

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE MAKROSOFT  
LTDA. BAJO LA NORMA ISO 9001:2008

ANDRÉS CAMILO LÓPEZ PABÓN

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2012

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE MAKROSOFT  
LTDA. BAJO LA NORMA ISO 9001:2008

ANDRÉS CAMILO LÓPEZ PABÓN

INFORME DE PASANTÍA

MAGISTER  
CARLOS DANILO MILLÁN  
ASESOR ACADÉMICO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2012

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Ciudad y Fecha (día, mes, año)

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO I: Planeación .....</b>	<b>9</b>
Este capítulo marca la ruta de trabajo y fundamenta las bases en las que se sostiene el mismo.....	9
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	9
Nombre de la Empresa .....	9
Número de Identificación Tributaria .....	9
Ubicación Física .....	9
Teléfonos .....	9
Representante Legal .....	9
Aspectos Filosóficos <sup>1</sup> .....	9
Visión .....	9
Misión.....	9
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Descripción del Problema .....	10
1.2 Formulación del Problema .....	10
2. JUSTIFICACIÓN .....	11
3. OBJETIVOS .....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
4. MARCO TEÓRICO.....	13
4.1 ¿Qué son los Sistemas de Gestión de Calidad? .....	13
4.2 ¿De qué se trata ISO 9001:2008? <sup>3</sup> .....	16
4.2.1 ¿Qué es la norma ISO 9000? <sup>4</sup> .....	17

4.3 ¿Qué es la Satisfacción del Cliente? .....	18
4.4 ¿Cómo Medir la Satisfacción de los Clientes? .....	18
4.5 Plan de Mejora <sup>1</sup> .....	19
4.6 Estrategia.....	19
<b>CAPÍTULO II: Consideraciones Generales.....</b>	<b>20</b>
5. MARCO CONTEXTUAL <sup>7</sup> .....	20
5.1 Política de Calidad .....	20
5.2 Objetivos de Calidad.....	20
6. METODOLOGÍA.....	21
I. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN PARA EL CLIENTE EXTERNO DE MAKROSOFT	
21	
6.1 Definición de Auditoría del Servicio .....	21
6.1.1 Objetivo de la Auditoría .....	21
6.1.2 Alcance de la Auditoría .....	21
6.2 Seguimiento y Medición a la Satisfacción del Cliente.....	21
6.2.1 Documentos de Referencia.....	22
6.3 Actividades .....	22
6.4 Encuesta de Satisfacción.....	22
6.4.1 Programación .....	22
6.4.2 Matriz de Niveles de Satisfacción .....	23
6.4.3 Diseño Encuesta .....	24
II. ANÁLISIS DOFA .....	25
6.6 Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.....	25
6.6.1 Diagnóstico Organizacional.....	25
6.6.2 Análisis del Medio Ambiente Externo General.....	25
6.6.3 Análisis del Medio Ambiente Externo Específico .....	25

6.6.4 Análisis de Factores Internos .....	25
III.    COMITÉ DE CALIDAD .....	26
6.7 Comité de Calidad: “Oportunidades de Mejora en el Servicio de MAKROSOFT” ....	26
6.7.1 Preguntas en el Comité de Calidad.....	26
<b>CAPÍTULO III: Ejecución .....</b>	<b>27</b>
7. RESULTADOS .....	27
7.1 Presentación de resultados Encuesta de Satisfacción .....	27
7.1.1 Análisis Cuantitativo .....	27
7.1.1.1 <i>Índices Generales</i> .....	27
7.1.1.1.1 <i>Índice Real</i> .....	27
7.1.1.1.2 <i>Índice Perceptivo</i> .....	28
7.1.1.1.3 <i>Índices Específicos</i> .....	30
Índice percepción de los productos ofrecidos .....	30
Índice percepción del Talento Humano.....	34
Índice percepción del Servicio .....	40
Índice percepción del Periodo de Pago y la Forma de Cobro.....	44
7.1.2 Análisis Cualitativo .....	47
7.1.3 Libreta de Calificaciones .....	49
7.2 Plan de Mejora 1 .....	50
7.3 Diagnóstico Organizacional .....	52
7.3.1 Análisis del Medio Ambiente Externo General .....	52
7.3.1.1 Factores Económicos.....	52
7.3.1.2 Factores Socio-Cultural.....	52
7.3.1.3 Factores Tecnológicos .....	52
7.3.1.4 Factores Político-Legales.....	52
7.3.1.5 Factores Geográficos.....	53

7.3.2 Análisis del Medio Ambiente Externo Específico .....	54
7.3.2.1 Competencia .....	54
7.3.2.2 Clientes .....	54
7.3.2.3 Proveedores .....	54
7.3.2.4 Instituciones Reguladoras .....	54
7.3.2.5 Relaciones Públicas .....	54
7.3.3 Análisis de Factores Interno.....	55
7.3.3.1 Capacidad directiva.....	55
7.3.3.2 Capacidad comercial.....	55
7.3.3.3 Capacidad tecnológica.....	55
7.3.3.4 Capacidad financiera .....	56
7.3.3.5 Talento humano .....	56
7.3.3.6 Direccionamiento estratégico.....	56
7.3.3.7 Cultura organizacional .....	56
HOJA DE TRABAJO .....	58
DOFA .....	58
MATRIZ DE IMPACTOS .....	59
DOFA – Ponderado.....	59
7.4 Plan de Mejora 2.....	60
7.5 Comité de Calidad .....	61
7.5.1 Comité de Calidad Popayán.....	61
7.5.1 Comité de Calidad Pasto.....	64
7.6 Plan de Mejora 3.....	67
8. CONCLUSIONES.....	69
9. RECOMENDACIONES .....	70
10. ANEXOS .....	71

## INTRODUCCIÓN

*MAKROSOFT*, en ejercicio de las actividades requeridas por la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 en la cual cuenta con certificación ICONTEC ha establecido mediante un personal idóneo una metodología flexible y efectiva para conocer la opinión de los clientes, y poder así tener una idea clara sobre su satisfacción.

Según **la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008**, especialmente en el **numeral 8.2.1 “Satisfacción del Cliente”** *Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información, se hará el seguimiento a la percepción del cliente a partir de fuentes como las encuestas de satisfacción.*

Más adelante, se encontrará el respectivo seguimiento y medición del producto tal como lo indica el numeral de ISO 9001:2008 **8.2.4. “Seguimiento y Medición del Producto”** *La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo;* que resume la búsqueda de los requisitos del cliente para mejorar aspectos claves en la prestación del servicio mediante unos planes de mejora de la organización, un diagnóstico DOFA y las conclusiones de un Comité de Calidad para la prestación de un óptimo servicio al cliente evidencie en el tiempo que el sistema de gestión de calidad de MAKROSOFT beneficia a la empresa en la búsqueda de su ventaja competitiva sustentable.



# CAPÍTULO I: Planeación

---

Este capítulo marca la ruta de trabajo y fundamenta las bases en las que se sostiene el mismo.

## DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### Nombre de la Empresa

MAKROSOFT LIMITADA.

### Número de Identificación Tributaria

800.255.858-9

### Ubicación Física

Carrera 11 Número 8N-90, Barrio Santa Clara, Popayán, Cauca, Colombia.

Calle 21 Número 37-13, Barrio Mora Surco, Pasto, Nariño, Colombia.

### Teléfonos

+57(2) 8231255; +57(2) 8231355

+57(2) 7311191

### Representante Legal

Jair Alonso Mazabuel López

### Aspectos Filosóficos<sup>1</sup>

#### Visión

*MAKROSOFT LTDA., logrará distinguirse en el mercado como un socio estratégico liderando cambios en soluciones de base tecnológica para el mejoramiento continuo en procesos internos y externos de empresas de carácter público y privado.*

#### Misión

*MAKROSOFT LTDA., es una empresa colombiana dedicada al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, brindando servicios de impresión variable y por demanda para el manejo integral de información impresa o digitalizada, desarrollo de software, alquiler de equipos de impresión, con valores como la responsabilidad, el respeto y confidencialidad, gracias a la competencia de sus colaboradores, impulsando el desarrollo económico y social de la comunidad.*

<sup>1</sup>Información brindada por MAKROSOFT LTDA., Directrices Organizacionales

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del Problema**

La Empresa MAKROSOFT cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad con certificación ISO 9001:2008 con el ICONTEC, desea medir la satisfacción de los clientes externos para obtener información que permita establecer actividades claras y contundentes enmarcadas en estrategias para mejorar el servicio.

### **1.2 Formulación del Problema**

El Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa basado en la Norma ISO 9001:2008 necesita un Estudio sobre la medición de la Satisfacción del Cliente Externo.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El propósito de toda organización es poder identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr una ventaja competitiva sostenible. Además de poder obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades. Las Normas ISO 9000 son una herramienta muy útil para lograr el cambio cultural necesario.

La medición de la Satisfacción del cliente es muy importante ya que todo lo que es medible, es susceptible de mejora. Si dependemos de los clientes, de sus gustos, preferencias, estilos y tendencias. ¿Cómo podemos atraerlos, satisfacerlos y retenerlos desconociendo su grado de satisfacción?

Para saber qué piensa, siente, anhela o rechaza el cliente, es necesario escucharlo. Buscar su opinión y saber escucharlo es una prioridad. Su opinión es un elemento primordial para introducir cambios, innovaciones, nuevos productos, tendencias, gustos, decisiones que pueden significar la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Pero, para ello hay que diseñar, planificar, desarrollar, implantar y evaluar; grandes tareas de toda iniciativa o gestión. Definir y seleccionar la audiencia, los objetivos, diseñar instrumentos y métodos, alcanzar y clasificar los datos y las informaciones, interpretar; para al final presentar resultados e introducir los hallazgos para implementar las estrategias correspondientes.

## 3. OBJETIVOS

### Objetivo General

Medir la Satisfacción del Cliente Externo de MAKROSOFT en el primer semestre del año 2012 bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2008.

### Objetivos Específicos

- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a la calidad del Papel.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a la calidad de Impresión de las facturas.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a la calidad de tintas.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a los Tiempos de Entrega.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a la amabilidad de los funcionarios.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a la Presentación personal de los funcionarios.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a la Habilidad para comunicarse de los funcionarios.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a la puntualidad y cumplimiento en los tiempos de entrega.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto al conocimiento del Producto.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto a la atención telefónica.
- Medir la Satisfacción del Cliente respecto al manejo de Peticiones, Quejas ó Reclamos.
- Diseñar un Plan de Mejora para aquellas variables no satisfactorias objeto de la medición.
- Realizar un análisis DOFA y proponer un plan de mejora.
- Realizar un Comité de Calidad con todas las personas que influyen en el proceso de Producción de la empresa en la cual se analicen todas las formas de mejora del proceso que afectan la prestación del producto.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 ¿Qué son los Sistemas de Gestión de Calidad?

<sup>1</sup>Los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) se pueden expresar como la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de calidad. En el siglo 21, los sistemas de gestión de calidad han tendido a converger con las iniciativas de sostenibilidad y la transparencia, ya que tanto la satisfacción del inversionista como la del cliente y la calidad percibida de los productos están cada vez más ligadas a estos factores.

<sup>2</sup>En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:

**Sistema:** Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española, 2001).

**Gestión:** Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

De estas dos definiciones podemos concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

La **Estructura Organizacional** es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

---

<sup>1</sup><<Sistemas de Gestión de Calidad>> Wiki pedia

<sup>2</sup><<Sistemas de Gestión de la Calidad - Un Camino Hacia la Satisfacción al Cliente Parte I>>, Ing. Rafael J. Mateo C.; Quality Trends

La **Planificación** constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué vamos hacer para lograrlo?
- ¿Cómo lo vamos hacer?
- ¿Qué vamos a necesitar?

