidad de recordación de la marca.

F4 CON O2: mejorar puntos débiles de la cultura organizacional.

F5 CON O1: aumentar la participación de mercado, mediante la mejora continua (normas ISO)

F5 CON O2: buscar nuevas formas de diferenciación en el servicio actual.

F5 CON O3: aumentar acuerdos con otros bancos de la zona, con agentes financieros locales, etc.

F5 CON O5: implementar publicidad ingeniosa que el cliente recuerde.

F1 CON A1: generar beneficios a clientes actuales, como cupones para próxima compra, regalos, aplicar programa de medición de satisfacción del cliente para evitar que pase a la competencia.

F1 CON A4: hacer que el cliente es reconocido como tal para la empresa, evitar descuentos excesivos.

F2 CON A1: marcar diferencias en base a su identidad, diferenciarse de la competencia. Innovar en servicios.

F2 CON A3: ofrecerle al cliente productos diferenciarles, no tan solo servicios distintos.

F3 CON A1: darle al cliente un trato diferencial y trato cordial.

F3 CON A3: el personal debe estar listo para afrontar cualquier inconveniente que tenga el cliente.

F4 CON A1: marcar más las diferencias.

F4 CON A3: aumentar puntos de acuerdo entre lo que el cliente percibe y lo que recibe.

F5 CON A1: dar a conocer las mis mejores diferencias para mantener posición (publicidad)

F5 CON A3: brindar diferencias tangibles e intangibles al cliente.

D1 CON O1: cambiar política de gastos, no aplicar el gasto como una medida de logro de objetivos. Invertir en publicidad.

D1 CON O2: incluir ni solo servicios que originen costos.

D1 CON O3: tercerizar actividades de cobranza para disminuir costos, aumentar productividad de cobranza mediante premios.

D1 CON O4: reconocer que las ventas son función de los gastos de publicidad y no la publicidad como un porcentaje de ventas.

D2 CON O1: transformar la eficiencia en un diferencial en precios para crecer a mayor ritmo que el mercado.

D2 CON O3: la eficiencia en la prestación de servicios no solo disminuye costos, sino que el cliente lo aprecia.

D3 CON O1: implementar un sistema de promociones y ascensos.

D4 CON O1: establecer objetivos de crecimiento, brindar herramientas para su logro.

D4 CON O3: establecer criterios de otorgamiento de créditos para evitar gastos por cobros en el futuro.

D4 CON O4: establecer criterios de medición y control de publicidad para llevar registro de los aumentos de ventas.

D1 CON A1: invertir en posicionar la marca y atraer clientes.

D1 CON A3: determinar márgenes de descuento.

D4 CON A1: evitar el no usar inversión, en mantener a clientes.

D4 CON A3: con la base de datos de los clientes, desarrollar estadísticas de compra repetida, promedios, etc.

D4 CON A4: usar curvas de experiencia para mejorar el precio al cliente.

---

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Mendoza, 28/07/2014

Apellido y Nombre	Nº Registro	Firma
Bellido Jon Martín Demian	21802	