

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO
EN EL SERVICIO DEL CLIENTE INTERNO PARA EL ÁREA DE
MERCADERO EN LA EMPRESA DEPOSITO FUENTES DE LA CIUDAD DE
POPAYÁN**



**LUCY ANDREA OCAMPO AGREDO
JOSÉ NATANAEL CUBILLOS ROSAS**

GUIDO HERNEY CAMPO
Administrador de Empresas
Director

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
DICIEMBRE DE 2.001**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO
EN EL SERVICIO DEL CLIENTE INTERNO PARA EL ÁREA DE
MERCADERO EN LA EMPRESA DEPOSITO FUENTES DE LA CIUDAD DE
POPAYÁN**



**LUCY ANDREA OCAMPO AGREDO
JOSÉ NATANAEL CUBILLOS ROSAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
DICIEMBRE DE 2.001**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO	5
1.2 EL MERCADEO CORPORATIVO INTERNO: EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	6
1.2.1 Un Cambio en el modelo de gestión.	7
1.2.2 Mercadeo corporativo Interno	9
1.2.3 Componentes de una estrategia de servicio al cliente interno	11
1.3 AUDITORIA DEL SERVICIO	12
1.3.1 Concepto	12
1.3.2 Elementos de la auditoría del servicio.	13
1.3.3 Auditoría Interna del servicio.	14
1.3.3.1 Metodología de la Auditoría Interna del Servicio.	14
1.3.3.1.1 Conceptos iniciales	14
1.3.3.1.2 Evaluación de la calidad del servicio interno	15
1.3.3.1.3 Objetivos de la evaluación de la calidad del servicio	15
1.3.3.1.4 Índices	16
1.3.3.1.5 Escalas de calificación	17
1.3.3.1.6 Generación de Índices	17
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	18
2.1 MISIÓN Y VISIÓN	19
2.2 VALORES DE LA EMPRESA	19
2.3 PLANIFICACIÓN	20
2.4 ORGANIZACIÓN	21
2.5 MOTIVACIÓN	22
2.6 INTEGRACIÓN DE PERSONAL	23

	Pág.
2.7 CONTROL	23
3. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	25
3.1 METODOLOGÍA	25
3.1.1 Censo.	25
3.1.2 Escalas de calificación	25
3.1.3 Generación de Índices	26
3.1.4 Interpretación de los índices	28
3.2 ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES	28
3.3 PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	29
3.3.1 Matriz de niveles de satisfacción	29
3.3.2 Índices de satisfacción	30
3.4 ANÁLISIS CUALITATIVO	37
3.4.1 Satisfacción del empleado en Depósito Fuentes.	37
3.4.2 Sugerencias.	38
3.4.2.1 Factores generadores de insatisfacción	38
3.4.2.2 Factores clasificados como necesidades y expectativas	38
3.4.3 Deseo de realizar otras funciones diferentes en la empresa	39
3.4.4 Motivación y trabajo.	39
4. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	40
4.1 METODOLOGÍA	40
4.1.1 Definir los objetivos de la auditoría	40
4.1.2 Conocer los aspectos básicos de la compañía.	40
4.1.3 Analizar el ciclo del servicio.	41
4.1.4 Diseño y análisis de la encuesta.	42
4.2 ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES	43
4.3 PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	43
4.3.1 Matriz de niveles de satisfacción	43
4.3.2 Índices de satisfacción	43

	Pág.
4.3.3 Índices Específicos	45
4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO	49
4.4.1 Nivel de satisfacción con el servicio que ofrece la empresa.	49
4.4.2 Sugerencias.	49
4.4.2.1 Factores generadores de insatisfacción	50
4.4.2.2 Factores clasificados como necesidades y expectativas	51
5. PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.	52
5.1 ESTUDIO DE LOS FACTORES CRÍTICOS	52
5.1.1 Auditoría Interna.	52
5.1.2 Auditoría Externa	52
5.1.3 Objetivos y estrategias de mercadeo corporativo interno.	53
5.1.3.1 Planteamiento de factores críticos y objetivos orientados al Cliente Interno	54
5.1.3.2 Planteamiento de estrategias para el Cliente Externo	55
5.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA	56
5.3 ETAPAS DEL PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO	57
5.4 PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO	59
5.4.1 Educación	59
5.4.1.1 Importancia de la calidad del servicio al cliente interno.	60
5.4.2 Inducción.	61
5.4.2.1 Misión y visión de la empresa.	62
5.4.2.2 Valores corporativos.	63
5.4.2.3 Objetivos generales	64
5.4.3 Desarrollo organizacional	64
5.4.3.1 Manual de Funciones área de mercadeo.	65
5.5 MANUAL DE INDUCCIÓN DEPÓSITO FUENTES.	70
5.5.1 Deberes de los empleados.	70

	Pág.
5.6 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – DEPÓSITO FUENTES.	71
5.6.1 Jefe de Mercadeo.	71
5.6.1.1 Proceso de compras.	71
5.6.1.2 Proceso de compras por caja menor.	72
5.6.2 Secretaria de mercadeo.	73
5.6.3 Auxiliar en atención.	74
5.6.4 Auxiliar en Bodega	75
5.6.5 Jefe de Bodega	76
5.6.6 Flujograma de Procesos “Compra y venta de productos”.	77
5.6.7 Flujograma estructurado de Procesos “Compra y venta de productos”.	79
6. CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	86

LISTA DE ANEXOS

ANEXO No. 1. ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO

ANEXO No. 2. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

ANEXO No. 3. ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO

ANEXO No. 4. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

INTRODUCCIÓN

El cliente interno son todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Si no se vende primero al cliente interno el valor del producto o servicio que la compañía ofrece no tendrá el éxito deseado, seguramente la organización contará con burócratas que cumplen con su obligación, más no con profesionales comprometidos con su labor, Y sólo ese compromiso hace posible que la empresa funcione como un bloque sólido, dispuesto a franquear todas las barreras y salvar todos los obstáculos para satisfacer al cliente, razón principal del desarrollo y éxito de cada uno y de la empresa misma.

La atención al cliente interno es sumamente importante, la cadena de valor se rompe si no existe una buena relación entre facturación y ventas, o entre ventas y producción y la fractura en la cadena de valor o la inexistencia de la misma.

El éxito de una empresa no está solamente en tener un producto y/o servicio de excelente calidad, riguroso en sus especificaciones, ni tampoco en contar con precios razonablemente competitivos, ni mucho menos en tener procesos eficientes con la máxima y óptima productividad.

El mundo de hoy, enfrentado al fenómeno de la Globalización, exige cambios radicales de su economía. Las empresas se hacen más competitivas para sobrevivir a los vaivenes de nuestro signo monetario. Una herramienta que le permite a los empresarios desarrollar ventajas para lograr el éxito, es la calidad. La búsqueda de la calidad es un instrumento para el aumento de la

competitividad, en primer lugar, porque exige una actitud mental, un ambiente cultural y una organización verdaderamente convencida de la mejora continua. En segundo lugar, para alcanzar la calidad hay que trabajar en todas las áreas de la organización, de manera concertada, sistemática y motivadora.

Basándose en el nuevo escenario de la economía mundial, es cuando los empresarios se han dado cuenta que la competitividad se logra con la calidad de los productos y esta a su vez depende de la calidad en el manejo del recurso humano.

El empresario le ha dado un giro a la prioridad de los factores y ha ubicado al recurso humano en primer lugar. Sencillamente, porque un trabajador que se sienta motivado e integrado a la organización va a producir satisfactoriamente un producto de calidad. Hoy, el empleado es visto o definido como "el cliente interno", y no como "mano de obra", en un ambiente donde la administración es participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensa y evaluación del desempeño para lograr lo propuesto.

El trabajo de satisfacer a los clientes de una empresa no es responsabilidad exclusiva de los responsables directos del área de Servicio al Cliente. Toda la organización debe estar comprometida con este propósito para tener éxito. Si se mantiene informados a los empleados sobre las decisiones comerciales y la visión del negocio, si se les ofrece un mejor soporte para que cumplan mejor su papel, buscarán más sinergias y menos divergencias entre los miembros de sus equipos de trabajo, porque reconocerán el objetivo común: el servicio al cliente.

Y para facilitar esta sinergia se pueden definir roles bien precisos sobre qué departamentos de la empresa juegan un papel de proveedores y cuáles de clientes internos. Aquellos que proporcionan una parte del proceso total de un producto o de un servicio a otras áreas que van agregando valor y refinamiento hasta llegar al producto final, juegan a la vez los roles de proveedores y de clientes.

El presente estudio se ha desarrollado en capítulos y se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se destaca la importancia que tiene el cliente interno en la calidad del servicio que ofrece la empresa, también se estudian los componentes de la estrategia del servicio al cliente interno, puesto que es una condición fundamental para aprovechar el capital intelectual en las organizaciones. Al final del capítulo se define la auditoría interna del servicio y cuáles son los pasos para su realización.

En el segundo capítulo, se analiza la situación actual de la empresa, se estudian algunos principios corporativos como la misión, visión y valores de la empresa, como se desarrollan los procesos de planificación, entre ellos se definen las metas, estrategias, políticas y objetivos. También se define la estructura organizacional, y como se realiza la motivación, la integración de personal y el control en la empresa.

En el tercer capítulo, se define el método y cálculo de los índices de satisfacción del cliente interno y su respectivo análisis, de éste se determinan los factores críticos que van a servir para la realización del programa de servicio al cliente interno.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se define la metodología para calcular los índices de satisfacción al cliente externo y se analiza cada uno de ellos, de los cuales se obtienen los factores críticos que deben ser mejorados por la empresa para prestar un mejor servicio al cliente externo.