El **Recurso** es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

Los **Procesos** son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se

encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

Los **Procedimientos** son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un SISTEMA) y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como bien dice Juran: Planear, Controlar y Mejorar. En la figura siguiente se presenta un esquema gráfico de esta relación:

### **Sistema de Gestión de la Calidad**

**La Planificación de la Calidad:** Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad (Juran & Godfrey, 1998).

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

1. Establecer el proyecto
2. Identificar los clientes
3. Identificar los requisitos del cliente
4. Desarrollar el producto
5. Desarrollar el proceso
6. Desarrollar los controles y enviar a operaciones

**El Control de la Calidad**, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren (Juran & Godfrey, 1998).

**La Mejora de la Calidad** constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Juran & Godfrey, 1998).

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad falle, solo bastará con que uno de estos cinco elementos lo haga, o que se realice una mala gestión sobre ellos. No es posible tener un Sistema de Gestión de la Calidad sin que uno de los cinco elementos citados anteriormente esté presente.

## 4.2 ¿De qué se trata ISO 9001:2008?<sup>3</sup>

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001.

Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez sólo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación.

Este artículo trata sobre los elementos que se incluyen en la norma ISO 9001 y en las ventajas que tiene una empresa al conseguir la certificación.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios).



Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9000, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

---

<sup>3</sup><<Qué es ISO 9000:2008>> Normas9000.com

#### **4.2.1 ¿Qué es la norma ISO 9000?<sup>4</sup>**

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Cada año, un agente certificador realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas.

**En ISO 9001 la meta no es la calidad, la meta es aumentar la satisfacción del cliente.**

### 4.3 ¿Qué es la Satisfacción del Cliente?

La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad.<sup>5</sup>

#### **La Satisfacción del Cliente según ISO 9000<sup>6</sup>**

***“Es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”***

*NOTA 1 Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.*

*NOTA 2 Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.*

### 4.4 ¿Cómo Medir la Satisfacción de los Clientes?

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque destinado a aumentar la satisfacción del cliente. Sobre la base de este enfoque, se definen requisitos que para las empresas constituyan la oportunidad para la realización de una gran variedad de iniciativas, y aunque ISO 9001:08 establece qué se debe hacer, pero no cómo, las pistas más reveladoras y los ejemplos más vivos los podemos encontrar fuera de ella.

---

<sup>4</sup><< ¿Qué es la norma ISO 9001?>> Normas9000.com

<sup>5</sup><<La satisfacción del Cliente ISO 9001>> Portal Calidad

<sup>6</sup> <<La Satisfacción del Cliente>> ISO 9000

## 4.5 Plan de Mejora<sup>1</sup>

El plan de mejora es un mecanismo para identificar el riesgo y la incertidumbre dentro de la empresa y trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Para generar un plan de mejora que vaya acorde a las necesidades de la empresa, es necesario involucrar a todo el personal involucrado que participa en el proceso de creación del bien u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa.

Desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que permitirán a una empresa alcanzar las metas que se ha propuesto y le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en qué solucionará los problemas.

---

<sup>1</sup><< Plan de Mejora; por Juan Carlos Fernández Diciembre 31, 2007; consultado el 10 Agosto de 2012 en SlideShare.net

## 4.6 Estrategia

¿Qué es Estrategia? Según el profesor Michael Porter, 1996, en su artículo de la revista Harvard Business Review;

- *La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades.*
- *La estrategia es hacer elecciones para competir. La esencia de la estrategia es decidir lo que no se hará.*
- *La estrategia es crear ajuste entre las actividades de una compañía. El éxito de una estrategia depende de hacer bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, e integrarlas. Si no hay ajuste entre actividades no hay estrategia distintiva y hay poca sostenibilidad.*

En el mismo artículo, el profesor Porter plantea las diferencias entre Eficacia Operativa y Estrategia, los requerimientos para que una estrategia se constituya en una ventaja competitiva sostenible, la vinculación entre estrategia y crecimiento rentable y el papel de los líderes en la definición e implementación de las políticas estrategias empresariales.

# CAPÍTULO II: Consideraciones Generales

---

Este capítulo enmarca lineamientos reales de la Organización y define la ruta de trabajo.

## 5. MARCO CONTEXTUAL<sup>7</sup>

La Empresa *MAKROSOFT* inicia sus actividades el 31 de Marzo de 1.995, se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada, sus socios iniciales analizan el negocio del desarrollo de software como algo rentable en el futuro, con un capital que solo existía en libros la empresa trata de incursionar en algunos negocios tales como la venta de hardware, de lo cual en los primeros negocios quedo un excedente dinero que sirvió de base para continuar con el proyecto inicial el desarrollo de software.

### 5.1 Política de Calidad

**MAKROSOFT LTDA.**, tiene como política de calidad satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través del cumplimiento de sus requisitos, fundamentando las labores de brindar un buen servicio de **impresión variable y por demanda para el manejo integral de información impresa o digitalizada**, el respeto a las especificaciones legales, la competencia y compromiso del personal y la disponibilidad de los recursos que permitan mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad.

### 5.2 Objetivos de Calidad

1. Incrementar la Satisfacción del Cliente.
2. Disminuir el Porcentaje de Desperdicio de Papel.
3. Disminuir el Tiempo de Respuesta a Quejas y Reclamos
4. Incrementar la Competencia del Personal
5. Garantizar el Mejoramiento continuo de los Procesos.

---

<sup>7</sup>Información brindada por MAKROSOFT LTDA., Directrices Organizacionales

## 6. METODOLOGÍA

### I. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN PARA EL CLIENTE EXTERNO DE MAKROSOFT

#### 6.1 Definición de Auditoría del Servicio

*Podemos definir a la auditoría del servicio como un examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora en los niveles de satisfacción del cliente. Williams P. Leonard.*

##### 6.1.1 Objetivo de la Auditoría

Desarrollar un proceso integral de Auditoría de Servicio al Cliente, que permita hacer una evaluación permanente del servicio, generando un mejoramiento continuo para lograr la satisfacción total del cliente, consolidando el servicio al cliente de la empresa como uno de los mejores en el sector de la impresión variable por demanda.

##### 6.1.2 Alcance de la Auditoría

Comprende la planeación del método de medición a la satisfacción del cliente hasta el análisis de resultados.

#### 6.2 Seguimiento y Medición a la Satisfacción del Cliente

La empresa MAKROSOFT realiza cada año las encuestas de satisfacción a sus clientes externos en donde mediante una visita personal a cada uno de ellos se les toma la información relativa a la percepción del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

El encargado de realizar estas visitas a los clientes que cuentan con el servicio de Impresión Variable por demanda es el Jefe ó Coordinador de Calidad ó su respectivo delegado, persona quien ampliamente conoce el Sistema de Gestión de Calidad, el proceso de Producción y el funcionamiento general de la empresa.

Los resultados de las encuestas de satisfacción permitirán obtener los índices de satisfacción del cliente y también la realización de un plan de mejora dentro de una matriz lógica enmarcada con objetivos, estrategias, actividades, responsables, resultados esperados y fechas.

### 6.2.1 Documentos de Referencia

Encuestas de Satisfacción.

### 6.3 Actividades

1. Entrevista con el cliente, previamente anunciada telefónicamente en el lugar y tiempo dispuesto por el Jefe de Facturación respectivo.
2. Visita al lugar acordado con el Jefe de Facturación.
3. Evaluación de Necesidades, Expectativas y también ideas para un servicio ideal.
4. Procesamiento de la Información
5. Presentación de Resultados.

### 6.4 Encuesta de Satisfacción

Debido a que la Población es pequeña, se realizará un **CENSO** para que todos los clientes participen en la Encuesta que Permita la auditoría en el Servicio.

#### 6.4.1 Programación

Cientes Popayán:

1. Día Uno: Mañana: Entrevista con dos Clientes: Cable Cauca; EMTEL S.A.
2. Día Dos: Mañana: Entrevista con cuatro Clientes: La previsora Seguros; Alumbrado Público; Acueducto y Alcantarillado de Popayán; Compañía Energética de Occidente.

Cientes Pasto:

3. Día Tres: Mañana: Centrales Eléctricas de Nariño
4. Día Tres: Tarde: EMPOPASTO; EMAS.

### 6.4.2 Matriz de Niveles de Satisfacción

La matriz de niveles de satisfacción es un marco de referencia para medirle el nivel de satisfacción a una pregunta en una encuesta de satisfacción y conocer qué clase de factor representa para la organización.

MAKROSOFT establece que el nivel de satisfacción mínimo de un nivel de satisfacción aceptable en los resultados de las encuestas en la percepción de los aspectos evaluados será del setenta por ciento (80%).

Cuando el nivel de satisfacción a una pregunta se encuentre por debajo del 80% la empresa deberá levantar una acción correctiva para evaluar inmediatamente la situación y tomar las medidas respectivas y adecuadas para mejorar esa situación.

#### MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN

Nivel de Satisfacción	Rango Porcentual	Clase de Factor
BAJO	0 ... 89	Crítico
ACEPTABLE	90 ... 94	Estable
BUENO	95 ... 99	Diferenciador Leve
EXCELENTE	100	Diferenciador

### 6.4.3 Diseño Encuesta

FECHA	:		HORA	:	
ENCUESTADO(A)	:				
EMPRESA	:				
ENCUESTADOR	:				

Estimados clientes, con el fin de mejorar nuestro servicio y acercarnos más a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, le agradecemos que responda la siguiente encuesta:

*\*Nota: Si su respuesta es M: Mala; R: Regular ó MM: Muy Malo por favor brindar una breve explicación.*

**1.** De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con su compañía, ¿cuál es su Nivel de Satisfacción con respecto al Servicio en general que le ofrece MAKROSOFT LTDA.?

Muy Satisfecho      Satisfecho      Insatisfecho      Muy Insatisfecho

¿Por qué? (2 características básicas)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.** Cómo evalúa usted los productos que ofrece MAKROSOFT LTDA., en lo que se refiere a:

a. Calidad del Papel.      MB   B   R\*   M\*   MM\*

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

d. Calidad de tintas      MB   B   R\*   M\*   MM\*

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

c. Calidad de Impresión ( Sin imperfecciones)      MB   B   R\*   M\*   MM\*

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

**3.** Cómo evalúa usted al personal de MAKROSOFT LTDA., en cuanto a:

a. Amabilidad del funcionario      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

b. Presentación Personal      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

c. Habilidad para Comunicarse      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

d. Cumplimiento      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

e. Conocimiento del producto      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

**4.** Cómo percibe usted el servicio de MAKROSOFT LTDA., con respecto a:

a. Atención Telefónica      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

b. Tiempos de Entrega.      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

c. Manejo de Peticiones, Quejas ó Reclamos      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

**5.** Cómo evalúa usted a MAKROSOFT en cuanto a:

a. Periodo de Pago ofrecido      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

b. Forma como efectúa el cobro      MB   B   R\*   M\*   MM\*   NS/NR

\*¿Por qué? \_\_\_\_\_

**6.** ¿Qué otros productos (Bienes ó Servicios) le gustaría a usted que MAKROSOFT LTDA., le ofreciera diferente a los brindados actualmente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Siglas:

MB: Muy Buena; B: Buena; M: Mala; R: Regular; MM: Muy Malo.  
NS/NR: No Sabe/No Responde



## II. ANÁLISIS DOFA

### 6.6 Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

El análisis DOFA se enfocará en los factores clave de éxito de la empresa, se resaltarán las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararse de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Este análisis permitirá examinar la interrelación entre las características particulares de la empresa y las características del entorno, este análisis será de gran utilidad para llevar a cabo un plan de mejora con los resultados obtenidos.

