

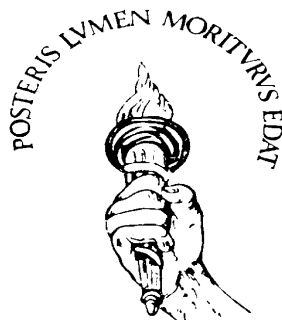
**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA PARA UNA AUDITORIA DEL  
SERVICIO, ORIENTADA AL CLIENTE INTERNO Y CLIENTE EXTERNO DE LA  
EMPRESA EMPAQUES DEL CAUCA S. A.; PLANTA DE PROCESAMIENTO DE  
FIQUE**



**PATRICIA EUGENIA BUCHELI CALVACHE  
JHON FELIX VILLAMARIN BASANTE**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2005**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA PARA UNA AUDITORIA DEL  
SERVICIO, ORIENTADA AL CLIENTE INTERNO Y CLIENTE EXTERNO DE LA  
EMPRESA EMPAQUES DEL CAUCA S. A.; PLANTA DE PROCESAMIENTO DE  
FIQUE**



**PATRICIA EUGENIA BUCHELI  
JHON FELIX VILLAMARÍN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ANDRES COLLAZOS  
Administrador de Empresas  
Director**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2005**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	8
1. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA EMPAQUES DEL CAUCA S.A.	8
1.1. Ubicación	8
1.2. Historia de la empresa	9
1.3. Misión	12
1.4. Visión	13
1.5. Estructura organizacional	14
1.6. Proyección social	15
1.7. Planeación	16
1.8. Políticas de calidad vigentes en la empresa	16
1.9. Objetivos de calidad planteados por la empresa para el año 2005	17
1.10. Productos	17
1.11. Proceso productivo	19
1.12. Lista de chequeo de los procesos internos	28
1.13. Componentes de la estrategia del servicio al cliente interno	36
1.13.1 Motivación	36

1.14. Control	38
1.15. Salud ocupacional	38
1.15.1. Número de trabajadores y sedes de trabajo.	38
1.15.2. Turnos y horarios de trabajo	39
1.15.3. Características demográficas del personal.	39
1.15.4. Beneficios al personal de la empresa.	40
1.15.5. Enfermería.	40
1.15.6. Política Gerencial de Salud Ocupacional.	41
1.15.7. Panorama de factores de riesgo ocupacional.	42
CAPITULO 2	
2. AUDITORIA ORIENTADA AL CLIENTE INTERNO	44
2.1. Importancia del cliente interno	44
2.1.1. Servicio al cliente interno.	45
2.2. Conceptos preliminares	46
2.2.1. Auditoria del Servicio	46
2.2.2. Elementos de la auditoria del Servicio	47
2.2.3 Conceptos generales de la Auditoria del Servicio enfocada al cliente interno	48
2.3. Evaluación de la calidad del servicio interno	49
2.4. Indices	50
2.5. Índices de satisfacción del cliente interno	54
2.5.1. Diseño de instrumentos para recopilar datos	54

2.5.1.1. Tamaño de la población	54
2.5.1.2. Escalas de calificación	55
2.5.1.3. Generación de índices.	56
2.5.1.4. Análisis de la encuesta.	57
2.6. Interpretación de los índices	58
2.6.1 Asignación de porcentajes	58
2.7. Matriz de niveles de satisfacción	59
2.7.2. Índices de satisfacción	60
2.8. Factores clasificados como necesidades y expectativas	90
2.9. Estudio de factores críticos	91
2.9.1. Objetivos y estrategias del mercadeo corporativo interno	91
2.9.2. Planteamiento de los factores críticos y objetivos orientados al cliente	92

### CAPITULO 3

3. AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	94
3.1. Servicio al cliente externo	94
3.1.1. Análisis del ciclo del servicio	94
3.1.2. Auditoria del servicio al cliente externo	91
3.1.2.1. Indices en la auditoria del servicio al cliente externo	97
3.2. Recolección y análisis de la información	101
3.3. Diseño de la herramienta de medición	102
3.4. Diseño de la investigación	103

3.4.1. Tipo de investigación.	103
3.4.2. Fuente de datos.	104
3.5. Análisis de los índices de satisfacción orientados al cliente externo	105
3.5.1. Análisis cuantitativo de índices del cliente externo	101
3.5.1.1. Matriz de niveles de satisfacción	121

## CAPITULO 4

4.1. Determinación de los competidores directos de la empresa	122
4.2. Matriz de niveles de competencia	126
4.3. Análisis de competencia de la empresa Empaques del Cauca S.A	128
4.3.1. Perfil de competencia con respecto a infraestructura.	128
4.3.2. Perfil de competencia con respecto a imagen corporativa.	128
4.3.3. Perfil de competencia con respecto a los procesos internos.	129
4.3.4. Perfil de competencia con respecto al recurso humano.	129
4.3.5. Perfil de competencia con respecto al servicio postventa.	130
4.3.6. Perfil de competencia con respecto a aspectos comerciales.	131
4.3.7. Perfil de competencia con respecto a los productos.	131

## CAPITULO 5

5. Libreta de Calificaciones	133
------------------------------	-----

PLAN DE MEJORAMIENTO ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO	135
---	-----

PLAN DE MEJORAMIENTO ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO	139
---	-----

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO	141
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO	148
REOMENDACIONES PARA LA EMPRESA EMPAQUES DEL CAUCA S.A.	152
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DE LA AUDITORIA	158

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Descripción de sacos	18
<b>Tabla 2.</b> Descripción de telas	19
<b>Tabla 3.</b> Descripción de cordel	19
<b>Tabla 4.</b> Escala de Satisfacción	56
<b>Tabla 5.</b> Generación de índices	57
<b>Tabla 6.</b> Asignación de porcentajes	58
<b>Tabla 7.</b> Matriz de niveles de satisfacción	59
<b>Tabla 8.</b> Índice de Gestión Gerencial y manejo del Talento Humano	60
<b>Tabla 9.</b> Índice de Cultura Organizacional	62
<b>Tabla 10.</b> Índice de Compensación	63
<b>Tabla 11.</b> Índice de Ambiente Físico	65
<b>Tabla 12.</b> Índice de Capacitación y Desarrollo Organizacional	66
<b>Tabla 13.</b> Índice de Trabajo Asignado	67
<b>Tabla 14.</b> Índice de Calidad del Servicio al Cliente	68
<b>Tabla 15.</b> Índice General	72
<b>Tabla 16.</b> Existencia de equipos de trabajo	73
<b>Tabla 17.</b> Medio de comunicación	74
<b>Tabla 18.</b> Elementos que se desean incorporar en la empresa	75
<b>Tabla 19.</b> Promoción de la Salud y prevención de accidentes	76



<b>Tabla 20.</b> Controles médicos	78
<b>Tabla 21.</b> Riesgo de enfermedad profesional	79
<b>Tabla 22.</b> Funciones a desempeñar	80
<b>Tabla 23.</b> El por qué de las funciones a desempeñar	80
<b>Tabla 24.</b> Relación entre compañeros	81
<b>Tabla 25.</b> Política de rotación de personal	82
<b>Tabla 26.</b> Posibilidades de ascenso	83
<b>Tabla 27.</b> Importancia de la empresa para el cliente interno	84
<b>Tabla 28.</b> Departamento de Recursos Humanos	85
<b>Tabla 29.</b> Necesidades y expectativas que la empresa no cubre en la actualidad	86
<b>Tabla 30.</b> Sugerencias y recomendaciones a la empresa	87
<b>Tabla 31.</b> Matriz de Niveles de Satisfacción	89
<b>Tabla 32.</b> Asignación universal de la auditoria del servicio	105
<b>Tabla 33.</b> Índice relacionado con aspectos comerciales	106
<b>Tabla 34.</b> Índice de procesos internos	107
<b>Tabla 35.</b> Índice de satisfacción sobre los productos	109
<b>Tabla 36.</b> Índice pos-venta	110
<b>Tabla 37.</b> Índice de Recurso Humano	111
<b>Tabla 38.</b> Índice perceptivo	112
<b>Tabla 39.</b> Índice de Imagen Corporativa	113
<b>Tabla 40.</b> Índice de Infraestructura	115
<b>Tabla 41.</b> Índice Real	116

<b>Tabla 42.</b> Incidencia de la certificación ISO en los clientes externos	118
<b>Tabla 43.</b> Recomendaciones y sugerencias del cliente externo	119
<b>Tabla 44.</b> Matriz de Niveles de Satisfacción	121
<b>Tabla 45.</b> Determinación de los competidores directos de la empresa	123
<b>Tabla 46.</b> Asignación de Niveles de Competencia	126
<b>Tabla 47.</b> Matriz de Indices de Competencia	126
<b>Tabla 48.</b> Matriz de Niveles de Competencia	127
<b>Tabla 49.</b> Libreta de calificaciones	134
<b>Tabla 50.</b> Plan de mejoramiento Cliente Interno	135
<b>Tabla 51.</b> Plan de mejoramiento Cliente externo	139

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Ubicación de la empresa Empaques del Cauca S.A.	8
<b>Figura 2.</b> Almacenamiento de materia prima	20
<b>Figura 3.</b> Sección de preparación del fique	21
<b>Figura 4.</b> Sección de hiladura, enconado y urdido del fique	22
<b>Figura 5.</b> Sección de hiladura, enconado y urdido del fique	22
<b>Figura 6.</b> Sección de hiladura, enconado y urdido del fique	23
<b>Figura 7.</b> Sección de hiladura, enconado y urdido del fique	23
<b>Figura 8.</b> Sección de hiladura, enconado y urdido del fique	24
<b>Figura 9.</b> Sección de hiladura, enconado y urdido del fique	24
<b>Figura 10.</b> Sección de hiladura, enconado y urdido del fique	25
<b>Figura 11.</b> Sección de acabado del proceso del fique	26
<b>Figura 12.</b> Sección de tejeduría del fique	27
<b>Figura 13.</b> Sección de tejeduría del fique	27
<b>Figura 14.</b> Cafetín	37
<b>Figura 15.</b> Enfermería de Empaques del Cauca S.A.	41
<b>Figura 16.</b> Diagrama de flujo del proceso de venta y pos-venta	95

## LISTA DE GRAFICOS

	Pag.
<b>Gráfico 1.</b> Estructura Organizacional	14

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO 1.** LISTA DE CHEQUEO

**ANEXO 2.** ENCUESTA CLIENTE INTERNO

**ANEXO 3.** TABLA DE FRECUENCIA INDICE GENERAL

**ANEXO 4.** TABLA DE FRECUENCIA GESTION GERENCIAL Y MANEJO DEL  
TALENTO HUMANO

**ANEXO 5.** TABLA DE FRECUENCIA CULTURA ORGANIZACIONAL

**ANEXO 6.** TABLA DE FRECUENCIA COMPENSACION

**ANEXO 7.** TABLA DE FRECUENCIA CULTURA ORGANIZACIONAL

**ANEXO 8.** TABLA DE FRECUENCIA CAPACITACION Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL

**ANEXO 9.** TABLA DE FRECUENCIA TRABAJO ASIGNADO

**ANEXO 10.** TABLA DE FRECUENCIA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

**ANEXO 11.** TABLAS DE FRECUENCIA PREGUNTAS ABIERTAS CLIENTE  
INTERNO

**ANEXO 12.** VISITAS AL CLIENTE EXTERNO

**ANEXO 13.** ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

**ANEXO 14.** TABLA DE FRECUENCIA DE INDICE RELACIONADO CON  
ASPECTOS COMERCIALES

**ANEXO 15.** TABLA DE FRECUENCIA DE INDICE DE PROCESOS  
INTERNOS

**ANEXO 16.** TABLA DE FRECUENCIA INDICE DE SATISFACCION SOBRE  
LOS PRODUCTOS

**ANEXO 17.** TABLA DE FRECUENCIA INDICE POS-VENTA

**ANEXO 18.** TABLA DE FRECUENCIA INDICE DE RECURSO HUMANO

**ANEXO 19.** TABLA DE FRECUENCIA INDICE PERCEPTIVO

**ANEXO 20.** TABLA DE FRECUENCIA INDICE DE IMAGEN CORPORATIVA

**ANEXO 21.** TABLA DE FRECUENCIA INDICE DE INFRAESTRUCTURA

**ANEXO 22.** TABLA DE FRECUENCIA INDICE REAL

**ANEXO 23.** TABLAS DE FRECUENCIA PREGUNTAS ABIERTAS CLIENTE  
EXTERNO

## INTRODUCCION

En la actualidad a nivel mundial las normas ISO 9000 e ISO 14000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad total<sup>1</sup> de los procesos mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose que todos los procedimientos que han intervenido en su fabricación operan dentro de los estándares previstos. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles<sup>2</sup> eficientes, si no de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma, es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de ésta y su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él esta comprando se mantendrá en el tiempo. En la medida que existan empresas que no hayan

---

<sup>1</sup> "Calidad Total": es el conjunto de filosofías y sistemas de administración orientados al logro eficiente de los objetivos de la organización para garantizar la satisfacción del cliente e incrementar al máximo el valor ante los grupos con interés en el negocio". (Frank Voehl, Peter Jackson y David Ashton).

<sup>2</sup> Control: Planear, hacer lo que esta planeado, verificar los resultados y luego aplicar cualquier acción correctiva que sea necesaria". (Frank Voehl, Peter Jackson y David Ashton).



sidio certificadas la norma constituye una diferenciación en el mercado, sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas.

Es así, como la Auditoria del Servicio orientada hacia el cliente interno y externo juega un papel muy importante al momento de querer establecer una técnica de evaluación constante de los aspectos claves de la organización que le permitan mantener sus actividades bajo ciertos parámetros de calidad, para así identificar aquellas debilidades que pueden entorpecer el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y tomar oportunamente medidas correctivas que favorezcan el buen funcionamiento de la organización, acercándola cada vez más hacia el éxito empresarial.

Hoy en día es necesario que toda empresa implemente calidad en sus procesos y demás aspectos que influyen en la satisfacción de sus clientes, es de esta forma como puede llegar a competir con un producto de calidad dentro de un mercado bajo su certificación de ISO que constituirá una ventaja comparativa y competitiva hacia quienes todavía piensan que las organizaciones se crean como una actividad más que permite satisfacer las necesidades. Si la gente mira más allá de este simple pensamiento, podrá entender que las organizaciones son una forma de vida y que no solo con su creación se esta asegurando de alguna forma nuestro bienestar sino también

el de las personas involucradas en el desarrollo de las actividades de la misma. Es por esto que es indispensable para una empresa velar por mantener un nivel alto en cuanto al servicio al cliente, ya que éste es el motor que la impulsa y la motiva a querer mejorar cada día para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los mismos, obteniendo su fidelidad.

Como el objetivo del presente estudio busca diseñar e implementar una auditoria del servicio al cliente interno y externo de la planta de fique de la empresa Empaques del Cauca S.A., se hace necesario evaluar algunos aspectos claves que afectan la eficacia lo que permitirá identificar las oportunidades y problemas que se pueden aprovechar y corregir, para tal fin se deben tener en cuenta los planes de mejora que posee la compañía que fueron originados dentro del proceso de certificación. Para lograrlo fue necesario identificar la forma práctica en la que se estaban llevando a cabo los planes de mejora dentro de la organización, haciendo énfasis en los aspectos que hacen referencia o involucran al cliente interno y/o externo.

Después de un largo periodo de observación, se llevó a cabo la aplicación de herramientas para la recolección de datos (encuestas) de manera personal, las cuales permitieron identificar aquellas falencias relacionadas con los clientes de la organización que dan origen a las debilidades que en cuanto a

servicio, producto, distribución, satisfacción y motivación laboral presenta la empresa y que son las causantes de los problemas e inconvenientes que actualmente esta afrontando.

Para efectos de un buen entendimiento al momento de abordar el presente trabajo, es necesario que el lector conozca la forma en el que ha sido distribuido el contenido del mismo.

Este documento contiene 4 capítulos, cada uno contempla un aspecto clave para el desarrollo del estudio, permitiendo al lector introducirse en el tema de una manera secuencial facilitando su entendimiento. Dichos capítulos son:

- Capítulo 1. Caracterización de la empresa Empaques del Cauca S.A.  
Este capítulo, permite dar a conocer al lector de una manera general la organización objeto de la auditoria. A través de la reseña histórica se brinda la información necesaria sobre la forma en la cual ha venido evolucionando la empresa, para aterrizar este aspecto en el presente se menciona aspectos como su misión, visión que dejan vislumbrar la razón de ser de la empresa y su proyección hacia el futuro, como también aquellos principios corporativos que en la actualidad rigen su proceder. Para finalizar este ciclo, se hace una breve descripción de la

forma en la que la empresa interactúa con su entorno (proyección social).

Como el presente estudio busca únicamente evaluar todo lo relacionado con la planta de fique , se da a conocer de manera detallada la forma en la que esta funciona para lo cual se hace una descripción de sus productos y su proceso productivo, además de todos aquellos procesos internos que hacen parte de esta área de la organización.

- **Capitulo 2. Auditoria orientada al cliente interno.**

Para dar inicio a este capitulo, se hace una descripción de la importancia que el cliente interno tiene para la organización, así como de los servicios que la empresa le brinda al mismo. Luego se ilustra al lector sobre los conceptos relacionados directamente con el tema de la auditoria del servicio, con el fin de facilitar el entendimiento del lenguaje a utilizar en el desarrollo de este documento.

Luego de esto, se procede a identificar los objetivos de la evaluación de la calidad del servicio, para así identificar los indices que se van a evaluar y construir las herramientas de medición y recolección de datos que faciliten su verificación y análisis.

Una vez determinadas las herramientas que se emplearán, este capítulo muestra los resultados obtenidos a través de la recolección de información. Estos resultados se encuentran expresados en forma cuantitativa por medio de matrices y en forma cualitativa expresado como el análisis de los índices.

- Capítulo 3. Auditoria del servicio al cliente externo.

Para abordar este capítulo, es necesario conocer el ciclo del servicio, razón por la cual el primer punto trata sobre este aspecto y además hace un análisis del mismo. Luego se da a conocer qué es una auditoria orientada al cliente externo, así como los índices que se van a evaluar y las herramientas que se van a utilizar para su evaluación, después de esto se procede a hacer la recolección y análisis de la información, esta se realiza de manera cuantitativa a través de matrices y cualitativa por medio del análisis de las mismas.

- Capítulo 4. Análisis general de empaques del Cauca S.A. orientado hacia sus competidores directos.

Este capítulo tiene como objeto identificar los competidores directos de la empresa Empaques del Cauca S.A., y establecer un comparativo entre los mismos abordando los índices evaluados en este proceso de

auditoria. Al iniciar este capítulo el lector encontrará los nombres de los competidores de la empresa y una breve comparación cualitativa de los mismos. Luego se muestra la matriz de niveles de competencia que de acuerdo a este estudio posee Empaques del Cauca y se realiza una comparación cuantitativa de esta con su competencia,

Para finalizar el capítulo, se realiza un análisis de la competencia teniendo en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos expresados anteriormente y para tal fin, cada uno de los índices evaluados en la auditoria del servicio del cliente externo son tomados como perfiles y desglosados en el capítulo.

- Capítulo 5. Libreta de calificaciones

Este capítulo se limita a dar a conocer esta herramienta y muestra el formato propuesto por los auditores para la empresa Empaques del Cauca S.A., el cual en un futuro le permitirá a la empresa hacer un seguimiento de los aspectos contemplados dentro de la misma.

Para finalizar el presente documento, se establecen las conclusiones del proceso de auditoria, se presentan los planes de mejoramiento orientados tanto al cliente interno como del externo y se cierra con una descripción de aquellas fuentes bibliográficas que se utilizaron o se consultaron para la elaboración del mismo y para el desarrollo de la auditoria.

## CAPITULO 1

### 1. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA EMPAQUES DEL CAUCA S.A.

#### 1.1. UBICACIÓN

**Figura 1. Ubicación de la empresa Empaques del Cauca S.A.**



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Empaques del Cauca S.A.**

Calle 10 Norte # 9 - 60 - POPAYAN - CAUCA -(COLOMBIA)

Tel: (57) (2) 8 23 36 49 Fax: (57) (2) 8 23 10 64

E\_mail: empaca@emtel.net.co

**1.2. HISTORIA DE LA EMPRESA<sup>3</sup>**

Empaques del Cauca S.A. nace en el año de 1965. Su materia prima proviene de los departamentos del Cauca y Nariño, principales productores de fique (cabuya) en Colombia, brindando la posibilidad de sustento lícito a más de 16.000 familias indígenas y campesinas cultivadoras que ancestralmente han derivado su supervivencia únicamente de este cultivo.

Debido a la aparición de productos sustitutos elaborados con polipropileno, la utilización de sacos de fique se fue reduciendo solamente a la cosecha de arroz paddy y al almacenamiento y movilización de café, desapareciendo prácticamente los demás usos.

Lo anterior ocasionó varias crisis en el sector fiquero, generando continuos cierres y tomas de la vía panamericana entre Pasto – Popayán y Popayán – Cali por parte de los indígenas y campesinos cultivadores con lamentables

---

<sup>3</sup> Fuente: Manual de Calidad de Empaques del Cauca S.A.



consecuencias en cada oportunidad, estos cierres los llevaban a cabo con el fin de ejercer presión sobre las empresas procesadoras de fique para que no disminuyeran las compras de materia prima.

Con el pasar de los años la Federación Nacional de Cafeteros se convirtió en el principal comprador de sacos de fique, brindando cierta estabilidad al sector hasta el año de 1996 cuando sus existencias superaban la cantidad de 20 millones de sacos y en adelante disminuyó notablemente sus compras hasta el presente año cuando se reactivó el suministro.

Esto, sumado a los estragos dejados por la apertura económica iniciada en el año 1990, hace que la Empresa, que jamás estuvo preparada para afrontar este tipo de situación, entre en una crisis tal que llevó a los Accionistas Mayoritarios de la época (Inversiones Bavaria S.A. y Corporación Financiera del Valle S.A.) a tomar la determinación de disolver y liquidar la compañía presentando la respectiva solicitud ante la Superintendencia Nacional de Sociedades.

Los trabajadores preocupados por el futuro de la fuente de empleo y por las graves consecuencias socioeconómicas para el Departamento del Cauca, emprenden una labor de acercamiento y concertación con los Accionistas Mayoritarios para que la empresa no se liquide; presentan un proyecto de

reactivación para la empresa, en el cual contemplan una serie de ajustes en cuanto a número de personal vinculado, régimen salarial y prestacional y manifiestan la voluntad de ceder gran parte de los derechos adquiridos tras años de lucha con el único fin de conservar un empleo.

Después de un año de ires y venires, reuniones, análisis y discusiones entre representantes de trabajadores y accionistas se llega a un acuerdo avalado por la Superintendencia Nacional de Sociedades y el Ministerio de Trabajo y seguridad Social. El acuerdo consistió en que los Accionistas Mayoritarios a los cuales se sumó la Compañía Agrícola de Seguros S.A., cedían su participación accionaria que ascendía al 70,5% de la participación total, a los trabajadores proporcionalmente a su antigüedad, este acuerdo se materializó el 29 de Octubre de 1997 mediante una Asamblea Extraordinaria, eligiendo nueva Junta Directiva, en la cual tienen asiento 3 trabajadores de un total de 5 miembros.