En el quinto capítulo se toman los factores críticos de las dos auditorías y se establecen los objetivos que debe seguir la empresa, se propone un plan de acción orientado a mejorar el servicio al cliente interno, se realiza un manual de funciones para el área de mercadeo y se elaboran flujogramas para cada uno de los cargos del área.

1. LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO.

La Calidad Total, incluye el concepto de Proveedor o Cliente interno. Al hablar de satisfacción del cliente, no se limita solamente a pensar en el cliente externo, aquel que recibe el producto / servicio de la empresa. Se hace referencia, igualmente, a las personas que ocupan los puestos de trabajo en la organización.

Individualmente, todo integrante de la organización, forma parte de un proceso, dentro de un esquema proveedor - cliente en el que la entrega de un trabajo sin fallo es imprescindible para que el proceso total se produzca correctamente y por tanto, resulte competitivo.

El Cliente expresa sus necesidades al proveedor y le ayuda a satisfacerlas, adecuándolas a sus posibilidades. El Proveedor ayuda a su cliente a definir de modo realista sus necesidades, y las satisface.

Es necesario que la calidad de toda la cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo, porque de otro modo, se producirán importantes fluctuaciones en la calidad del 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.

La identificación de quiénes son los proveedores y los clientes, así como de lo que se recibe de los proveedores y lo que se da a los clientes (material, información, documentos, instrucciones,...) es el primer paso para tomar conciencia del lugar en el proceso que lleva a cabo el departamento o servicio. Esta toma de conciencia fortalecerá la cadena proveedor-cliente interno, sobretodo si se expresan las necesidades correctamente al proveedor interno y se ayuda, de otra parte, a que el cliente interno exprese las suyas.

1.2 EL MERCADEO CORPORATIVO INTERNO: EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.

Los colaboradores son los primeros clientes del mercadeo de una empresa.

Para asegurar competitividad no basta con tener excelentes productos, infraestructura y recursos. Su 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 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”.¹

Retos similares afrontaron y afrontarán cada día las empresas latinoamericanas. Estos serán más intensos, y las compañías tienen que prepararse para ellos.

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno. Santafé de Bogotá. 3R Editores. 2.000. p. 10.

1.2.1 Un cambio en el modelo de gestión.

El primer paso en este gran viraje es un cambio a fondo de los modelos de gestión empresarial. Los modelos gerenciales occidentales tienen su origen y fundamento en la empresa manufacturera.

La General Motor fue la fuente de inspiración de sistemas gerenciales, y aún innovaciones más recientes como los movimientos de la calidad total y el mejoramiento continuo tienen sus orígenes en empresas del sector manufacturero. De allí surgieron los criterios de departamentalización, la descripción de funciones, los manuales de procedimientos, el control estadístico de calidad y los sistemas de auditoría y control.

El advenimiento de la economía simbólica acogió muchos de los principios gerenciales del modelo manufacturero, pero tuvo que enfrentar los problemas propios de una industria de intangibles, de productos perecederos, que se consumían y producían al mismo tiempo, que no eran almacenables, ni repetibles. Surgió así la era de las empresas de servicio y el servicio al cliente como su gran competencia distintiva.

Parecía, al principio, que el concepto del servicio al cliente no era aplicable a la industria manufacturera. Sin embargo, con el devenir de los tiempos, la dinámica de los mercados demostró que el concepto del servicio al cliente era un elemento de gestión aplicable a uno y otro. Se entra así en la etapa del servicio al consumidor.

Pero las organizaciones del sector real y de servicios continuaron siendo gerenciadas bajo los mismos principios y prácticas gerenciales del pasado. Estas tienen como factor clave de éxito la gestión de la estructura industrial,

en la cual las tareas del ejecutivo consistían en definir las reglas de cómo los diferentes niveles de la organización interactuaban y operaban para lograr objetivos, generalmente financieros. Era una gestión centrada en cosas, procedimientos, en control.

Aquí es donde tiene que llegar el gran viaje. De un modelo gerencial centrado en cosas, procedimientos, control y resultados solamente financieros, hay que pasar a uno centrado en la gente. Un modelo gerencial que tenga como foco y base fundamental la gestión de la cultura empresarial. Un esquema gerencial centrado en la cultura empresarial, como afirma Karl Albrecht. *“Es aquel que se centra en los aspectos sociales del ambiente de trabajo con el objetivo de establecer un compromiso ético y un entusiasmo por el servicio que permita al trabajador comprometerse autónomamente en el mantenimiento de la calidad del servicio como la ventaja diferencial de su compañía”*.²

En una gestión centrada en los aspectos sociales del trabajo, el colaborador se desempeñará más por cultura que por cohesión; más por motivación que por mandato y obligación; más por valores compartidos que por estándares predefinidos.

La gestión por cultura hará que el colaborador logre su autorrealización y su trabajo le genere el valor que transmitirá en el trabajo del día a día a sus clientes, tanto internos como externos.

Será entonces, una cultura centrada a las personas y al servicio que irrigue la cadena de valor de cada uno de los negocios.

Es éste el verdadero cambio en los modelos de gestión que impondrán las circunstancias y las fuerzas del nuevo milenio.

² Ibid. Pág. 13.

1.2.2 Mercadeo corporativo interno.

Tradicionalmente se afirma que el cliente es la razón de ser de las organizaciones; por tanto, el mercadeo siempre se dirige hacia el cliente externo.

Pero los tiempos han cambiado radicalmente. El mundo está ante una sociedad que se globaliza, que abre sus fronteras, que se vuelve más independiente. Indudablemente, estamos frente a una economía de mercado regulada por las fuerzas de la oferta y la demanda. En esa sociedad, la capacidad para competir será condición necesaria para el éxito. Competencia será, entonces, el signo de la era.

En el pasado, el producto era suficiente. Sin embargo, como el cambio es radical, ahora el primer mercado de una empresa es su cliente interno. La competitividad en la época actual se construye primero dentro. Una organización que no es competitiva internamente difícilmente sobrevivirá en los mercados.

Para ello, el cliente interno requiere la primera atención, exige ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización, de las ventajas competitivas de la empresa. Debe interpretar adecuadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Debe entender cabalmente la misión y los valores que regulan la vida de la compañía. Debe comprender la cultura de la organización en la cual desempeña.

Para lograr este cometido, las organizaciones tendrán que diseñar programas de mercadeo interno que aseguren un servicio de excelente

calidad al cliente interno. Estos deben conducir a redefinir la importancia de la inducción; a la realización de programas de reinducción; al establecimiento de sistemas formales de divulgación de políticas, programas y planes; a la ejecución de programas de lanzamiento interno de productos; a la priorización de programas de capacitación y educación; al estímulo de la participación del talento humano en la vida empresarial; a la descentralización en la toma de decisiones; al estímulo del compromiso y de pertenencia de los miembros de la institución.

Es un viraje total. Es una nueva visión de la antigua concepción de competitividad, que requiere imaginación y compromiso, especialmente de la alta gerencia. Es volcarse sobre el cliente más importante de la organización, en la seguridad de que este esfuerzo se extenderá al cliente externo. Lógicamente, esto no indica abandonar al cliente externo, es simplemente cambiar la prioridad de los factores.

Los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales porque unos dependen de otros, total o parcialmente, para hacer su trabajo. Todos están entrelazados y por lo mismo en mayor o menor grado deben contribuir al logro de la visión y la misión institucionales. Dicho de otra forma: el cliente interno es aquel que en la organización requiere el servicio de otro u otros colaboradores internos para cumplir eficazmente su labor.

El lazo que une esa concepción del cliente interno está conformado por la cultura, el liderazgo y la organización en función de posibilitar a la gente el servicio de excelente calidad.

Esa cultura debe entenderse como el mensaje fundamental del servicio al cliente interno que le permita a la gente asumir el compromiso personal para dar una excelente calidad, tanto al cliente interno como externo.

El liderazgo debe basarse en una actitud y predisposición que arrancado desde la alta gerencia llegue a todos y cada uno de los colaboradores internos entregándoles una atención personalizada y esmerada que posibilite el contacto, conocimiento y satisfacción de las necesidades del cliente interno como individuo.

Todos estos elementos integrados adecuadamente permitirán definir la estrategia de servicio al cliente de cada compañía. Una organización centrada en procesos, generadora de valor.

1.2.3 Componentes de una estrategia de servicio al cliente interno.

Un modelo de gestión empresarial centrado en una cultura de servicio al cliente interno y al consumidor final lo integran dos tipos de componentes:

- a. Componentes básicos generales
- b. Componentes específicos

a. Componentes básicos generales.

Se entienden por componentes básicos generales:

1. Los valores empresariales - La cultura.
2. El direccionamiento estratégico.
3. Los procesos de la organización. Capacidades operacionales.
4. Una cultura de mercadeo y servicio.
5. Un nuevo liderazgo.
6. La comunicación.

b. Componentes específicos.

Se entiende por componentes específicos aquellos elementos de la cultura de la organización relacionados directamente con la gestión del talento humano.

Se consideran como componentes específicos:

- Procesos de gestión del talento humano.
- La inducción.
- Los sistemas de compensación y beneficios.
- La Evaluación del desempeño.
- El bienestar laboral.

1.3 AUDITORIA DEL SERVICIO³

La auditoria del servicio es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente. Un componente de las estrategias de competitividad de una empresa.

1.3.1 Concepto.

La auditoria del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos.

³ SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Temas Empresariales. 3R Editores. 1999. P. 19.

De la definición anterior se deduce que la auditoria del servicio requiere unos elementos fundamentales para que forme parte válida de una estrategia integral del servicio al cliente.