#### 6.6.1 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico Organizacional permitirá obtener un Análisis del medio ambiente Externo General, Análisis del medio ambiente Externo Específico y un Análisis de Factores Internos.

#### 6.6.2 Análisis del Medio Ambiente Externo General

En él, se analizarán los factores económicos, factores socio-culturales, factores tecnológicos, factores político-legales y factores geográficos que afectan a la empresa.

#### 6.6.3 Análisis del Medio Ambiente Externo Específico

Este análisis permitirá conocer información de la Competencia, los clientes, los proveedores, las instituciones reguladoras y las relaciones públicas de MAKROSOFT.

#### 6.6.4 Análisis de Factores Internos

El análisis de factores internos evalúa la Capacidad Directiva, la Capacidad Comercial, la Capacidad Tecnológica, la Capacidad Financiera, el Talento Humano, el Direccionamiento Estratégico y la cultura organizacional.

### III. COMITÉ DE CALIDAD

#### 6.7 Comité de Calidad: “Oportunidades de Mejora en el Servicio de MAKROSOFT”

Bajo la conducción de Andrés Camilo López, se realizará un Comité de Calidad con las personas que inciden en el proceso de Producción de MAKROSOFT, específicamente en el servicio de Impresión Variable por demanda por el cual se evaluarán las características propias del producto y del servicio para establecer un plan de mejora con el análisis de la información obtenida. Las variables a tratar en el Comité de Calidad tienen que ver directamente con las variables de la Encuesta de Satisfacción de los clientes.

##### 6.7.1 Preguntas en el Comité de Calidad

###### NIVEL DE SATISFACCIÓN

1. ¿Cómo podrían los clientes del producto “Impresión de Facturación” estar más satisfechos en general con los servicios prestados por MAKROSOFT?

###### VARIABLES PRODUCTO

2. ¿Cómo se podría mejorar la calidad del Papel?
3. ¿Cómo se puede mejorar la calidad de Impresión de las facturas?
4. ¿Cómo se puede mejorar la Calidad de tintas?

###### VARIABLES SERVICIO

5. ¿Cómo se pueden mejorar los Tiempos de Entrega de los productos?
6. ¿Se puede ser más amable con el cliente? ¿Cómo?
7. ¿Se puede mejorar la presentación personal?
8. ¿Cómo mejorar las habilidades comunicativas con el cliente?
9. ¿Cómo ser más ágiles en la puntualidad requerida por el cliente?
10. ¿Conozco todas las características del producto que ofrece la empresa a los clientes? (Características físicas, cadena del producto, procedimiento de producción, formas de venta, pago, etc.)
11. ¿Es efectiva la comunicación telefónica con el cliente cuando este llama y solicita un servicio ó radica una PQR? ¿Cómo mejorar esa comunicación vía telefónica?

# CAPÍTULO III: Ejecución

---

Este capítulo es sobre la búsqueda de la información relevante que permita la medición, el análisis y el seguimiento a los requisitos de los clientes para determinar su satisfacción.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 Presentación de resultados Encuesta de Satisfacción

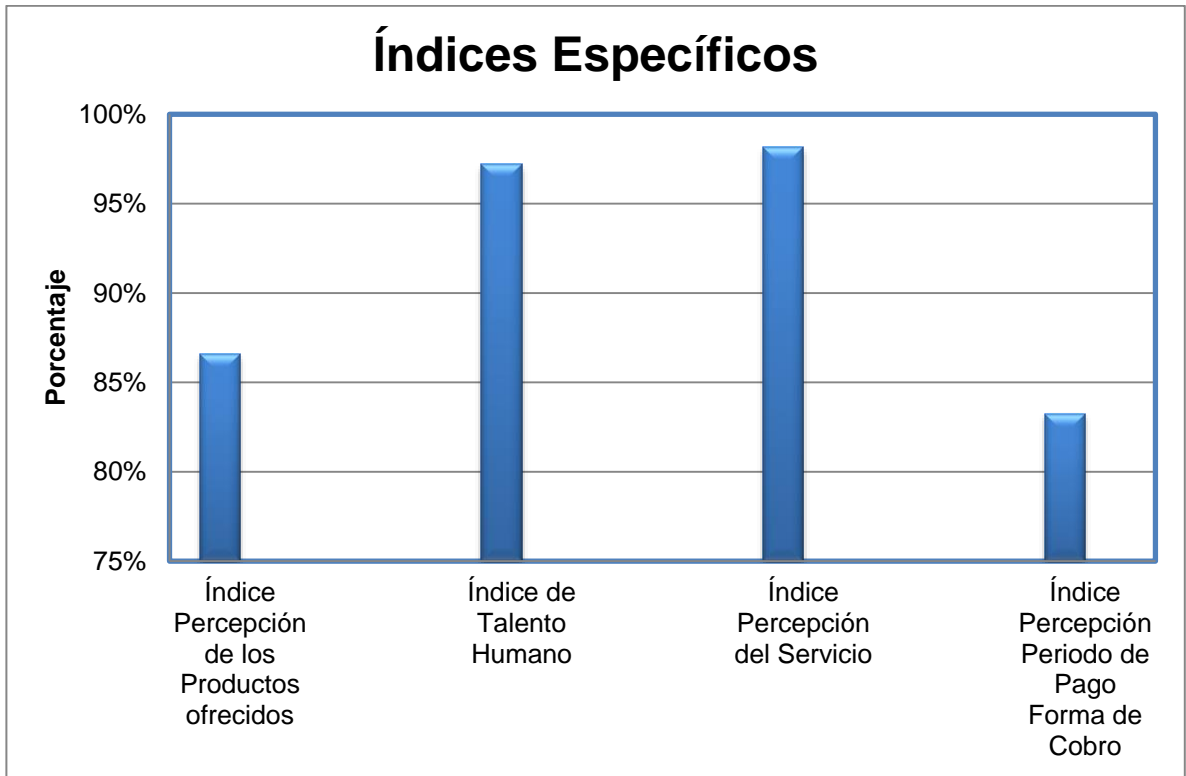
#### 7.1.1 Análisis Cuantitativo

##### 7.1.1.1 Índices Generales

##### 7.1.1.1.1 Índice Real

Índice Percepción de los Productos ofrecidos	87%
Índice de Talento Humano	97%
Índice Percepción del Servicio	98%
Índice Percepción Periodo de Pago Forma de Cobro	83%
<b>TOTAL ÍNDICE REAL</b>	<b>91%</b>

El índice real es del 91% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encuentra en un Nivel de Satisfacción Aceptable y un Factor Estable. La organización debe establecer estrategias para mejorar sustancialmente el índice de percepción de los productos ofrecidos y el índice de percepción de periodo de pago y la forma de cobro.



#### 7.1.1.1.2 Índice Perceptivo

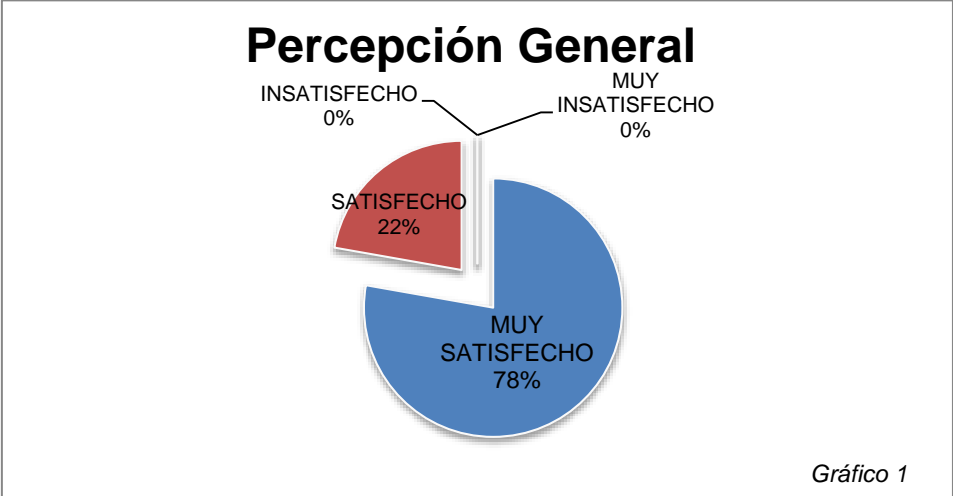
A la pregunta: *¿Cuáles es su nivel de satisfacción con respecto al servicio en general que le ofrece MAKROSOFT LTDA.?* Los clientes Respondieron:

TABLA DE FRECUENCIA 1

	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY SATISFECHO	7	78%	100%	78%
SATISFECHO	2	22%	75%	17%
INSATISFECHO	0	0%	50%	0%
MUY INSATISFECHO	0	0%	25%	0%
	9	100%		<b>94%</b>

<b>Índice de Percepción General</b>	<b>94%</b>
-------------------------------------	------------

El índice real es del 94% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encuentra en un Nivel de Satisfacción Aceptable y un Factor Estable. Por lo tanto, la organización debe establecer una serie de estrategias enfocadas a mejorar el nivel de satisfacción del índice de Percepción General.



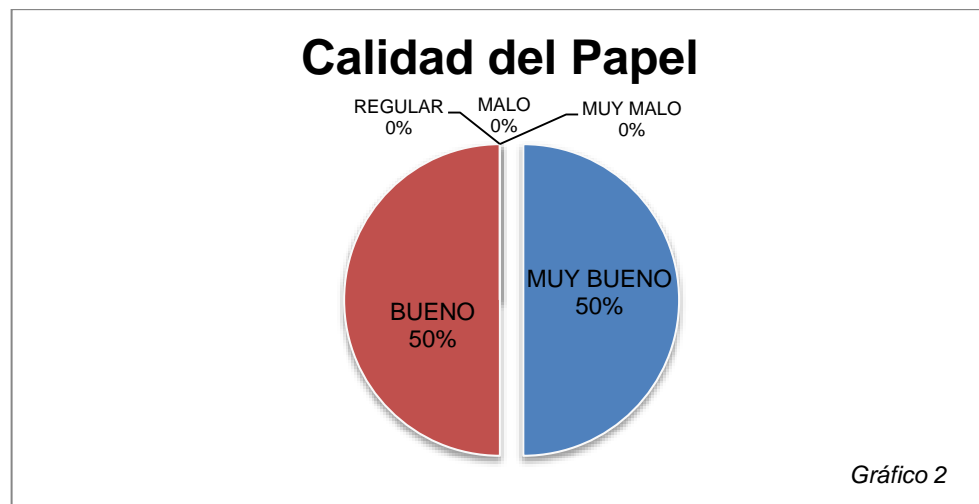
### 7.1.1.1.3 Índices Específicos

## Índice percepción de los productos ofrecidos

### CALIDAD DEL PAPEL

TABLA DE FRECUENCIA 2

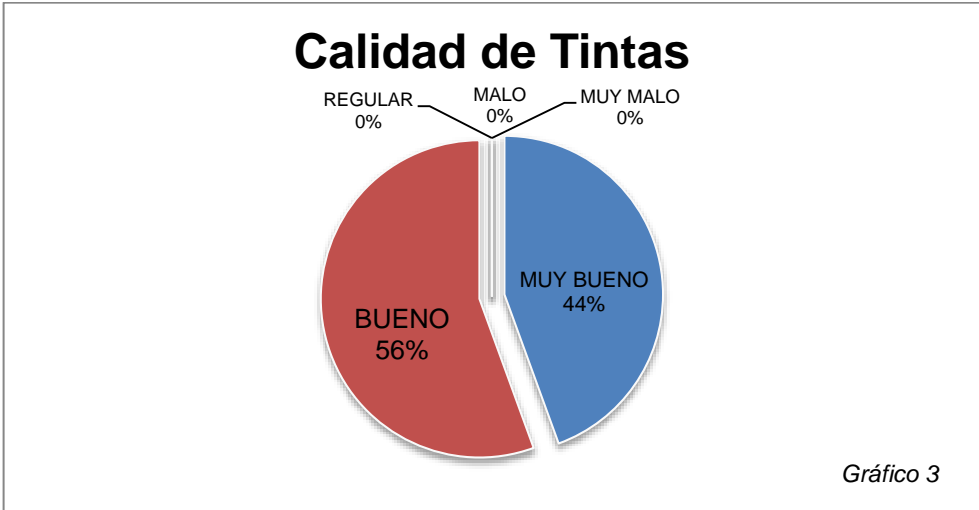
	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENO	4	50%	100%	50%
BUENO	4	50%	75%	38%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALO	0	0%	25%	0%
MUY MALO	0	0%	0%	0%
	8	100%		88%