A partir de esa fecha se realizan una serie de reformas en las políticas administrativas de la Compañía, donde se le da valor a la gente, que pasa de ser un simple aditamento de la máquina a una verdadera dimensión de persona, reconociendo que piensa, siente, ríe, sufre, llora y sobretodo aporta ideas para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Con todo, las cosas no han sido fáciles, se han implementado varios programas de capacitación y sensibilización de las personas con el fin de obtener una actitud diferente que garantice que el trabajador algún día pueda desmontar el esquema mental de opresión que trae desde hace más de 30 años, pero esta labor es dispendiosa y tan solo dará frutos en el mediano y largo plazo.

### **1.3. MISIÓN<sup>4</sup>**

Empaques del Cauca S.A. es una Empresa productora y comercializadora de sacos de fique, fibra natural biodegradable, así como diversos productos destinados a obras civiles y demás usos, elaborados de acuerdo a normas internacionales de calidad, propendiendo siempre por la conservación y mejoramiento del medio ambiente.

Fundamentamos las labores en el respeto y reconocimiento de la dignidad de la persona, encaminados a preservar la fidelidad y el afecto de nuestros clientes.

---

<sup>4</sup> Fuente: Manual de Calidad de Empaques del Cauca

Lo anterior con el objeto de consolidar el fortalecimiento económico, orientado a la creación de valor para los accionistas, el sector fiquero y el progreso de la región.

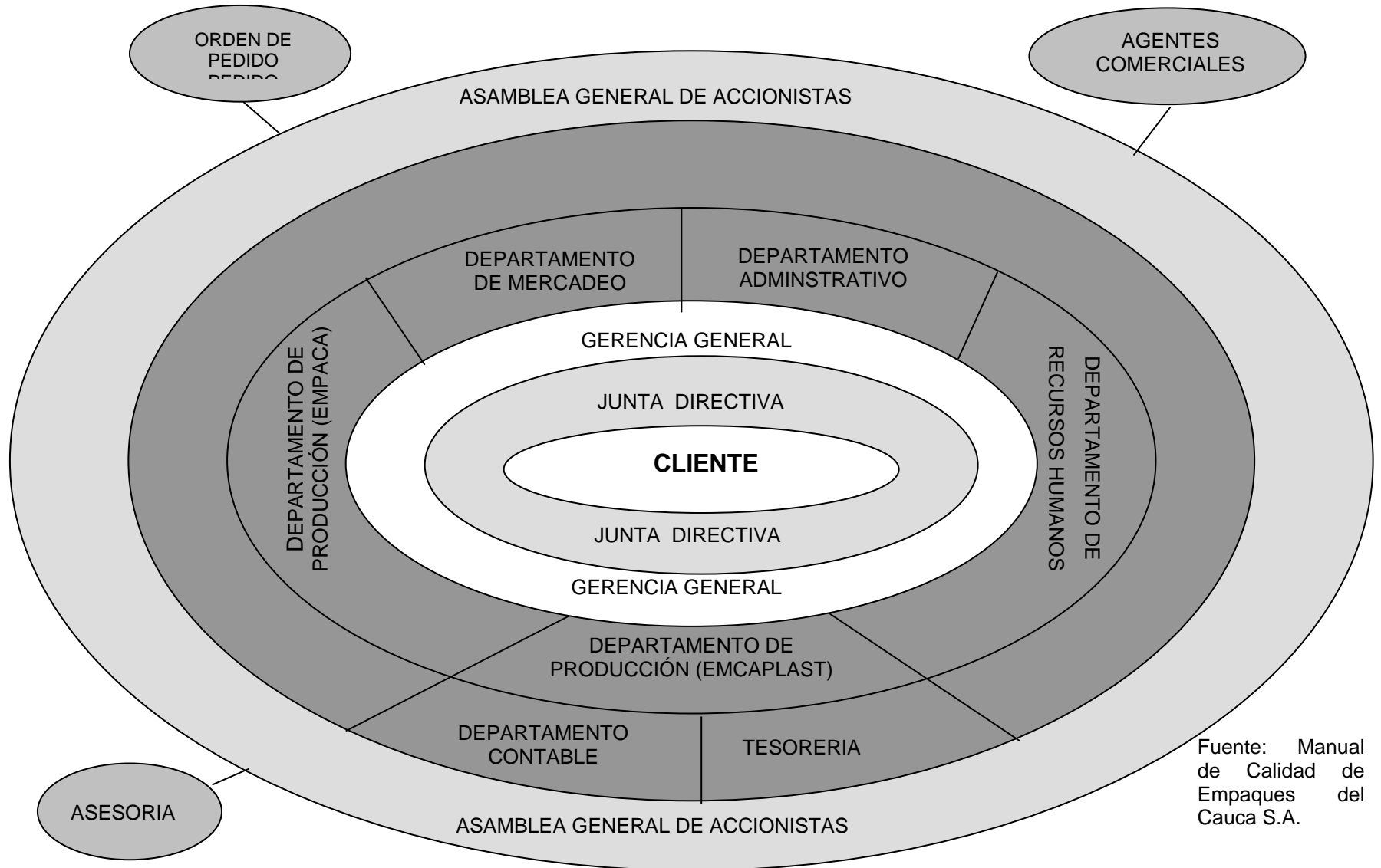
#### **1.4. VISIÓN<sup>5</sup>**

En el año 2005, Empaques del Cauca S.A., será reconocida en el mercado como una organización productiva, altamente competitiva, flexible y ágil ante la transformación del entorno; brindando una de las mejores alternativas para adquirir un producto de óptima calidad y desempeño, con un excelente servicio.

---

<sup>5</sup> Fuente: Manual de Calidad de Empaques del Cauca

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Gráfico 1)



Fuente: Manual de Calidad de Empaques del Cauca S.A.

## 1.6. PROYECCIÓN SOCIAL<sup>6</sup>

Compromiso Social : Además de la generación de empleos directos en la Empresa, Empaques del Cauca contribuye con el mejoramiento de ingresos en el sector cultivador del Departamento del Cauca, compuesto principalmente por campesinos e indígenas que todavía dependen casi exclusivamente del cultivo y beneficio del fique; esta labor social se lleva a cabo mediante actividades de acercamiento que incluyen capacitación técnica, alianzas para suministro, reparación gratuita de motores de desfibrado y continua información sobre la situación económica y proyección de la empresa.

Se han implementado viveros para incentivar la siembra y reposición de matas de manera responsable en cercas vivas, laderas, pero en ningún caso como cultivos compactos.

Adicional a lo anterior, ocasionalmente se llevan a cabo jornadas culturales en las cuales se incluye, además de la parte recreativa y capacitación, la asistencia médica, desparasitación de mascotas, peluquería, prevención oral y demás, buscando con ello mejorar en parte las precarias condiciones de vida de este sector.

---

<sup>6</sup> Fuente: Manual de Calidad de Empaques del Cauca S.A.

## 1.7. PLANEACIÓN<sup>7</sup>

En lo referente a este aspecto, se puede decir que la empresa no tiene establecido un plan estratégico de manera formal, no existe un documento que ilustre la labor de planeación que realizan sus directivos, pero si se ve reflejado en el funcionamiento del modelo que emplea la organización para su proceso productivo, el cual esta basado en el método de trabajo sobre pedido, que funciona de la siguiente manera:

- Se produce de acuerdo a los pedidos que lleguen a la empresa.
- Se realiza un esquema de producción teniendo en cuenta los antecedentes de compra históricos para la época donde no existan pedidos o estos sean inferiores a la capacidad de producción de la empresa sin originar pérdidas.
- El producto que se hace no es uniforme.

## 1.8. POLÍTICAS DE CALIDAD VIGENTES EN LA EMPRESA<sup>8</sup>

La política de calidad de la empresa, esta fundamentada en mejorar continuamente los siguientes aspectos:

- La competencia del personal a través de capacitación y entrenamiento.

---

<sup>7</sup> Fuente: Manual de producción de Empaques del Cauca S.A.

<sup>8</sup> Fuente: Manual de calidad de Empaques del Cauca S.A.

- La efectividad de los procesos mediante seguimiento y medición.
- La satisfacción de necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante excelente atención, producto confiable y entrega oportuna.

### **1.9. OBJETIVOS DE CALIDAD PLANTEADOS POR LA EMPRESA PARA EL AÑO 2005<sup>9</sup>**

- Disminuir y mantener el porcentaje de productos no conformes así:
  - a. Ralos para preparación al 4%
  - b. Mal marcados al 0.3%
  - c. Sacos de segunda al 1.2%
- Mantener la eficiencia en cada etapa del proceso productivo así:
  - a. Preparación al 87% y Manuales 4 y 5 al 61%
  - b. Hiladoras al 58%
  - c. Enconadoras Trama al 60% y Urdimbre al 75%
  - d. Telares al 85%
  - e. Dobladilladoras al 79%
  - f. Cerradoras al 78%

### **1.10. PRODUCTOS<sup>10</sup>**

La empresa Empaques del Cauca S.A. en la línea de fique ofrece los siguientes productos: sacos de fique para café, arroz, papa y demás productos agrícolas;

---

<sup>9</sup> Fuente: Manual de Calidad de Empaques del Cauca S.A.

<sup>10</sup> Fuente: Manual de Calidad de Empaques del cauca S.A.



telas geotextiles para revegetalización y sacosuelos o saco suelocemento para construcción de oleoductos.

Estos se discriminan de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Descripción de sacos

<b>REFERENCIA</b>	<b>DENSIDAD URD- TRAM</b>	<b>PESO</b>	<b>DIMENSION ANCH-LARG</b>
ALMENDRERO 601	21/21	600 gramos	70x95 cms
ALMENDRERO 651	21/24	650 gramos	70x95 cms
ALMENDRERO 701	21/25	700 gramos	70x95 cms
ALMENDRERO 801	21/32	800 gramos	70x95 cms
ALMENDRERO 1000	20/52	1000 gramos	70x95 cms
PELDAR 451	20/17	450 gramos	70x90 cms
ARROCERO 601	21/24	600 gramos	70x90 cms
ARROCERO 651	21/24.5	65 gramos	70x95 cms

**Fuente:** Empresa Empaques del Cauca.

**Tabla 2:** Descripción de telas

<b>REFERENCIA</b>	<b>DENSIDAD URD- TRAM</b>	<b>PESO</b>	<b>DIMENSION ANCH-LARG</b>
TELA 232	20/17	232 gramos	70 cms.anch.
TELA 255	20/17	255 gramos	75 cms anch.
TELA 30	21/21	300 gramos	70 cms.anch.
TELA 32	21/24	320 gramos	70 cms.anch.
TELA 34	21-25	340 gramos	50 cms.anch.
TELA 52	21/52	520 gramos	70 cms.anch.

**Fuente:** Empresa Empaques del Cauca.

**Tabla 3:** Descripción de cordel

<b>REFERENCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>DIMENSION ANCH-LARG</b>
CORDEL	1.5 kilos	330 Mts.

**Fuente:** Empresa Empaques del Cauca.

### 1.11. PROCESO PRODUCTIVO<sup>11</sup>

**Materia prima:** En esta dependencia se recibe toda la cabuya que llega a la Empresa traída por los proveedores y los productores de diferentes regiones de los Departamentos de Cauca, Huila y Nariño.

<sup>11</sup>Fuente: Manual de Calidad de Empaques del cauca S.A.

La materia prima se recibe y se somete a un proceso de clasificación y revisión de acuerdo con los parámetros establecidos para ello, después de esto se almacena para ser trasladada al proceso productivo.

**Figura 2.** Almacenamiento de materia prima



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Sección de preparación:** Se inicia el proceso con la abertura de las pacas de cabuya, realizando una mezcla de calidades para facilitar la alimentación de la máquina Carda donde se empieza a peinar la cabuya, desenredarla y quitar todas las impurezas (polvillo, hierbas, helechos y cortezas de las hojas de fique, etc.) que trae la fibra; además en la primera máquina se le aplica una emulsión a base de agua y aceites vegetales para garantizar el peinado, textura y fijación. Posteriormente se somete a un estiraje en las máquinas

Manuales hasta obtener una cinta uniforme en las Mecheras, las cuales alimentan la sección de Hilatura.

**Figura 3:** Sección de preparación del fique



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Sección de hiladura, enconado y urdido:** Se procesa la mecha mediante torsión para obtener los hilos de urdimbre y trama que se envuelven en carretos pequeños, los que a su vez van al proceso de enconado del cual se surte la máquina Urdidora cuya función es envolver el hilo en carretos grandes de 1.10 de altura por 1.53 de ancho, llamados enjulios que enrolla 150 hilos por vez hasta una cantidad de 3.000 metros por hilo aproximadamente, este enjullo se suministra al proceso de Tejeduría como Urdimbre, mientras el hilo de trama va directamente en los conos a los Telares.

**Figura 4.** Sección de hiladura, enconado y urdido del fique



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Figura 5.** Sección de hiladura, enconado y urdido del fique



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Figura 6.** Sección de hiladura, enconado y urdido del fique.



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Figura 7.** Sección de hiladura, enconado y urdido del fique.



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Figura 8:** Sección de hiladura, enconado y urdido del fique.



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Figura 9:** Sección de hiladura, enconado y urdido del fique.



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Figura 10.** Sección de hiladura, enconado y urdido del fique



**Fuente:** Propia de este estudio.

### **Sección de acabados:**

- Mesa de Revisión – Por esta máquina se pasa la tela producida por los 38 telares para llevar un registro de la producción en metros por turno y se hace una inspección para detectar defectos que presente la tela, ya sea por problemas mecánicos, eléctricos, materiales, etc.
- Calandra – La función de esta máquina es darle un acabado de fijación al tejido y lograr que el hilo de trama, que es el más grueso y el de menor torsión, se extienda y permita mayor densidad a la tela generando un acabado más suave al tacto.



- **Cortadora** – Realiza el corte longitudinal de acuerdo a las medidas requeridas.

**Figura 11.** Sección de acabado del proceso del fique



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Sección de tejeduría:** Esta sección cuenta con 38 telares, con los cuales se teje la tela de acuerdo con las distintas especificaciones y referencias.

- **Doblado**: Se elaboran los dobleces que servirán de boca a los sacos.
- **Cerrado**: Se hacen las costuras laterales para confeccionar el saco.
- **Impresión de sacos**: De acuerdo a solicitud del cliente se realiza la impresión de las unidades, bien sea por una cara ó ambas caras del saco de acuerdo con el requerimiento que se haga.

**Figura 12.** Sección de tejeduría del fique.



**Fuente:** Propia de este estudio.

**Figura 13.** Sección de tejeduría del fique



**Fuente:** Propia de este estudio.

## **1.12. LISTA DE CHEQUEO DE LOS PROCESOS INTERNOS (ver anexo 1)**

La lista de chequeo es una herramienta que permite evaluar la presencia de varios elementos dentro de la organización, indispensable dentro del sistema de gestión de la calidad relacionado con la norma ISO 9001/2000, el manejo de la documentación requerida por dicho sistema y su aplicación en la actualidad dentro de la misma.

Para realizar la lista de chequeo y analizar las posibles falencias existentes, se seleccionó a tres de las personas más conocedoras del sistema y de la empresa como tal, con el fin de que la información recolectada fuera altamente confiable. Los funcionarios seleccionados fueron: El Gerente de mercadeo, la jefe de la oficina de calidad y el Jefe del área de Salud Ocupacional.

En lo referente al análisis de la lista de chequeo se puede decir que en 20 de los 49 aspectos evaluados existen discrepancias, y que tan sólo en 6 de estos 20 aspectos, la calificación de los auditores fue diferente a la realizada por las tres personas de la organización que evaluaron estos aspectos.

### **Análisis de los puntos en desacuerdo:**

- **Existe una secuencia e interacción entre los procesos de la empresa que se encuentran certificados?:** Aunque los tres jefes de las diferentes dependencias coincidieron en decir que sí existía una

secuencia e interacción entre los procesos, por todo lo observado la conclusión de los auditores es contraria, ya que como se verá más adelante existen vacíos en lo referente al conocimiento de otras áreas, que se ratifica a través de las respuestas otorgadas por los tres miembros de la organización que verificaron las listas de chequeo. Además, otro factor que evidencia este aspecto se encuentra reflejado en la imposibilidad de dar los datos que sobre indicadores debería tener la oficina de calidad, argumentando falta de información a causa de la dificultad que representa el pedirla o conseguirla.

- **La empresa realiza el seguimiento, medición y análisis de los procesos?:** En este aspecto al igual que en el anterior el punto de vista de los auditores difiere de lo planteado por los tres jefes de área, lo anterior debido a que se presentó una solicitud con la cual se pretendía obtener las cifras arrojadas por los indicadores pero fue imposible obtenerla, ya que la oficina de calidad no posee los datos para efectuar la aplicación del indicador, pues las otras dependencias no las enviaron.
- **La empresa ha implementado las acciones necesarias para lograr la mejora continua de sus procesos?:** Si no se evalúa constantemente los procesos es imposible realizar una adecuada retroalimentación, por ende difícilmente se puede dar una mejora

continúa en los procesos, debido a la falta de conocimiento sobre las fallas que se están cometiendo.

En este aspecto de la evaluación el punto de vista de los auditores y del jefe de mercadeo coincidieron, la jefe de calidad dijo que si, a sabiendas de que solo se hace seguimiento continuo a través de indicadores al área de producción.

- **La empresa posee un plan estratégico?:** En este ítem el único que dijo que si existía un plan estratégico fue el jefe del área de salud ocupacional, los auditores y los dos jefes de áreas restantes con su respuesta negativa quieren decir, que no existe un plan estratégico formal dentro de la empresa, pero que esta si lleva a cabo un proceso de planeación el cual le permite guiar su labor.
- **Existe un plan de comunicación organizacional?:** El jefe de salud ocupacional fue el único que dijo que si, pero según lo observado por los auditores y lo expresado por los jefes de las otras áreas, dentro de la empresa no existe un plan de comunicación organizacional establecido de manera formal por las directivas de la misma, la comunicación se lleva a cabo de manera informal y se realiza de acuerdo a las necesidades y a las líneas de autoridad descritas en el manual de funciones y procedimientos.

- **La empresa posee una política de salud ocupacional alterna a la establecida por la ley?:** Aunque la señora jefe de la oficina de calidad dice que sí, la verdad es que la empresa en este aspecto sólo esta realizando lo estrictamente contemplado por la ley. La parte positiva radica en que lo está haciendo muy bien, razón por la cual éste está sobre evaluado por el cliente interno, hasta el punto de haberse llegado a convertir en un factor generador de bienestar y satisfacción.
- **Los empleados cumplen con las normas establecidas dentro del manual de seguridad industrial?:** La verdad es que el recurso humano perteneciente a la planta de producción constantemente esta violando las normas de seguridad, ya que hace caso omiso a la reglamentación que existe en la organización sobre el uso de los elementos de seguridad, además de ausentarse de su puesto de trabajo para salir al cafetín antes de lo establecido, o simplemente para generar corrillos. La respuesta del jefe del área de calidad difiere de las demás debido a que contestó este punto de manera positiva.
- **La empresa posee una cultura organizacional basada en valores establecidos por la misma?:** En este punto todos los miembros de la empresa coincidieron en afirmar que sí existe una cultura organizacional basada en valores establecidos por la misma. La verdad es que toda organización posee una cultura organizacional basada en valores y

empaques del Cauca no es la excepción, pero para este caso los auditores la calificaron en forma negativa debido a que los valores que rigen la cultura organizacional de la empresa en la actualidad no se encuentran expresados de manera formal en algún documento creado por la empresa.

- **Los empleados se encuentran bien remunerados?:** A pesar de que el jefe de salud ocupacional y el gerente de mercadeo dicen que sí, la auditoria coincide con la jefe de calidad, ya que para obtener un ingreso superior a los mínimos establecidos por la ley en la empresa es necesario contar con el ingreso extra que proporciona el ser socio de la misma.
- **Existe rotación de puestos de trabajo?:** Aunque el jefe de salud ocupacional dice que sí, realmente la única forma de ser rotado esta dada por la aparición de eventualidades (enfermedad, incapacidad, licencia, recorte de personal y ausentismo repentino), de lo contrario los puestos están asignados, razón por la cual hace falta una política de rotación.
- **Existe un manual de atención al cliente externo?:** En este punto, el jefe de mercadeo coincide con la auditoria al afirmar que no existe un manual de atención al cliente externo, por el contrario el jefe del área de

Salud Ocupacional y la jefe del área de Calidad concordaron al afirmar que sí existe, ya que consideran que se encuentra inmerso dentro del manual de calidad creado por la empresa dentro del proceso de certificación.

- **La tecnología existente es adecuada para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cuanto al producto?:**

Según el gerente de mercadeo, los auditores y el jefe de Salud Ocupacional, la empresa en el momento posee la tecnología adecuada para satisfacer las necesidades y expectativas que en cuanto a producto exige el mercado, ya que la elaboración de un producto con características diferentes a las que puede procesar las máquinas, conllevaría a realizar una inversión muy alta en la adquisición de nueva maquinaria y su volumen de venta no proporcionaría un margen de ingresos adecuado que permita recuperar dicha inversión.

- **La empresa posee una política de proveedores?:** Dentro de la empresa se encuentran establecidas unas políticas de proveedores las cuales en la práctica no se cumplen a cabalidad, debido a que ante la escasez de oferta de materia prima, en muchas ocasiones la empresa se ve obligada a comprar a personas que se encuentran por fuera de la lista de proveedores, siempre y cuando el grado de humedad de la materia prima sea el adecuado.



- **Existe un manejo eficaz de los indicadores establecidos en el sistema de gestión de calidad?:** Aunque los miembros de la empresa que desarrollaron la lista de chequeo coinciden en afirmar que sí, la verdad es que si no se realiza un seguimiento adecuado los indicadores pierden su funcionalidad, ya que no proveen a la organización los datos sobre las falencias que se están presentando en la misma, impidiendo así que se presente un adecuado proceso de retroalimentación.
- **Existe una adecuada retroalimentación del sistema?:** El no llevar un adecuado control y manejo de los indicadores, sumado a las deficiencias existentes en lo referente a la comunicación entre las áreas, permite asegurar a los auditores, que es imposible bajo estas condiciones que la empresa realice una adecuada retroalimentación, aunque los jefes de las áreas de calidad y salud ocupacional acompañados de la opinión del gerente de mercadeo piensen que sí.
- **La empresa tiene identificados los puntos críticos de control del proceso productivo y les hace seguimiento?:** Aunque la jefe de la oficina de calidad y el jefe de salud ocupacional digan que sí, los auditores y el gerente de mercadeo coinciden que no, debido a que dichos puntos críticos aún están afectando el proceso productivo y la empresa no ha realizado ninguna mejora evidente.

- **La distribución de planta es la adecuada?:** La distribución de planta aunque ha sido ajustada de la mejor manera a la infraestructura de la planta, no es la más adecuada, ya que sus instalaciones fueron construidas para otro fin, como coinciden en afirmar los auditores, el jefe de salud ocupacional y el gerente de mercadeo.
- **Los indicadores de gestión que utiliza la empresa son los adecuados?:** La empresa no posee unos indicadores adecuados ya que para su construcción no se tienen en cuenta al área en la que incidirá cada uno de ellos.
- **Se lleva un control adecuado de los indicadores?:** Como se había dicho con anterioridad aunque todos los miembros de la empresa dicen que sí, la falta de cumplimiento a la solicitud que hicieron los auditores referente a los valores actuales e históricos de los indicadores de la empresa para poder evaluarlos, dejó en evidencia que no se está llevando un control adecuado de los mismo y que se carece de una adecuada retroalimentación.
- **El sistema de gestión provee una base consistente para atender las necesidades e intereses de la organización en sectores específicos de la misma?:** Aunque la jefe de calidad dice que no, la verdad es que si la empresa esta certificada bajo los parámetros de calidad ISO 9000-

2000, sus procesos deben estar en la capacidad de satisfacer o suplir las necesidades e intereses de cualquier sector de la organización, porque para este caso la certificación indica que todos los procesos de la empresa se encuentran certificados y cumplen con los requisitos de calidad estipulados en la norma.