1.3.2 Elementos de la auditoria del servicio.

Son elementos de una auditoria del servicio:

- a. El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
- b. Identificación clara de los servicios objeto de auditoria.
- c. Elaboración clara de los ciclos del servicio.
- d. Definición y diseño específico de los "momentos de verdad" dentro del ciclo de servicio.
- e. Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
- f. Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. No confundir la auditoria del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoria de mercados.
- g. Introducir la auditoria del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
- h. Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorias para que éstas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo. Hacerlo en forma permanente y sistemática. Comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.
- i. Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoria sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

1.3.3 Auditoria Interna del Servicio.

Una organización no da al cliente externo lo que no tiene dentro. Estamos en la era en la cual ya no se gestionan organizaciones se gerencia cultura. Para una adecuada gestión de cultura es indispensable conocer los índices de satisfacción e incorporación de cultura de los colaboradores internos, escuchando sus intereses y expectativas y conociendo los factores generadores de satisfacción e insatisfacción.

Las mediciones de clima empresarial buscan obtener esta información. Se basan en modelos tradicionales soportados en teorías y esquemas de comportamiento solamente. Modelos que combinan las teorías de comportamiento con principios y teorías empresariales se han venido desarrollando con mayor frecuencia e intensidad.

1.3.3.1 Metodología de la Auditoria Interna del Servicio. ⁴

1.3.3.1.1 Conceptos iniciales.

1. Servicio al cliente interno: es el conjunto de estrategias que toda empresa diseña para satisfacer las expectativas de los colaboradores internos mediante el logro de sus objetivos empresariales.

Para lograr la calidad en este servicio es necesario oír la "voz del colaborador", para así poder conocer sus necesidades y expectativas con respecto al servicio que recibe de la organización y crear así en el interior

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto. Mercadeo Interno. Temas Gerenciales. 3R. Editores. 2000. P. 163.

una cultura de servicio, que redundará después, como paso obligado, en una real filosofía de calidad, de servicio hacia el cliente externo.

El servicio al colaborador implica contar con un canal de doble vía (colaborador - organización) que permita un proceso de retroalimentación continuo de las partes.

2. Ciclo de servicio: como un conjunto de relaciones del colaborador con la organización (procesos internos) y un sistema en el logro de los objetivos de la empresa.

3. Momentos de verdad: cada uno de los contactos efectivos que tiene el colaborador con los procesos de la organización, con sus compromisos y que generan una satisfacción o insatisfacción con el servicio recibido.

1.3.3.1.2 Evaluación de la calidad del servicio interno.

La evaluación de la calidad del servicio es un proceso continuo, metódico y sistémico. Se basa en escuchar la opinión del colaborador sobre la calidad de los procesos empresariales, la satisfacción o insatisfacción que le genera la organización, la cual se realiza en intervalos periódicos, con el fin de conocer oportuna y permanentemente las tendencias de su satisfacción y la incorporación de los valores que soportan la cultura de la institución.

1.3.3.1.3 Objetivos de la evaluación de la calidad del servicio.

El objetivo principal de esta evaluación es lograr tener una norma clara de calidad en el servicio que recibe el colaborador interno, así como el índice de

incorporación de la cultura empresarial. Este tipo de evaluación busca primordialmente los siguientes objetivos:

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

1.3.3.1.4 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 organización. Dependiendo el proceso al que se haga referencia, éste puede ser:

Perceptivo (IP): 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 (IR): 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, remuneración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, bienestar social, relaciones supervisor - colaborador.

Incorporación de cultura (IIC): 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 organización. Mide el índice de incorporación de una visión compartida.

1.3.3.1.5 Escalas de calificación.

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

1.3.3.1.6 Generación de índices.

Teniendo 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.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

El Depósito Fuentes es una empresa fundada hace 33 años, es de carácter familiar, liderada por sus propietarios Alejandro Fuentes y Nelly Meneses, quienes con su espíritu emprendedor se ubicaron en varias localidades del departamento del Cauca, tales como: Florencia, Bolívar, Mercaderes, Rosas y finalmente se radicaron en Popayán como Depósito Fuentes, cuya actividad es la comercialización y distribución de granos, licores y abarrotes; con el fin de ofrecer a la comunidad caucana diversidad de productos de óptima calidad que satisficieren sus necesidades y abarataran la canasta familiar. Dada la Misión de la empresa ha sido capaz de mantener y abastecer principalmente a municipios del sur del Cauca y norte de Nariño y en menor escala municipios del Norte del Cauca y Popayán.

A pesar de las dificultades sociales, políticas y económicas por las cuales ha atravesado la población, la empresa se ha esforzado y destacado por brindarle al cliente: calidez en su trato, diversidad de productos al por mayor y al detal, bajos precios, incentivos por su fidelidad, facilidades de pago y ubicación al alcance de todos. Es de mencionar el apoyo que la empresa hace al comercio minorista caucano en el abastecimiento de licores, café, pastas, velas; entre otras, que ayudan al desarrollo del departamento.⁵

⁵ FUENTES, Francisco. Depósito Fuentes. Popayán 2.001.

2.1 MISIÓN Y VISIÓN.

La actual misión y visión definidas en Depósito Fuentes son las siguientes:

Misión: Ofrecer granos, licores, abarrotos y productos de consumo popular de todas las marcas de acuerdo a las exigencias de calidad del mercado y a las necesidades de los clientes.

En este compromiso de competitividad, Depósito Fuentes se apoya en el desarrollo de la calidad humana de los colaboradores vinculados a la organización, mediante la capacitación y la apertura de espacios de participación y comercialización en las decisiones referentes al mejoramiento continuo de la organización.

Visión: Depósito Fuentes, en los próximos cinco años, proyecta diversificar sus productos de granos, abarrotos, licores y productos de consumo popular, penetrando en el mercado del departamento del Cauca y así establecer un canal de distribución hacia mayoristas y minoristas.

2.2 VALORES DE LA EMPRESA.

- Honestidad con el cliente.
- Responsabilidad con el consumidor ofreciendo un producto de buena calidad.
- Compromiso: Cumplir con los deberes y obligaciones de la empresa.
- Respeto obediencia tolerancia y cortesía entre miembros de la empresa y con el cliente.

- Honradez: Buena voluntad del personal para realizar sus funciones con rectitud e integridad con la empresa.
- Bienestar: Buscar la comodidad y serenidad del cliente externo e interno de la empresa.

2.3 PLANIFICACIÓN.

La planificación consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales como establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. DEPOSITO FUENTES es una empresa que tiene sus metas y objetivos bien estructurados, sabe lo que quiere y para donde va.

La meta de la empresa es constituirse como la principal empresa de distribución de granos y abarrotes en la ciudad de Popayán y el Departamento del Cauca.

Los objetivos de la empresa son:

- Desarrollar una entidad impulsada hacia el cliente para que sea competitiva.
- Valorar el talento humano del personal al servicio de los objetivos de la organización.
- Incrementar el valor de la relación entre la empresa y el cliente.
- Garantizar el desarrollo de nuevos y mejores procesos productivos con el fin de establecer relaciones comerciales (Gana-Gana), que generen satisfacción a las partes.
- Garantizar el desarrollo de nuevos y mejores procesos productivos para que generen un producto en óptimas condiciones de calidad que superen las expectativas del cliente.

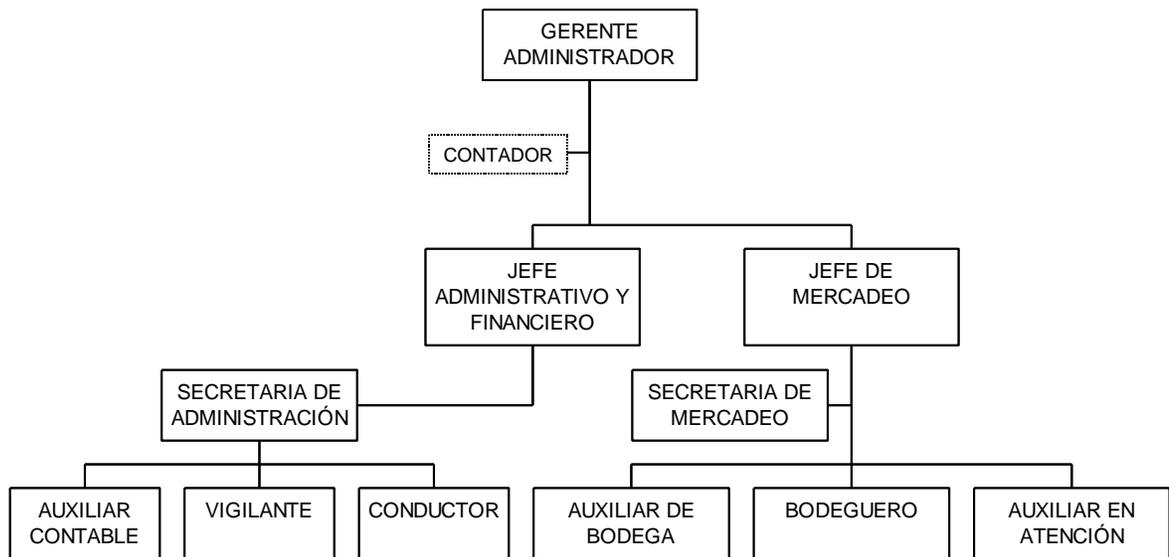
Utilizan estrategias de promoción, publicidad en eventos, degustaciones de algunos productos, visitas a empresas y supermercados.

Entre las principales políticas de la empresa están : Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados; cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidad.

2.4 ORGANIZACIÓN.

Incluyen todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Estas áreas incluyen diseño de la organización, descripción del puesto, especificación del trabajo, unidad de mando, coordinación y análisis de puestos.

En Depósito Fuentes muchas de estas funciones no se aplican muy a fondo puesto que es una empresa pequeña que maneja un número de empleados reducidos. En donde se especifica al empleado la actividad que debe realizar y el Gerente coordina todas la labores de la empresa.



2.5 MOTIVACIÓN.

Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, modificación de conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción con el trabajo, satisfacción con las necesidades, cambios organizacionales, moral de los empleados y Gerente.