**CALIDAD DE LAS TINTAS**

TABLA DE FRECUENCIA 3

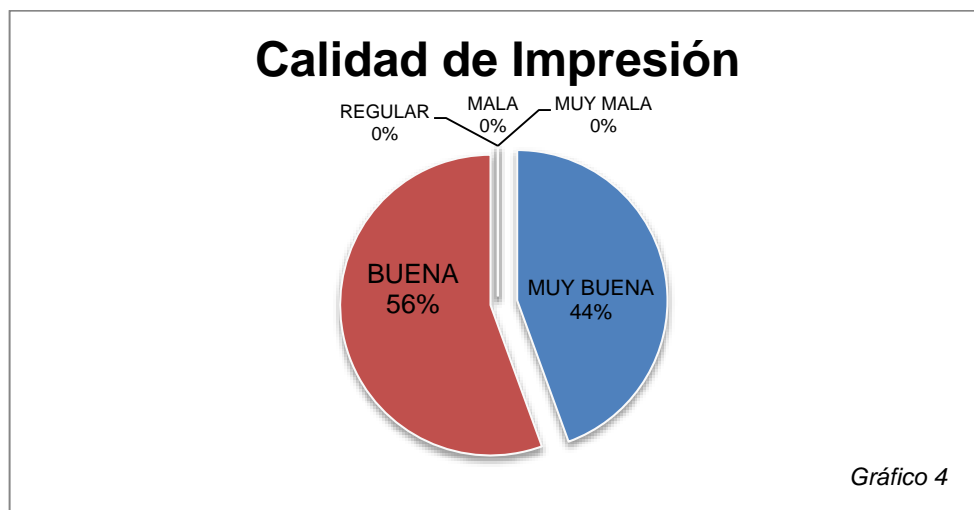
	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENO	4	44%	100%	44%
BUENO	5	56%	75%	42%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALO	0	0%	25%	0%
MUY MALO	0	0%	0%	0%
	9	100%		86%



## CALIDAD DE IMPRESIÓN (Sin imperfecciones)

TABLA DE FRECUENCIA 4

	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENA	4	44%	100%	44%
BUENA	5	56%	75%	42%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALA	0	0%	25%	0%
MUY MALA	0	0%	0%	0%
	9	100%		86%





Calidad del Papel	88%
Calidad de las Tintas	86%
Calidad de la Impresión	86%

**Índice Percepción de los Productos ofrecidos 87%**

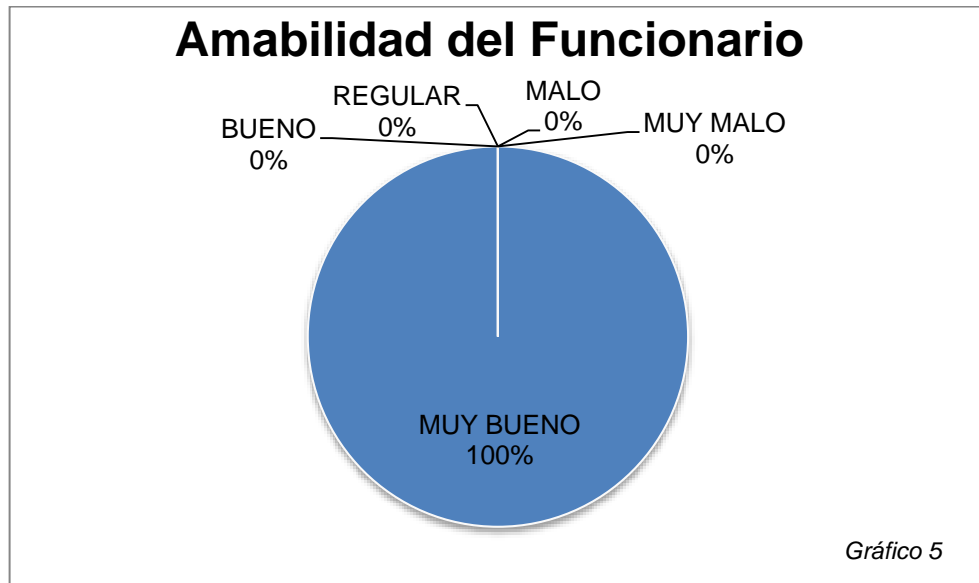
El índice de percepción de los productos ofrecidos es del 87% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encuentra en un Nivel de Satisfacción Bajo y una clase de factor Crítico. Por lo tanto, MAKROSOFT debe mejorar la percepción de los productos ofrecidos, identificando las expectativas y deseos de los clientes para con las características que permitan una mayor calidad en el producto ofrecido.

## Índice percepción del Talento Humano

### AMABILIDAD DEL FUNCIONARIO

TABLA DE FRECUENCIA 5

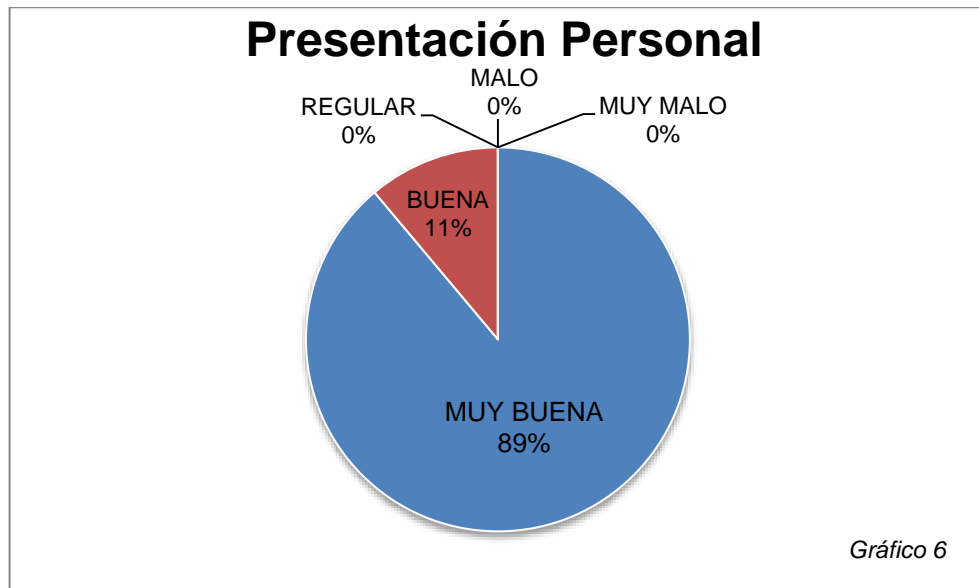
	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENO	9	100%	100%	100%
BUENO	0	0%	75%	0%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALO	0	0%	25%	0%
MUY MALO	0	0%	0%	0%
	9	100%		100%



## PRESENTACIÓN PERSONAL

TABLA DE FRECUENCIA 6

	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENO	8	89%	100%	89%
BUENO	1	11%	75%	8%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALO	0	0%	25%	0%
MUY MALO	0	0%	0%	0%
	9	100%		97%



## HABILIDAD PARA COMUNICARSE

TABLA DE FRECUENCIA 7

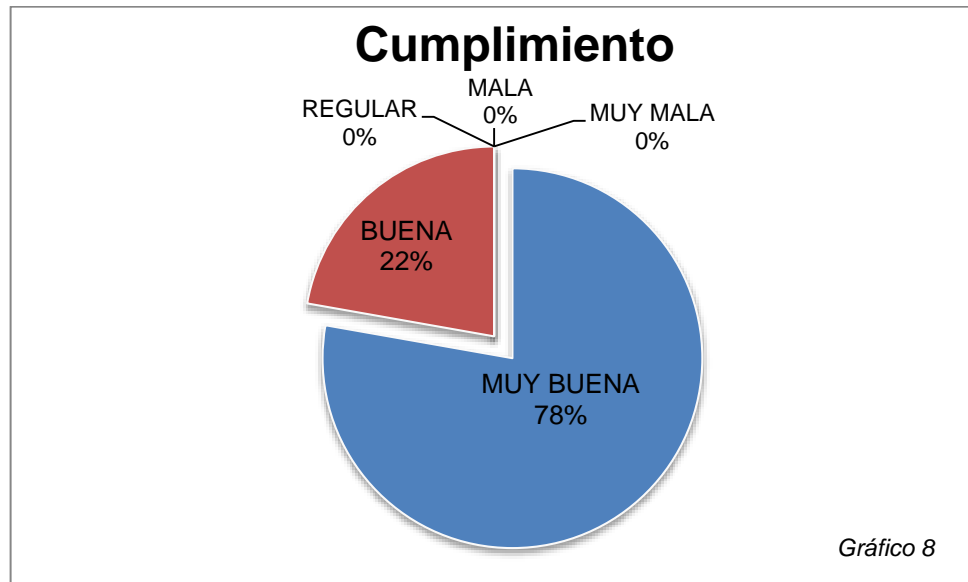
	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENA	9	100%	100%	100%
BUENA	0	0%	75%	0%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALA	0	0%	25%	0%
MUY MALA	0	0%	0%	0%
	9	100%		100%



## CUMPLIMIENTO

TABLA DE FRECUENCIA 8

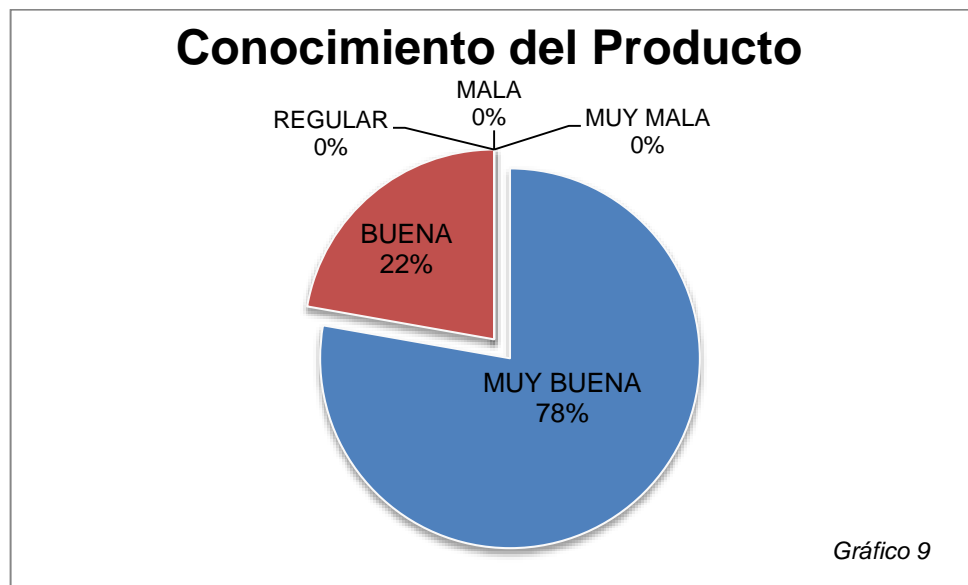
	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENA	7	78%	100%	78%
BUENA	2	22%	75%	17%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALA	0	0%	25%	0%
MUY MALA	0	0%	0%	0%
	9	100%		94%



## CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

TABLA DE FRECUENCIA 9

	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENA	7	0,78	100%	78%
BUENA	2	0,22	75%	17%
REGULAR	0	0,00	50%	0%
MALA	0	0,00	25%	0%
MUY MALA	0	0,00	0%	0%
	9	1		94%



Amabilidad del Funcionario	100%
Presentación Personal	97%
Habilidad para Comunicarse	100%
Cumplimiento	94%
Conocimiento del Producto	94%
<b>Índice de Talento Humano</b>	<b><u>97%</u></b>

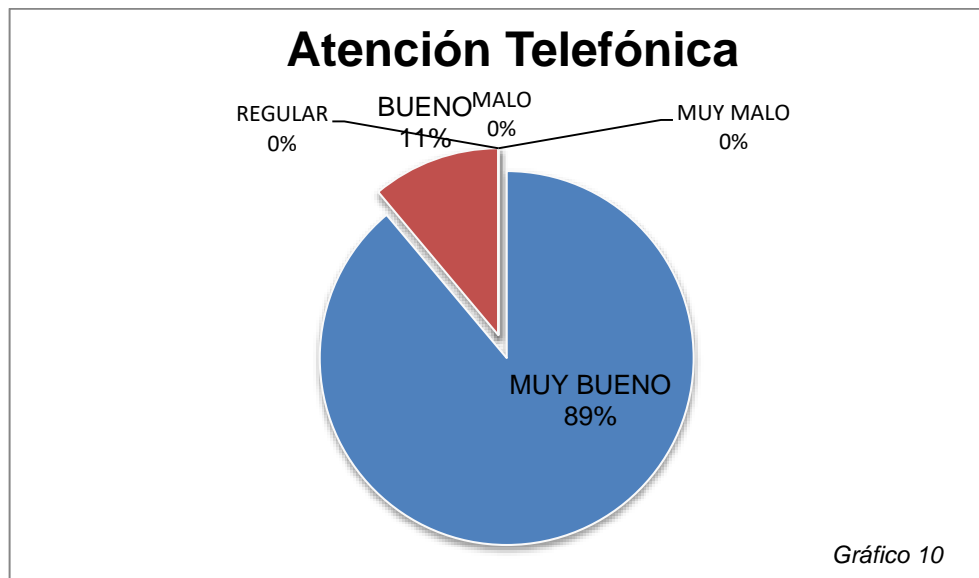
El índice de percepción del Talento humano es del 97% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encuentra en un Nivel de Satisfacción Bueno y una clase de factor Diferenciador Leve. Por lo tanto, MAKROSOFT debe dar continuidad a las actividades del proceso de Gestión Humana.

## Índice percepción del Servicio

### ATENCIÓN TELEFÓNICA

TABLA DE FRECUENCIA 10

	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENO	8	89%	100%	89%
BUENO	1	11%	75%	8%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALO	0	0%	25%	0%
MUY MALO	0	0%	0%	0%
	9	100%		97%

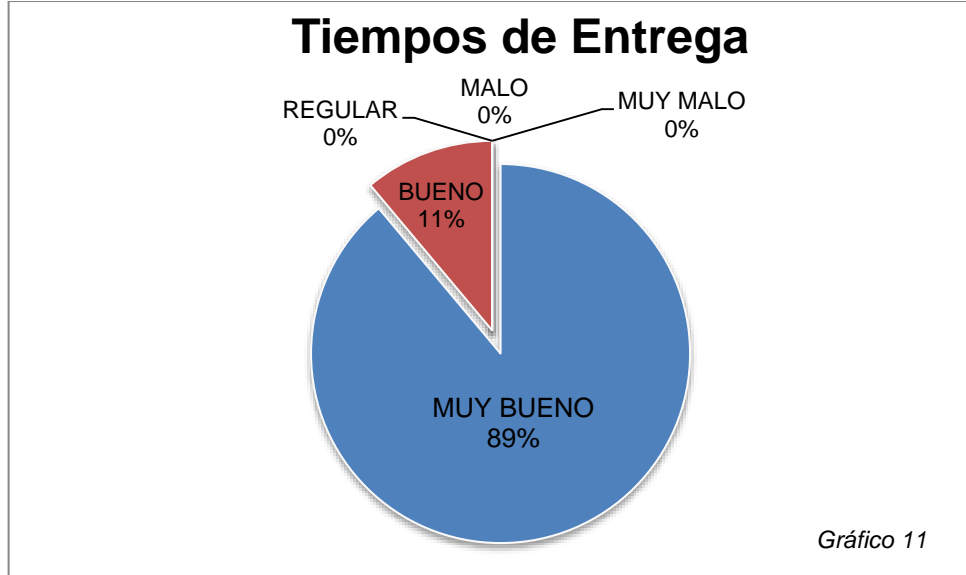




## TIEMPOS DE ENTREGA

TABLA DE FRECUENCIA 11

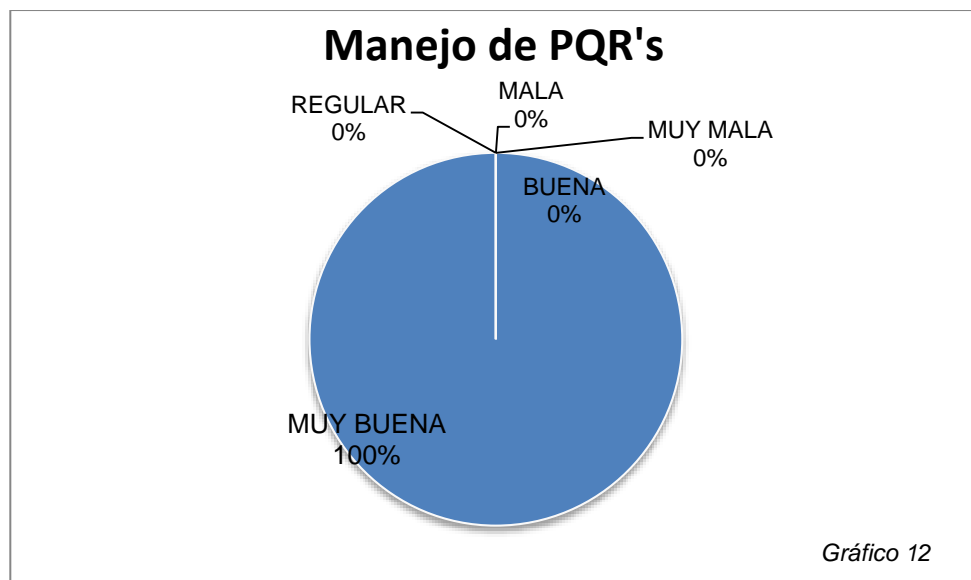
	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENO	8	89%	100%	89%
BUENO	1	11%	75%	8%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALO	0	0%	25%	0%
MUY MALO	0	0%	0%	0%
	9	100%		97%



## MANEJO DE PETICIONES, QUEJAS ó RECLAMOS

TABLA DE FRECUENCIA 12

	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENA	8	1,00	100%	100%
BUENA	0	0,00	75%	0%
REGULAR	0	0,00	50%	0%
MALA	0	0,00	25%	0%
MUY MALA	0	0,00	0%	0%
	8	1		100%



Atención Telefónica	97%
Tiempos de Entrega	97%
Manejo de Peticiones, Quejas ó Reclamos	100%
<b>Índice Percepción del Servicio</b>	<b>98%</b>

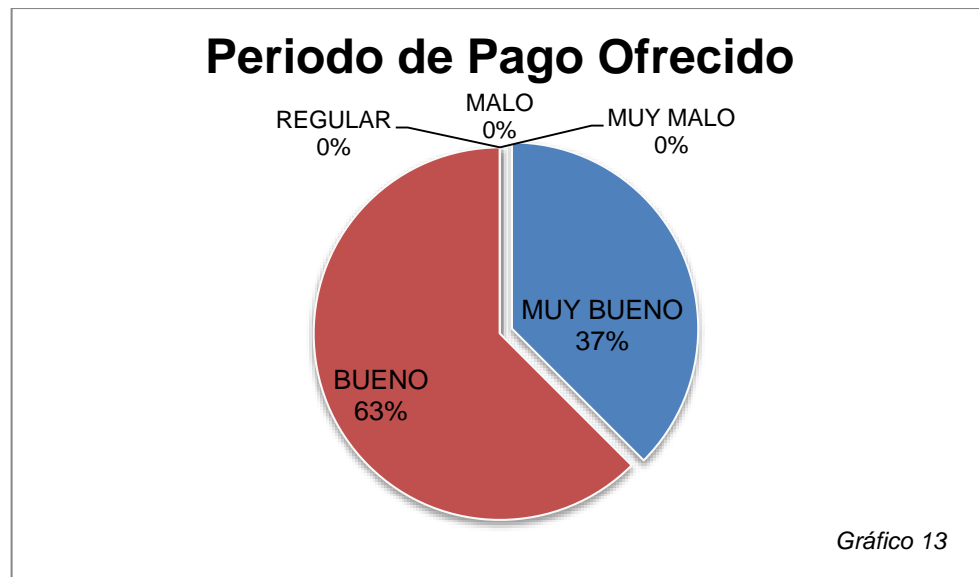
El índice de percepción del Servicio es del 98% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encuentra en un Nivel de Satisfacción Bueno y una clase de factor Diferenciador Leve. Por lo tanto, MAKROSOFT debe dar continuidad a las actividades del proceso de Gestión Humana.