### **1.13. COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

#### **1.13.1 Motivación**

**Cafetín:** Los operarios de la planta de fique de Empaques del Cauca S.A., gozan de buenos refrigerios, uno en la mañana y otro en las horas de la tarde; éstos son muy completos y motivan a los trabajadores a seguir su labor empleando todos sus esfuerzos para obtener buenos resultados.

**Integración del personal.** Entre los trabajadores de la empresa existe más que todo una relación estrictamente laboral, debido a su tiempo de ocupación y al grado de complejidad de sus funciones. Entre los trabajadores de la parte administrativa y de la operaria casi no hay mucha relación, algunos ni siquiera se conocen y sin embargo existen opiniones y comentarios negativos al momento de preguntarles sobre aspectos personales y laborales de los mismos. Dicen que existe mucho egoísmo e hipocresía entre ellos, debido a los

intereses que se tienen y que por esta razón no existe una amistad muy sólida. Son una minoría los que piensan que entre ellos existe colaboración y una amistad sincera.

**Figura 14.** Cafetín



**Fuente:** Propia de este estudio.

Una de las actividades principales que lleva a cabo la empresa para lograr la integración de su personal de trabajo es la planeación y ejecución de campeonatos de fútbol con lo que se pretende realicen grandes esfuerzos, no sólo con el ánimo de ganar sino también de establecer relaciones de amistad que les permita a la hora de trabajar obtener colaboración y apoyo mutuo.

También, se llevan a cabo paseos entre todos los trabajadores donde se establece un programa que incluye actividades de integración.

#### **1.14. CONTROL**

En la organización no existe una oficina de control interno que se encargue de hacer el seguimiento y la retroalimentación del sistema de control, en su reemplazo existe la oficina de calidad que se encarga del seguimiento de los indicadores de gestión del área de producción. En lo referente a las otras áreas de la empresa los indicadores de gestión, son manejados por ellas de forma interna y enviados como reporte a la oficina de calidad.

A los proveedores el control que se les hace radica en la calidad de la materia prima, la cual no varía debido a que se han asociado, y en general el proceso de transformación inicial que hacen ellos es estándar o igual para todo el fideicomiso que llega a la planta.

#### **1.15. SALUD OCUPACIONAL<sup>12</sup>**

**1.15.1. Número de trabajadores y sedes de trabajo.** La empresa posee en la actualidad 300 trabajadores de los cuales 134 son socios de la compañía; del

---

<sup>12</sup> Fuente: Manual de Salud Ocupacional de Empaques del Cauca S.A.

total son 265 hombres y 35 mujeres, distribuidos 31 administrativos y 272 operativos.

En Colombia sólo existen tres empresas productoras de fique: COOHILADOS DEL FONCE Ltda. ubicada en San Gil, COMPAÑÍA DE EMPAQUES en Medellín, y Empaques del Cauca en Popayán.

La empresa sólo tiene una sede de trabajo en la actualidad.

**1.15.2. Turnos y horarios de trabajo.** Empaques del Cauca S.A., funciona con dos turnos operativos así:

Un turno de 5 a.m. a 1 p.m. y otro de 1 p.m. a 9 p.m. de Lunes a Sábado. En caso necesario y dependiendo de los pedidos se trabaja en tercer turno de 9 p.m. a 5 a.m.

La parte administrativa trabaja de Lunes a Viernes en horario de 8 a.m. a 12:30 y de 2 p.m. a 6:30 p.m.

**1.15.3. Características demográficas del personal.** Empaques del Cauca posee en su gran mayoría personal masculino (81.8%) especialmente en el área de producción. El personal que posee la empresa actualmente es un personal adulto con un nivel académico bajo primaria (82 personas), secundaria (60 personas), universitaria (6 personas) con un buen porcentaje de

experiencia para el cargo que están desempeñando. Hay un alto porcentaje en estado de preparación.

**1.15.4. Beneficios al personal de la empresa.** Es de anotar que la empresa trata de ayudar a las familias, ocupando familiares directos cuando el mercado así lo permite, igualmente hijos del trabajador a pensionarse.

También se realizan programas de capacitación con miras a mejorar el ingreso económico familiar.

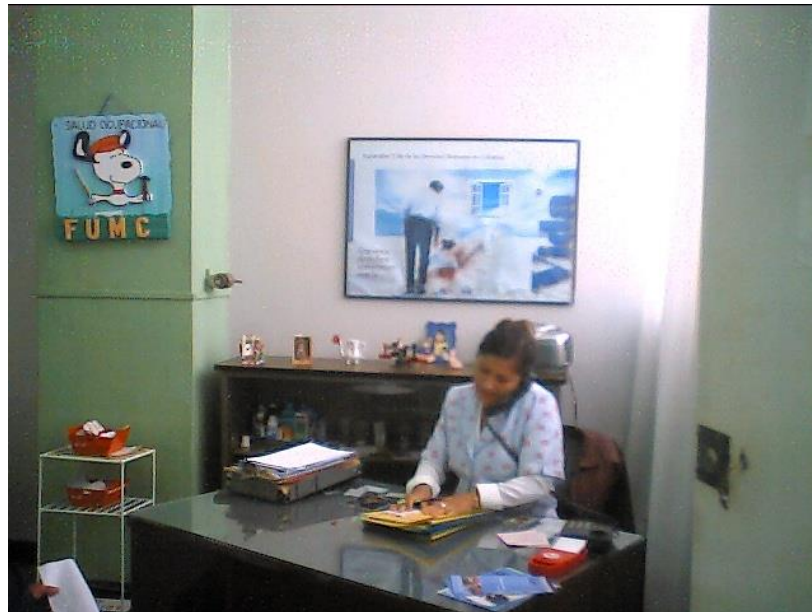
En cuanto a seguridad social sus trabajadores están afiliados a varias A.R.P del Seguro Social, y en cuanto a Pensiones y Cesantías a varias administradoras de estos fondos.

Así mismo, los trabajadores se hayan afiliados a la caja de compensación del Cauca. Codesocial les brinda algunos derechos sobre todo a préstamos para vivienda, educación y programas de capacitación no formal.

**1.15.5. Enfermería.** La empresa cuenta con una enfermería cuyas instalaciones son adecuadas para un buen manejo de la salud de los distintos trabajadores de la misma; además, disponen de los equipos de odontología y medicina necesarios y apropiados para poder garantizar un buen control y asegurar el rendimiento laboral en este aspecto. El personal encargado de esta

labor está muy bien capacitado, son personas muy accesibles que tienen como principio brindarle bienestar a toda la empresa.

**Figura 15.** Enfermería de Empaques del Cauca S.A.



**Fuente:** Propia de este estudio

**1.15.6. Política Gerencial de Salud Ocupacional.** La empresa Empaques del Cauca S.A. a través de su gerente y directivos empresariales, continuarán brindando un apoyo eficaz para el cumplimiento de las actividades necesarias que permitan la continuación del desarrollo del programa de Salud Ocupacional. Así mismo se desarrollará un proceso de gestión de la Salud Ocupacional con el objetivo de buscar el bienestar tanto del trabajador como de su familia, al igual que un incremento en la productividad, eficiencia y eficacia de los diferentes procesos.



Hacia un futuro inmediato se destinarán unos recursos financieros específicos para el programa; recursos físicos especialmente de tipo educativo y posiblemente recurso humano que coordine y oriente todas las actividades tanto de medicina preventiva y de trabajo, higiene y seguridad industrial. De igual forma se nombrará por parte de la empresa los responsables de las diferentes actividades.

Además y dado el gran recurso logístico que se posee, se tratará de crear una empresa de prestación de servicios en riesgos profesionales, la cual brindaría servicios particulares a entes públicos y particulares que así lo soliciten y de acuerdo a tarifas preestablecidas que ingresarían a tesorería de la empresa.

**1.15.7. Panorama de factores de riesgo ocupacional.** Este es un procedimiento de gran importancia para la empresa, se usa para describir las condiciones laborales y ambientales en que se encuentra un trabajador o grupos de trabajadores. Vale decir, que el procedimiento implica una observación sobre el terreno y con una agudeza marcada de la obtención de detalles y datos en los sitios de trabajo.

En ocasiones se puede requerir una cuantificación o medición con un posterior análisis de los factores de riesgo.

El panorama de los riesgos ocupacionales es dinámico, razón por la cual debe ser actualizado a través del tiempo las veces que sea necesario y debe permitir una orientación de las actividades preventivas a consignar en el cronograma de actividades.

Al analizar someramente el panorama de riesgos de la empresa Empaques del Cauca S.A., se encuentra que el riesgo más frecuente es de tipo físico (ruido y vibraciones), el cual está generado en toda la planta por la grandeza de las máquinas y equipos de la actividad textilera propios del fique, estas máquinas de origen Irlandés tienen un periodo de vida sobre pasado, lo cual a medida que transcurren los años serán cada vez más ruidosas por el desgaste normal de sus partes componentes.

Otro riesgo que se presenta frecuentemente dentro de la planta de producción se da por el polvillo que genera el procesamiento de fique, lo que ocasiona enfermedades de tipo respiratorio, más comúnmente Asma que obliga a la empresa a tomar decisiones con respecto a la rotación de puestos de trabajo.

## **CAPITULO 2**

### **2. AUDITORIA ORIENTADA AL CLIENTE INTERNO**

#### **2.1. IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO**

La Administración de la Calidad Total incluye el concepto de proveedor o cliente interno. Al hablar de cliente no podemos limitarnos a pensar en el cliente externo o persona que recibe el bien o servicio que fabrica la empresa, se debe tener en cuenta que el término cliente también señala o hace referencia a las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro de la organización y que éste es imprescindible para que el proceso se produzca correctamente y por lo tanto resulte competitivo.

Es necesario que la calidad de toda cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo, ya que de lo contrario se producirán fluctuaciones de la calidad afectando así el producto o resultado.

La probabilidad de éxito de que el producto o servicio final sea de calidad, es el producto de las probabilidades parciales de éxito de cada eslabón de la cadena. Cuanto más larga sea la cadena, menor será la probabilidad de éxito; por tanto, parece interesante diseñar procesos con el menor número de

eslabones posible. Estos eslabones pueden ser identificados como todos aquellos puntos que conforman el proceso productivo o de servicio, los cuales son realizados o están supervisados por una persona de la cual depende en gran parte su éxito y que se ve influenciada por infinidad de factores externos que en su mayoría la empresa puede prever evitando así su afectación.

**2.1.1. Servicio al cliente interno.** Para asegurar la competitividad no basta con tener excelentes productos, infraestructura y recursos, pues el talento humano es el pilar central en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora real. Un colaborador comprometido con una visión compartida, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos de la organización es el motor que asegura la supervivencia en el mercado.

“La responsabilidad es la de preocuparse por los colaboradores, para que ellos se ocupen y preocupen por el cliente. Esta directriz gerencial impulsó a un banco estatal como el BCR Costa Rica a un gran cambio radical de cultura. De un banco preocupado por la operación, es hoy una institución centrada en hacer negocios que generan valor agregado a sus clientes”<sup>13</sup>

El contacto con el cliente interno (empleados) y la empresa se limita a la utilización de dos dependencias como son Recursos Humanos y Salud Ocupacional, razón por la cual un obrero o empleado de cualquier dependencia

---

<sup>13</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Mercadeo Inter Santa fe de Bogotá. 3R Editores. 2.000. p. 10.

que no ostente el rotulo de jefe de la misma, puede decir que el contacto con las directivas de la empresa es muy bajo. Esta falta de contacto, por la información recolectada a través de la observación y el diálogo, es interpretada por los empleados como falta de interés de las directivas, lo que genera un alto grado de inconformismo en los niveles inferiores de la organización, viéndose reflejado en la forma de actuar y de interactuar del personal para con la organización.

## **2.2. CONCEPTOS PRELIMINARES**

### **2.2.1. Auditoria del Servicio<sup>14</sup>**

La Auditoria del servicio se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente. Se define como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente, a los procesos de calidad y mejoramiento continuo.

Este es un proceso sistemático, independiente y documentado, para obtener evidencia y evaluarla objetivamente, con el fin de determinar en qué grado se cumple los criterios de la auditoria.

---

<sup>14</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM Editores. Primera Edición. 1996.

**2.2.2. Elementos de la auditoria del servicio**<sup>15</sup> Los elementos de la auditoria del servicio son los siguientes:

- El conocimiento de los clientes o segmentos de los clientes
- Identificación de los servicios objeto de auditoria
- Elaboración del *Blueprint*: ciclo o ciclos del servicio
- Definición y diseño específico de los “momentos de verdad” dentro del ciclo del servicio
- Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización
- Definición de una metodología para la obtención de *índices de satisfacción* de los clientes. No confundir la auditoria del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoria de mercados
- Introducir la auditoria del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistémica la *libreta de calificaciones* del cliente
- Retroalimentar la organización con los resultados de las auditorias para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo. Hacerlo en forma permanente y sistémica, comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente y lograr el compromiso de la *alta gerencia* con la auditoria sistémica del servicio, como parte del proceso de calidad total.

---

<sup>15</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM Editores. Primera Edición. 1996.

### **2.2.3 Conceptos generales de la Auditoria del Servicio enfocada al cliente interno<sup>16</sup>**

**Cliente interno:** Se refiere al talento humano que hace parte de la organización.

**Calidad Total:** Conjunto de filosofías y sistemas de administración orientados al logro eficiente de los objetivos de la organización para garantizar la satisfacción del cliente e incrementar al máximo el valor ante los grupos con interés en el negocio.

**Índice de satisfacción del cliente:** Parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.

**Factores generadores de satisfacción:** Son aquellos que resaltan, permiten al cliente expresar su acuerdo y satisfacción con la calidad del servicio que recibe de la organización.

**Factores generadores de insatisfacción:** Es una percepción o hecho que el cliente manifiesta o califica de conformidad con el servicio que recibe.

---

<sup>16</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Mercadeo Interno. Estrategia para gerenciar la Cultura Empresarial. 3R Editores. Primera Edición. 2000

**Cultura organizacional:** Parte del ambiente interno de la organización que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros organizacionales y sirven para guiar su funcionamiento.

### **2.3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERNO**

Este proceso de evaluación de la calidad es de vital importancia en este momento para la empresa Empaques del Cauca S.A., debido a que hace poco tiempo sus procesos fueron certificados bajo la norma ISO 9000 y necesita llevar un control de dicha certificación con lo que se pretende tener un mejoramiento continuo, manteniendo ciertos estándares de calidad para cumplir con sus objetivos organizacionales. Para esto es necesario llevar a cabo una auditoria de forma continua, metódica y sistémica donde se escuche la opinión del colaborador sobre aspectos que tengan que ver con la calidad de los procesos, su grado de satisfacción o insatisfacción con la organización, etc., esto con el fin de tomar medidas correctivas y preventivas que ayuden a fortalecer el clima y la cultura organizacional. Sabiendo que el cliente interno es aquel personaje que realiza grandes esfuerzos para satisfacer las necesidades del cliente superando sus expectativas, es importante mantener el personal motivado, no descuidarlo y recompensado por los logros. Para que este proceso obtenga los resultados esperados es necesario llevar dicho control.



La evaluación de la calidad del servicio tiene como objetivo primordial<sup>17</sup> lograr establecer una norma clara de calidad en el servicio que recibe el cliente interno, donde también cobra importancia la generación y análisis del índice de incorporación de la cultura empresarial, puesto que se trata de crear una cultura organizacional basada en valores que guíen a la empresa a cumplir con sus objetivos y políticas de calidad.

Al hablar de este tipo de evaluación, lo que se busca principalmente son los siguientes objetivos:

- Medir el índice de incorporación de cultura.
- Obtener índices de satisfacción del cliente interno, tanto perceptivos como reales.
- Diseñar estrategias que permitan alinear la organización hacia una visión compartida.
- Ejecutar las acciones que requiere el alineamiento empresarial de tal manera que su cultura se convierta en su verdadera ventaja competitiva.

## **2.4. ÍNDICES**

Es el parámetro de efectividad en el que se encuentra cada una de las variables o ítems que se evalúan dentro del ciclo de servicio interno de una

---

<sup>17</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria del servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM Editores. Primera Edición 1996

organización. Dependiendo del proceso al que se haga referencia, este puede ser:

Perceptivo: Hace referencia a la imagen o primera impresión que el colaborador tiene del servicio que recibe de la organización. Normalmente este índice se indaga al iniciar la evaluación antes de evaluar todos los momentos de verdad relacionados con los procesos empresariales.

Real: Evalúa realmente el servicio prestado en cada uno de los momentos de verdad de todos los contactos del colaborador con los procesos de la organización.

Dentro de este índice se evalúan todos los aspectos objetivos del servicio en cada uno de los procesos; por ejemplo, índice real de proceso, como toma de decisiones, de selección, de remuneración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, bienestar social y relaciones supervisor-colaborador.

Incorporación de cultura: Mide la consistencia entre la formulación teórica de los valores que inspiran la cultura de una organización y su vivencia en el día a día de la misma. Mide el índice de incorporación de una visión compartida.

En la empresa Empaques del Cauca S.A. los resultados obtenidos se estudian con los siguientes índices:

Índice General: Es aquel que resulta de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoria, contemplando el resultado de los índices que evalúan cada área para así determinar la situación actual de la empresa.

Gestión Gerencial y manejo del talento humano: Define la forma como son tratados los empleados de la empresa y su nivel de satisfacción para con la misma, contemplando aspectos tales como dignidad, respeto, ambiente de trabajo, tipo de relación existente entre compañeros y superiores jerárquicos, la actitud que posee para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales, deportivas con los compañeros de trabajo y su grado satisfacción con las mismas.

Cultura Corporativa: Mide el sentimiento de orgullo del trabajador por sentirse parte integral de la organización, identificado con su misión, visión, metas, objetivos, planes y programas. Así como el grado de compromiso y afectividad que tiene hacia la compañía.

Compensación: Mide el grado de satisfacción que posee el trabajador en relación con la remuneración económica que recibe por la prestación de sus servicios a la empresa, así como la percepción que se tiene frente a las políticas salariales y prestacionales de la misma.

Para esto se evalúa el sentimiento o percepción que posee sobre el salario devengado, si es justo y guarda proporción con los esfuerzos realizados, los conocimientos requeridos para su desempeño y con lo que se reconoce en el mercado ocupacional.

Ambiente Físico: Mide de forma directa los diferentes aspectos físicos que inciden en la actitud y motivación del personal al servicio de la empresa, así como las limitaciones que esto ocasionan a los mismos.

Desarrollo Organizacional: Mide aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización, etc. que brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, a quienes cambian de área, o a quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o comprometer con innovaciones tecnológicas, administrativas, etc. en la empresa o sector económico.

Trabajo asignado: Mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado y la forma en que se esta llevando a cabo, el interés por conocer a fondo lo que hace el trabajador en su puesto o sección de trabajo y el de otras áreas complementarias, y la forma en que las políticas de incentivos y reconocimientos de la empresa afectan el aspecto laboral.

Calidad del Servicio al Cliente: Mide la percepción que tiene el cliente interno acerca de los beneficios que le proporciona la empresa con el fin de mejorar sus condiciones tanto laborales como personales.

## 2.5. ÍNDICES DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

### 2.5.1. Diseño de instrumentos para recopilar datos

**2.5.1.1. Tamaño de la población.** Se realizará un muestreo aleatorio simple, para lo cual se tendrán en cuenta los 230 empleados de la empresa Empaques del Cauca S.A. que laboran en la planta de producción de fique o en dependencias relacionadas con esta. El cual será representativo para la toma de decisiones. A través de este método se garantiza que cada participante tiene la misma opción de ser elegido dentro de la muestra.

Como la población es finita, para determinar el tamaño de la muestra se empleará la siguiente formula:

$$n = \frac{N * z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + (z^2 * P * Q)} = \frac{230 * (1.645)^2 * (0.5 * 0.5)}{(0.05)^2 * (230 - 1) + ((1.645)^2 * (0.5 * 0.5))} = 125$$

Z = Margen de Confianza (90%)

P = % de veces que se supone ocurre un fenómeno en la población (0.5)

Q = Número de ocurrencia del fenómeno (0.5)

e = Margen de error (5%)

N = Población (230 trabajadores)

n = Tamaño de la muestra (125)

De acuerdo a la formula, el tamaño de la muestra es de 125.

#### **2.5.1.2. Escalas de calificación**

**Codificación:** Para lograr una óptima generación de los índices es necesario contar con escalas de calificación claras y que realmente puedan medir la efectividad del proceso sobre el cual se está indagando. Usualmente se utiliza escala de 5 puntos, en las cuales se puede ver niveles de calificación alto, medio y bajo.

De acuerdo a los aspectos que se van a evaluar se considera que los tipos de escala a utilizar que más se adaptan a este tipo de estudio son:

**Tabla 4.** Escala de Satisfacción

<b>ESCALA DE SATISFACCION</b>			
Muy Insatisfecho	1	Muy malo	1
Insatisfecho	2	Malo	2
Medianamente Satisfecho	3	Regular	3
Satisfecho	4	Bueno	4
Muy satisfecho	5	Excelente	5
		Nada importante	1
		Poco importante	2
		Indiferente	3
		Importante	4
		Muy importante	5
		Si	1
		No	2
<b>ESCALA DE FRECUENCIA</b>			
		Nunca	1
		Algunas Veces	2
		Casi Siempre	3
		Siempre	4
<b>ESCALA DE CONOCIMIENTO</b>			
		Muy bajo	1
		Bajo	2
		Medio	3
		Amplio	4
		Muy amplio	5

**2.5.1.3. Generación de índices.** Tomando en cuenta que el índice es un parámetro de evaluación, éste se calcula según la escala utilizada en cada uno de los momentos de verdad evaluados, al cual se le da un valor porcentual (ponderado) según la respuesta que haya marcado el entrevistado, de la siguiente manera:

**Tabla 5.** Generación de índices

<b>PARA ESCALAS DE 5 PUNTOS</b>	
<b>Si contestó</b>	<b>Valor porcentual (ponderado)</b>
5	100%
4	75%
3	50%
2	25%
1	0%
<b>PARA ESCALAS DE 3 PUNTOS</b>	
<b>Si contestó</b>	<b>Valor porcentual (ponderado)</b>
3	100%
2	66%
1	33%
<b>PARA ESCALAS DE 2 PUNTOS</b>	
<b>Si contestó</b>	<b>Valor porcentual (ponderado)</b>
2	100%
1	0%

Es importante anotar que en toda calificación existe una alternativa de respuesta denominada no aplica, que será utilizada sólo cuando el entrevistado no sabe nada acerca del tema que se le está preguntando.

Los entrevistados que marquen esta opción no serán tenidos en cuenta para realizar los cálculos de generación de índices.

**2.5.1.4. Análisis de la encuesta.** Para el desarrollo de este trabajo, se toma como muestra significativa 125 trabajadores de la empresa con los que se pretende adquirir la información necesaria y real que sirva como base del plan de mejoramiento continuo.