En cuanto a la motivación que tienen los empleados es aceptable ya que responden satisfactoriamente a las actividades realizadas existiendo además el trabajo en equipo logrando que las actividades se realicen con la mayor eficiencia.

Se ha logrado una buena comunicación Gerente-trabajador, el Gerente está pendiente de las labores realizadas y dispuesto a escuchar los problemas de los empleados. Como es el caso del ausentismo por enfermedad o un problema familiar.

2.6 INTEGRACIÓN DE PERSONAL.

Las actividades de la integración de personal giran entorno a la administración de personal o de recursos, incluyen administración de sueldos y salarios, prestación para empleados, entrevistas, contrataciones, despidos, capacitación, seguridad de los empleados, investigación de personal y relaciones públicas.

En cuanto a la administración de sueldos el salario que recibe cada empleado esta definido de acuerdo al trabajo realizado.

En cuanto a la seguridad industrial están dotados de todos los elementos necesarios para realizar la labor con buena seguridad, evitando los riesgos que se pueden presentar (por ejemplo: tapabocas, gorros, botas, guantes, botas, etc.).

2.7 CONTROL.

Se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados.

Las áreas claves de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

El control de calidad es el más importante para la empresa, siendo la base para la venta y la comercialización.

El control financiero se realiza con el fin de identificar sí los recursos económico y financiero se están utilizando adecuadamente, y la relación con

la contabilidad para darse cuenta de la situación actual de la empresa, si está líquida o tiene deudas.

Se realiza control de ventas porque éstas se pronostican con anterioridad y a medida que se agota el inventario. Depósito Fuentes surte sus clientes y está pendiente de cómo se comporta el producto en el punto de venta.

El programa de servicio al cliente se enfocó en el área de mercadeo, porque así lo requería la empresa, por lo tanto, es necesario que las demás áreas de la empresa se correlacionen con dicho programa para que las estrategias planteadas se puedan implementar.

3. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

3.1 METODOLOGÍA.

3.1.1 Censo.

Para realizar la encuesta al cliente interno se realizó un censo, puesto que el tamaño de universo es de 16 empleados.

Los principales índices que se evalúan dentro del ciclo del servicio interno de una organización son:

Índice Perceptivo: Se refiere a la imagen o primera impresión que el colaborador tiene del servicio.

Índice Real: Evalúa realmente el servicio prestado.

Incorporación de cultura: Mide la consistencia entre la formulación teórica de los valores de la cultura de la empresa y su vivencia en el día a día de la organización.

3.1.2 Escalas de calificación.

Dependiendo del aspecto a evaluar se pueden utilizar cualquiera de los siguientes tipos de escala:

Satisfacción:

Muy Insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Medianamente satisfecho	3
Satisfecho	4
Muy Satisfecho	5

Calidad.

Muy Malo	1
Malo	2
Regular	3
Bueno	4
Muy Bueno	5

Frecuencia.

Nunca	1
Casi Nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

3.1.3 Generación de Índices.

Si se tiene en cuenta que el índice es un parámetro de evaluación, este se calcula según la escala utilizada en cada uno de los momentos de verdad, de la siguiente manera:

Para escala de 5 puntos:

Sí contestó	Valor porcentual (ponderado)
5	100%
4	75%
3	50%
2	25%
1	0%

Generación de índice perceptivo. El índice perceptivo general se obtiene de la pregunta acerca de la calidad general del servicio que recibe de la organización.

Generación del Índice por proceso. Una vez se obtienen los índices perceptivos para cada momento de verdad, estos son agrupados por procesos o conceptos previamente definidos por la organización para generar un índice de cada uno de ellos.

Para generar el índice por proceso, se toman cada uno de los índices perceptivos generados de cada momento de verdad que lo conforman, se suman entre sí y se calcula el promedio de la operación; el resultado será el índice del proceso evaluado.

Generación del Índice Real. Teniendo generado el índice para cada uno de los procesos establecidos previamente, se toman estas cifras y se suman entre sí; luego se divide por el número de procesos evaluados. El resultado es el índice real, el cual mide la satisfacción real que el empleado tiene en la organización en todos los ciclos del servicio.

3.1.4 Interpretación de los índices.

Teniendo como base la clasificación que hace ISO 9000 para las empresas de servicios, los resultados de los índices pueden situarse dentro de la siguiente escala:

Servicio excelente	100%
Servicio Bueno	90%
Servicio aceptable	80%
Servicio regular	70%
Servicio malo	60%
Servicio muy malo	50% o menos.

3.2 ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES.

Respuesta múltiple.

Muy Bueno (MB)	100%
Bueno (B)	75%
Regular (R)	50%
Malo (M)	25%
Muy Malo (MM)	0%

Muy satisfecho (MS)	100%
Satisfecho (S)	75%
Indiferente (IND)	50%
Insatisfecho (INS)	25%
Muy insatisfecho (MINS)	0%

Muy Alto	(MA)	100%
Alto	(A)	75%
Medio	(M)	50%
Bajo	(B)	25%
Muy Bajo	(MB)	0%

Dicotómicas.

Si 100,0%

No 00,0%

3.3 PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

3.3.1 Matriz de niveles de satisfacción.

NIVEL DE SATISFACCIÓN ⁶	RANGO PORCENTUAL
1. Muy Malo	< 50%
2. Malo	51-60
3. Regular	61-70
4. Aceptable	71-80
4. Bueno	81-99
5. Excelente	100%

En la Auditoria de Servicio al Cliente Interno realizada en Depósito Fuentes se obtuvieron los siguientes resultados:

ÍNDICE EVALUADO	PREGUNTA No.	VALOR DEL ÍNDICE
Gestión Gerencial	2,3,4,5	81.04%
Cultura Corporativa	6,7,8,9	53.37%
Compensación	10	71.58%
Ambiente físico	11,12	63.32%
Desarrollo	13	37.50%
Trabajo	14,15,16,17,18,20	61.91%
Calidad de servicio al cliente	21,22,23,24	63.61%

⁶ Según criterios ISO 9000.

DEPOSITO FUENTES

AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Matriz de niveles de satisfacción

ÍNDICE EVALUADO	Muy Malo (<50%)	Malo (51%-60%)	Regular (61%-70%)	Aceptable (71%-80%)	Bueno (81%-99%)	Excelente 100%
Gestión Gerencial					X	
Cultura Corporativa		X				
Compensación				X		
Ambiente físico			X			
Desarrollo	X					
Trabajo			X			
Calidad de servicio al cliente			X			

3.3.2 Índices de satisfacción.

Se ha definido como índices con un nivel de satisfacción muy malo a los inferiores al 50%, malos entre 51%-60%, regulares entre 61%-70%, aceptables entre 71%-80%, buenos entre 71%-99% y excelentes el 100%. (La tabulación está definida en el Anexo No. 2).

En la empresa Depósito Fuentes los resultados obtenidos se estudian con los siguientes índices:

- Gestión Gerencial
- Cultura Corporativa
- Compensación
- Ambiente físico

- Desarrollo
- Trabajo
- Calidad de servicio al cliente

Gestión Gerencial.

Factores identificados dentro de la Gestión Gerencial:

Calidad de su trabajo	85.98%
Disposición para orientar, apoyar y ayudar a sus colaboradores	87.50%
Habilidad para el manejo de sus responsabilidades.	81.25%
Respeto por sus compañeros de trabajo.	93.75%
Habilidad para comunicar sus decisiones	76.53%
Liderazgo.	81.20%
Credibilidad	67.15%
Confianza	75.00%
Relaciones Interpersonales	89.03%
Claridad	98.43%
Confiabilidad	81.23%
Oportunidad	54.65%
Facilidad	81.25%
Agilidad	78.10%
Amabilidad	92.18%

Este índice presenta un nivel de satisfacción de 81.04%, lo que refleja la buena imagen que tiene el Jefe de Mercadeo; dentro de éste, los índices con mayor nivel de satisfacción son la claridad de la comunicación que existe entre el Jefe de Mercadeo y los empleados (98.43%) y el respeto por sus compañeros de trabajo (93.75%) que tienen un nivel de satisfacción bueno.

Los índices con menor nivel de satisfacción se presentan en las oportunidades que les brinda el Jefe de Mercadeo para comunicarse (54.65%) y la credibilidad que tienen los empleados del Jefe de Mercadeo (67.15%), aspectos que deben ser mejorados por la empresa para optimizar la calidad del servicio al cliente interno.

Cultura Corporativa.

Factores identificados dentro de la Cultura Corporativa:

En qué nivel conoce los principios corporativos de Depósito Fuentes en lo que se refiere a:

Misión	59.38%
Visión	60.88%
Valores	56.23%

Cuál es el nivel de aplicación que Usted le da en su trabajo a los siguientes principios corporativos:

Misión	68.70%
Visión	42.18%
Valores	29.43%

Funciones asignadas 51.55%

Incidencia de su cargo 56.23%

La Cultura Corporativa presenta un índice de satisfacción de 53.37%, el cual indica el grado de desconocimiento que tienen los empleados, dentro de este los índices de mayor nivel de satisfacción son la aplicación que los empleados le dan a la misión al momento de realizar su trabajo (68.70%), que tiene un nivel aceptable y el conocimiento que tienen los empleados de la misión de la empresa (59.38%) cuyo nivel de satisfacción es malo.

Los índices con menor nivel de satisfacción es la aplicación que le dan los empleados a los valores corporativos al momento de realizar su trabajo (29.43%), y la aplicación que le dan a la visión al momento de desarrollar su trabajo (42.18%).

La Empresa debe preocuparse por mejorar la cultura corporativa de la misma, sobre todo en recalcar la importancia que tiene el conocimiento y la aplicación de los valores corporativos.

Compensación.