## Índice percepción del Periodo de Pago y la Forma de Cobro

### PERIODO DE PAGO OFRECIDO

TABLA DE FRECUENCIA 13

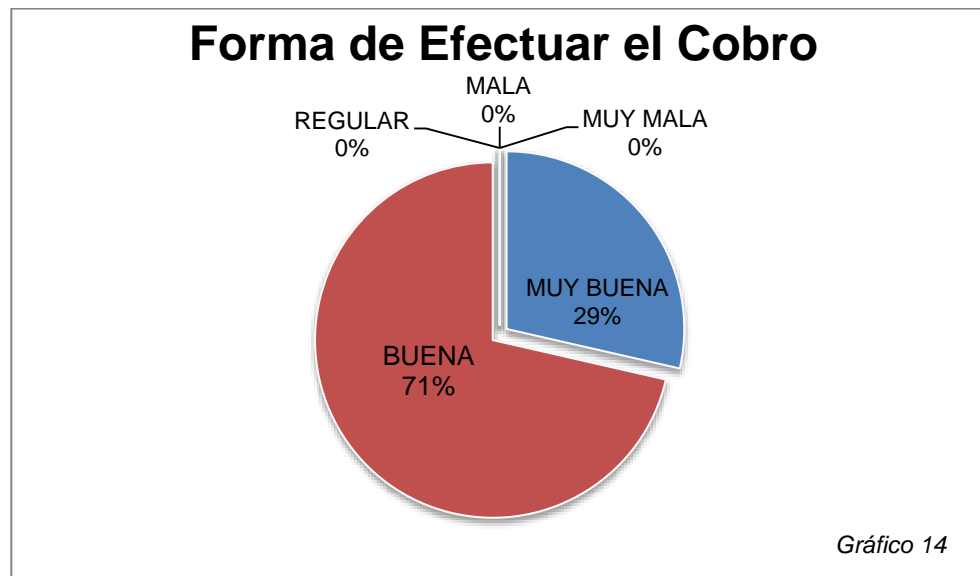
	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENO	3	38%	100%	38%
BUENO	5	63%	75%	47%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALO	0	0%	25%	0%
MUY MALO	0	0%	0%	0%
	8	100%		84%



## FORMA COMO MAKROSOFT EFECTÚA EL COBRO

TABLA DE FRECUENCIA 14

	Valor Absoluto	Valor Relativo	% de Satisfacción	Subtotal
MUY BUENA	2	29%	100%	29%
BUENA	5	71%	75%	54%
REGULAR	0	0%	50%	0%
MALA	0	0%	25%	0%
MUY MALA	0	0%	0%	0%
	7	100%		82%



Periodo de Pago Ofrecido	84%
Forma cómo se Efectúa el Cobro	82%
<b>Índice Percepción Periodo de Pago Forma de Cobro</b>	<b>83%</b>

El índice de percepción del periodo de pago y la forma como MAKROSOFT efectúa el cobro es del 83% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encuentra en un Nivel de Satisfacción Bajo y una clase de factor Crítico. Por lo tanto, MAKROSOFT debe mejorar la comunicación con los clientes de tal manera que ellos conozcan todas las ventajas del periodo de pago y la forma de cobro que tiene la empresa.

### 7.1.2 Análisis Cualitativo

CLIENTE	Otros Servicios Que Gustaría Obtener	Sugerencia para un servicio Ideal
1. CABLE CAUCA S.A.	Ninguno	Continuidad (Servicio Actual es el ideal)
3. EMTEL S.A. E.S.P.	Desea Conocer el Sistema de Gestión Documental	Sugiere herramienta chat para la página
4. LA PREVISORA SEGUROS	Ninguno	Continuidad (Servicio Actual es el ideal)
5. ALUMBRADO PÚBLICO	Ninguno	Continuidad (Servicio Actual es el ideal)
6. ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYÁN	Ninguno	Continuidad (Servicio Actual es el ideal)
7. COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE C.E.O.	Ninguno	Interesado en que MAKROSOFT descentralice la impresión de Popayán para el Cauca
9. CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO CEDENAR	Ninguno	Desea conocer la variedad de tintas que sirven para las facturas
10. EMPOPASTO	Ninguno	Continuidad (Servicio Actual es el ideal)
11. EMAS	Interesado en conocer el servicio de alquiler de impresoras	Continuidad (Servicio Actual es el ideal)

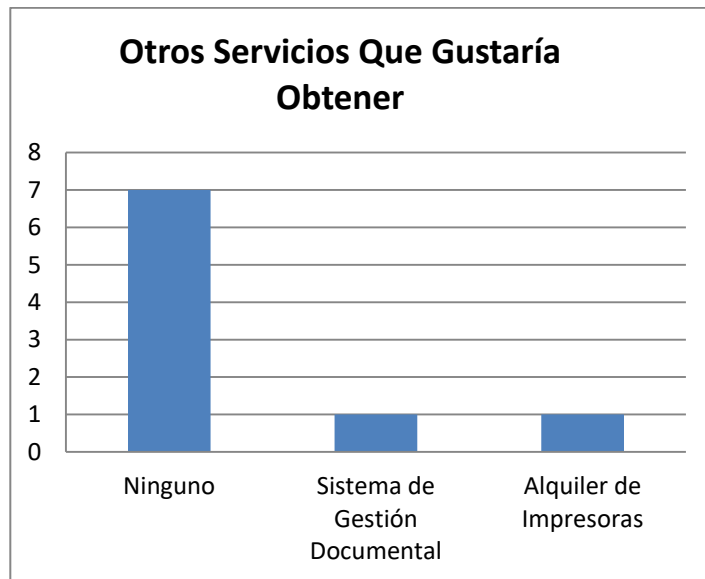


Gráfico 15

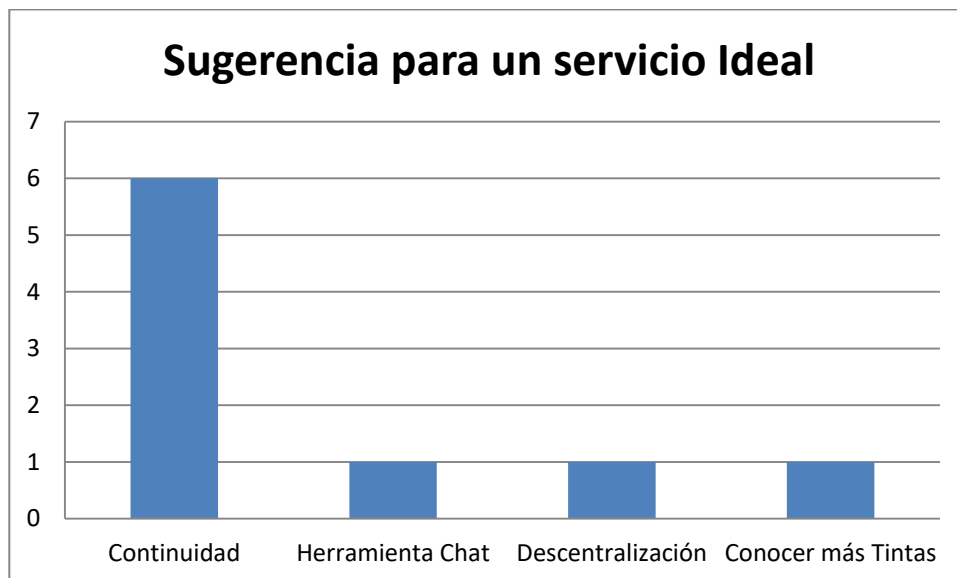


Gráfico 16



### 7.1.3 Libreta de Calificaciones

<b>Índice</b>	<b>Auditoría Número</b>	<b>1</b>
<b>GENERALES</b>		
Real		91%
Perceptivo		94%
<b>ESPECÍFICOS</b>		
Percepción de los Productos ofrecidos		87%
Talento Humano		97%
Servicio		98%
Periodo de Pago y Forma de Cobro		83%

Comentario:

La Empresa MAKROSOFT, cuyo mercado es la facturación para empresas públicas, posee fuertes ventajas debido a su importante experiencia con cada uno de sus clientes, así que debe seguir acercando y uniendo cada vez más las relaciones con sus clientes y seguir haciendo adecuadamente lo que se encuentra bien.

## 7.2 Plan de Mejora 1

**Índice de Percepción General** 94%

El índice real es del 94% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encuentra en un Nivel de Satisfacción Aceptable y un Factor Estable. Por lo tanto, la organización debe establecer una serie de estrategias enfocadas a mejorar el nivel de satisfacción del índice de Percepción General.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes externos de MAKROSOFT.								
<b>INDICADOR GLOBAL ESTRATÉGICO:</b> Aumentar el Índice de Percepción General a un 97%.								
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO	RESPONSABLES			RECURSOS	LIMITANTES
				ÁREA	NOMBRE	CARGO		
Estrategia de Diferenciación	Calidad en el producto (mejora materias primas)  Atención al cliente y niveles de servicios (soluciones efectivas de PQR's)	Aumento de la satisfacción de los clientes con un índice de percepción general mayor ó igual al 97%.	Febrero de 2013	Gestión Comercial, Producción, Gestión de Calidad.	Jair Mazabuel; Claudia Bolaños; Camilo López.	Gerente; Jefe de Producción; Jefe de Calidad.		

## Índice de Percepción de los Productos ofrecidos

**87%**

El índice de percepción de los productos ofrecidos es del 87% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encuentra en un Nivel de Satisfacción Bajo y una clase de factor Crítico. Por lo tanto, MAKROSOFT debe mejorar la percepción de los productos ofrecidos, identificando las expectativas y deseos de los clientes para con las características que permitan una mayor calidad en el producto ofrecido.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes externos de MAKROSOFT respecto a la calidad de los productos								
<b>INDICADOR GLOBAL ESTRATÉGICO:</b> Aumentar el Índice de Percepción de los productos ofrecidos a un 95%								
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO	RESPONSABLES			RECURSOS	LIMITANTES
				ÁREA	NOMBRE	CARGO		
Desarrollo del Producto	Mejorar la calidad en las tintas (proveedor de tóner)  Mejorar la calidad del Papel (proveedores de papel)  Mejorar la Calidad de Impresión (minimizar PNC)	<b>Aumento de la satisfacción del Índice de Percepción de los productos ofrecidos a un 95%.</b>	Febrero de 2013	Gerencia, Gestión Comercial, Producción, Gestión de Calidad.	Jair Mazabuel; Claudia Bolaños; Camilo López.	Gerente; Jefe de Producción; Jefe de Calidad.	\$15'000.000 anuales	<b>Cadena Costos</b> , el aumento en la calidad de las materias primas aumenta costo de producción y puede disminuir dramáticamente la rentabilidad del negocio.
Asociación	Concretar Alianzas estratégicas con proveedores	Ventajas en Precios de Materias Primas Permitiría atacar el limitante de la estrategia anterior						
Diversificación Concéntrica	Facturación Online (dirigida a clientes reales y clientes potenciales)	Valor Agregado a clientes actuales						

## 7.3 Diagnóstico Organizacional

### 7.3.1 Análisis del Medio Ambiente Externo General

#### 7.3.1.1 Factores Económicos

Teniendo en cuenta los indicadores financieros de la empresa, podemos decir que se encuentra en un momento de equilibrio, y la alta tasa de interés del mercado podría afectar negativamente a la empresa ya que esta necesita apalancamiento para sus proyectos, por eso sería importante que esta destinara parte de sus ingresos al ahorro y con mayor razón teniendo en cuenta los riesgos de una posible desaceleración en la economía nacional que podrían retrasar dramáticamente los pagos que estos hacen a la empresa.

#### 7.3.1.2 Factores Socio-Cultural

La empresa tiene una aceptación bastante alta debido a que sus procesos misionales son de gran ayuda a la sociedad, teniendo en cuenta que sus productos brindan un servicio de ayuda a las organizaciones de servicios públicos. La percepción de inseguridad podría desmotivar la inversión en el negocio si eventos impetuosos impactan negativamente la prestación del servicio.

#### 7.3.1.3 Factores Tecnológicos

Es un factor clave dentro del funcionamiento de los servicios que ofrece la empresa, debido a que se depende mucho de las máquinas. En nuestro medio podríamos ver este factor como una ventaja en el sentido de que los cambios tecnológicos se dan rápido en el mundo pero tardan un poco en llegar a nuestra región lo cual nos da un poco de tiempo para recuperar la inversión y reinvertir en nuevas tecnologías.

#### 7.3.1.4 Factores Político-Legales

Es un factor de altísimo impacto, pues los servicios de impresión variable por demanda dependen en gran parte de contratos que se celebran entre la empresa y organizaciones de carácter público, lo cual conlleva a MAKROSOFT a mantener un adecuado manejo de

las relaciones con los entes gubernamentales, fortalecer las alianzas políticas y a velar por el cumplimiento de las cláusulas de los contratos. El manejo de la alta gerencia a este factor es la principal ventaja con la que cuenta la organización, pues las labores que esta realiza son las que permiten el sostenimiento de las alianzas con los clientes. Un cambio en la ley/decreto 472 de 2000 es la que mantiene vigente la facturación en físico que las empresas públicas deben hacer, un cambio, reforma, sustitución, derogación de dicha ley, podría afectar seriamente a la empresa.