De los trabajadores, 32 personas no contestaron la encuesta (ver anexo 2). Como auditores de acuerdo a lo observado y a lo hablado con el personal,



podemos afirmar que las razones principales por las cuales éstos decidieron no contestar la encuesta, es la falta de interés de opinar acerca de la empresa ya sea por insatisfacción o miedo a dar a conocer sus opiniones acerca de la manera como los directivos manejan la empresa. Ellos en el momento sólo se preocupan por cumplir con unas semanas cotizadas y una edad con la cual puedan pensionarse, esto debido a inconvenientes que se han presentado dentro de la empresa por distintos intereses entre el personal, los cuales han ocasionado desinterés y falta de compromiso para con la misma.

Otros no responden esta encuesta porque prefieren no opinar acerca de su jefe, unos por miedo a que dicha información llegue a manos de él y pueda ser utilizada en contra de los mismos. Existe mucha desconfianza hacia los directivos de la empresa en cuanto al manejo de la información.

## 2.6. INTERPRETACIÓN DE LOS ÍNDICES

### 2.6.1 Asignación de porcentajes

**Tabla 6.** Asignación de porcentajes

ESCALA DE SATISFACCION					
Muy Insatisfecho	0%	Muy malo	0%	Nada importante	0%
Insatisfecho	25%	Malo	25%	Poco importante	25%
Mediana/te Satisfecho	50%	Regular	50%	Indiferente	50%
Satisfecho	75%	Bueno	75%	Importante	75%
Muy satisfecho	100%	Excelente	100%	Muy importante	100%
<b>DICOTOMICAS</b>			Si	0%	
			No	100%	

<b>ESCALA DE FRECUENCIA</b>	
Nunca	0%
Algunas Veces	33%
Casi Siempre	66%
Siempre	100%
<b>ESCALA DE CONOCIMIENTO</b>	
Muy bajo	0%
Bajo	25%
Medio	50%
Amplio	75%
Muy amplio	100%

## 2.7. MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN

**Tabla 7:** Matriz de niveles de satisfacción

	<b>NIVEL DE SATISFACCION</b>	<b>RANGO PORCENTUAL</b>
<b>1</b>	Muy malo	<50%
<b>2</b>	Malo	51% a 60%
<b>3</b>	Regular	61% a 70%
<b>4</b>	Aceptable	71% a 80%
<b>5</b>	Bueno	81% a 99%
<b>6</b>	Excelente	100%

**Fuente:** Serna Gómez Humberto, Mercadeo Interno

## 2.7.2. Índices de satisfacción

Se ha definido como índices con un nivel de satisfacción muy malo a los inferiores al 50%, malo entre 51% - 60%, regulares entre 61% - 70%, aceptables entre 71% - 80%, buenos entre 71% - 99% y excelentes el 100%.

**Tabla 8:** Índice de Gestión Gerencial y manejo del Talento Humano

<b>INDICE DE GESTION GERENCIAL Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Calidad del Trabajo del Jefe inmediato	73,4%
Habilidad del Jefe inmediato para orientar, apoyar y realizar un seguimiento a sus colaboradores	70,7%
Disposición del Jefe inmediato para orientar, apoyar y realizar un seguimiento a sus colaboradores	67,5%
Credibilidad hacia el jefe inmediato	68,0%
Confianza hacia el Jefe inmediato	66,4%
Relaciones interpersonales con el jefe inmediato	69,4%
Habilidad del Jefe inmediato para comunicarse	68,0%
Liderazgo del Jefe inmediato	61,3%
Claridad en la comunicación del trabajador con su jefe inmediato	69,1%
Confiabilidad en la comunicación del trabajador con su jefe inmediato	68,5%
Comunicación oportuna entre el trabajador y su Jefe inmediato	62,9%
Comunicación permanente entre el trabajador y su jefe inmediato	62,4%
Facilidad en la comunicación con otras dependencias	66,7%
Comunicación oportuna con otras dependencias	66,1%
Agilidad en la comunicación con otras dependencias	62,9%
Amabilidad en la comunicación con otras dependencias	64,5%
Pertinencia en la comunicación con otras dependencias	54,8%
Percepción del trabajo que realiza el Gerente General	69,4%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>66,2%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

El índice de gestión gerencial y manejo del talento humano (ver anexo 4) fue calificado con un 62.2% que relacionado con la matriz de niveles de satisfacción se encuentra categorizado como regular.

El aspecto que presenta la calificación mas baja es aquel que hace referencia a la pertinencia de la comunicación de los empleados con otras áreas de la empresa (54.8%), quedando catalogado como malo.

Los aspectos mejor calificados son los relacionados con la calidad del trabajo de sus jefes inmediatos (73.4%) y la capacidad que estos tienen para orientar, apoyar y realizar seguimiento de sus colaboradores (70.7%), lo cual implicó que fueran catalogados como aceptables.

La empresa debe tener en cuenta las causas que originaron la baja calificación del aspecto relacionado con la comunicación de los empleados con las demás áreas de la empresa, para así poder tomar los correctivos que permitan incrementar la calificación de este aspecto.

**Tabla 9:** Índice de Cultura Organizacional

<b>INDICE DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Conocimiento De la visión de la empresa	66,4%
Conocimiento de la misión de la empresa	68,0%
Conocimiento de valores corporativos	52,7%
Conocimiento de objetivos organizacionales	55,9%
Conocimiento de estrategias organizacionales	51,9%
Conocimiento de políticas organizacionales	57,0%
Aplicación de la visión organizacional en el trabajo	65,6%
Aplicación de la misión organizacional en el trabajo	64,8%
Aplicación de los valores corporativos en el trabajo	57,5%
Aplicación de los objetivos organizacionales en el trabajo	58,3%
Aplicación de las estrategias organizacionales en el trabajo	56,7%
Aplicación de las políticas organizacionales en el trabajo	59,9%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>59,6%</b>

Fuente: Propia del estudio

La calificación del índice de cultura organizacional (ver anexo 5) fue de 59.6% quedando catalogado como malo, lo cual refleja las deficiencias que en relación a este aspecto presenta la empresa Empaques del Cauca S.A.

Las preguntas relacionadas con el conocimiento de la misión (68.0%) y aplicación de la misma (64.8%) y el conocimiento de la visión (66.4%) junto con la aplicación de la misma (65.6%) son los porcentajes más altos, pero aun así su calificación no supero el rango considerado como regular.

Los demás aspectos de acuerdo a las encuestas son considerados o calificados como malos, siendo las preguntas relacionadas con el conocimiento de los objetivos (55.9%) y de las estrategias organizacionales (51.9%) las que aportan menos a la calificación del índice, reflejando la falta de elaboración de un plan estratégico formal, que permita a los miembros de la organización conocer el direccionamiento que se le va a dar a la misma en aras de encaminarla hacia el logro de su misión. Estos dos aspectos acercaron su calificación peligrosamente al rango considerado como muy malo, originando un llamado de alerta a las directivas de la empresa, invitándolo a la toma de decisiones que impidan que esta situación se prolongue y genere grandes inconvenientes a la organización en el futuro.

**Tabla 10:** Índice de Compensación

<b>INDICE DE COMPENSACION</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Satisfacción del trabajador en cuanto al sueldo	69,9%
Satisfacción del trabajador en cuanto a bonificaciones	42,7%
Satisfacción del trabajador en cuanto a Primas Extralegales	44,4%
Satisfacción del trabajador en cuanto a Dividendos o Utilidades	41,1%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>49,5%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

A pesar de que el índice de compensación (anexo 6) obtuvo una calificación de 49.5%, lo cual lo cataloga como muy malo, los empleados de la empresa poseen un ingreso alto para el sector, el cual sobrepasa los dos salarios mínimos para la gran mayoría de los empleados de la empresa, de ahí que el factor relacionado con el sueldo sea el mejor calificado con un 69.9% que lo cataloga como aceptable. Los aspectos peor calificados fueron catalogados como muy malos, estos hacen referencia a aspectos tales como bonificaciones (42.7%), primas extralegales (44.4%) y repartición de dividendos y utilidades (41.1%). Los aspectos relacionados con las primas extralegales y las bonificaciones no son preocupantes, debido a que es normal que hayan sido calificados de esta forma puesto que la empresa no entrega dinero a sus empleados a niveles inferiores por estos rubros. Es preocupante ver como a pesar de la forma en que es diezmada la empresa en lo relacionado con la repartición de utilidades al final de cada periodo fiscal, debido a los altos porcentajes de las mismas que son distribuidos, que los empleados-socios cataloguen este aspecto como malo, convirtiéndose en un fiel reflejo de la insatisfacción natural que posee el ser humano.

**Tabla 11:** Índice de Ambiente Físico

<b>INDICE DE AMBIENE FISICO</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Satisfacción del trabajador en cuanto a iluminación	72,3%
Satisfacción del trabajador en cuanto a Higiene	69,9%
Satisfacción del trabajador en cuanto a Ventilación	58,3%
Satisfacción del trabajador en cuanto a Prevención de accidentes	66,4%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>66,7%</b>

Fuente: Propia del estudio

A pesar de las diferencias que existen entre la producción de cerveza y el procesamiento de fique, la empresa ha sabido manejar las dificultades de planta física que se les han presentado. Aunque el índice de ambiente físico (ver anexo 7) fue calificado como aceptable con un 66.7%, solo existe un aspecto considerado como malo y es aquel relacionado con la escasa ventilación que existe dentro de la planta de producción (58.3%), que se ve agravada por las partículas de polvillo que se encuentran en el medio ambiente dentro de la misma, las cuales son causa en la mayoría de los casos de enfermedad profesional que se presentan en la empresa.

El aspecto con la calificación mas alta es el relacionado con la iluminación del puesto de trabajo el cual alcanzó un (72.3%) que lo deja catalogado como



aceptable y que deja entrever una de las pocas características benéficas que presenta la utilización creada para el procesamiento de cebada para procesar fique.

**Tabla 12:** Índice de Capacitación y Desarrollo Organizacional

<b>INDICE DE DESARROLLO</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Satisfacción del trabajador en la Empresa	80,9%
Satisfacción del trabajador en la empresa en cuanto a entrenamiento	72,3%
Satisfacción del trabajador en la empresa en cuanto a claridad y contabilidad de los sistemas de capacitación y desarrollo	67,7%
Satisfacción del trabajador en la empresa en cuanto a contribución de los sistemas de capacitación y desarrollo a su crecimiento y proyección	61,3%
Satisfacción del trabajador en la empresa en cuanto a la oportunidad para obtener promociones y ascensos	35,5%
Satisfacción del trabajador en relación con las oportunidades que hay en la empresa para hacer uso de sus capacidades y habilidades personales y profesionales	55,9%
Posibilidades de ascenso dentro de la empresa	35,5%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>58,4%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

En lo relacionado con el índice de capacitación y desarrollo organizacional (ver anexo 8) el cual obtuvo una calificación de 58.4% que lo cataloga como aceptable, existen aspectos que impiden un adecuado desarrollo organizacional, estos aspectos se encuentran estrechamente relacionados con la falta de estímulos especialmente con lo relacionado a la posibilidad de obtener ascensos, hecho que se ve claramente en la calificación de las dos preguntas que hicieron alusión a este aspecto y cuyo porcentaje fue (35.5%) lo cual lo cataloga como muy malo. Este aspecto se ha convertido en el principal

motivo generador de inconformismo y desinterés en el talento humano, hasta el punto de generar confusión, de hacerlos creer que el expresar sus ideas y proponer mejoras en aras de incrementar la eficiencia de su puesto de trabajo es inconcebible dentro de la organización, esto se ve reflejado en la calificación que recibió este aspecto cuyo valor fue de (55.9%) que lo deja catalogado como muy malo. El aspecto mejor calificado es aquel que hace alusión al grado de satisfacción que poseen los empleados en relación a la empresa con un 80.9% quedando catalogado como bueno.

**Tabla 13:** Índice de Trabajo asignado

<b>INDICE DE TRABAJO ASIGNADO</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Existencia de equipos de trabajo en la empresa en el área a la que pertenece el trabajador	40,9%
Existencia de equipos de trabajo entre las diferentes áreas de la empresa	28,0%
Satisfacción con el desempeño de los equipos de trabajo que existen en la empresa	48,1%
Importancia de la participación en los equipos de trabajo para el jefe	51,3%
Conocimiento de las funciones del cargo	93,5%
Conocimiento de los procesos en los cuales esta incluido el cargo	93,5%
Satisfacción respecto a las funciones que desempeña el trabajador	79,6%
Claridad de la incidencia que tiene determinado cargo en la organización	80,9%
Satisfacción del trabajo y las actividades que realiza el trabajador	82,0%
Deseo de realizar funciones diferentes a las que ejecuta el trabajador	48,4%
Relación entre compañeros	73,9%
Implementación de política de rotación de personal en los puestos de trabajo	44,1%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>63,7%</b>

Fuente: Propia del estudio

Que el índice de trabajo asignado (ver anexo 9) haya sido calificado con un 63.7% y se encuentre catalogado como regular, tiene sus orígenes en la ausencia de una política de rotación de puestos (44.1%) y a la falta de grupos de trabajo en su área (40.9%), con las demás áreas de la organización (28.0%) y por ende el aspecto que hace referencia al desempeño (48.1%) y la participación de los empleados (51.3%) en los grupos de trabajo existentes dentro de la planta procesadora de fique fue catalogada como muy malo.

Esto refleja el inconformismo que posee el recurso humano de la empresa y cuyo origen radica en la monotonía que este encuentra en las labores propias de su puesto de trabajo, debido a lo repetitiva y aislada que pueda llegar a ser su labor.

**Tabla 14:** Índice de Calidad del Servicio al cliente

INDICE DE <b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Aplicación del tema de promoción de la Salud y prevención de accidentes en la empresa	73,1%
Realización de Controles médicos	62,4%
Satisfacción del trabajador en cuanto a estímulos que recibe por parte de él mismo	81,7%
Satisfacción del trabajador en cuanto a estímulos que recibe por parte de los compañeros de trabajo	67,7%
Satisfacción del trabajador en cuanto a estímulos que recibe por parte del jefe inmediato	58,9%
Satisfacción del trabajador en cuanto a estímulos que recibe por parte de otros jefes	51,6%
Satisfacción del trabajador en cuanto a estímulos que recibe por parte de la alta dirección	50,0%
Nivel de integración entre el trabajador y su jefe	57,0%
Nivel de integración entre el trabajador y sus compañeros inmediatos	68,8%
Nivel de integración entre el trabajador y otros funcionarios	49,2%
Apoyo de motivación relacionado con el día de la secretaria	58,1%
Apoyo de motivación relacionado con el día de la madre	71,8%
Apoyo de motivación relacionado con el día del padre	40,6%
Apoyo de motivación relacionado con el día de cumpleaños	36,3%

Apoyo de motivación relacionado con el día de navidad	59,7%
Apoyo de motivación relacionado con el día de fin de año	46,2%
Apoyo de motivación relacionado con las novenas de navidad	63,4%
Mejoramiento del desarrollo del trabajo relacionado con los apoyos de motivación	42,4%
Satisfacción del trabajador en cuanto a su nivel de autoridad y delegación para desempeñar su trabajo	75,0%
Satisfacción del trabajador en cuanto a la libertad para desarrollar su propia forma de trabajo	75,0%
Satisfacción del trabajador en cuanto a la libertad para la toma de decisiones	66,4%
Importancia que tiene la empresa para el trabajador	86,6%
Calidad de la empresa en cuanto a procesos de selección	68,0%
Calidad de la empresa en cuanto a procesos de inducción	63,2%
Calidad de la empresa en cuanto a procesos de reinducción	53,2%
Calidad de la empresa en cuanto a procesos de capacitación	68,8%
Calidad de la empresa en cuanto a herramientas de trabajo	71,0%
Creencia de que la calidad es importante para la empresa según las actitudes y acciones del jefe inmediato	77,4%
Predisposición a crear e innovar en la empresa	52,2%
Evaluación del departamento de recursos humanos de la empresa	67,7%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a educación de cada funcionario	48,1%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a cultura de cada funcionario	41,1%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a recreación de cada funcionario	33,9%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a salud de cada funcionario	58,1%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a salud ocupacional de cada funcionario	55,6%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a educación de la familia de cada colaborador	33,9%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a cultura de la familia de cada colaborador	25,8%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a recreación de la familia de cada colaborador	29,0%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a salud de la familia de cada colaborador	40,3%
Satisfacción con respecto a las actividades que realiza salud ocupacional en cuanto a salud ocupacional de la familia de cada colaborador	31,7%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>56,5%</b>

Fuente: Propia del estudio

El índice de calidad del servicio al cliente (ver anexo 10) obtuvo una calificación de 56.5%, lo cual de acuerdo con la matriz de niveles de satisfacción lo deja catalogado como malo.

Existen 14 factores cuya calificación estuvo dentro del rango considerado como muy malo, estos hacen referencia a aspectos tales como el estímulo que reciben los empleados de la alta dirección (50%), la integración que existe entre los trabajadores y los funcionarios ajenos a su área de trabajo (49.2%), a la baja motivación que reciben de parte de la empresa en el día del padre (40.6%), en los cumpleaños (36.3%), en la época de fin de año (46.2%) y los apoyos de motivación que recibe el empleado y permite desarrollar mejor su trabajo (42.4%) y por último encontramos que existen deficiencias en el nivel de satisfacción que la empresa le proporciona al empleado a través del área de salud ocupacional en cuanto a educación (48.1%), cultura (41.1%) y recreación para los empleados (33.9%) y en educación (33.9%), cultura (25.8%), recreación (29.0%), salud (40.3%) y salud ocupacional (31.7%) para sus familias.

Los últimos aspectos que se mencionaron y que relacionan directamente al empleado con su bienestar y el de su familia fueron los aspectos peor calificados de este índice, lo cual es preocupante ya que un grado de insatisfacción e incertidumbre tan alto genera ciertas deficiencias laborales y

estancamiento en el desarrollo de ideas innovadoras de parte del empleado para el desarrollo y mejoramiento de su cargo.

Por ultimo, existen dos factores claves que muestran el por qué de la situación actual de la empresa, estos son: la falta de estímulo de la alta dirección que se ve reflejada en la desconfianza y poca interrelación de parte de los operarios hacia el gerente general y los jefes de las diferentes áreas.

El otro aspecto a tener en cuenta y que es fundamental para el desarrollo de la comunicación y de la cultura organizacional es el relacionado con la creación de espacios de integración entre los miembros de las áreas de la empresa, escenarios que son cada vez más ajenos a la organización debido a que ésta ha olvidado su importancia y los ha relegado a un segundo plano.

El aspecto mejor calificado en este índice de servicio al cliente es aquel que hace referencia a las actitudes y acciones que asume el jefe inmediato y que hacen creer al empleado que la calidad es importante para la empresa con un 77.4% que lo cataloga como aceptable.

**Tabla 15:** Indice General

<b>INDICE GENERAL</b>	
<b>INDICES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
CULTURA ORGANIZACIONAL	59,6%
COMPENSACION	49,5%
CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	58,4%
TRABAJO ASIGNADO	63,7%
GESTION GERENCIAL Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO	68,1%
AMBIENE FISICO	66,7%
SERVICIO AL CLIENTE	56,5%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>60,9%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

El índice general de satisfacción del cliente interno es de 60.9%, que relacionado con la matriz de niveles de satisfacción es categorizado como regular.

Los índices que presentan calificaciones malas y muy malas son los de compensación (49.5%), servicio al cliente interno (56.5%), cultura organizacional (59.6%) y capacitación y desarrollo (58.4%). Es de resaltar que el índice mejor calificado es el de gestión gerencial con 68.1% como regular.

En la identificación de los diferentes índices se puede observar que van de una calificación de muy malo a regular, es aquí que la organización tiene que establecer esfuerzos para mejorar el índice general referido al cliente interno.

## ANALISIS PREGUNTAS ABIERTAS – CLIENTE INTERNO

**Pregunta 3.** Existe dentro de la empresa equipos de trabajo, cual?

**Tabla 16.** Existencia de equipos de trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Producción	5	5	5,4%	5,4%
Mantenimiento	3	8	3,2%	8,6%
Apoyo entre compañeros	3	11	3,2%	11,8%
Administración	9	20	9,7%	21,5%
Almacén	3	23	3,2%	24,7%
Recurso humano	8	31	8,6%	33,3%
Mercadeo	5	36	5,4%	38,7%
Compras	2	38	2,2%	40,9%
Ventas	2	40	2,2%	43,0%
Tesorería	5	45	5,4%	48,4%
Ninguna	20	65	21,5%	69,9%
No respondió	28	93	30,1%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

Teniendo en cuenta que hay poco conocimiento de la existencia de equipos de trabajo dentro de la organización, según los resultados de la encuesta, las áreas donde un mayor porcentaje de encuestados coincide en afirmar que existen equipos de trabajo son: administración (9.7%) y Recurso humano (8.6%).



El 21% de los encuestados dice no tener conocimiento de la existencia de un equipo de trabajo en su área y el 30% ante la duda de la existencia de estos equipos decidió no responder.

La organización no estimula la formación y desarrollo de estos equipos de trabajo debido a que la mayoría de los trabajadores en su carácter de socios de la empresa presentan oposición, razón por la cual se dificulta el entendimiento y así mismo el manejo de los equipos de trabajo, por lo que se cree que cada uno debe especializarse en su labor evitando el entorpecimiento de las diferentes actividades.

**Pregunta 7.** Cuál es el medio mas utilizado a nivel de comunicación con otras áreas?

**Tabla 17.** Medio de comunicación

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Teléfono	18	18	19,4%	19,4%
Comunicación personal	66	84	71,0%	90,3%
Otros	6	90	6,5%	96,8%
No Respondió	3	93	3,2%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

Fuente: Propia del estudio

El medio mas utilizado a nivel de comunicación con otras áreas es la comunicación personal (71.0%). Esta se facilita ya que la relación entre todos los trabajadores es informal, debido a que la mayoría de ellos son socios y casi

no existen niveles de autoridad muy marcados, entonces se dice que la mayoría de veces trae mejores resultados dicho tipo de comunicación y es más eficiente que los otros medios.

Después de la comunicación personal, se encuentra que un 19.4% de los encuestados piensan que el medio utilizado es el teléfono y un 6.5% afirma que se utilizan medios diferentes a los antes descritos.

**Pregunta 15.** Qué elementos que hoy no existen desearía incorporar en la misión, la visión de Empaques del Cauca S.A.

**Tabla 18.** Elementos que se desean incorporar en la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
No respondió	57	57	61,3%	61,3%
Ninguno	21	78	22,6%	83,9%
Apoyo a personal temporal	3	81	3,2%	87,1%
Mejor salario según el cargo	3	84	3,2%	90,3%
No las conoce bien	3	87	3,2%	93,5%
Mejor tecnología	3	90	3,2%	96,8%
Incluir mas mercadeo	3	93	3,2%	100,0%
No respondió	0	93	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

Según las respuestas dadas por los trabajadores encuestados, dicen que los elementos que se deben incorporar en la misión y visión de la empresa son los siguientes. Apoyo a personal temporal (3.2%), mejor salario según el cargo (3.2%), mejor tecnología (3.2%) e incluir mas mercadeo (3.2%). Un 22.6% coincide en afirmar que la misión y visión de empaques son acordes a la

empresa y por lo tanto no deben sufrir cambios, por último, se puede decir que ante las dudas que existían a la hora de dar las respuestas un 61.3% decidió no opinar.