Factores identificados dentro de la Compensación:

Sueldo	82.83%
Primas legales	78.13%
Bonificaciones	57.85%
Cesantías	73.43%
Primas extralegales	65.65%

Este índice tiene un nivel de satisfacción aceptable (71.58%), lo cual indica que los empleados se sienten satisfechos con la compensación que reciben en la empresa, sobre todo en lo que tiene que ver con el sueldo, que tiene un índice de satisfacción de 82.83% y el pago de las primas legales con el 78.13%.

Dentro de este índice los que tienen menor nivel de satisfacción son las bonificaciones (57.85%) que tienen un nivel malo y el pago de las primas extralegales que tienen un nivel de satisfacción aceptable (65.65%).

La empresa debe mejorar el pago de bonificaciones, primas extralegales y cesantías para aumentar el grado de satisfacción de los empleados en lo que se refiere a la compensación por el trabajo realizado.

Ambiente Físico

Factores identificados dentro del Ambiente Físico:

Condiciones ambientales y físicas del sitio de trabajo	68.80%
Condiciones de higiene y prevención de accidentes del sitio de trabajo	57.83%

El Ambiente Físico tiene un nivel de satisfacción de 63.32%, lo cual indica que la empresa debe mejorar sus instalaciones, sobre todo en lo que se

refiere a las condiciones de higiene y prevención de accidentes que solo tiene un nivel de satisfacción de 57.83%.

Las condiciones ambientales y físicas del sitio de trabajo presentan un nivel de satisfacción aceptable (68.80%), que debe ser mejorado por la empresa para aumentar la calidad del servicio prestado a los empleados.

Desarrollo.

Factores identificados dentro del Desarrollo del Empleado:

Entrenamiento recibido	46.85%
Claridad de los sistemas de capacitación y desarrollo.	50.00%
Contribución de los sistemas de capacitación y desarrollo a su crecimiento y proyección.	26.58%
Oportunidad para promociones y ascensos.	26.58%

Dentro de los índices evaluados, el desarrollo de los empleados presenta el nivel de satisfacción más bajo (37.50%), dentro de este, la claridad de los sistemas de capacitación y desarrollo que tiene la empresa tiene un nivel de satisfacción del 50.00% y el entrenamiento recibido cuando entran a trabajar en la empresa tiene un nivel de satisfacción de 46.85%.

La Empresa debe mejorar en el desarrollo de los empleados, sobretodo en la contribución que tienen los sistemas de capacitación y desarrollo a su crecimiento y proyección y a la oportunidad para promociones y ascensos, cuyos niveles de satisfacción son Muy Malos , con el 26.58% para cada uno.

Trabajo.

Factores identificados dentro del Trabajo:

Trabajo y tareas que realiza.	50.10%
Oportunidades para hacer uso de sus capacidades y habilidades personales y profesionales	46.90%

Estímulo que recibe cuando hace bien su trabajo, por parte de:	
Usted mismo.	79.73%
Compañero de trabajo	65.65%
Jefe inmediato	46.85%
Otros jefes	73.45%
Alta dirección	81.23%

Nivel de integración que existe entre:	
Usted y su jefe	60.95%
Usted y sus compañeros inmediatos	92.18%
Usted y otros funcionarios	79.68%

Nivel de autoridad y delegación para efectuar su trabajo.	64.05%
Libertad para desarrollar su propia forma de trabajo.	71.88%
Libertad para tomar decisiones.	60.85%

El Trabajo tiene un nivel de satisfacción regular (61.91%), dentro de éste los índices con mayores niveles de satisfacción es el nivel de integración que existe entre los compañeros de trabajo que tiene un nivel de satisfacción bueno (92.18%) y el estímulo que reciben de la alta dirección para la realización de su trabajo que también tiene un índice de satisfacción bueno (81.23%).

La empresa debe mejorar la calidad del servicio al cliente interno, sobretodo en lo que se refiere a brindar oportunidades a los empleados para que realicen otras labores de acuerdo a sus capacidades, el cual presenta un índice de satisfacción del 46.90%, considerado como muy malo.

Calidad de servicio al cliente.

Factores identificados dentro de la Calidad de servicio al cliente:

Selección	70.33%
-----------	--------

Inducción	56.25%
Reinducción	54.73%
Capacitación	60.95%
Herramientas de trabajo	85.95%
Otros	78.13%
Predisposición a crear e innovar	60.95%
Área de mercadeo de la empresa	67.15%
Educación	29.70%
Cultura	75.00%
Recreación	39.10%
Salud	56.35%
Salud ocupacional	67.13%
Otras	84.35%

La calidad del servicio al cliente tiene un nivel de satisfacción regular (63.61%), lo cual indica que los empleados no están conformes con el servicio que les brinda la empresa.

Los índices con mayor nivel de satisfacción son las herramientas de trabajo que brinda la empresa que presenta un nivel de satisfacción bueno de 85.95% y otros servicios que brinda la empresa con el 84.35%.

La empresa debe realizar jornadas de recreación entre los empleados, puesto que éste índice presenta un nivel de satisfacción de 39.10% y en educar a los empleados, que presenta un nivel de satisfacción de apenas 29.70%.

3.4 ANÁLISIS CUALITATIVO

3.4.1 Satisfacción del empleado en Depósito Fuentes.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
MS	65,50	65,50
S	11,75	77,25
IND	2,00	79,25
INS	6,25	85,50
MINS	14,50	100,00

La mayoría de empleados se sienten muy satisfechos trabajando en Depósito Fuentes (65.50%), esto gracias a que la empresa les brinda estabilidad laboral y una buena remuneración por su trabajo-.

3.4.2 Sugerencias.

Una parte importante de análisis cualitativo son las sugerencias aportadas por los empleados para mejorar la relación comercial y de servicios. (Pregunta No. 25).

SUGERENCIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	ABSOLUTA ACUMULADA	RELATIVA ACUMULADA
Dar a conocer los principios corp.	1	6,25	1	6,25
Dar bonificaciones	1	6,25	2	12,50
Ampliar la infraestructura física	1	6,25	3	18,75
Mejorar la seguridad industrial	1	6,25	4	25,00
Promocionar a los trabajadores	1	6,25	5	31,25
Conceder ascensos	2	12,5	7	43,75
Capacitar a los trabajadores	1	6,25	8	50,00
TOTAL	8	50		

De las sugerencias propuestas, la más destacada es, conceder ascensos (12,5%), aspecto que debe tener en cuenta la empresa para mejorar el clima

organizacional y la motivación de los mismos. Las otras sugerencias tienen igual valor porcentual y tienen que ver más que todo con el mejoramiento de motivadores de logro.

3.4.2.1 Factores generadores de insatisfacción.

FACTORES GENERADORES DE INS.	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	ABSOLUTA ACUMULADA	RELATIVA ACUMULADA
Ampliar la infraestructura física	1	6,25	1	6,25
Mejorar la seguridad industrial	1	6,25	2	12,50
TOTAL	2	12,5		

Dentro de los factores de insatisfacción se destacan ampliar la infraestructura física (6.25%), puesto que la mayoría de los empleados consideran que su sitio de trabajo es reducido de acuerdo a la magnitud de las operaciones de la empresa.

Igualmente mejorar la seguridad industrial (6.25%), en la actualidad la empresa no ofrece las condiciones de seguridad necesarias para la realización del trabajo y para que el empleado se sienta seguro.

3.4.2.2 Factores clasificados como necesidades y expectativas.

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	ABSOLUTA ACUMULADA	RELATIVA ACUMULADA
Dar a conocer los principios corp.	1	6,25	1	6,25
Dar bonificaciones	1	6,25	2	12,50
Promocionar a los trabajadores	1	6,25	3	18,75
Conceder ascensos	2	12,5	5	31,25
Capacitar a los trabajadores	1	6,25	6	37,50
TOTAL	6	37,5		

Dentro de las necesidades y expectativas se encuentran conceder ascensos (12.5%), porque la mayoría de empleados quieren hacer una carrera en la empresa y poder ocupar puestos de trabajo más representativos en un futuro, puesto que actualmente no pueden mejorar ingresos y su posición.

3.4.3 Deseo de realizar otras funciones diferentes en la empresa.

	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F A.ACUMULADA	F. R. ACUMULADA
SI	12	75,00	12,00	75,00
NO	4	25,00	16,00	100,00
	16	100		

La mayoría de empleados quieren realizar otra función diferente en la empresa (75%), consideran que el trabajo actual es muy monótono y no les da la oportunidad de realizarse como personas. Es muy importante que la empresa tenga en cuenta los motivadores de logro para que el empleado se sienta bien y se identifique con la empresa.

3.4.4 Motivación y el trabajo

	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F A.ACUMULADA	F. R. ACUMULADA
SI	4	25,00	4,00	25,00
NO	12	75,00	16,00	100,00
	16	100		

La gran mayoría de los empleados (75%) considera que la empresa no los motiva para realizar mejor su trabajo, no hay bonificaciones ni elementos motivadores que permitan que el empleado pueda incentivarse. La empresa debe tener en cuenta que un empleado motivado es un potencial muy importante para la prestación del servicio, incrementar la productividad y reducir los costos (efecto de la lealtad).

4. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

4.1 METODOLOGÍA.⁷

Para llevar a cabo la auditoría del servicio, es necesario ejecutar las siguientes actividades:

4.1.1. Definir los objetivos de la auditoría.

La auditoría del servicio, como tal, es un estudio de campo, pues la investigación se realiza sobre el conjunto de clientes a quienes la compañía ofrece su servicio.

Los objetivos de la auditoría del servicio para nuestro caso son:

- Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
- Obtener los índices de satisfacción del cliente.

4.1.2. Conocer los aspectos básicos de la compañía

Para llevar a cabo la auditoría del servicio es necesario conocer aspectos generales de la empresa analizada, lo cual facilitará el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio que la organización ofrece.

⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. P. 27-114.