### 7.3.1.5 Factores Geográficos

La ubicación de la empresa es estratégica, ya que se encuentra en promedio a diez minutos de sus clientes, lo cual permite tiempos de entrega rápidos y un cumplimiento bastante alto en este sentido.

La empresa se encuentra a 10 minutos del principal centro comercial de la ciudad y al mismo periodo de tiempo del centro histórico, lo cual permite acceder a bancos, entes gubernamentales y entidades privadas para diferentes diligencias.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS									
	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico	X				X		X		
Socio-Cultural			X		X		X		
Tecnológico			X		X		X		
Político-Legal	X			X			X		
Geográfico			X	X					X
Competitivo	X				X	X	X		

## **7.3.2 Análisis del Medio Ambiente Externo Específico**

### **7.3.2.1 Competencia**

En nuestro caso existe una competencia directa, pues existe una empresa, la cual está plenamente identificada, que ha querido aumentar su participación de mercado seduciendo a los clientes actuales de MAKROSOFT, aun así, la experiencia y la calidad en el servicio de MAKROSOFT con sus clientes ha permitido conservar las buenas relaciones y la percepción favorable que los clientes tienen de la empresa.

### **7.3.2.2 Clientes**

Los clientes de MAKROSOFT en el proceso de Impresión Variable por demanda son clientes organizacionales.

### **7.3.2.3 Proveedores**

El papel, principal materia prima de la empresa, lo provee un aliado estratégico de la empresa, COPAPEL, una empresa con la que se ha preservado una excelente relación comercial por casi 10 años, debido a la complementación de los servicios de ambas y al excelente producto que brindan.

### **7.3.2.4 Instituciones Reguladoras**

En el caso del servicio de Facturación ó Impresión Variable por demanda, las instituciones reguladoras de MAKROSOFT son la Superintendencia de Industria y Comercio, la Alcaldía de Popayán, la Cámara de Comercio del Cauca y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

### **7.3.2.5 Relaciones Públicas**

Son manejadas por el Gerente de MAKROSOFT, quien con sus evidentes resultados en la preservación de los negocios con todos los clientes a través del tiempo, ha demostrado con idoneidad, disciplina y responsabilidad que se ha ganado la confianza y el apoyo de los clientes. La alta gerencia debe mantener un rumbo claro en el negocio y manejar adecuadamente las relaciones sociales.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS ESPECÍFICOS									
	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Competencia	X						X		
Clientes			X	X			X		
Proveedores			X	X			X		
Instituciones Reguladoras			X					X	
Relaciones Públicas			X	X			X		

### 7.3.3 Análisis de Factores Interno

#### 7.3.3.1 Capacidad directiva

El pensamiento estratégico de la alta gerencia ha logrado resultados exitosos en el sostenimiento del negocio. MAKROSOFT ha planeado adecuadamente sus procesos para ofrecer bienes y servicios de buena calidad.

#### 7.3.3.2 Capacidad comercial

En cuanto al portafolio de servicios, el servicio de Producción Variable por demanda para clientes organizaciones es tan solo uno de los varios productos que ofrece MAKROSOFT, pues la empresa también hace desarrollo de software, presta servicios de outsourcing con equipos de oficina y diseña y desarrolla redes de cableado.

En cuanto al posicionamiento de la marca, la empresa es altamente reconocida en las esferas de la ingeniería de sistemas en Popayán y en las empresas en donde tiene lazos comerciales, falta posicionar el portafolio de servicios para aumentar la percepción de la marca.

#### 7.3.3.3 Capacidad tecnológica

La tecnología de MAKROSOFT es básicamente para para la transformación (Impresión de facturas y desarrollo de software por ejemplo). En el contexto regional MAKROSOFT

cuenta con una tecnología aceptable, la cual debe ir mejorando poco a poco debido al gran y rápido cambio que se da día a día en el contexto global.

#### **7.3.3.4 Capacidad financiera**

La capacidad de endeudamiento de MAKROSOFT es buena, debido a que es una organización con alta trayectoria y buena experiencia con el sistema financiero, a quien se le debe el apalancamiento de muchos proyectos.

#### **7.3.3.5 Talento humano**

El principal capital de la empresa es el talento humano, en promedio el nivel de educación es tecnológico, básicamente el proceso de Producción no requiere conocimiento altamente especializado, la empresa les provee un entrenamiento y una formación adecuada para un buen desempeño laboral.

En cuanto a la rotación de personal la organización es relativamente estable y hasta ahora no se ha visto obligada a recurrir a despidos de personal.

Los empleados están satisfechos por lo que hacen y consideran en gran parte que su trabajo les contribuye para bien personal y profesionalmente.

#### **7.3.3.6 Direccionamiento estratégico**

El sistema de Gestión de Calidad en MAKROSOFT ha permitido a la Dirección de la empresa marcar el rumbo de las buenas prácticas y medir el cumplimiento de objetivos, así como también la mejora continua.

La macro visión de la Gerencia junto con el micro trabajo del personal operativo ha brindado resultados exitosos en la prestación de servicios y en el sostenimiento de los negocios.

#### **7.3.3.7 Cultura organizacional**

Los principales valores de la empresa son la responsabilidad y el respeto.



ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS									
	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
C. Directiva			X	X			X		
C. Comercial			X	X			X		
C. Tecnológica			X		X		X		
C. Financiera			X		X			X	
C. Talento Humano			X	X			X		
Dir. Estratégico			X	X			X		

<b>HOJA DE TRABAJO</b>	
<b>DOFA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Incremento de la demanda de servicios públicos.	1. Posible Desaceleración Económica
2. Desarrollo de facturas online ó electrónicas.	2. Altas Tasas de interés.
	3. Competencia
	4. El sector económico del negocio se encuentra en declive.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Personal idóneo y competente.	1. Los precios están bajos debido a que hay competencia.
2. Buen servicio al cliente.	2. La empresa depende en alto nivel de las materias primas que brindan los proveedores.
3. Eficiencia en el manejo de recursos o materias primas.	
4. Capacidad Directiva y comercial.	
5. Manejo seguro y confidencial a la información del cliente.	
6. Ubicación Geográfica.	

<b>MATRIZ DE IMPACTOS</b>							
<b>DOFA – Ponderado</b>							
<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto</b>			<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. Buen servicio al cliente.	X			1. Desarrollo de facturas online ó electrónicas.	X		
2. Personal idóneo y competente.	X			2. Incremento de la demanda de servicios públicos	X		
3. Eficiencia en el manejo de recursos o materias primas.	X						
4. Capacidad Directiva y comercial.	X						
5. Manejo seguro y confidencial a la información del cliente.	X						
6. Ubicación Geográfica.	X						
7. Alianza estratégica con principal proveedor.							
8. Capacidad Instalada.							
<b>Debilidades</b>	<b>Impacto</b>			<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. Los precios están bajos debido a la competencia.	X			1. Competencia.	X		
				2. Posible Desaceleración Económica.		X	
				3. Altas tasas de Interés.	X		

## 7.4 Plan de Mejora 2

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes externos de MAKROSOFT respecto a la calidad de los productos								
<b>INDICADOR GLOBAL ESTRATÉGICO:</b> Aumentar el Índice de Percepción de los productos ofrecidos a un 95%								
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO	RESPONSABLES			RECURSOS	LIMITANTES
				ÁREA	NOMBRE	CARGO		
Capacitación y Entrenamiento	<p>Capacitar al personal en la atención al cliente con programas de capacitación</p> <p>Lluvia de Ideas para soluciones radicales a PQR's</p> <p>Aumento de la Productividad</p>	<b>Aumento de la satisfacción del Índice de Percepción de los productos ofrecidos a un 95%.</b>	Febrero de 2013	Gerencia, Gestión Comercial, Producción, Gestión de Calidad.	Jair Mazabuel; Claudia Bolaños; Camilo López.	Gerente; Jefe de Producción; Jefe de Calidad.	\$15'000.000 anuales	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar la participación en el mercado								
<b>INDICADOR GLOBAL ESTRATÉGICO:</b> Crecimiento en la base de clientes mayor o igual al 10%								
Desarrollo de Mercado	<p>Vigilancia tecnológica al mercado</p> <p>Visita a clientes potenciales</p> <p>Participación en Licitaciones</p>	<b>Contrato de negocio con uno o más clientes potenciales</b>	Febrero de 2013	Gerencia, Gestión Comercial, Producción, Gestión de Calidad.	Jair Mazabuel; Claudia Bolaños; Camilo López.	Gerente; Jefe de Producción; Jefe de Calidad.	\$ 5'000.000 anuales	

## 7.5 Comité de Calidad

### 7.5.1 Comité de Calidad Popayán

Resultados Comité de Calidad: “Oportunidades de Mejora en el Proceso y Servicio de Producción de MAKROSOFT”

#### **SATISFACCIÓN GENERAL**

I. La empresa debe mantener su estrategia de satisfacer los tiempos de respuesta a sus clientes, bien sea brindándoles el cumplimiento en la entrega de los productos que solicitan o una atención respetuosa y efectiva de sus PQRs.

#### **PAPEL**

II. La empresa compra papel láser de 75gr.

Un papel con mayor gramaje es un papel de mayor Calidad, por lo tanto un papel de mayor costo.

Las variables que afectan la calidad del papel podrían ser variables externas al papel per se. (Ej.: El Clima; si llueve puede mojarse). (Descuidos de los empleados: empacan mal y el papel se arruga).

Si el gramaje del papel se cambiase a una contextura de 90 gr, el cliente poco notaría dicho cambio, pero sí se alertaría en un cambio en el costo de producción.

El papel láser se usa para la mayoría de las facturas impresas de los clientes, excepto para Cable Cauca, ya que a ellos se les provee facturas en papel tipo Bond. Sin embargo, el cliente Cable Cauca manifiesta estar muy satisfecho con dicho papel.

Si el cliente Cable Cauca solicitara un nuevo tipo de papel, se le explicaría las características del papel láser, el cual ofrece una mayor contextura y calidad, junto a otras características pertinentes a las que se sujeta dicho papel por cuestiones del proveedor al que se le compra, especialmente en el tema de las tintas.

#### **CALIDAD DE IMPRESIÓN**

III. La calidad de la impresión de las facturas tiene que ver con: la materia prima, el personal y la capacidad instalada.

Las causas en los errores de la impresión deben ser analizadas respectivamente y evaluar posibles daños que afecten la percepción del cliente.

Los factores concernientes a las materias primas consisten en: tóner defectuoso, insumos de impresora deteriorados.

Los factores concernientes al personal son los que consisten en errores humanos como la distracción y la falta de cuidado en el proceso de impresión.

Los factores concernientes a la capacidad instalada, tienen que ver con que el desgaste de algunas máquinas puede afectar la calidad de las hojas impresas, haciendo que éstas parezcan más opacas, torcidas e inclusive arrugadas.

La primera opción para la mejora de la calidad de impresión consiste en adquirir una máquina que ya está plenamente identificada la cual no necesita la remanufacturación del tóner. Dicha máquina remplazaría la productividad de tres o más impresoras con las que se cuenta actualmente.

Esta opción también abarca mejorar la calidad de tóner de las demás impresoras mediante la adquisición de tóner de mayor calidad para remanufacturación o adquirir con mayor frecuencia tóner nuevo.