En esta pregunta se puede notar el gran desinterés o falta de conocimiento que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos comprendidos dentro de la misión y visión de la organización, pues la mayoría no respondieron a esta pregunta, no dieron sus aportes para mejorar el camino a seguir y definir lo que realmente se quiere alcanzar. Si muchos de estos no tienen conocimiento del significado que tienen estos dos fundamentos de la planeación estratégica para la organización, mucho menos sabrán qué deben contemplar.

**Pregunta 18.** Cree que el tema de promoción de la salud y prevención de accidentes está bien aplicado dentro de la empresa, por qué?

**Tabla 19.** Promoción de la salud y prevención de accidentes

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Charlas	6	6	6,5%	6,5%
Les cae polvillo en los ojos	3	9	3,2%	9,7%
No hay inducción para evitar accidentes	8	17	8,6%	18,3%
Se realizan exámenes médicos	6	23	6,5%	24,7%
Hay inducción	23	46	24,7%	49,5%
Carteleros	3	49	3,2%	52,7%
El personal no es idóneo	2	51	2,2%	54,8%
Falta promoción	12	63	12,9%	67,7%
No respondió	30	93	32,3%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

El 24.7% de los trabajadores coinciden en afirmar que al existe un periodo de inducción donde ellos aprenden a manejar el tema de Salud Ocupacional y seguridad industrial. Esto quiere decir según sus propias palabras que los trabajadores encuestados piensan que la empresa ha aplicado las diferentes normas de promoción en salud y prevención de accidentes de la mejor manera, ha dado a conocer la importancia de un buen manejo de estos aspectos dentro de la organización a través de charlas y carteleras para asegurarles bienestar evitando posibles riesgos que se pueden presentar sino no se acatan las normas como se debe. La empresa se ha encargado de explicarles a todos cómo hacer para prevenir ciertos accidentes para no entorpecer el buen funcionamiento de los procesos, se ha llevado a cabo una inducción para tal fin.

En cuanto a la promoción en salud, la empresa se encarga de llevar a cabo controles médicos de manera periódica para evitar o atender los diferentes inconvenientes que se presenten.

En contraste con lo anteriormente dicho, un 2.2% de los empleados dicen que a pesar de que la empresa realiza muchas actividades encaminadas a capacitarlos para evitar enfermedades y accidentes de trabajo, el personal encargado de las mismas no es idóneo para su desarrollo.

**Pregunta 20.** Con qué regularidad se llevan a cabo controles médicos?

**Tabla 20.** Controles médicos

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Cada mes	6	6	6,5%	6,5%
Cada 3 mes	3	9	3,2%	9,7%
Cada 6 mes	12	21	12,9%	22,6%
Cada año	11	32	11,8%	34,4%
A menudo	11	43	11,8%	46,2%
No hay	11	54	11,8%	58,1%
No se acuerda	3	57	3,2%	61,3%
No respondió	36	93	38,7%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

Fuente: Propia del estudio

La gran mayoría de las personas encuestadas no respondió esta pregunta (38.7%), unos porque no tienen conocimiento de cada cuanto se realizan dichos exámenes y otros porque piensan que con su respuesta pueden perjudicar a familiares o amigos encargados de dicha labor. La mayoría de los que contestaron, dicen que los controles médicos se llevan a cabo por lo general cada 6 meses (12.9%), pero hay ocasiones en que se demoran más o menos, según las necesidades existentes.

**Pregunta 21.** Cómo percibe usted como trabajador el riesgo de enfermedad profesional a futuro?

**Tabla 21.** Riesgo de enfermedad profesional

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Alto riesgo	17	17	18,3%	18,3%
Con preocupación	26	43	28,0%	46,2%
Bien por la prevención	3	46	3,2%	49,5%
Muy mal	14	60	15,1%	64,5%
Regular	3	63	3,2%	67,7%
No respondió	30	93	32,3%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

La mayoría de los encuestados perciben la enfermedad profesional a futuro con preocupación, de ahí que un 18.3% se sienta en alto riesgo y un 28.0% mire con preocupación el futuro ante el eminente desarrollo de enfermedad profesional. Esto es debido a que no se tiene un buen control de la prevención en salud por parte de la empresa y además porque existen varios aspectos que ocasionan mucho riesgo de llegar a presentar cualquier tipo de enfermedad, más que todo en las personas directamente relacionadas con la planta de producción.

Por otra parte, existe varios trabajadores que no acatan las normas de protección en la planta y el polvillo del fique les ocasiona enfermedades de tipo respiratorio como el asma.

**Pregunta 25.** Qué funciones le gustaría desempeñar y por qué?

**Tabla 22.** Funciones a desempeñar

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Entrenamiento a personal	3	3	3,2%	3,2%
Telares	3	6	3,2%	6,5%
Confección	3	9	3,2%	9,7%
Cualquier otra	21	30	22,6%	32,3%
Ninguna	5	35	5,4%	37,6%
No respondió	58	93	62,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

Fuente: Propia del estudio

El 22.6% de la población encuestada afirma que le gustaría desempeñar cualquier función diferente a la que actualmente realiza, mientras que un bajo porcentaje prefiere el entrenamiento al personal (3.2%), telares (3.2%) y confección (3.2%).

**Tabla 23.** El por qué de las funciones a desempeñar

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Compartir conocimientos	3	3	3,2%	3,2%
Aburre la misma rutina	3	6	3,2%	6,5%
Mejor ambiente	3	9	3,2%	9,7%
Aprender manejo de otras maquinas	12	21	12,9%	22,6%
Por enfermedad	3	24	3,2%	25,8%
No aplica	58	82	62,4%	88,2%
No respondió	11	93	11,8%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

Fuente: Propia del estudio

En realidad los trabajadores que desean realizar otras funciones, no tienen una en particular que prefieran, simplemente desean capacitarse en cualquier otro cargo independiente de que si éste es más interesante o más importante, de ahí que un 62.4% afirme que no aplica esta pregunta y un 11.8% se hayan abstenido de responderla. Al 12.9% le gustaría aprender el manejo de otras máquinas ya que el manejo de una misma máquina todos los días les aburre, no les gusta un trabajo tan rutinario.

**Pregunta 32.** Cómo cataloga la relación que existe entre compañeros, por qué?

**Tabla 24.** Relación entre compañeros

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
No hay inconvenientes	6	6	6,5%	6,5%
Hay compañerismo	12	18	12,9%	19,4%
Solo se habla lo necesario	3	21	3,2%	22,6%
Se evitan malos entendidos	3	24	3,2%	25,8%
Cuenta con ellos para ayudar	6	30	6,5%	32,3%
Son difíciles de integrar	3	33	3,2%	35,5%
Facilidad de comunicación	12	45	12,9%	48,4%
Hay envidia	3	48	3,2%	51,6%
Hay egoísmo	3	51	3,2%	54,8%
Hay solidaridad	11	62	11,8%	66,7%
No respondió	31	93	33,3%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

Fuente: Propia del estudio

Según los trabajadores encuestados, la relación que existe entre los compañeros de trabajo es buena, siempre tratan de colaborar en lo que se



pueda sin ningún interés, comparten conocimientos y experiencias que los hacen ser cada vez mejores al momento de desarrollar sus funciones, de ahí que afirmen que existe mucho compañerismo (12.9%) y facilidad en la comunicación (12.9%). No se presentan inconvenientes entre ellos, aunque hay algunos que no les interesa conocerse, son muy desconfiados.

**Pregunta 33.** Le gustaría que se implementara una política de rotación de personal en los puestos de trabajo, por qué?

**Tabla 25.** Política de rotación de personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Demostrar capacidades	3	3	3,2%	3,2%
No en toda la planta	3	6	3,2%	6,5%
Escasamente se realiza el trabajo	3	9	3,2%	9,7%
Aprender de otras personas	6	15	6,5%	16,1%
Depende de la enfermedad que padezca	3	18	3,2%	19,4%
Evita la monotonía	11	29	11,8%	31,2%
No hay voluntad	6	35	6,5%	37,6%
El personal especializado hace mejor su trabajo	10	45	10,8%	48,4%
Todos los puesto no tienen el mismo grado de responsabilidad	3	48	3,2%	51,6%
No respondió	45	93	48,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

Los trabajadores expresan que les gustaría cambiar continuamente de puestos de trabajo debido a que con esto tendrían un crecimiento personal logrado a través del incremento de sus conocimientos (6.5%) y también como una forma de escapar a la monotonía (11.8%), con el fin de evitar que esta afecte su productividad.

Por otra parte, algunos de los empleados se oponen a la rotación del personal, argumentando una falta de voluntad de las partes (directivos y empleados) (6.5%), además de una posible disminución de la productividad que se podría generar por la implementación de esta política.

**Pregunta 34.** Considera usted que existen posibilidades de ascenso dentro de la empresa, por qué?

**Tabla 26.** Posibilidades de ascenso

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Los puestos están ya	3	3	3,2%	3,2%
No dejan	14	17	15,1%	18,3%
No hay capacitación	3	20	3,2%	21,5%
Hay pocos puestos	12	32	12,9%	34,4%
Todo es con influencia	3	35	3,2%	37,6%
Se busca recortar personal	3	38	3,2%	40,9%
Solo es para los socios	3	41	3,2%	44,1%
No es política de la empresa	5	46	5,4%	49,5%
Esta satisfecho con el cargo	3	49	3,2%	52,7%
Son cargos para los sindicalistas	2	51	2,2%	54,8%
Para algunos cargos las hay	3	54	3,2%	58,1%
No respondió	39	93	41,9%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

Fuente: Propia del estudio

Las razones que dieron a conocer aquellas personas que dieron una respuesta negativa a este aspecto, se argumentan principalmente en aspectos relacionados con grupos de poder existentes en la empresa (Influencias o rosca), de ahí que un 15.1% afirmen que no dejan, un 3.2% digan que todo se

logra con influencias y un 5.4% piensan que no es política de la empresa. Lo anterior fue acompañado por un silencio de parte de los que argumentaban que la empresa si otorgaba la posibilidad de ascenso (41.9%), lo cual da a pensar que existe algo de verdad en las razones expresadas por los que dijeron que otro aspecto a destacar en esta respuesta es la falta de estabilidad laboral del personal, que a través de las charlas y de la observación se convierte en un factor generador de insatisfacción en los empleados que puede estar afectando su rendimiento.

**Pregunta 35.** Qué tan importante es para usted la empresa, por qué?

**Tabla 27.** Importancia de la empresa para el cliente interno

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Ha obtenido experiencia	3	3	3,2%	3,2%
Le da el sustento	40	43	43,0%	46,2%
Es socio	6	49	6,5%	52,7%
No le dan importancia al personal	5	54	5,4%	58,1%
Por los beneficios que aporta	16	70	17,2%	75,3%
Lleva mucho tiempo trabajando ahí	3	73	3,2%	78,5%
No respondió	20	93	21,5%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

Los trabajadores al momento de responder si la empresa para ellos es importante, la mayoría contestó que sí, pero en el momento de justificar la respuesta los trabajadores en su gran mayoría dijeron que era importante porque gracias a ellos se mantenía la empresa y ella los recompensaba dándoles el sustento (43.0%) o aportándoles beneficios (17.2%). Esto permite

decir que el sentido de pertenencia del personal hacia la organización se basa únicamente en los ingresos y beneficios que esta representa, pero no se puede concluir que ellos se encuentran comprometidos con la misma.

**Pregunta 39.** Cómo evalúa usted el departamento de Recursos Humanos de la empresa, por qué?

**Tabla 28.** Departamento de recursos humanos

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
No se presta a hablar con los trabajadores	3	3	3,2%	3,2%
Servicios	6	9	6,5%	9,7%
Hay disposición	6	15	6,5%	16,1%
No hay relación con este el departamento	3	18	3,2%	19,4%
Evita tomar decisiones disciplinarias	6	24	6,5%	25,8%
Se trata con respeto al trabajador	11	35	11,8%	37,6%
No hay políticas claras de personal	6	41	6,5%	44,1%
Hay malos entendidos	3	44	3,2%	47,3%
Se debe incentivar mayor compromiso para con la empresa	3	47	3,2%	50,5%
Hay programas de capacitación al personal	3	50	3,2%	53,8%
No respondió	43	93	46,2%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

En lo referente a la calificación del área de recursos humanos, la mayoría de los trabajadores encuestados la calificaron positivamente puesto que cumple con su labor bajo los parámetros de ley.

A pesar de todo esto a la hora de responder a la pregunta, los trabajadores hacen las siguientes observaciones: no hay disposición para el dialogo (6.5%), no hay compromiso a la hora de tomar medidas disciplinarias (6.5%), no hay políticas claras de personal (6.5%), y por ultimo hace falta un poco mas de comunicación con los empleados (3.2%), todo esto en aras de generar compromiso y de evitar malos entendidos.

**Pregunta 41.** Adicional a lo evaluado por usted anteriormente en relación al empleado, ¿cuales otras necesidades y expectativas la empresa no cubre en la actualidad y por qué?

**Tabla 29.** Necesidades y expectativas que la empresa no cubre en la actualidad

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Baño adecuado para hombres en el cafetín	3	3	3,2%	3,2%
Crecimiento y proyección en el tiempo	3	6	3,2%	6,5%
Planes de recreación	3	9	3,2%	9,7%
Mayor capacitación	3	12	3,2%	12,9%
Estimulo al trabajador	3	15	3,2%	16,1%
Ninguna	9	24	9,7%	25,8%
No respondió	69	93	74,2%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

En este aspecto los encuestados le dicen a la empresa que debe permitir el crecimiento personal, para lo cual no sólo tiene que incrementar la capacitación que se le da a ellos (3.2%), sino que también debe crear espacios para la recreación (3.2%), porque el crecer como ser humano es tan importante como el desarrollo intelectual.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta esta relacionado con los estímulos que se dan a los trabajadores (3.2%), porque al parecer no están cumpliendo con su objetivo o simplemente no son adecuados.

**Pregunta 42.** Qué sugerencias y recomendaciones daría usted a la dirección de la empresa en relación con la Cultura Organizacional?

**Tabla 30.** Sugerencias y recomendaciones a la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
No respondió	28	28	30,1%	30,1%
Ninguna	15	43	16,1%	46,2%
Mas comunicación	9	52	9,7%	55,9%
Conocimientos adquiridos por las directivas trasciendan a los trabajadores	3	55	3,2%	59,1%
Espacios para la integración de los empleados	9	64	9,7%	68,8%
Incentivar al trabajo en equipo	3	67	3,2%	72,0%
Instaurar y respetar las jerarquías	6	73	6,5%	78,5%
Incorporara una cultura organizacional	3	76	3,2%	81,7%
Diversificar	3	79	3,2%	84,9%
Mayor participación de los empleados en la toma de decisiones	5	84	5,4%	90,3%
Atender los días sábados	3	87	3,2%	93,5%
Atención a clientes menores en el punto de venta	3	90	3,2%	96,8%
Visión futurista (planear)	3	93	3,2%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>		<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Propia del estudio

En lo referente a las sugerencias, aunque todas presentan importancia, la empresa debe prestar mayor atención a la forma en que se esta realizando la comunicación con y entre el recurso humano de la organización (9.7%), ya que

a lo largo de este análisis este aspecto ya había sido contemplado en forma negativa por los encuestados.

Sumado al ítem anterior la empresa debe preocuparse por prestar mayor atención al cliente interno, generando espacios propicios para la integración y participación de estos en los procesos de la empresa (9.7%), para lo cual se hace indispensable crear momentos de esparcimiento y de socialización de los diferentes procesos de capacitación en lo cuales participaron miembros de la empresa.

Otro aspecto que aunque con poco ponderado se hizo presente y es de suma importancia para la organización, es la necesidad de crear un verdadero plan estratégico de manera formal que no sólo le permita proyectarse en el tiempo (3.2%), sino que también le de la oportunidad de crear una verdadera cultura organizacional que sea adoptada, acatada y respetada por la totalidad del recurso humano perteneciente a la empresa.

A continuación se presenta un cuadro resumen que permitirá al lector visualizar e identificar los índices obtenidos en el estudio del cliente interno y su categorización.

**EMPAQUES DEL CAUCA S.A.**

**AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

**Tabla 31:** Matriz de Niveles de Satisfacción

	<b>Muy Malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>INDICE EVALUADO</b>	<b>&lt; 50%</b>	<b>51% a 60%</b>	<b>61% a 70%</b>	<b>71% a 80%</b>	<b>81% a 99%</b>	<b>100%</b>
Gestión Gerencial y manejo del Talento Humano			<b>68.1%</b>			
Cultura Organizacional		<b>59.6%</b>				
Compensación	<b>49.5%</b>					
Ambiente Físico			<b>66.7%</b>			
Capacitación y desarrollo organizacional.		<b>58.4%</b>				
Trabajo asignado			<b>63.7%</b>			
Calidad del Servicio al Cliente		<b>56.5%</b>				

**Fuente:** Propia de este estudio.



## 2.8. FACTORES CLASIFICADOS COMO NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Las necesidades y expectativas expresadas por los trabajadores de la empresa son las siguientes:

- Necesidad de un baño adecuado para el personal masculino: Como se puede observar en el video, los baños del área de producción se encuentran en mal estado; además su aseo no es el adecuado, lo cual se ve agravado si se tiene en cuenta que el sector que lo rodea está al aire libre y frente a él se forman pequeños charcos generadores de gérmenes y bacterias. En caso de lluvia, es casi imposible que un trabajador pueda acceder al baño.

En circunstancias similares se encuentra el baño ubicado contiguo al cafetín, el cual al igual que el del área de producción carece de aseo y condiciones necesarias para brindar un servicio de calidad donde los empleados se sientan cómodos a la hora de acudir a ellos.

- Crecimiento y proyección en el tiempo: Los trabajadores que fueron encuestados, los cuales en su gran mayoría son operarios de la planta de producción creen en la necesidad de elaborar un plan estratégico de manera formal dentro de la organización que le permita a la empresa

asegurar su permanencia en el tiempo y generar un direccionamiento de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de la misión.

- Planes de recreación: La empresa últimamente ha olvidado aquellos planes que ofrecía al trabajador para que éste se integrara con sus compañeros de trabajo y se relajara ocupando su mente en actividades ajenas a la cotidianidad, lo cual está generando un malestar al interior de la misma y posiblemente de no ser atendida esta necesidad se puede ver afectada la productividad.
- Mayor capacitación: Aunque la empresa provee capacitación a los empleados, no posee un plan serio y continuo en lo referente a este aspecto, dejando al trabajador a merced de la voluntad de los directivos, los cuales en últimas son quienes deciden cuándo se puede dar una capacitación sin tener en cuenta las necesidades reales del trabajador.

## **2.9. ESTUDIO DE FACTORES CRÍTICOS**

### **2.9.1. Objetivos y estrategias del mercadeo corporativo interno**

En lo referente a las sugerencias, aunque todas presentan importancia, la empresa debe prestar mayor atención a la forma en que se está realizando la comunicación con y entre el recurso humano de la organización, ya que a lo

largo de éste análisis éste aspecto ya había sido contemplado en forma negativa por los encuestados.

Sumado al ítem anterior la empresa debe preocuparse por prestar mayor atención al cliente interno, generando espacios propicios para la integración y participación de estos en los procesos de la empresa, para lo cual se hace indispensable crear momentos de esparcimiento y de socialización de los diferentes procesos de capacitación en lo cuales participaron miembros de la empresa.

Otro aspecto que aunque con poco ponderado se hizo presente, y que es de suma importancia para la organización, es la necesidad de planear y mas aún de crear un verdadero plan estratégico de manera formal que no sólo le permita proyectarse en el tiempo, sino que también le de la oportunidad de crear una verdadera cultura organizacional que sea adoptada, acatada y respetada por la totalidad del recurso humano perteneciente a la empresa.

### **2.9.2. Planteamiento de los factores críticos y objetivos orientados al cliente**

- El principal factor crítico se refiere a la poca estabilidad laboral que sienten tener los empleados que no son socios de la empresa, ya que esta les ha dado a entender que una de sus políticas esta encaminada a

la reducción de costos de producción, para lo cual han adoptado una política reduccionista, que como es obvio a desbocado en el despido de una buena parte del personal que labora en la planta de producción.

- Otro factor crítico es la falta de comunicación que existe entre las directivas y el trabajador como tal, lo cual ha originado desconfianza en este, obligándolo a interactuar en su calidad de socio para poder conseguir sus objetivos o simplemente lograr ser escuchado.
- Por ultimo falta recalcar que el plan de salud ocupacional no plantea espacios para la recreación y la integración, que le permite al trabajador interactuar con sus compañeros y estrechar o simplemente crear, lazos personales generadores de unión. Por otra parte estas jornadas de integración e interacción le permiten al trabajador salir de la rutina, despejar su mente y cambiar de ambiente; lo cual seguramente se va a ver reflejado en su productividad.

## **CAPITULO 3**

### **3. AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO**

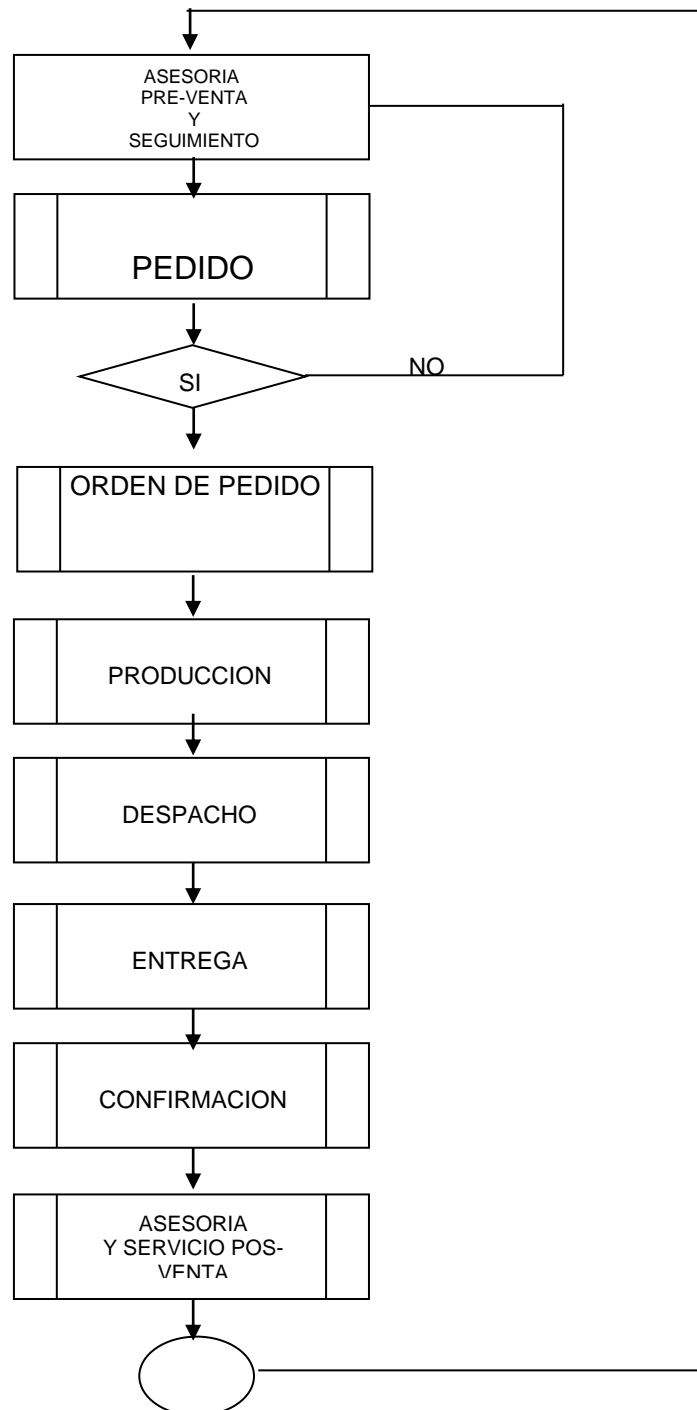
#### **3.1. SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO**

##### **3.1.1. Análisis del ciclo del servicio**

Como se llega al ciclo del servicio?