Para lograr este objetivo, resulta importante conocer:

- La misión de la compañía.
- Las políticas generales de la compañía.
- La estructura organizacional.
- El clima laboral.
- Los factores claves de éxito en las relaciones comerciales.
- La jerga del mercado al cual pertenece la empresa estudiada.
- La estructura de los canales de comercialización.
- La organización de mercadeo, ventas y servicio.
- La estructura del área de producción.
- Las evaluaciones de la calidad analizada.
- Los estudios de mercados.

4.1.3. Analizar el ciclo del servicio

La planeación de la auditoría del servicio depende en mayor grado del análisis efectuado al ciclo del servicio de la organización estudiada.

El ciclo del servicio es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la compañía analizada; es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido.

Para identificar y analizar el ciclo del servicio, se puede buscar apoyo en las técnicas de análisis de procesos; dentro del contexto filosófico de la calidad total, o de la reingeniería.

El análisis de cada momento de verdad, realizado con las técnicas anteriormente descritas, permite los conceptos por evaluar del ciclo del servicio. Para ello, hay que responder las siguientes preguntas:

- Quién interactúa con el cliente.
- Cómo y cuando interactúa.
- Dónde interactúa.

4.1.4 Diseño y análisis de la encuesta.

Posteriormente, se diseña y se realiza la encuesta a los clientes de la empresa.

Según datos obtenidos en la empresa, se tiene unos 2.150 clientes fijos, este valor representa el universo total.

Fórmula para universos finitos:

$$n = \frac{N Z^2 P (1-P)}{(N-1) E^2 + Z^2 P(1-P)}$$

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad de éxito (0.50)

N= Universo de estudio (2.150)

E= Margen de error (0.10)

Z= Nivel de confianza (0.90)

$$n = \frac{2.150 (1.96)^2 ((0.50 (1-0.50)))}{(2.150 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 ((0.80 (1-0.80)))} = 98,57 = 99 \text{ Encuestas}$$

4.2 ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES.

Respuesta múltiple.

Muy Bueno	(MB)	100%
Bueno	(B)	75%
Regular	(R)	50%
Malo	(M)	25%
Muy Malo	(MM)	0%

Muy satisfecho	(MS)	100%
Satisfecho	(S)	75%
Indiferente	(IND)	50%
Insatisfecho	(INS)	25%
Muy insatisfecho	(MINS)	0%

Dicotómicas.

Si 100,0%

No 00,0%

4.3 PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

En la Auditoria de Servicio al Cliente externo realizada en Depósito Fuentes se obtuvieron los siguientes índices de satisfacción:

4.3.1 Matriz de Niveles de satisfacción.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	RANGO PORCENTUAL	CLASE DE FACTOR
1. Bajo	(0...81)	Crítico
2. Aceptable	(82...92)	Estable
3. Bueno	(93...99)	Diferenciador Leve
4. Excelente	100	Diferenciador

4.3.2 Índices de satisfacción.

Se han definido como críticos los índices por debajo de 81%, aceptables del 82% al 92%, del 93 al 99% buenos y del 100% excelentes. Los índices por debajo del 90% muestran insatisfacción.

En la empresa Depósito Fuentes los resultados obtenidos se definen con relación a los siguientes índices específicos:

ÍNDICE EVALUADO	PREGUNTA No.	VALOR DEL ÍNDICE
Real		78.48%
Imagen corporativa	2	86.21%
Infraestructura	3,8	42.75%
Comercial	5	78.09%
Procesos internos	6,9	89.88%
Producto	7	84.88%
Perceptivo	4	89.08%

ÍNDICE EVALUADO	Bajo (0...81)	Aceptable (82...92)	Bueno (93...99)	Excelente 100
Real	X			
Imagen corporativa		X		
Infraestructura	X			
Comercial	X			
Procesos internos		X		
Producto		X		
Perceptivo		X		
FACTOR	CRITICO	ESTABLE	DIFERENCIADOR	

4.3.3 Índice real.

El índice real es la calificación que hace el cliente sobre índices objetivos del servicio, y es real porque se basa en hechos cuantificables, en nuestro caso este índice es de 78.48%, lo cual indica el grado de insatisfacción del cliente con el servicio de la empresa.

4.3.4 Índices específicos.

Imagen corporativa (Índice de satisfacción 86.21%)

Factores identificados dentro de la imagen corporativa:

- Seriedad 98.45%
- Respaldo 86.85%
- Confianza 81.45%
- Solidez 89.88%
- Agresividad comercial 74.40%

De los índices específicos evaluados, éste es el que presenta mayor satisfacción (86,21%) sobre todo en la evaluación de la seriedad de la empresa (98,45%) y solidez (89,88%). Dentro de este índice el que presenta menor nivel de satisfacción es la confianza que proyecta la empresa en el mercado (81,45%), a pesar de ser un factor estable.

De acuerdo con lo anterior, la empresa tiene una imagen muy buena en el mercado de las ventas de granos y abarrotes, lo cual le ha servido para posicionarse en sus clientes.

Infraestructura. (Índice de satisfacción 42.75%)

Factores identificados dentro de la infraestructura:

• Localización de la empresa	39.18%
• Disponibilidad de estacionamiento	30.93%
• Fachada	12.03%
• Exhibición y publicidad	50.40%
• Distribución de áreas	30.40%
• Aseo	54.35%
• Decoración	66.75%
• Orden	60.13%
• Parqueadero	27.50%
• Seguridad	70.03%
• Señalización	38.75%

Este índice presenta un nivel de satisfacción crítico (42,75%), hay una insatisfacción generalizada en lo que tiene que ver con la fachada (12,03%), distribución de las áreas (30,4%) y disponibilidad de estacionamiento (30.93%)

La infraestructura física de la empresa no es la más adecuada, en la actualidad no se tiene un sitio especial de parqueo para los clientes, igualmente el orden y aseo, por lo que se debe mejorar en estos aspectos para prestar un mejor servicio.

Comercial. (Índice de satisfacción 78.09%)

Factores identificados dentro de las relaciones comerciales de la empresa :

• Tiempo de espera para ser atendido	78.85%
• Cantidad suficiente de puntos de venta	59.75%
• Oportunidad en la atención	80.03%
• Solución a las inquietudes	93.73%

Este índice presenta un nivel de satisfacción crítico (78,09%). Dentro de éste, el índice con mayor nivel de satisfacción es la solución a las inquietudes (93.73%); mientras que el nivel de satisfacción más bajo es la cantidad de puntos de venta (59,75%), que en la actualidad es considerado como crítico.

Procesos internos. (Índice de satisfacción 89.88%)

Factores identificados dentro de los procesos internos:

- Facilidad para comunicarse 81.35%
- Disponibilidad del funcionario 91.88%
- Tiempo de transferencia de la llamada 84.68%
- Amabilidad en la atención 93.88%
- Calidad de la información suministrada 98.85%
- Devolución de la llamada 87.88%
- Horarios de atención al cliente 89.85%

Este índice presenta un índice de satisfacción estable (89,88%), gracias a la calidad de información suministrada al usuario (98,85%) y a la amabilidad en la atención (93,88%) que son elementos diferenciadores.

Producto. (Índice de satisfacción 84.88%)

Factores identificados dentro de los productos que ofrece la empresa:

- Diversidad de productos 94.63%
- Innovación de productos 61.90%
- Calidad de los productos 98.13%

Los productos que ofrece la empresa presentan un índice de satisfacción estable (84.88%), dentro de éste se destacan aspectos tan importantes como la calidad de los productos (98,13%), la diversidad de productos ofrecidos (94,63%) que son factores diferenciadores, mientras que la innovación de los productos presenta un índice de satisfacción bajo (61.9%).

La empresa ofrece excelentes productos a sus cliente, pero debe innovar aumentando la calidad y diversidad de productos, que contribuirán para que los productos sean un elemento diferenciador en el mercado.

Perceptivo (Índice de satisfacción 89.09%)

Factores identificados dentro de la satisfacción que siente el cliente con respecto al funcionario de la empresa:

- Conocimiento de productos 94.83%
- Capacidad de asesoría 90.08%
- Presentación personal 90.88%
- Disponibilidad del funcionario 71.76%
- Calidad de la información suministrada 97.88%

Este índice presenta un nivel de satisfacción estable (89.09%). Se destacan la calidad de información suministrada por los empleados de la empresa que tiene un nivel de satisfacción diferenciador (97.88%), igualmente el conocimiento que tienen los empleados de los productos (94.83%).

4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO.

4.4.1 Nivel de satisfacción con el servicio que ofrece la empresa.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA (%)	FRECUENCIA ACUMULADA (%)
MS	68,50	68,50
S	15,70	84,20
IND	0,00	84,20
INS	7,50	91,70
MINS	8,30	100,00

La mayoría de los clientes se sienten muy satisfechos con el servicio que en general les ofrece la empresa (68,50%), lo cual indica la buena calidad del servicio, posteriormente se encuentran los que se sienten satisfechos (15.70%). Algunos clientes se sienten insatisfechos (7.50%) o muy insatisfechos (8.30%), por lo que la empresa debe mejorar la prestación del servicio.

4.4.2 Sugerencias.

Las sugerencias tienen como finalidad mejorar la relación comercial y de servicios de la empresa . (Pregunta No. 10).

SUGERENCIAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Abs. Acumulada	Frecuencia Rel. Acumulada
Mejorar precios	5	9,43	5	9,43
Conceder descuentos	5	9,43	10	18,87
Cambiar la localización de la emoresa	8	15,09	18	33,96
Mejorar la fachada	2	3,77	20	37,74
Colocar parqueadero	12	22,64	32	60,38
Innovar productos	7	13,21	39	73,58
Mejorar la limpieza	8	15,09	47	88,68
Señalizar áreas de la empresa	3	5,66	50	94,34
Conceder plazos de pago	3	5,66	53	100,00
TOTAL	53	100		

Las sugerencias más representativas son: la construcción de un parqueadero (22,64%), cambiar la localización de la empresa (15.09%) y mejorar la limpieza de las instalaciones (15.09%). Es muy importante anotar que la mayoría de éstas sugerencias tienen que ver con el mejoramiento de la infraestructura física de la misma, lo que está de acuerdo con el bajo índice de satisfacción que presentó la infraestructura en la auditoría al cliente interno.