La segunda opción, es incentivar la cultura del cumplimiento del instructivo de producción, lo cual se deriva en un personal más atento y cuidadoso.

## **TINTAS**

IV. Facturas como EMTEL requieren de 3 Tintas, Facturas de la CEO requieren 3 tintas en el Frente y 1 en el respaldo.

El principal proveedor y aliado de MAKROSOFT, COPAPEL ofrece a la empresa la única opción de 4 tintas máximo en el arte de las hojas, esto quiere decir, que MAKROSOFT está sujeto a esta limitación del proveedor.

Por lo tanto, con mucha sutileza, MAKROSOFT persuadirá a COPAPEL de que ofrezca más tintas, conociendo que este proceso podría tardar un tiempo considerable.

## **TIEMPOS DE ENTREGA**

V. Los tiempos de entrega se mejorarían sustancialmente si la empresa contase con un medio de transporte propio y exclusivo para el proceso de entrega del Producto terminado.

La propuesta es presentarles al Jefe Administrativo y Financiero junto al Gerente la cotización de diferentes tipos de Aero Van, vehículos que se ajustan apropiadamente a las necesidades respectivas de los productos que deben entregarse, además de cuidar el presupuesto de la empresa.

En el corto plazo, se podría realizar una prueba alquilando un vehículo como el mencionado anteriormente para probar cómo marcha el proceso de entrega con este medio de transporte.

### **AMABILIDAD CON EL CLIENTE**

VI. Respecto a la amabilidad con los clientes, se concluye que siempre es posible un mejor trato con las demás personas. El Comité de Calidad también arrojó los siguientes comentarios:

Puede faltar mejor trato.

Compromiso de paciencia y tolerancia con los clientes.

Cumplimiento con los tiempos que solicite el cliente.

No ser confanzudo con los clientes ni usar tratos o palabras inadecuadas.

### **PRESENTACIÓN PERSONAL**

VII. Sí se puede mejorar la presentación personal: se tiene pensado en que las próximas dotaciones para los empleados será una ropa de mejor presentación personal, principalmente para los asistente de producción.

### **HABILIDADES COMUNICATIVAS**

VIII. Se mejoran las habilidades de comunicación con el cliente, siendo ágil y efectivo en las respuestas que solicita y siendo siempre cordial sin faltar al respeto.

### **PUNTUALIDAD**

IX. Los asistentes de producción se turnan las entregas del producto terminado para agilizar este proceso.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

X. En el Comité de Calidad, todos y cada uno de los asistentes socializaron las funciones de su cargo, y se amplió el conocimiento de la cadena del proceso de impresión.

### **PQRSF**

XI. Si es efectiva, pero lo sería aún más si se mejorara el PBX para que este brindara una más rápida comunicación con el interior de la empresa.

Se propone Skype para todos los empleados, de esa manera, razones, peticiones o comunicaciones internas tendrían mejor trazabilidad.

### **7.5.1 Comité de Calidad Pasto**

Resultados Comité de Calidad: “Oportunidades de Mejora en el Proceso y Servicio de Producción de MAKROSOFT” en la ciudad de Pasto.

## **SATISFACCIÓN GENERAL**

- I. La empresa debe mantener su estrategia de satisfacer los tiempos de respuesta a sus clientes, bien sea brindándoles el cumplimiento en la entrega de los productos que solicitan o una atención respetuosa y efectiva de sus PQRs.

### **PAPEL**

- II. Existe la duda si es verdad que el papel que usan en la producción del papel que sirve como materia prima para que MAKROSOFT realice la impresión de las facturas es papel reciclado.(poco probable)
- III. Debe sugerírsele a los clientes (especialmente a CEDENAR) que en las facturas les indiquen a sus usuarios cómo deben o cómo no deben doblar, plegar, tratar la factura de pago para evitar daños en el código de barras o en información importante que haga ilegible la factura.



### **CALIDAD DE IMPRESIÓN**

- IV. La funcionalidad de las impresoras con las que cuenta Producción Pasto, permite que no se presenten mayores inconvenientes, además si éstas cuentan con buenos insumos no presentan problemas.
- V. Asistentes de Producción solicitan visita del Asistente de Soporte Técnico al menos dos veces al año para entrenamiento en el manejo de las máquinas.

### **TINTAS**

- VI. La manera para arreglar las tintas se define en la medida que el proveedor ofrezca mejores condiciones de éstas.

### **TIEMPOS DE ENTREGA**

- VII. Aunque la actual forma de entrega es altamente efectiva, teniendo en cuenta la gran producción que se realiza con CEDENAR, a veces hay que realizar dos o más viajes en el Renault 4 para la entrega de facturación debido a que 20 ó más cajas no caben en este, sería conveniente que en estos casos, se tome un taxi para llevar la facturación restante.

### **AMABILIDAD CON EL CLIENTE**

- VIII. Un mejor trato siempre deberá estar enmarcado en los valores de respeto y responsabilidad

### **PRESENTACIÓN PERSONAL**

- IX. Están pendientes las dotaciones de vestimenta. Por cuestiones de funciones laborales no se requiere vestimenta formal.
- X. La imagen corporativa es muy importante, por tal motivo siempre se usa el carnet y el chaleco.

### **HABILIDADES COMUNICATIVAS**

- XI. Saber contestar el teléfono y siempre saludar formalmente hace parte del comportamiento habitual entre MAKROSOFT y sus clientes.
- XII. Se necesita informarle respetuosamente al Ing. Iván Morán encargado de la facturación en EMPOPASTO, que cuando solicite información para reportar alguna

petición, queja, reclamo o felicitación, se comunique primero a los teléfonos de la oficina de MAKROSOFT, y más si no obtiene una respuesta convincente, se comunique con el Ing. Jair Mazabuel.

### **PUNTUALIDAD**

- XIII. Los clientes reconocen la excelente puntualidad en todos los aspectos del servicio que MAKROSOFT les ofrece.

### **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

- XIV. Los Asistentes de Producción de MAKROSOFT Pasto fueron informados de la cadena del servicio de la empresa para la impresión de datos variables, así como también del actual portafolio de Servicios de la empresa.

### **PQRSF**

- XV. Se les explicó el Procedimiento de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias o felicitaciones para que conozcan el conducto regular que estas manejan. Asistentes de producción manifiestan que en el tiempo que llevan trabajando con MAKROSOFT, la única queja que vale la pena resaltar fue la que ocurrió para la facturación de EMPOPASTO el mes de Agosto de 2012, para la cual hay una respectiva acción correctiva y un oficio con una respuesta a dicho inconveniente.

### 7.6 Plan de Mejora 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el reconocimiento y el desempeño de la Organización								
INDICADOR GLOBAL ESTRATÉGICO: Cumplimiento requisitos clientes y del SGC								
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO	RESPONSABLES			RECURSOS	LIMITANTES
				ÁREA	NOMBRE	CARGO		
Seguimiento a las actividades planeadas	<p>Cientes finales de clientes deben saber que facturas de calidad son impresas por MAKROSOFT por medio de la Visita del Jefe Comercial con una frecuencia determinada de tiempo.</p> <p>Funcionamiento eficaz de reuniones de revisión y seguimiento de estrategias y objetivos: Cumplimiento de Cronogramas y compromisos.</p> <p>Empresa debe enfocarse de manera realista en la consecución de sus estrategias para la mejora continua: Saber delinear el alcance de las estrategias.</p>	<p><b>Obtención de la Segunda Certificación ISO 9001:2008 con el Icontec.</b></p>	DIC de 2012	Gerencia, Gestión Comercial, Producción, Gestión de Calidad.	Jair Mazabuel; Claudia Bolaños; Camilo López.	Gerente; Jefe de Producción; Jefe de Calidad.	\$18'000.000	

INDICADOR GLOBAL ESTRATÉGICO: Aumento de la Satisfacción de los clientes por encima del 90%								
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO	RESPONSABLES			RECURSOS	LIMITANTES
				ÁREA	NOMBRE	CARGO		
Reingeniería de Procesos	<p><b>Posicionamiento Basado en Necesidades:</b> Satisfacer la mayoría ó la totalidad de las necesidades de los clientes del servicio de Impresión Variable: Acercarse de manera personal al cliente a identificar sus deseos y cumplirlos.</p> <p>Empresa debe hacer un replanteamiento del personal: Una sola persona puede encargarse del proceso de producción si y solo sí es su único trabajo descargar, generar, imprimir, empaclar y entregar la facturación.</p> <p>La empresa puede redefinir las funciones de los puestos de trabajo para que las personas sean más eficientes en sus tareas: Jefe de Producción puede ser la persona ideal en Calidad y en Gestión Humana. Asistente de Producción puede hacer de Jefe de Producción. Asistente de Servicios Generales puede hacer de Asistente de Producción en la etapa de Empaque.</p> <p>La Gerencia debe definir y comunicar la posición particular de la compañía, y lograr el ajuste que requieren las actividades, también guiar a los empleados a hacer elecciones asertivas en las decisiones cotidianas.</p> <p>Crear aptitudes y destrezas únicas ajustadas a las directrices organizacionales que permitan alcanzar las estrategias.</p> <p>Continuidad en las buenas prácticas para fomentar las mejoras en las actividades individuales</p>	<b>Alcanzar una ventaja competitiva sostenible</b>	DIC de 2012	Gerencia, Gestión Comercial, Producción, Gestión de Calidad.	Jair Mazabuel; Claudia Bolaños; Camilo López.	Gerente, Jefe de Producción; Jefe de Calidad.	\$15'000.000 Mensuales	

## 8. CONCLUSIONES

1. La percepción del talento humano de MAKROSOFT es indiscutiblemente la mayor ventaja con la que cuenta la empresa.
2. Los clientes están altamente satisfechos con el servicio que les brinda la empresa.
3. La empresa debe mejorar la percepción de los productos ofrecidos aunque dicha percepción sea buena.
4. La empresa maneja adecuadamente el manejo de la retroalimentación del cliente con el análisis y seguimiento de Peticiones, Quejas, Reclamos ó Sugerencias.
5. Entre más personalizada y eficiente sea la experiencia que un cliente tiene con una organización, mayores índices de satisfacción.
6. Aunque el negocio de la impresión variable se encuentra en etapa de madurez, es la oportunidad perfecta para desarrollar métodos electrónicos de facturación.
7. La empresa debe seguir fortaleciendo sus alianzas estratégicas con los proveedores.
8. La empresa se encuentra altamente posicionada con sus clientes por la experiencia y por el cumplimiento con el que se ha sostenido a través de los años.

## 9. RECOMENDACIONES

1. La satisfacción del cliente se podría definir como el cumplimiento de los deseos de los clientes reales.
2. La norma Técnica ISO 9001:2008 es una herramienta muy útil para garantizar una serie de buenas prácticas que toda organización puede y debería hacer en la búsqueda de la satisfacción del cliente.
3. La satisfacción del cliente, y la correcta ejecución de su medición, análisis y seguimiento brinda la herramienta más importante que tiene una organización para crearle valor agregado a sus clientes.
4. Cuando una organización realiza eficientemente sus procesos, haciendo las cosas como ninguna otra y cuando mejora ó no afecta los niveles de satisfacción de sus clientes podrá alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
5. Cuando los clientes perciben el valor agregado de una empresa poseen altos niveles de satisfacción, lo cual se traduce en fidelidad y posicionamiento de marca.
6. El personal de MAKROSOFT es la fuente más indicada para hacer una lluvia de ideas en cuanto a mejorar los procesos internos de la empresa.

## **10. ANEXOS**

9. Nueve Encuestas de Satisfacción.
10. Acta Comité de Calidad Popayán
11. Acta Comité de Calidad Pasto