El diagrama de flujo que se verá en la siguiente hoja, representa el ciclo del servicio de venta y pos-venta de los productos que ofrece la empresa aunque no se encontraba formalmente plasmado en algún documento, fue elaborado teniendo en cuenta los aspectos consignados en el manual de calidad de la empresa.

Según lo observado y lo expuesto por los clientes en lo referente al cliente externo, el ciclo del servicio funciona adecuadamente, excepto en lo que se refiere a la interacción de la empresa con ellos, ya que este aspecto ha sido concentrado en el gerente de mercadeo puesto que se pretende que sea el único encargado de esta labor, razón por la cual cuando se produce una ausencia de él, la empresa pierde eficiencia en este aspecto debido a que se rompe el vínculo directo con los clientes.

**Figura 16.** Diagrama de flujo del proceso de venta y pos-venta

**Fuente:** Manual de calidad de Empaques del Cauca S.A.

### 3.1.2. Auditoria del servicio al cliente externo<sup>18</sup>

La Auditoria del servicio se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente. Se define como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente, a los procesos de calidad y mejoramiento continuo.

Este es un proceso sistemático, independiente y documentado, para obtener evidencia y evaluarla objetivamente, con el fin de determinar en qué grado se cumple los criterios de la auditoria.

En la actualidad, en este mundo cambiante y globalizado, las diferentes organizaciones e instituciones que conforman la sociedad poseen un reto común: ¿Cómo contribuir a mejorar las condiciones del entorno donde están ubicadas?. Una de las condiciones esenciales en las empresas de hoy es tener orientación al mercado; es decir, oír al consumidor, escucharlo, y con ello ponerse en sus zapatos. Definitivamente no es lo mismo tratar de interpretar al cliente para satisfacerlo si no se está de su lado y se mira desde allí a nuestros productos y sus valores agregados. La auditoria del servicio al cliente externo permite cumplir con esta premisa, debido a que deja en evidencia las falencias

---

<sup>18</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria del servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM Editores. Primera Edición 1996

y beneficios del bien y/o servicio que está ofreciendo la empresa, así como su comparativo con la competencia desde el punto de vista “objetivo” del cliente.

En síntesis, desde hace varios años cuando se empezaron a aplicar de manera sistemática y organizada las estrategias de servicio al cliente, con el propósito de fidelizarlos para que siempre compraran los productos, los estrategias de mercadeo de las empresas diseñaron y aplicaron estrategias de servicio al cliente que además de buscar lo anterior, tenían como fin crear diferencias sostenibles con la competencia que se pudieran mantener en el tiempo; es en este punto donde la auditoria del servicio al cliente externo nace como una herramienta que capta la visión del cliente, mas no como una forma de entenderlo, dando la oportunidad de corregir y encaminar las funciones del área hacia la satisfacción del cliente y a la creación o generación de una ventaja competitiva.

### **3.1.2.1. Indices en la auditoria del servicio al cliente externo <sup>19</sup>**

- **Índice de satisfacción del cliente:** Es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.

---

<sup>19</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente?. RAM Editores. Primera Edición. 1.996



- **Índice de competencia:** Es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar y comparar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes, respecto a su competencia directa.
  
- **Índices generales:** Son aquellos que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoria. Estos índices se clasifican en dos categorías: índices reales e índices perceptivos.
  - Índice real: Es aquel que se obtiene como resultado del cálculo matemático de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado.  
  
El índice real es la calificación que hace el cliente sobre índices objetivos del servicio, y es real porque se basa en hechos cuantificables.
  
  - Índice perceptivo: Es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe.  
  
Este es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización.
  
- **Índices específicos:** Además de los índices generales, la auditoria debe proveer índices específicos sobre diferentes áreas relacionadas con el servicio al cliente, estos pueden clasificarse en índices de:

Infraestructura, imagen corporativa, comerciales, de procesos internos, de productos, de recurso humano y post-venta, así como índices perceptivos propiamente dichos.

- Índices relativos a la infraestructura: Son aquellos que evalúan la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización auditada, en términos de: vías de acceso, localización, distribución interior, orden, aireación decoración, señalización ambiente, aseo, entre otros.
- Índices relacionados con la imagen corporativa: Corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización, en cuanto a su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negociación, etc.
- Índices relacionados con aspectos comerciales: Son aquellos que definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones, entre otros.
- Índices de satisfacción sobre los productos: Determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los

productos o servicios que la organización ofrece; puede ser la satisfacción en lo relativo a la variedad de productos, la innovación, la tecnología utilizada, las características técnicas del producto como su viscosidad, dureza, elasticidad, permeabilidad, etc.

- Índices sobre los procesos internos: Definen la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención. Esto pueden ser: despachos, cobranzas, transporte, toma de decisiones, solución de reclamos y problemas, capacidad decisoria de los colaboradores frente al cliente, disponibilidad de personal para la atención al público, horarios de atención, políticas, normas y reglas, etc.
- Índices relativos a la post-venta: Determinan la satisfacción del cliente con relación a las actividades de la organización después de ofrecido el servicio, como es el caso de la asesoría técnica, el manejo y cumplimiento de garantías, la participación en la auditoría del servicio, entre otras.
- Índices sobre el recurso humano: Definen el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente inter Por ejemplo: el nivel educativo, la capacidad

de toma de decisión y de asesoría, el conocimiento del producto y del cliente externo.

- Índices perceptivos: Son aquellos que el cliente califica de acuerdo con su percepción particular sobre un aspecto específico o sobre la calidad de su interacción con la organización. Entre estos están: agilidad en la atención de un funcionario, la cordialidad, la amabilidad, la atención personalizada, la disponibilidad de tiempo para atender las solicitudes de los clientes y la calidad de la información recibida, entre otros.

### **3.2. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La recolección de la información necesaria para llevar a cabo satisfactoriamente el proceso de la Auditoria Externa fue gratificante, debido a que dicha información se pudo obtener de manera personal a través de una serie de visitas a los diferentes clientes en sus empresas, se visitaron clientes ubicados en Tulúa, Cartago, Buga, Armenia, Pereira, Chinchiná, Bogotá, Los llanos y Popayán (ver Anexo 12). Este proceso dejó evidenciar una serie de aspectos claves para el buen desarrollo de las negociaciones entre Empaques del Cauca y los diferentes clientes, uno de estos aspectos es la buena relación de amistad que existe entre el gerente de mercadeo y ellos corroborado con la atención inmediata y cordial al realizar las visitas inesperadas, pues la mayoría

de los clientes se vieron interesados en colaborar con el desarrollo de la encuesta de manera muy sincera ya que pretenden ayudar en el mejoramiento continuo para beneficio de la empresa y de ellos mismos.

De igual forma, en dichas visitas los clientes se encargaron de realizar algunas sugerencias a Empaques del Cauca, puesto que ellos tienen conocimiento del producto de la competencia y según ellos existen algunos detalles que se pueden mejorar para entrar a ser mas competitivos, como es el caso de la calidad de la impresión en los sacos de fique, la cual es muy baja comparada con la competencia y representa un aspecto importante al momento de negociar.

### **3.3. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN**

Uno de los requerimientos para poder desarrollar este estudio satisfactoriamente es identificar las necesidades y expectativas e índices de satisfacción y competencia de los clientes. Para esto es necesario la implementación de un cuestionario estructurado directo (ver anexo 13), donde se realizarán preguntas cerradas y abiertas al cliente externo que permitan alcanzar el objetivo. La base para este cuestionario será dado por el manual de atención del cliente que posee la empresa, lo cual permitirá identificar su grado de pertinencia y de cumplimiento.

Para el buen desarrollo de este estudio es necesario identificar personas que estén muy bien informadas acerca de la situación de la empresa, los servicios que esta presta y los diferentes aspectos importantes que se pretenden analizar.

Teniendo en cuenta la clase de clientes a entrevistar y su ocupación se ve la necesidad de llevar a cabo este proceso a través de llamadas telefónicas, ya que se sabe que muchos de ellos son empresarios y no disponen de mucho tiempo; también se hará uso de Internet para el diligenciamiento del cuestionario, pues la mayoría de clientes no viven en Popayán y en algunos casos donde sea posible se llevará a cabo este proceso de manera personal.

La empresa EMPAQUES DEL CAUCA S.A. colaborará suministrando el listado de los clientes (base de datos) más importantes de ésta, para así determinar la población a investigar, logrando que el resultado obtenido sea real.

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

**3.4.1. Tipo de investigación.** Para el desarrollo de este estudio se llevará a cabo una investigación exploratoria, esta es la más adecuada para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones en la primera etapa de este proyecto. Luego se recomienda realizar una investigación concluyente-descriptiva, con la cual se podrán adquirir los datos primarios indispensables para este estudio. El

diseño de este tipo de investigación es muy flexible, lo que permite adecuarse a situaciones inesperadas y así mismo identificar ciertos datos que no han sido obtenidos.

**3.4.2. Fuente de datos.** Las fuentes de datos utilizadas por los auditores fueron las siguientes:

- La empresa Empaques del Cauca S.A., la cual proporcionó sus manuales de funciones, procedimientos, documento de certificación (Soporte del Sistema de Gestión) y estadísticas del área de mercadeo.
- Los Clientes externos de la organización, quienes además de responder la encuesta compartieron sus opiniones y/o apreciaciones sobre las deficiencias, beneficios y fortalezas que presenta la empresa Empaques del Cauca S.A.
- Las alcaldías de los diferentes municipios, las cuales proporcionaron la información necesaria para realizar el estudio demográfico y sicográfico de los clientes.
- Fuentes bibliográficas, que dieron las bases para la creación y estructuración del documento, así como de las diferentes herramientas que se utilizaron para su elaboración.

- Fuentes propias del estudio, obtenidas a través de fuentes primarias por medio de herramientas estructuradas que permiten el manejo de la información (encuestas, lista de chequeo, lista de verificación, etc.); además las obtenidas a través del proceso de observación a mérito y juicio propio de los auditores.
- Datos obtenidos a través de los asesores (académico y empresarial), los cuales a través del conocimiento que poseen sobre la empresa o sobre la elaboración de auditorias, han enriquecido y orientado el trabajo desarrollado por los auditores.

### 3.5. ANÁLISIS DE LOS INDICES DE SATISFACCIÓN ORIENTADOS AL CLIENTE EXTERNO

**Tabla 32.** Asignación universal de la auditoria del servicio

TABLA DE ASIGNACION UNIVERSAL DE LA AUDITORIA DEL SERVICIO		
1. Bajo	0 - 80	Critico
2. Aceptable	81 - 90	Estable
3. Bueno	91 - 95	Diferenciador Leve
4. Excelente	96 - 100	Diferenciador

**Fuente:** Propia de este estudio.



### 3.5.1. Análisis cuantitativo de índices del cliente externo

**Tabla 33:** Índice relacionado con aspectos comerciales

<b>INDICE DE ASPECTOS COMERCIALES</b>	
<b>ASPECTOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Publicidad y promoción de la empresa	73,7%
Merchandising en la empresa	74,6%
Cantidad suficiente de puntos de venta	61,2%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>69,8%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

Según los clientes las labores de merchandising, publicidad y promociones que realiza la empresa, así como la cantidad de puntos de venta que posee la empresa no satisfacen sus expectativas, de ahí que la calificación del índice de aspectos comerciales (ver anexo 14) sea de 69.8%, quedando catalogado como bajo o crítico de acuerdo a la tabla de asignación universal de auditoría. Todos los aspectos que conforman este índice están catalogados como bajos o críticos, la calificación obtenida fue la siguiente: publicidad y promoción (73.7%), merchandising (74.6%) y cantidad suficiente de puntos de venta (61.2%).

A pesar de que la calificación dada al índice es mala, por las características del mercado y el tipo de competencia este no preocupa a la empresa, debido a que

esta no puede competir por precios con la compañía de empaques y el ubicar puntos de venta en otras ciudades esta siendo cubierto con los distribuidores y además esta modalidad le representa menores costos.

**Tabla 34:** Índice de Procesos Internos

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>ASPECTOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Canales de Distribución	87,9%
Cumplimiento en la entrega de pedidos	92,4%
Conformidad del pedido	91,5%
Atención de quejas y reclamos	88,4%
Atención de devoluciones	85,7%
Tiempo de espera para ser atendido en el punto de venta	77,7%
Facilidad para comunicarse con la empresa a través de telefax	92,0%
Tiempo de respuesta en la comunicación con la empresa a través de telefax	91,5%
Facilidad para comunicarse con la empresa a través de correo	70,1%
Tiempo de respuesta en la comunicación con la empresa a través de correo	67,9%
Facilidad en la comunicación telefónica con la empresa	91,5%
Tiempo de respuesta en la comunicación telefónica con la empresa	92,0%
Facilidad para comunicarse con la empresa a través de e-mail	59,4%
Tiempo de respuesta en la comunicación con la empresa a través de e-mail	59,8%
Horarios de servicio al cliente	84,4%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>82,1%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

La causa de que este índice de procesos internos (ver anexo 15) haya sido calificado con un 81.2% y se encuentre catalogado como aceptable, se debe a la ausencia de equipos de trabajo en la organización, a la ineficiencia del

correo certificado eficiente debido a que su facilidad de uso fue calificada con un 70.1% y el tiempo de respuesta con un 67.9%; la subutilización que se hace de los recursos Web ha originado que las herramientas que este brinda como lo es el e-mail, sea calificada en su facilidad de uso con un 59.4% y en el tiempo de respuesta con un 59.8%. Por ultimo en lo relacionado con la empresa y que hace relación al tiempo en el que un cliente espera para ser atendido por la misma a la hora de hacer su pedido, la calificación llegó al 77.7%, pero al igual que los puntos anteriores fue catalogado como un factor bajo o critico.

Los aspectos mejor evaluados fueron los relacionados con la facilidad de comunicación por telefax (92.0%), el tiempo para ser atendido a través de este mismo medio (91.5%), facilidad para comunicarse a través del teléfono (91.5%), tiempo de espera para ser atendido a través del uso de este mismo medio (92.0%), por último en lo concerniente al cumplimiento en la entrega de pedidos (92.4%) y a conformidad de los mismos (91.5%); todos estos aspectos fueron catalogados como buenos por los clientes a través de la encuesta.

La empresa debe prestar particular atención a dos de estos tres aspectos, como son la ausencia de equipos de trabajo que impide el intercambio de conocimientos y la interacción personal de los miembros de la empresa limitando su campo de acción única y exclusivamente a la labor que en la mayoría de casos es mecánica y repetitiva, subvalorando el potencial

ideológico que puede poseer esa persona y la subutilización de recursos Web que bien manejado puede llegar a convertirse en una fuente muy valiosa de información para el cliente y en un nuevo medio de interacción de la empresa para con el mismo.

**Tabla 35:** Índice de satisfacción sobre los productos

<b>PRODUCTO</b>	
<b>ASPECTOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Calidad de la materia prima	92,9%
Diversidad de productos que ofrece la compañía	74,1%
Innovación de productos que ofrece la compañía	70,5%
Calidad de los productos que ofrece la compañía	88,8%
Cumplimiento de las necesidades por parte productos que ofrece la compañía	90,6%
Cumplimiento de los requerimientos por parte de los productos que ofrece la compañía	91,5%
Resistencia o durabilidad de los productos que ofrece la compañía	90,2%
Calidad de la impresión de los productos que ofrece la compañía	89,7%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>86,0%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

Aunque el índice de satisfacción sobre los productos (ver anexo 16) fue calificado con un 86.0% siendo catalogado como aceptable, no genera preocupación ya que los aspectos que ocasionaron la disminución en la misma que son diversidad de productos (74.1%) e innovación de productos (70.5%). Esta calificación es general para toda la industria del fique debido a los costos de las maquinas y los volúmenes de pedido que manejan las empresas, así

como la posibilidad de expansión y de incremento de la participación, que al ser muy baja hace inviable la compra de maquinaria para diversificación y creación de nuevos productos.

**Tabla 36:** Índice Post- Venta

<b>INDICE POST-VENTA</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Servicio post-venta	91,1%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>91,1%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

El índice de servicio pos-venta (ver anexo 17) de la empresa fue calificado con un 91.1%, quedando catalogado por los clientes como bueno, esto se da debido a la relación de amistad que existe entre ellos y el jefe de mercadeo que les proporciona atención a toda hora del día todos los días del año y a que él atiende las quejas y reclamos de los clientes personalmente, haciendo sentir importantes a los mismos.

Otro aspecto para destacar en este punto, son las ordenes de pedido que maneja la empresa que le permite a la misma evitar errores humanos a la hora de elaborar y despachar los pedidos, además de permitir que no se incumplan con estos a la concertación que debe hacer entre mercadeo y producción a la hora de elaborarla.

**Tabla 37:** Índice de Recurso Humano

<b>INDICE DE RECURSO HUMANO</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Atención por parte de un funcionario en cuanto a conocimiento de productos	92,4%
Atención por parte de un funcionario en cuanto a asesoría e información	92,4%
Atención por parte de un funcionario en cuanto a presentación personal	92,0%
Atención por parte de un funcionario en cuanto a calidad de información suministrada	92,0%
Solución a las inquietudes en el punto de venta	76,3%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>89,0%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

El índice de recurso humano (ver anexo 18) fue calificado con 89.0% quedando catalogado como aceptable debido a que el aspecto relacionado con la solución de inquietudes fue calificado con un 76.3%, quedando clasificado en el rango bajo. Los demás aspectos que conforman este índice fueron catalogados como buenos, estos hacen referencia al grado de satisfacción en lo relacionado con la atención por parte de los funcionarios de la empresa como lo son el conocimiento de productos (92.4%), asesoría e información (92.4%), presentación personal (92.0%) y calidad de la información suministrada (92.0%).

Hay que destacar que la calificación obtenida por este índice se vio influenciada por la disponibilidad que los clientes dicen que poseen los funcionarios de la empresa cuando el gerente de mercadeo no esta en la misma y se sienten desamparados, este aspecto salió a relucir en esta encuesta debido a la cercanía que hubo entre las visitas de los auditores y las vacaciones del gerente de mercadeo.

**Tabla 38:** Índice Perceptivo

<b>INDICE PERCEPTIVO</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Servicio que en general ofrece la empresa	92,0%
Atención de un funcionario en relación con la disponibilidad del mismo	92,9%
Amabilidad del empleado en el punto de venta	80,4%
Amabilidad en la atención a través de la comunicación por telefax	92,0%
Calidad de la información suministrada a través de la comunicación por telefax	91,1%
Amabilidad en la atención a través de la comunicación por correo	70,1%
Calidad de la información suministrada a través de la comunicación por correo	70,1%
Amabilidad en la atención a través de la comunicación telefónica	90,6%
Calidad de la información suministrada a través de la comunicación telefónica	92,4%
Amabilidad en la atención a través de la comunicación por e-mail	60,3%
Calidad de la información suministrada a través de la comunicación por e-mail	60,7%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>81,1%</b>

Fuente: Propia del estudio

El índice perceptivo (ver anexo 19) obtuvo una calificación de 81.1% quedando catalogado como estable o aceptable. Los aspectos que peor fueron evaluados

fueron los relacionados con la comunicación a través del correo en lo concerniente a la amabilidad en la atención (70.1%) y calidad de la información suministrada (70.1%), fueron mal calificados los aspectos concernientes con la amabilidad en la atención (60.3%) y calidad de la información suministrada (60.7%). El aspecto mejor calificado es aquel que hace referencia al grado de satisfacción de los clientes en lo relacionado con la atención por parte de los funcionarios de la empresa en lo que concierne a la disponibilidad de los mismos (92.9%), quedando catalogado como bueno.

Lo anterior permite concluir que así como la empresa no utiliza adecuadamente la página Web que posee, esta tiene serias deficiencias en los aspectos relacionados con la utilización de la misma, de ahí que los clientes de la empresa consideren que la información que se recibe a través de este medio y la falta de cordialidad en el trato de parte de los empleados a la hora de contestar los escritos que los clientes realizan sea considerada como mala.

**Tabla 39:** Índice de Imagen Corporativa

<b>INDICE DE IMAGEN CORPORATIVA</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Seriedad de la empresa	92,9%
Respaldo de la empresa	92,9%
Confianza hacia la empresa	93,3%
Solidez de la empresa	92,9%
Precio de los productos que ofrece la empresa	83,0%
Imagen Corporativa	78,1%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>88,8%</b>

**Fuente:** Propia del estudio



Aunque la empresa ofrece a los clientes seriedad, respaldo, confianza, solidez y buenos precios, los clientes inexplicablemente se contradicen al calificar el índice de imagen corporativa (ver anexo 20) con un 88.8%, quedando catalogado como aceptable, debido a que durante las visitas no se obtuvo ningún dato que permitiera vislumbrar el por qué de la calificación que recibió el aspecto que hacía referencia a la imagen corporativa (78.1%) y que lo cataloga como bajo o crítico; por el contrario sorprendió la calificación obtenida por el aspecto que hace referencia al precio (83.0%), que lo cataloga como aceptable y que durante las visitas fue duramente cuestionado. El aspecto mejor evaluado es aquel que hace alusión al grado de satisfacción del cliente en lo relacionado con la confianza que obtuvo una calificación de 93.3% quedando catalogado como bueno.

La empresa debe aprovechar las visitas que hace el gerente de mercadeo a los clientes para indagar el por qué de la calificación obtenida en cuanto al grado de satisfacción de los clientes en lo relacionado con la imagen corporativa, para así poder corregir las falencias presentadas y poder aumentar la calificación de este aspecto y del índice en general.

**Tabla 40:** Índice de Infraestructura

<b>INDICE DE INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Localización de la empresa	75,9%
Fachada de las instalaciones de la empresa	71,0%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>73,4%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

La calificación del índice de infraestructura (ver anexo 21) fue de 73.4% quedando catalogado como bajo. Aunque la mayoría de los clientes no conocen los problemas de infraestructura que posee la empresa, la apariencia de las paredes del edificio hacen que ellos afirmen que la fachada no sea la adecuada y que su calificación sea de 71.0% quedando catalogada como baja, lo que desmejora la imagen que proyecta la organización.

En lo referente al aspecto relacionado con la localización se puede decir que aunque su calificación fue de 75.9%, lo cual lo deja catalogado como bajo; los clientes solo se limitan a considerar la seguridad del departamento y la distancia que existe entre la empresa y el eje cafetero que es donde se encuentran ubicados la mayoría de sus clientes, pero no evalúan la cercanía

que esta posee con la materia prima lo cual deja en desventaja a la Compañía de Empaques de Medellín y a Coohilados del Fonce.