4.4.2.1 Factores generadores de insatisfacción

FACT. GEN. DE INSATISFAC.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Abs. Acumulada	Frecuencia Rel. Acumulada
Mejorar precios	5	9,43	5	9,43
Mejorar la fachada	2	3,77	7	13,21
Mejorar la limpieza	8	15,09	15	28,30
Señalizar áreas de la empresa	3	5,66	18	33,96
TOTAL	18	33,96		

Dentro de los factores de insatisfacción está la limpieza que de la empresa, donde la mayoría (15.09%) considera que no es la más adecuada para prestar el mejor servicio al cliente.

4.4.2.2 Factores clasificados como necesidades y expectativas.

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Abs. Acumulada	Frecuencia Rel. Acumulada
Conceder descuentos	5	9,43	5	9,43
Cambiar la localización de la emeresa	8	15,09	13	24,53
Colocar parqueadero	12	22,64	25	47,17
Innovar productos	7	13,21	32	60,38
Conceder plazos de pago	3	5,66	35	66,04
TOTAL	35	66,04		

Dentro de las necesidades y expectativas se encuentra la construcción de un parqueadero (22.64%), por que en la actualidad la empresa no tiene un lugar donde los clientes puedan estacionar su vehículo.

5. PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

5.1 ESTUDIO DE LOS FACTORES CRÍTICOS.

5.1.1 Auditoria Interna.

En esta auditoria se identificaron dos factores con índices de insatisfacción:

Desarrollo personal y profesional del empleado	37.50%
Cultura corporativa	53,37%

Se tomaron como factores críticos los índices inferiores a 60% (Muy Malos y Malos). De esta forma, las estrategias deben ir encaminadas a mejorar éstos, sobretodo en su desarrollo personal y profesional.

5.1.2 Auditoria Externa.

En el desarrollo de esta auditoria se hallaron los siguientes factores críticos, un generador de insatisfacción y dos elementos que causa la baja competitividad de la empresa tanto en imagen corporativa como en el producto o servicio ofrecido por ellos.

Insatisfacción.

Infraestructura de la empresa	42,75%
Procesos Comerciales	78.09%

Estos elementos presentan un índice de satisfacción críticos, por lo cual la empresa debe mejorarlos para aumentar la competitividad y satisfacer de una mejor manera las necesidades de los clientes externos.

5.1.3 Objetivos y estrategias de mercadeo corporativo interno.

“Las estrategias de Mercadeo Corporativo Interno son múltiples y diversas dependiendo de la empresa y de los productos que elabora y vende, la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la empresa y su visión organizacional.

A pesar de esta diversidad hay un concepto básico: las organizaciones deben diseñar programas de mercadeo interno así como lo hacen para sus mercados externos.

Estos programas de mercadeo interno son un proceso sistemático, formal y permanente para informar a todos los miembros de la organización sobre la misión de la empresa, los valores corporativos que la inspiran, los objetivos que la mueven y los planes y proyectos que desarrolla. Así mismo, deben informar sobre los productos que ofrece, los procesos productivos que emplea, la competencia y, en general, acerca de todas las políticas de la empresa y su evolución.

Todo este proceso busca lograr la competitividad interna como producto del compromiso y pertenencia de cada uno de los miembros de la organización con base en la información oportuna a los clientes internos. Este es un proceso de doble vía (arriba - abajo - arriba) que tiene que generar credibilidad y confiabilidad entre todos los integrantes de la empresa.”⁸

⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Corporativo Interno. P. 19.

5.1.3.1 Planteamiento de Factores críticos y objetivos orientados al Cliente Interno.

FACTOR CRÍTICO	OBJETIVOS
Desarrollo personal y profesional del empleado	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitar a los empleados para que realicen de una mejor forma las tareas asignadas en el área de mercadeo.2. Capacitar al cliente interno, especialmente en aspectos de atención al cliente, mercadeo y ventas que sirven para complementar el trabajo realizado en el área. Realizar un convenio con instituciones de enseñanza, tales como el SENA.3. Ofrecer oportunidad a los mejores empleados para que puedan mejorar su nivel de ingresos y de trabajo dentro del área de mercadeo. Por ejemplo designar al empleado del año y mejorarle su ingreso salarial.4. Promoción y ascensos a los trabajadores.
Cultura corporativa	<ol style="list-style-type: none">1. Comunicar a los empleados del área de mercadeo la misión , visión y valores de la empresa y la aplicación que tienen estos principios en el buen desarrollo de su trabajo.2. Rotar a los empleados dentro del área de mercadeo para que realicen diversas funciones dentro de esta área y adquieran un conocimiento más amplio de su trabajo.
Ambiente físico	<ol style="list-style-type: none">1. Mejorar las condiciones ambientales y físicas del área de mercadeo y ventas.2. Crear una infraestructura que garantice la salud ocupacional del Recurso Humano dentro del área de mercadeo.3. Establecer la cultura de Depósito Fuentes en el momento.
Calidad del servicio al cliente interno.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar un proceso de inducción y reinducción a los empleados del área de mercadeo.2. Facultar de autonomía a los trabajadores para el desempeño de sus funciones. (Empoderamiento).3. Promocionar a los trabajadores para que realicen capacitaciones en temas afines a sus funciones de trabajo.

5.1.3.2 Planteamiento de Estrategias para el Cliente Externo.

FACTOR CRÍTICO	OBJETIVOS
Infraestructura de la empresa	<ol style="list-style-type: none">1. Construir un parqueadero para los clientes de la empresa2. Rediseñar la fachada de la empresa.3. Contratar un servicio de aseo para que mantenga constantemente limpias todas las áreas de la empresa.4. Colocar estantes de publicidad cooperativa para los nuevos productos.5. Colocar una mayor cantidad de puntos de entrega de mercancía y cajas de pago.6. Realizar una redistribución de las áreas de la empresa.

5.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

1. Definir y socializar en la empresa los objetivos generales y específicos que persigue a mediano y largo plazo.
2. Elaborar Manual Funcional correspondiente al desempeño de cada cargo del área de mercadeo.
3. Diseñar un ciclo del servicio (Flujogramas) en los procesos de infraestructura del Cliente Interno.

5.3 ETAPAS DEL PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO.

ETAPA	SUB ETAPAS	OBJETIVOS	RESPONSABLE
Inducción	a. Sensibilización	Sensibilizar al grupo de trabajo del área de mercadeo para que reconozca la situación general de la empresa.	Gerente - Administrador.
	b. Plan de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación conceptual sobre criterios de calidad en el servicio. - Justificar la importancia de implementar un proceso de mejoramiento ante la globalización de mercados, tendencias mundiales económicas, cultura organizacional de servicio al cliente, competitividad. - Dar a conocer modelos de gestión de recursos humanos en empresas de la misma línea. 	Equipo de trabajo de la tesis de grado.
	C. Valores Corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer a los trabajadores la misión y visión de la empresa. - Dar a conocer los valores corporativos. - Dar a conocer los objetivos generales de la empresa. 	Gerente – Administrador.
Desarrollo organizacional La metodología a utilizarse, es involucrar a las personas para construir de manera conjunta la elaboración de cada uno de los pasos que permitan identificar “el deber ser” del área de Mercadeo.	a. Diseño	Diseñar un formato para que cada empleado registre las funciones y tareas que desarrolla.	Jefe de Mercadeo.

ETAPA	SUB ETAPAS	OBJETIVOS	RESPONSABLE
	b. Elaboración del Manual de Funciones.	Una vez recopilada la información, el grupo asesor evaluará y discutirá con el grupo de trabajo del área las funciones que debe contemplar cada cargo de la sección así como los objetivos que debe desarrollar el mismo. Este diagnóstico también permitirá saber cuales serán las funciones y tareas para cada cargo, compromisos y responsabilidades que deben desarrollar ajustadas a los objetivos del área y de la empresa, esto con el fin de proceder a elaborar y establecer el Manual Específico de Funciones y Requisitos.	Gerente – Administrador, Equipo de trabajo y Área de mercadeo.
	c. Programa de Servicio al cliente Interno.	Elaborar de manera conjunta los objetivos que debe perseguir el área de mercadeo, estableciendo los pasos de cada proceso, los controles de calidad que se deben implementar, los estándares del servicio cuantificados en unidades de medición de tiempo y el respectivo manual de tareas que cada operario debe realizar.	Gerente – Administrador, Equipo de trabajo Área de mercadeo.
	d. Metas del área de mercadeo.	Realizar a corto plazo un estudio de revaluación sobre los estándares de calidad del servicio al área de mercadeo.	Jefe área de mercadeo.
Establecer tiempos de parámetro límite para cada área del proceso de prestación del servicio al cliente interno.		Responsable: Jefe área de mercadeo.	
Establecer métodos de tiempos y movimientos para la operatividad del área de mercadeo.		Jefe Área de mercadeo.	

5.4 PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO

5.4.1 Educación

Objetivo: Dar a conocer la situación actual de la empresa al Cliente Interno.

Actividades:

- Realizar reuniones con los empleados para informarles la situación actual de la empresa.
- Entregar material de inducción para que conozcan más la empresa.

Depósito Fuentes, se ha mantenido con éxito en el mercado de granos y abarrotos en el Municipio de Popayán, en los últimos años y a raíz de la globalización de la economía, la empresa ha reaccionado a los cambios del mercado, debido a que se han introducido diversidad de productos de buena calidad y precios bajos.