**Tabla 41:** Índice Real

<b>INDICE REAL</b>	
<b>INDICE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ASPECTOS COMERCIALES	69,8%
PROCESOS INTERNOS	82,1%
PRODUCTO	86,0%
POS-VENTA	91,1%
RECURSO HUMANO	89,0%
PERCEPTIVO	81,1%
IMAGEN CORPORATIVA	88,8%
INFRAESTRUCTURA	73,4%
<b>TOTAL INDICE</b>	<b>82,7%</b>

**Fuente:** Propia del estudio

El índice real de satisfacción del cliente externo es de 82.7%, que relacionado con la tabla de asignación universal de la auditoría del servicio es considerado como aceptable o estable.

Los índices que presentan calificaciones bajas o críticas son el de infraestructura (69.8%) y el de aspectos comerciales (73.4%). Es de resaltar que el índice mejor calificado es el de gestión gerencial con 91.1% catalogado como bueno.

En la identificación de los diferentes índices se puede observar que van de una calificación de bajo a bueno, es aquí que la organización tiene que establecer esfuerzos para mejorar el índice real de satisfacción referido al cliente externo.

El índice de aspectos comerciales debe su calificación negativa, a que ante la cercanía de la realización de la encuesta y las vacaciones del jefe de mercadeo, los clientes de la empresa tenían latentes los recuerdos de los incidentes afrontados durante la ausencia del mismo y expresaron su inconformidad. A este índice se le debe prestar especial atención ya que refleja ciertos inconvenientes que se están presentando en lo relacionado con la interacción de la empresa con el cliente y cuyo origen radica en la falta de acompañamiento a la labor desempeñada por el jefe de mercadeo de parte de la gerencia y los jefes de las demás áreas de la empresa que dentro del cumplimiento de su labor podrían adelantar un proceso de apoyo que les permitiera interactuar con el cliente y que ante la ausencia temporal o definitiva del gerente de mercadeo pudiera asumir las funciones de esta área y desempeñarlas de igual o mejor manera, evitando que se origine un retroceso a causa de la falta de conocimiento de los clientes.

En lo relacionado con el índice de infraestructura se debe prestar atención a la apariencia del edificio ubicado al interior de la empresa, el cual se hace demasiado visible por su tamaño y que al encontrarse en condiciones de abandono en lo referente con su pintura exterior proyecta una imagen negativa

de la empresa. El otro aspecto que compone este índice es el que hace referencia a la localización, el cual los auditores consideran que fue calificado a la ligera por los clientes debido a que si se profundiza en su investigación o estudio se puede observar que el estar cerca de la materia prima le brinda la ventaja comparativa que en lo referente a la pureza del fique posee Empaques del Cauca gracias a que puede seleccionar de una manera más concienzuda sus proveedores.

### ANÁLISIS DE PREGUNTAS ABIERTAS-CLIENTE EXTERNO

**Pregunta 9:** Cómo incide la certificación ISO 9000/2000 adquirida por la empresa Empaques del Cauca S.A. en su empresa o producto?

**Tabla 42.** Incidencia de la certificación ISO en los clientes externos

**P- 9**

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Mejoramiento continuo	3	3	5,4%	5,4%
Cadena más eficaz	1	4	1,8%	7,1%
Garantiza la calidad del producto	31	35	55,4%	62,5%
Garantía de cumplimiento con el cliente	8	43	14,3%	76,8%
No aplica	0	43	0,0%	76,8%
No Respondió	13	56	23,2%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>		<b>1</b>	

Aunque un 23,2% de los clientes encuestados se abstuvieron de contestar esta pregunta por considerar que la Norma ISO sólo le sirve a una empresa para organizar sus procesos internos, la gran mayoría el 55,4 % contrastan esta respuesta y coinciden en afirmar que la certificación de los procesos y en especial del proceso productivo que tiene la empresa garantiza la calidad del producto convirtiéndose en un factor generador de confianza hacia la organización.

Otros aspectos que fueron evaluados pero con menor incidencia son los que relacionan la Norma Iso con el cumplimiento con el cliente (14,3%), mejoramiento continuo de la organización (5,4%) y generación de una cadena más eficaz (1,8%).

**Pregunta 10:** Qué recomendaciones o sugerencias le haría usted a Empaques del Cauca S.A. para mejorar las relaciones con los clientes?

**Tabla 43.** Recomendaciones y sugerencias del cliente externo

P- 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Evaluar la competencia y sus productos	1	1	1,8%	1,8%
Visitas de promoción y verificación de uso de los productos	6	7	10,7%	12,5%
Suministrar información sobre los cambios internos de la empresa	9	16	16,1%	28,6%
Mantener rendimiento actual de la empresa	5	21	8,9%	37,5%
Tener mayor diversidad de productos	1	22	1,8%	39,3%
Tener una camioneta mas	1	23	1,8%	41,1%

grande				
Hay inconformidad en el precio del producto	1	24	1,8%	42,9%
Ninguna, las relaciones son muy buenas	16	40	28,6%	71,4%
No aplica	0	40	0,0%	71,4%
No Respondió	16	56	28,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>		<b>1</b>	

Aunque la gran mayoría opina (28,6%) que las relaciones con la empresa son muy buenas o simplemente se abstienen de contestar por considerarlo de este modo. Existen sugerencias sobre aspectos relacionados con la necesidad de evaluar la competencia y los productos de la empresa, y la falta de suministro de información de los cambios internos que ha realizado la misma, sugerencias que al ser atendidas pueden permitir tener un monitoreo continuo de sus competidores que generen cambios internos en aras de obtener una ventaja comparativa y competitiva a través de la socialización de la misma con el cliente.

En lo referente a las recomendaciones hechas sobre diversidad de productos, inconformidad en el precio, e incremento de las visitas de promoción y verificación y uso de los productos se puede decir que la empresa ha llegado a su tope máximo de presupuesto y diversificación lo cual le impide atender esta sugerencias debido a que las características del mercado así lo exigen.

### 3.5.1.1. Matriz de niveles de satisfacción

Esta herramienta es útil para determinar factores que generan insatisfacción desde el punto de vista crítico y generadores de satisfacción desde el punto de vista estable y diferenciador.

A continuación veremos los porcentajes de satisfacción del cliente externo obtenidos durante el estudio y su categorización.

**Tabla 44.** Matriz de niveles de satisfacción

EMPAQUES DEL CAUCA S.A.				
AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO				
MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCION				
Indice Evaluado	Bajo 0 – 80	Aceptable 81 – 90	Bueno 91 – 95	Excelente 96 – 100
Indice Real		82.7%		
Indice de Infraestructura	73.4%			
Indice de Imagen Corporativa		88.8%		
Indice de Procesos Internos		82.1%		
Indice de Recurso Humano		89.0%		
Indice Post- Venta			91.1%	
Indice Perceptivo		81.1%		
Indice relacionado con aspectos comerciales	69.8%			
Indice de satisfacción sobre los productos		86.0%		

**Fuente:** Propia de este estudio.



## CAPITULO 4

### ANÁLISIS GENERAL DE EMPAQUES DEL CAUCA S.A. ORIENTADO HACIA SUS COMPETIDORES DIRECTOS

#### 4.1. Determinación de los competidores directos de la empresa<sup>20</sup>

Para efectos de este estudio, al hablar de competencia se estará haciendo referencia a aquellas empresas o personas que procesan fique y elaboran productos a base del mismo de manera industrial y no artesanal, debido a que el volumen reproducción y el mercado de estos últimos es diferente al de la empresa Empaques del Cauca S.A.

---

<sup>20</sup> **Fuente:** Compañía de Empaques: [www.epq.com.co](http://www.epq.com.co), Coohilados del Fonce Ltda.: [www.coohilados.com.co](http://www.coohilados.com.co), Empaques del Cauca S.A.: [www.empaca.com.co](http://www.empaca.com.co)

**Tabla 45:** Determinación de los competidores directos de la empresa

<b>EMPAQUES DEL CAUCA S.A.</b>
<p><b><u>Ubicación:</u></b> POPAYAN - CAUCA COLOMBIA</p>
<p><b><u>Misión:</u></b> Empaques del Cauca S.A. es una Empresa productora y comercializadora de sacos de fique, fibra natural biodegradable, así como diversos productos destinados a obras civiles y demás usos, elaborados de acuerdo a normas internacionales de calidad, propendiendo siempre por la conservación y mejoramiento del medio ambiente.</p> <p>Fundamentamos las labores en el respeto y reconocimiento de la dignidad de la persona, encaminados a preservar la fidelidad y el afecto de nuestros clientes.</p> <p>Lo anterior con el objeto de consolidar el fortalecimiento económico, orientado a la creación de valor para los accionistas, el sector fiquero y el progreso de la región.</p>
<p><b><u>Visión:</u></b> En el año 2005, Empaques del Cauca S.A. será reconocida en el mercado como una organización productiva, altamente competitiva, flexible y ágil ante la transformación del entorno; brindando una de las mejores alternativas para adquirir un producto de optima calidad y desempeño con excelente servicio.</p>

**COMPañÍA DE EMPAQUES S.A.**

**Ubicación:** MEDELLIN – ANTIOQUIA COLOMBIA

**Misión:** Con nuestro talento humano mantendremos un negocio rentable que nos permita garantizar su permanencia, entregando empaques de excelente calidad con precios competitivos.

Para ser:

- Líderes en la conservación y protección del medio ambiente, trabajando con procesos no contaminantes y entregando productos y soluciones amigables ambientalmente.
- En la comunidad, participes de su desarrollo. La mejor alternativa para nuestros proveedores en una relación gana / ganas

**Visión:** Ser los proveedores preferidos de empaques sintéticos o tejidos de fibras naturales para el mercado nacional y ser una alternativa en los mercados internacionales.

Dirigidos a los sectores:

Agropecuario, industrial y comercial. Lograremos con nuestro talento humano que cada empaque, ofrezca el mayor valor agregado con máxima calidad y rentabilidad a precio competitivo con creciente participación en el mercado.

<b>COOHILADOS DEL FONCE LTDA</b>
<p><b><u>Ubicación:</u></b> SAN GIL - SANTANDER –COLOMBIA</p>
<p><b><u>Misión y Visión:</u></b> COOHILADOS DEL FONCE LTDA. es una Cooperativa Multiactiva Productora de empaques, telas, cordeles, sogas de fique, fibra 100% biodegradable, que permite obtener un producto con la calidad internacional que nuestros clientes requieren para empaclar productos agroindustriales. Propiciamos nuevos horizontes de progreso en la región, fortaleciendo los procesos productivos y la vida social, base esencial para la supervivencia y proyección de la Cooperativa.</p>
<p>PRODUCTOS<sup>21</sup></p>

**Fuente:** Propia de este estudio.

---

<sup>21</sup>En este punto no existe una diferencia entre las empresas en lo relacionado a variedad de los productos.

Las diferencias que se pueden dar en este aspecto están dadas por características específicas de los productos. Los aspectos en los que se diferencian son:

- **Color del fique:** Donde Empaques del Cauca posee una ventaja sobre los competidores por que su fique es más puro y se ve reflejado en que es mas claro que e de sus competidores.
- **Calidad de la impresión:** En este aspecto la Compañía de Empaques es la que posee la ventaja comparativa debido a que su imprenta es de excelente calidad, razón por la cual los colores de sus impresiones son muchos mas vivos y vistosos que los de su competidores los cuales se encuentran en igual nivel.

## 4.2 Matriz de niveles de competencia

La matriz de niveles de competencia (MNC) tiene como objetivo fundamental clasificar los índices de competencia obtenidos, con el propósito de determinar amenazas, similitudes y oportunidades de diferenciación en la calidad del servicio que la organización ofrece, con relación a su competencia directa.

**Tabla 46.** Asignación de niveles de competencia

CUADRO DE ASIGNACION DE NIVELES DE COMPETENCIA		
1. Inferior	0 - 60	Critico
2. Similar	61 - 72	Estable
3. Superior	73 - 100	Diferenciador

**Fuente:** Propia de este estudio.

**Tabla 47.** Matriz de índices de competencia.

EMPAQUES DEL CAUCA S.A.			
AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO			
MATRIZ DE INDICES DE COMPETENCIA			
Índice Evaluado	Empaques del Cauca	Compañía de Empaques	Coohilados del Fonce Ltda.
Infraestructura	73.4%	63.8%	62.9%
Imagen corporativa	88.8%	74.5%	81.3%

Procesos Internos	82.1%	81.5%	83%
Recurso Humano	89.0%	93%	82%
Servicio Post- Venta	91.1%	93%	92.6%
Índice relacionado con aspectos comerciales	69.8%	72.2%	67.4%
Índice de satisfacción sobre los productos	86.0%	87.8%	85.3%

**Fuente:** Propia de este estudio.

**Tabla 48.** Matriz de niveles de competencia

EMPAQUES DEL CAUCA S.A. AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO MATRIZ DE NIVELES DE COMPETENCIA			
Índice Evaluado	INFERIOR 0 - 60	SIMILAR 61 - 72	SUPERIOR 73 - 100
Infraestructura			73.4%
Imagen corporativa			88.8%
Procesos Internos			82.1%
Recurso Humano			89.0%
Servicio Post- Venta			91.1%
Índice relacionado con aspectos comerciales		69.8%	
Índice de satisfacción sobre los productos			86.0%

**Fuente:** Propia de este estudio.

### 4.3. Análisis de competencia de la empresa Empaques del Cauca S.A.

A continuación se presenta los diferentes perfiles de competencia obtenidos en la auditoria realizada en la empresa Empaques del Cauca S.A.

#### 4.3.1. Perfil de competencia con respecto a infraestructura.

Índice Evaluado	Empaques del Cauca	Compañía de Empaques	Coohilados del Fonce Ltda.
Infraestructura	73.4%	63.8%	62.9%

Empaques del Cauca tiene la ventaja de estar ubicada cerca de la materia prima, además cuenta con maquinaria más moderna que la utilizada por sus competidores. La deficiencia que poseen las empresas en este aspecto radica en que la mayoría de los clientes no lo consideran como algo fundamental a la hora de efectuar la compra y en algunos casos no conocen las instalaciones de las empresas, hasta el punto de generar indiferencia, lo que hace que la calificación del índice disminuya y no refleje el valor real.

#### 4.3.2. Perfil de competencia con respecto a imagen corporativa.

Índice Evaluado	Empaques del Cauca	Compañía de Empaques	Coohilados del Fonce Ltda.
Imagen corporativa	88.8%	74.5%	81.3%

La calificación obtenida por Empaques en gran parte esta dada por la relación que hace el cliente de la empresa con el gerente de mercadeo, hasta el punto de calificar más la amistad que la relación comercial existente.

Esto se ve reflejado en la fidelidad que algunos clientes demuestran hacia la empresa a pesar de que sus precios sean más altos que los de sus competidores.

#### **4.3.3. Perfil de competencia con respecto a los procesos internos.**

Índice Evaluado	Empaques del Cauca	Compañía de Empaques	Coohilados del Fonce Ltda.
Procesos Internos	82.1%	81.5%	83%

La informalidad en el trato con el cliente que ha generado la relación de amistad con el gerente de mercadeo, le permite a Empaques del Cauca liderar la calificación de este índice, debido a que no existe barreras en los horarios y políticas de atención al cliente.

#### **4.3.4. Perfil de competencia con respecto al recurso humano.**

Índice Evaluado	Empaques del Cauca	Compañía de Empaques	Coohilados del Fonce Ltda.
Recurso Humano	89.0%	93%	82%



Como Empaques del Cauca ha casi que limitado el trato con el cliente a la interacción del mismo con el gerente de mercadeo, los clientes asumieron que este aspecto era irrelevante para su evaluación o que no poseían el conocimiento necesario del recurso humano de la empresa como para entrar a analizarlo.

#### **4.3.5. Perfil de competencia con respecto al servicio postventa.**

Índice Evaluado	Empaques del Cauca	Compañía de Empaques	Coohilados del Fonce Ltda.
Servicio Post- Venta	91.1%	93%	92.6%

Las empresas han entendido que a causa de las limitantes tecnológicas que presenta el proceso de producción de fique es muy difícil entrar a competir por medio de la diferenciación del producto, de ahí que los aspectos relacionados con los servicios pre y posventa hayan tomado un alto nivel de importancia hasta el punto de invertir grandes sumas de dinero en su desarrollo, lo cual incluye visitas, invitaciones, patrocinios y obsequios, entre otros.

En síntesis, la paridad que existe entre las empresas en relación a la evaluación de este índice esta dada por la búsqueda constante de diferenciación, lo cual es el resultado de las características del mercado.

#### 4.3.6. Perfil de competencia con respecto a aspectos comerciales.

Índice Evaluado	Empaques del Cauca	Compañía de Empaques	Coohilados del Fonce Ltda.
Índice relacionado con aspectos comerciales	69.8%	72.2%	67.4%

La compañía de Empaques lidera este aspecto, gracias a que por su ubicación se encuentra más cerca de los clientes, lo que permite que el conocimiento de ellos sobre los puntos de venta de dicha empresa sea mucho más amplio. En este aspecto es donde radica la ventaja que ésta obtuvo frente a sus competidores, ya que en lo referente a los demás aspectos evaluados por este índice existía una gran paridad entre las tres empresas.

#### 4.3.7. Perfil de competencia con respecto a los productos.

Índice Evaluado	Empaques del Cauca	Compañía de Empaques	Coohilados del Fonce Ltda.
Índice de satisfacción sobre los productos	86.0%	87.8%	85.3%

A pesar de que Empaques del Cauca posee el fique de mejor calidad, existen aspectos como la marcación que es más importante para el cliente al momento de tomar la decisión de compra, de ahí que se considere como algo indispensable para Empaques del Cauca efectuar la adquisición de una

impresora que ofrezca mejor resolución y que le permita igualar en este aspecto a la Compañía de Empaques que fue la que obtuvo la mayor calificación y todo gracias a este aspecto.

## CAPITULO 5

### 5. LIBRETA DE CALIFICACIONES

Karl Albrecht y Lawrence J. Bradford definen este termino de la siguiente forma: “Una libreta de calificaciones del cliente es una herramienta de gerencia física, tangible...” “La libreta de calificaciones de los clientes suministra datos sobre nuestro rendimiento en el servicio, desde el punto de vista del cliente. Esta libreta contiene cuatro clases de información:

- a. los atributos claves de la calidad del servicio.
- b. la conveniencia relativa e importancia de cada atributo para nuestro cliente.
- c. los puntajes de nuestra compañía sobre esos atributos.
- d. los atributos y puntajes de nuestra compañía, si se pueden aplicar.

**Tabla 49.** Libreta de calificaciones

<b>EMPAQUES DEL CAUCA S.A.</b> <b>AUDITORIA DEL SERVICIO</b> <b>LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE EXTERNO</b>						
Primera libreta de calificaciones a cargo de: * Patricia Eugenia Bucheli * Jhon Felix Villamarin  <b>Cargo:</b> Pasantes Universidad del Cauca <b>Fecha:</b> Julio de 2.005						
Auditoria No.1 Indice / Fecha: Agosto 23 de 2.005	1	2	3	4	5	Acumulado
<b>INDICES GENERALES</b>						
Real	98.3%					98.3%
<b>INDICES ESPECÍFICOS</b>						
Indice de Infraestructura	64.3%					64.3%
Indice de Imagen Corporativa	95.5%					95.5%
Indice de Procesos Internos	87.7%					87.7%
Indice de Recursos Humanos	90.7%					90.7%
Indice de Post-Venta	100%					100%
Indice Preceptivo	89.3%					89.3%
Indice relacionado con aspectos comerciales	67.3%					67.3%
Indice de Satisfacción sobre los productos	91.5%					91.5%

**Fuente:** Propia de este estudio.

## PLAN DE MEJORAMIENTO ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO

**Tabla 50. Plan de mejoramiento-cliente interno**

CLIENTE INTERNO				
PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE <sup>22</sup>
Ausencia de un Plan Estratégico formal que sea de conocimiento de toda la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a los miembros de la organización el direccionamiento que se pretende dar a la empresa, para que estos lo apliquen en el desarrollo de su labor.</li> <li>• Direccionar la cultura organizacional para que sea acorde a los objetivos y metas propuestas dentro del plan estratégico, contribuyendo así a su consecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los convenios firmados con algunas universidades, para que a través de un estudiante que vaya a realizar la pasantía, apoye a la empresa en la elaboración del plan estratégico.</li> <li>• Crear grupos de sensibilización que preparen al personal para los cambios que se van a dar y que abonen el terreno para la socialización y puesta en marcha del nuevo plan estratégico.</li> <li>• Implementar una política de castigos y estímulos, que le permita el direccionamiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e implementar la política de estímulos.</li> <li>• Realizar evaluaciones de desempeño permanentes o programarlas de modo periódico.</li> <li>• Buscar el apoyo de entes académicos para la elaboración del plan estratégico a través de la solicitud de un pasante.</li> <li>• Identificar el plan actual y analizarlo.</li> <li>• Elaborar un anteproyecto que guíe la creación del nuevo plan estratégico.</li> <li>• Elaborar el plan Estratégico.</li> <li>• Crear los grupos de sensibilización del personal.</li> </ul>	

<sup>22</sup> La asignación de los responsables o administradores de la estrategia debe ser definida por los directivos que participaron en el desarrollo del estudio de auditoría realizado a la empresa Empaques del Cauca S.A.

		la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar el plan Estratégico dentro de la organización.</li> </ul>	
Falta de seguimiento y deficiencias de formulación de los indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un mecanismo de evaluación y seguimiento de los procesos acorde a las necesidades y características de la empresa.</li> <li>• Fortalecer el proceso de retroalimentación de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir a las directivas de la empresa con el jefe del área de calidad para que definan los indicadores adecuados para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los puntos claves que van a ser objeto de evaluación y definir la forma en que se va a realizar la misma.</li> <li>• Establecer la periodicidad de la evaluación y comprometer a los jefes de área a que entreguen la información en la oficina de calidad a tiempo. (que no sea mayor a un mes)</li> <li>• Presentar un reporte de los resultados y discutirlo con los jefes de área para determinar las fallas y tomar los correctivos de rigor.</li> </ul>	
Falta de interacción laboral y/o personal entre los miembros de las diferentes áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las relaciones existentes ya sean de carácter personal o laboral entre los miembros de las diferentes áreas de la empresa.</li> <li>• Crear espacios propicios para la integración y distracción del personal de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de actividades lúdicas que incluya la celebración de fechas especiales como el día de la madre, del padre, fin de año, la celebración de los cumpleaños de los miembros de la organización mes a mes, entre otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las actividades lúdicas que se pueden llevar a cabo en la organización y determinar el horario en el que se pueden realizar.</li> <li>• Elaborar un cronograma de actividades lúdicas con su respectivo presupuesto para que sea evaluado por las directivas de la empresa.</li> <li>• Establecer un medio para evaluar el impacto y alcance de cada una de las jornadas lúdicas de integración y capacitación que se realicen.</li> <li>• Poner en práctica el programa de actividades lúdicas y la evaluación de las mismas.</li> </ul>	
Falta de un sistema de comunicación formal dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de comunicación eficiente y eficaz al interior de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las herramientas otorgadas por las Normas ISO en lo referente a la comunicación organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y evaluar los procesos de comunicación que están utilizando las áreas certificadas de la empresa.</li> </ul>	

		que funcionan eficientemente dentro de las áreas certificadas en la empresa, hacerles los ajustes, plasmarlas en un documento, darlas a conocer e implementarlas a toda la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una propuesta del plan de comunicación formal para la empresa.</li> <li>• Someter a verificación y aprobación el plan de comunicación.</li> <li>• Plasmar en un documento el plan de comunicación aprobado para la empresa.</li> <li>• Entregar copias del plan a los jefes de las diferentes áreas y programar charlas instructivas y de socialización del mismo para los miembros de toda la organización.</li> <li>• Implementar el sistema de comunicación.</li> <li>• Evaluar el impacto y el alcance que ha tenido la implementación del plan de comunicación.</li> </ul>	
Deficiencia en la ubicación y distribución de planta de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la viabilidad de trasladar la empresa al parque Industrial de la ciudad de Popayán.</li> <li>• Determinar la distribución de planta optima para la empresa y ajustarla a los planos de las nuevas instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los convenios firmados por la empresa con Universidades para solicitar un pasante que se encargue de realizar el estudio de la viabilidad de reubicar la empresa en el Parque Industrial de la ciudad de Popayán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escoger la universidad a la que se le realizará la solicitud del pasante</li> <li>• Solicitar el pasante en la universidad elegida.</li> <li>• Darle la información necesaria y un área de trabajo dotada de los elementos necesarios al pasante.</li> <li>• Evaluar y aprobar el estudio realizado por el pasante.</li> <li>• Si se aprueba el estudio se debe determinar el origen de los recursos para dicho fin, luego realizar la asignación de los mismos y por último se ejecuta el proyecto.</li> </ul>	
Disminución de la productividad de las personas con	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de jubilación prematura y/o indemnizaciones que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la forma adecuada de llevar a cabo la implementación del plan de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las enfermedades laborales que afectan al personal y el costo de mantener</li> </ul>	



enfermedad laboral.	permite a la empresa reemplazar a este personal.	jubilación prematura e indemnización.	<p>a una persona que la padezca trabajando en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la proyección de los costos de las personas enfermas y determinar los rangos y tipos de indemnización.</li> <li>• Identificar las personas que pueden ser objeto de jubilación temprana.</li> <li>• Elaborar el plan de jubilación temprana e indemnización del personal.</li> <li>• Crear un plan de reemplazo para las personas que padezcan alguna enfermedad laboral y vayan a ser pensionadas y/o indemnizadas.</li> <li>• Poner en práctica los planes.</li> </ul>	
Repartición excesiva de utilidades a fin de año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de inversión de utilidades que le permita a la empresa impedir que se lleve a cabo una repartición desmesurada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar antes de fin de año una propuesta a la junta directiva para evitar que se siga presentando la repartición excesiva de las utilidades y que permita a la empresa invertir en ella misma o especular con el dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la forma y el monto en el que pueden ser invertidas una parte de las utilidades de la empresa.</li> <li>• Elaborar un plan de repartición de utilidades que contemple la reinversión de las mismas.</li> <li>• Citar a una reunión extraordinaria de junta directiva y presentarles la propuesta.</li> <li>• Si la propuesta es aprobada debe ejecutarse a partir del inicio de la próxima vigencia o periodo fiscal.</li> </ul>	

## PLAN DE MEJORAMIENTO ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO

**Tabla 51. Plan de mejoramiento-cliente externo**

C LIENTE EXTERNO				
PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES <small>23</small>
Falta de interacción entre los clientes y las directivas de la empresa a excepción del Gerente del Mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de acompañamiento que permita la interacción de la gerencia y de los mandos medios de la organización con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear espacios que permitan a la gerencia y a los mandos medios de la empresa interactuar con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un cronograma de acompañamiento de la gerencia general y de los mandos medios a la gerencia de mercadeo durante el periodo de visitas de verificación y uso de los productos que se le hace a los clientes.</li> <li>• Realizar algunos eventos sociales a los cuales asistan los clientes de la empresa y donde se encuentren las directivas de la empresa para que interactúen de forma informal con los mismos.</li> <li>• Incentivar al jefe de producción para que realice una labor de acompañamiento al gerente de mercadeo en lo referente a la atención de quejas y reclamos.</li> </ul>	

<sup>23</sup> La asignación de los responsables o administradores de la estrategia debe ser definida por los directivos que participaron en el desarrollo del estudio de auditoría realizado a la empresa Empaques del Cauca S.A.

<p>Deficiencia en la calidad de la impresión de los productos de fique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de la impresión de los productos de fique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la forma de adquirir una maquina impresora que le permita mejorar la calidad y presentación de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la cotización de la diferentes maquinas impresoras aptas para el estampado en fique.</li> <li>• Evaluar las alternativas de compra y escoger la mas adecuada.</li> <li>• Determinar el origen y monto de la partida presupuestal necesaria para la compra.</li> <li>• Llevar a cabo el proceso de compra.</li> </ul>	
<p>Subutilización de la Web.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a los clientes a utilizar la pagina Web de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar a la pagina Web de la empresa servicios tales como verificación de pedidos, listado de precios, servicio de e-mail gratuito para los clientes y demás aspectos que hagan atractiva la visita de ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el costo y la forma en que la empresa puede incorporar estos servicios a su página Web.</li> <li>• Contratar el servicio de adecuación de la página Web.</li> <li>• Socializar con los clientes los nuevos servicios que a través de la página Web esta ofreciendo la empresa.</li> <li>• Asignar las claves de ingreso a consultas de la información relacionada con la empresa a los clientes.</li> <li>• Implementar el servicio.</li> </ul>	

## **CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO**

- La empresa no tiene establecido un plan estratégico organizacional de manera formal. Existe una misión y una visión que guía el comportamiento organizacional, pero tanto los valores como los objetivos y estrategias organizacionales no aparecen consignadas en ningún documento. La organización labora con un pensamiento a corto plazo, recibe un pedido, realiza el procedimiento necesario y entrega al cliente el producto para su satisfacción.

La empresa en la actualidad trabaja bajo el método de pedido, es decir que define su producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. No investiga acerca de las nuevas tendencias y necesidades del mercado para ofrecer su producto, solo se realizan modificaciones a éste si el cliente así lo prefiere.

En realidad, si la empresa desea competir fuertemente en el mercado del fidejato es necesario que establezca o defina ciertos objetivos que quisiera alcanzar a corto, mediano y largo plazo, al igual que las estrategias que se emplearán para alcanzar dicho propósito, con el fin de que sirva como base para saber hacia donde va y que esfuerzos realizar.

- Dentro del programa de Seguridad Industrial, existen varias normas que los trabajadores en su mayoría no acatan, es así como dichas personas no utilizan los tapones para los oídos, ni el tapabocas al momento de realizar sus funciones dentro de la planta, lo que ocasiona enfermedades profesionales tales como el asma y enfermedades de tipo respiratorio debido al polvillo que genera el procesamiento del fique. También las vibraciones y los ruidos de las máquinas hace que se perturbe el bienestar de los trabajadores si no se toman las medidas necesarias.

Entonces es importante y aconsejable que la empresa emplee unos minutos de su tiempo para explicarles especialmente a los operarios, la importancia de cumplir con las normas de seguridad ya que es de esta manera como se puede evitar muchas enfermedades, algunas de estas irreversibles.

- Es necesario al momento de seleccionar bien el personal que se vincule a la organización, verificar que cumpla con los conocimientos necesarios con una formación profesional relacionada directamente con el cargo a ocupar, puesto que el desempeño puede ser mejor ayudando a la empresa a escoger el camino apropiado basado en experiencias y fundamentos y no de manera empírica.

Si ya la situación de la empresa es ésta y no admite cambios o retiros, por lo menos se debería tener en cuenta que dichos trabajadores deben tener una capacitación permanente acerca del manejo del área que dirigen para así poder pensar en competir en un mercado tan exigente.

- La empresa no posee una oficina de control interno, hasta el momento no ha visto la necesidad de implementarla ya que se piensa que la oficina de calidad cubre las funciones de esta, en realidad la empresa no lleva un control adecuado de sus procesos, se enfoca principalmente en el área de producción donde periódicamente mide y analiza diferentes indicadores con el fin de llevar a cabo acciones correctivas, descuidando las demás áreas donde están definidos los indicadores a evaluar pero no se desarrollan. La información que maneja la oficina de calidad en su mayoría es la concerniente al área de producción.

Es aconsejable que al momento de establecer formalmente la planeación estratégica, se modifiquen las funciones del área de calidad, o se cree una oficina de control interno donde se manejen las diferentes actividades para llegar a donde se quiere evaluando cada aspecto indispensable para el mejoramiento continuo.

- La empresa no ha establecido de manera formal unos valores y principios organizacionales que identifiquen el comportamiento y la

calidad de las personas que ahí laboran. Es recomendable que la empresa establezca a qué tipo de personas desea encargarle sus funciones, bajo que valores deben comportarse para así lograr que todos vayan por el mismo camino y se entiendan al momento de enfrentar situaciones adversas.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

- El trato entre los directivos y sus personas a cargo es demasiado informal y confianzudo, pues no se guarda un protocolo de jerarquías incluso en presencia de extraños. Este comportamiento hace que poco a poco se vaya perdiendo la autoridad, se descentralice y todos quieran tomar decisiones y hacer lo que realmente quieran disponiendo de las

cosas como mejor les parezca, usando como respaldo el hecho de ser socios de la empresa. Incluso las personas ajenas a dicha organización se ven sorprendidas por ese trato tan informal.

Es bueno separar las relaciones de amistad de la relación laboral para poder obtener mejores resultados, y para que se pueda dirigir y hacer que la empresa marche de la mejor manera.

- La empresa posee una excelente enfermería con muy buenas instalaciones y con personas muy bien capacitadas que velan por el bienestar de los trabajadores, estando presentes cada vez que se requieren, brindándoles un servicio muy completo que garantice una buena salud y posiblemente un buen desempeño laboral.

La enfermería cuenta con instrumentos médicos y odontológicos muy completos con los cuales se realizan periódicamente controles a todos los empleados, con el fin de disminuir el porcentaje de ausentismo y aumentar la productividad.

- El personal recibe un refrigerio gratuito durante su hora de descanso dentro de su jornada laboral de 8 horas que lo motivan a trabajar realizando grandes esfuerzos para que todo salga como se espera. De alguna manera dicho refrigerio les da fuerza para soportar los niveles de



estrés que genera el proceso productivo, puesto que se debe cumplir con ciertos requisitos donde a veces se complica su consecución.

- La empresa realiza actividades extralaborales con el ánimo de crear unión y fraternidad entre los empleados, se llevan a cabo campeonatos de fútbol y paseos donde se pretende que cada persona de a conocer sus conocimientos, habilidades y destrezas de acuerdo a determinada actividad. Es así como dichas situaciones desencadenan aspectos positivos al momento de laborar en la organización, pues se genera mucha integración donde todos se colaboran y se apoyan mutuamente.

En la actualidad, la empresa ha descuidado este aspecto y de no tenerlo en cuenta pronto podría afrontar problemas de productividad causados por la inconformidad que están comenzando a demostrar los trabajadores.

- La empresa no tiene una buena aplicación de la política de proveedores perjudicando su sistema de gestión, esto se ve reflejado en que la materia prima proporcionada no posee las mismas características todo el tiempo, lo cual ocasiona que el grado de dispersión de la variabilidad de las características sea muy alto, incurriendo así en costos de almacenamiento de esta materia prima con el fin de evitar que afecte el producto.

- Se encuentran deficiencias en la distribución de planta en especial en lo referente a materia prima, producto terminado y materiales y suministros. La empresa en la actualidad opera en instalaciones que antes eran de Bavaria, lo que indica que la distribución no es la más apropiada principalmente en la parte productiva, pues se han tenido que adecuar a una infraestructura donde no se puede tener comunicación directa entre el sitio de materiales y suministros con el lugar de almacenamiento de materia prima, lo que ocasiona el incremento en tiempos y movimientos.

## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO

- La empresa debe buscar diversificar sus productos y/o sus líneas de producción si quiere permanecer en el tiempo, ya que para los productos que esta oferta existen sustitutos a nivel mundial que con los diferentes tratados o acuerdos y con la apertura de las fronteras que se esta dando pueden llegar al país y desplazar los que actualmente se utilizan.
- La empresa Empaques del Cauca S.A. debe pensar en realizar una inversión para la compra de una impresora con muy buena resolución, ya que este es un aspecto de vital importancia para los clientes al momento de escoger sus proveedores, ellos desean sacos con una impresión del símbolo que los identifica bastante nítida y de colores fuertes.
- Es necesario que algunos mandos medios de la empresa y el Gerente General, interactúen mas constantemente y de mejor manera con el cliente externo de la empresa, ya que es la única forma de conocer los gustos, expectativas, anhelos y requerimientos del mismo, con el fin de evitar que algún funcionario se convierta en una persona indispensable, hasta el punto de que ante su ausencia la organización sea incapaz de funcionar adecuadamente dejando vacíos en algunas áreas de la misma que en un mediano plazo pueden generar una crisis interna.

- A la empresa le es imposible competir por precio con la compañía de empaques, razón por la cual debe prestar particular atención a las necesidades y expectativas del cliente en lo referente al producto y en la implementación de políticas que le permitan satisfacer de mejor manera a los compradores de sus productos y le generen una ventaja competitiva que le permita contrarrestar la estrategia de precio impuesta por su competencia. Para lograr lo anterior, se hace necesario que el gerente de mercadeo posea más libertad a la hora de formular sus políticas y estrategias y no tenga las limitantes que le plantea en algunas ocasiones la junta directiva.
- La labor desempeñada por el gerente de mercadeo puede ser considerada excelente ya que debido a su gestión, Empaques del Cauca posee un volumen de ventas que le permite mantenerse en el mercado y ha logrado un alto grado de fidelidad del cliente externo, aspecto que es decisivo y difícil de obtener por las características de competencia que posee este sector económico.
- Es necesario pensar en la elaboración de un plan estratégico y/o prospectivo que le ayude a la empresa a solucionar sus problemas y a proyectarse en el tiempo, ya que esta es la única forma en la que la empresa puede crecer y/o mantenerse de forma ordenada dentro de un determinado mercado.

- Aunque esta empresa es de propiedad de la mayoría de los empleados, esta debe aprender a separar los vínculos laborales de los vínculos accionarios, esta es la única forma en la que el gerente general de la empresa puede crear un plan de introducción de una cultura organizacional donde sin importar la calidad de socio que pueda tener uno de los empleados puede ser sancionado si no cumple las normas que han sido dadas por la gerencia para el direccionamiento organizacional.
- La política de repartición de utilidades al final de cada periodo fiscal, lo único que origina es un estancamiento de la empresa, ya que a esta le es imposible invertir en nuevos y atractivos mercados o simplemente canalizar recursos en aras de ampliar su participación en los ya existentes. Esta falta de liquidez en un determinado momento puede llegar a generar grandes pérdidas de oportunidad para la empresa
- Las personas que representen en la junta directiva a los obreros, mas que por carisma deben ser elegidos por los conocimientos que poseen de el manejo y funcionamiento contable y administrativo de la empresa, de lo contrario seguirán produciendo el efecto negativo que hasta el momento han venido originando, obstaculizando la labor gerencial e impidiendo la generación de planes prospectivos.

- La empresa ha permitido un alto grado de libertad en los empleados de la planta de producción convirtiendo a esta área en un foco de conflicto, debido a que ante la ausencia de cumplimiento adecuado de las normas de salud ocupacional y seguridad industrial genera un alto nivel de rotación de puestos a causa de un elevado índice de enfermedades y accidentes laborales.
- La oficina de calidad solamente se está encargando de hacer seguimiento riguroso de los procesos productivos, dejando de lado las demás áreas de la empresa, olvidando que estas pueden llegar a incidir de forma positiva o negativa sobre el área evaluada debido a que todas hacen parte de un sistema.

## **RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA EMPAQUES DEL CAUCA S.A.**

- La gerencia general de la empresa debe proponer un cambio en el manejo del personal, para lo cual se hace indispensable que asuma el direccionamiento y control del mismo a través de una política de estímulos y castigos que le permitan implementar las herramientas necesarias para la creación de una cultura organizacional. Esto sólo se podrá hacer si a la hora de aplicar la sanción o dar el premio, se obvia o se hace a un lado la condición de socio para estimular al trabajador. Si no se hace esta diferenciación, las condiciones actuales difícilmente podrán ser cambiadas.

La manera en la que se pueden medir los méritos de un empleado está dada por la evaluación de desempeño del mismo, la cual se puede hacer más frecuentemente en aras de que coincida con la periodicidad que se va a manejar en lo relacionado a estímulos y sanciones.

- La empresa Empaques del Cauca a través de esta auditoria, ha comenzado un ciclo de interacción con la Universidad del Cauca, el cual será limitado por ella misma, esto quiere decir que en el futuro inmediato la empresa puede contar con el apoyo de dicha institución para la creación e implementación de un plan estratégico que le permita comenzar a subsanar aquellos inconvenientes que actualmente presenta

y que puede llegar a convertirse en la base para la creación de un plan prospectivo que le ayude a mejorar y a mantener esta mejora a través del tiempo. Este aspecto dará origen al plan de estímulos que se mencionaron en el punto anterior ya que inmerso en su contenido, serán consignados los principios, valores y políticas organizacionales que determinarán en un futuro la cultura organizacional de la empresa y el direccionamiento de la misma hacia el logro de su misión.

- Al ser Empaques del Cauca S.A. una empresa certificada, tiene las herramientas necesarias para determinar los indicadores de gestión a utilizar, que le permitan evaluar adecuadamente no sólo el comportamiento del proceso productivo como lo hace en la actualidad, sino que también cada una de las áreas de la organización y su interacción generando un adecuado flujo de información indispensable para la retroalimentación del sistema. Para lograrlo debe concentrar la recepción y análisis de los datos arrojados por los indicadores en la oficina de calidad, la cual de acuerdo a la labor para la que fue creada es debería ser la encargada de manejar este aspecto. Aunque no es necesario, lo que están proponiendo los auditores es que la oficina de calidad asuma funciones de oficina de control interno por lo menos mientras se produce el proceso de implementación del plan estratégico y de generación de una cultura organizacional.



- Para solucionar el problema relacionado con la falta de interacción con el cliente externo de las personas ajenas al área de mercadeo, el gerente general debe comenzar a acompañar mas a menudo al gerente de mercadeo a las visitas que periódicamente este realiza a los mismos, esto con el fin de darse a conocer en su calidad de gerente general de la empresa y de comenzar a establecer lazos de amistad y de negocios que le permitan a la organización dejar de depender única y exclusivamente del Gerente de Mercadeo. Una vez se hayan producido los acercamientos del gerente general con los clientes en las visitas o en aquellos viajes a los cuales este no pueda asistir, se hace necesario identificar qué mandos medios de la empresa son los más adecuados para realizar esta labor de acompañamiento y de integración con el cliente externo en aras de lograr un vinculo empresarial y no sólo personal de la empresa con el mismo.
- La certificación obtenida por la empresa Empaques del Cauca S.A. a través de la norma ISO 9001/2000, le brinda a la empresa las herramientas necesarias para la implementación de un sistema de comunicación eficaz dentro de las diferentes áreas, de ahí que sea necesario para la empresa revisar el flujograma de los procesos y establecer la forma en que estos pueden interactuar de manera mas eficiente. Para esto deben crearse formatos similares a los de la orden de pedido que permitan la comunicación e interacción adecuada entre

las diferentes dependencias o áreas de la organización minimizando la posibilidad de fuga o distorsión de la misma.

- Aunque la distribución actual de la planta hace el mejor uso posible de las instalaciones de la empresa, no es la más adecuada debido a que estas fueron construidas para crear una planta productora de bebidas a base de cebada, es por esta razón que existen ciertos aspectos de la misma que no permiten cumplir totalmente y de manera satisfactoria algunas funciones. La empresa desde hace algunos años viene pensando en la posibilidad de trasladar sus instalaciones al parque industrial de la ciudad de Popayán, aspecto que debería volver a evaluar debido a que no sólo se presenta el problema interno de distribución de planta, sino que también existen conflictos externos relacionados con la ubicación de la misma, la cual se encuentra construida en una zona residencial.
- En lo referente al área de producción, si la empresa identifica los puntos críticos o cuellos de botella, a través de estudios de tiempos y movimientos y de los flujos del proceso que le proporcionó la certificación ISO 9000, esta puede generar soluciones que le permitan incrementar la productividad a través de la eliminación de los retrasos en el proceso productivo a causa de los bajos flujos del producto en proceso en determinadas estaciones.

- Es recomendable que la empresa realice el proceso de auditoria por lo menos una vez al año de ahora en adelante con el objeto de identificar los cambios que en relación al estudio inmediatamente anterior se hayan suscitado, lo cual le permitirá permanecer en un proceso de mejoramiento continuo.
  
- Se recomienda a la empresa, evaluar los aspectos críticos contemplados en este estudio, con el ánimo de que pueda tomar medidas correctivas que le permitan iniciar el proceso de mejoramiento continuo propuesto en la recomendación anterior.
  
- La empresa deberá discutir los planes de mejoramiento propuestos por los auditores para los clientes internos y externos de la empresa, ya que estos pueden brindarles las herramientas necesarias para determinar los procesos organizacionales que serán objeto de mejora en el corto, mediano y largo plazo, asignar responsables y ajustar las tareas de acuerdo a su criterio y percepción teniendo en cuenta lo propuesto en este documento.
  
- Se recomienda prestar particular atención dentro del plan de mejoramiento del cliente interno a la propuesta que hacen los auditores sobre la creación de un plan de jubilación prematura y/o

indemnizaciones que permita a la empresa reemplazar el personal que actualmente se encuentra laborando y que ha adquirido una enfermedad laboral.

- Se recomienda a la gerencia de la empresa que socialice el documento de auditoria entregado por los auditores con la junta directiva y con los ejecutivos de la empresa a la mayor brevedad posible.
  
- Se recomienda a la empresa revisar la actual utilización que se le esta dando a su pagina WEB y evaluar el plan de mejora propuesto por los auditores en este documento con el ánimo de reorientar y direccionar la misma para así optimizar su utilización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DE LA AUDITORIA

- ARENS, Alvin. Auditoria un Enfoque integral.1995
  
- LAZZARO, Víctor. Sistemas y procedimientos. 1978
  
- LOVELOCK, Christopher H. Mercadotecnia de Servicio. Tercera Edición. 1997.
  
- MANUAL DE HABILIDADES PARA AUDITORIA. David Mallen y Christine Collins. Editorial Standards Australia. 2.003
  
- RONDON, Gómez Francisco. Auditoria Administrativa. 1997
  
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Sipnosis de Auditoria Administrativa. 1997
  
- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro y ESCOBAR BORRERO, Ricardo. Creatividad en el Servicio. Una Estrategia Competitiva para Latinoamérica. Mc. Graw Hill.

- SERNA GOMEZ Humberto, Mercadeo Interno – Estrategia para gerenciar la Cultura Empresarial. 3R Editores. Primera Edición.2.000.
  
- SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria del Servicio – Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente?, RAM Editores. Primera Edición. 1.996.
  
- SERNA GOMEZ Humberto. Los Equipos de Mejoramiento Continuo, Una Estrategia para la Calidad y Excelencia en el Servicio. Bogotá, Unidades, 1996.
  
- URDANETA BALLEEN Orlando, El Desarrollo de los Recursos Humanos en los procesos de Apertura Económica “Modelo U”. 3R Editores. Segunda Edición. 1997.
  
- VOEHL Frank, JACKSON Peter, ASHTON David. ISO 9.000 Guía de Instrumentación para pequeñas y medianas empresas. Mc. Graw Hill. Primera Edición. 1.997.
  
- WILLIAM, Leonard. Auditoría Administrativa. 1974