El Recurso Humano es importante dentro de las empresas puesto que es él quien tiene el primer contacto con el cliente y depende de una óptima capacitación y motivación para que se preste un excelente servicio.

La empresa ha querido invertir en el recurso humano del área de mercadeo encargada de vender el producto y de prestar el servicio.

5.4.1.1 Importancia de la calidad del servicio al cliente interno.

Objetivo: Reconocer la importancia del Cliente Interno.

Actividades:

- Capacitar a los empleados para que realicen mejor su trabajo.
- Dictar conferencias sobre la importancia del cliente interno en las organizaciones.

El mundo de hoy, enfrentado al fenómeno de la Globalización, exige cambios radicales de su economía. Una herramienta que le permite a los empresarios desarrollar ventajas para lograr el éxito, es la calidad.

La búsqueda de la calidad es un instrumento para el aumento de la competitividad, en primer lugar, porque exige una actitud mental, un ambiente cultural y una organización verdaderamente convencida de la mejora continua.

Basándose en el nuevo escenario de la economía mundial, es cuando los empresarios se han dado cuenta que la competitividad se logra con la calidad de los productos y esta a su vez depende de la calidad en el manejo del recurso humano.

El empresario le ha dado un giro a la prioridad de los factores y ha ubicado al recurso humano en primer lugar. Sencillamente, porque un trabajador que se sienta motivado, integrado a la organización va a producir satisfactoriamente un producto de calidad. Hoy, el trabajador es visto o definido como "el cliente

interno", y no como "mano de obra", en un ambiente donde la administración es participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensa y evaluación del desempeño para lograr lo propuesto.

5.4.2 Inducción.

Cuando una persona comienza en una organización se producen dos fenómenos muy importantes, estos son la Orientación y la Inducción, donde ambos términos son componentes de un mismo proceso. La Orientación se relaciona con todos aquellos factores de carácter general que se encuentran en una organización como tipo de organización, naturaleza de la actividad de la misma, personal, mercados y productos.

La Inducción se relaciona con el trabajo que deberá desempeñar la persona, informándole acerca de la ubicación del puesto, los deberes responsabilidades del mismo, las relaciones de trabajo que debe mantener, los equipos que debe trabajar y los demás requisitos generales, que debe observar. Aquí se establece un proceso continuo de transferencia de información, para influir de manera constructiva en el conocimiento de la organización por parte del recurso humano como en el desarrollo de sus capacidades personales.

Se debe tomar en cuenta que si la gerencia de la organización no tiene un programa formal de orientación e Inducción, este se cumplirá con todas las limitaciones del caso, como un lento proceso de adaptación que generará un mayor costo organizacional. Esto ocurre porque las organizaciones no siempre toman en serio este proceso para la constitución de su fuerza efectiva de trabajo. Para el personal que ingresa por primera vez a la empresa este es el paso más importante de su carrera. El hacer una

inducción adecuada es el primer paso a una dirección acertada de la organización.

El propósito de suministrar orientación é inducción a los trabajadores en sus primeros contactos con la empresa, es ayudar a lograr su ajuste adecuado a la organización, a sus trabajos y a las demás personas con las que deben convivir.

Es importante recordar que el trabajador es especialmente sensible durante el periodo inicial de permanencia en la empresa. Además, muchas veces las primeras impresiones perduran por tiempos más largos y permiten formarse una buena imagen de la empresa, de sus procesos y sus gentes, permitiendo al trabajador trazar una línea de conducta como guía para su comportamiento futuro.

El proceso debe estar orientado a facilitar el logro de objetivos específicos, como son la creación en el trabajador de un nivel adecuado de confianza en la empresa, así como desarrollo de posibilidades de integrarse y dominar las responsabilidades que le sean confiadas.

Finalmente, otro propósito es conseguir que el trabajador, bien sea nuevo en la empresa o en el departamento, se sienta identificado con la organización y pueda proveer las posibilidades de desarrollo individual en la misma.

5.4.2.1 Misión y visión de la empresa.

Objetivo: Brindar conocimiento al recurso humano de la misión y visión de la empresa.

Misión: Ofrecer granos, licores y abarrotos acordes a las más altas exigencias de calidad, los cuales garantizan en el tiempo, la conservación de condición óptimas y naturales para su consumo.

En este compromiso de competitividad , Depósito Fuentes se apoya en el desarrollo de la calidad humana de los colaboradores vinculados a la organización, mediante la capacitación y la apertura de espacios de participación y comercialización en las decisiones referentes al mejoramiento continuo de la organización.

Visión: Depósito Fuentes, en los próximos cinco años, proyecta diversificar sus productos, además de penetrar en el mercado del Departamento del Cauca. Se pretende emprender acciones que permitan reconocer en la gestión humana de la empresa, un modelo en la región, líder en el posicionamiento en el mercado de licores, granos y abarrotos y en el fortalecimiento económico de la organización.

5.4.2.2 Valores corporativos.

Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera.

Se fomenta entonces el desarrollo de las capacidades para que el talento humano adquiera un alto grado de identificación con los principios de la empresa y que además permita la realización personal en los retos que ella ofrece.

- 1) Democracia, liderazgo y participación.
- 2) Respeto (Respeto por la calidad humana).

- 3) Honestidad.
- 4) Tolerancia.
- 5) Responsabilidad para ejecutar los compromisos adquiridos.
- 6) Disponibilidad

5.4.2.3 Objetivos Generales.

- Desarrollar una entidad impulsada hacia el cliente para que sea competitiva.
- Orientar los logros de la Empresa hacia la construcción de nuevas metas y objetivos.
- Valorar el talento humano del personal de Depósito Fuentes al servicio de los objetivos de la organización.
- Incrementar el valor de la relación entre la empresa y el cliente.
- Garantizar el desarrollo de nuevos y mejores procesos productivos con el fin de establecer relaciones comerciales (Gana-Gana), que generen satisfacción a las partes.
- Garantizar el desarrollo de nuevos y mejores procesos productivos para que generen un producto en óptimas condiciones de calidad que superen las expectativas del cliente.

5.4.3 Desarrollo organizacional.

El desarrollo es, en cambio, una necesidad de entrenamiento a largo plazo que busca lograr el crecimiento de las personas que integran una empresa. Por contraposición a la capacitación, el desarrollo se centra en el análisis de las políticas, de los objetivos de la organización y de su proyección futura, con el fin de hallar alternativas que permitan a los individuos y a la organización alcanzarlos adecuadamente.

En primer lugar, el aprendizaje implica una relación dinámica entre el objeto de conocimiento y el sujeto del mismo (aprendizaje). En él intervienen unos mediadores que facilitan esta relación, entre los cuales están la investigación, los recursos educativos, los libros, la tecnología, etc. Este aprendizaje debe medirse y evaluarse de acuerdo con métodos e instrumentos definidos previamente.

5.4.3.1 Manual de Funciones área de mercadeo.

El manual de funciones se elaboró de acuerdo a las actividades que realizan los empleados del área de mercadeo en la actualidad.

- JEFE DE MERCADEO.

JEFE INMEDIATO: GERENTE – ADMINISTRADOR.

OBJETIVO DEL CARGO : El cumplimiento de los niveles de ventas para asegurar la estabilidad económica de la empresa.

FUNCIONES :

- Coordinar las condiciones de los pedidos de productos.
- Realizar contactos permanentes con clientes.
- Coordinar el manejo de la bodega.
- Autorizar la salida de productos.
- Orientar y evaluar el registro consolidado de despachos.
- Elaborar periódicamente las proyecciones de ventas, asegurando el flujo de ingresos.
- Identificar clientes potenciales y realizar visitas para concretar las ventas.

RESPONSABILIDAD :

- El control y manejo de inventarios en la bodega.
- El nivel de ventas, para asegurar los ingresos de la empresa.
- Contactos permanentes con clientes actuales y potenciales, ofreciendo el producto y cumplir con los objetivos de la empresa.

REQUERIMIENTOS :

EDUCACIÓN : Estudios Universitarios en Administración de Empresa o Mercadeo.

EXPERIENCIA : Doce (12) meses relacionados en labores de Gerencia de Ventas, Gerencia de Marketing.

- SECRETARIA DE MERCADEO

JEFE INMEDIATO: JEFE DE MERCADEO.

OBJETIVO DEL CARGO : Apoyo logístico en labores secretariales y comunicación del área de mercadeo.

FUNCIONES :

- Recibir la correspondencia y los documentos enviada al Gerente y clasificarla de acuerdo con las normas vigentes.
- Llevar el archivo actualizado de los documentos del despacho del Jefe de Mercadeo, para su control y consulta.
- Atender personal y/o telefónicamente a funcionarios y visitantes, orientados y otorgar citas para entrevistas con el Jefe de Mercadeo y llevar el control de las mismas.
- Llevar el registro de citas, reuniones, actividades, llamadas pendientes, razones, etc. para su informe y recordatorio oportuno al Jefe de Mercadeo.
- Llevar el registro de la correspondencia que circula por su puesto de trabajo y dar el trámite requerido.

RESPONSABILIDAD :

- La comunicación y atención a funcionarios y público en general, manifestando la imagen de la empresa.
- La actualización y manejo de documentación del área de mercadeo.
- El manejo del teléfono en llamadas.
- Los equipos asignados para el desarrollo de las funciones secretariales.

REQUERIMIENTOS :

EDUCACIÓN : Bachiller Comercial.

Titulo de Técnico profesional en Secretariado Ejecutivo.

EXPERIENCIA : Veinticuatro (24) meses relacionados en el área de secretariado.

- AUXILIAR DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

JEFE INMEDIATO: JEFE DE MERCADEO.

OBJETIVO DEL CARGO : Apoyo logístico en labores secretariales y comunicación.

FUNCIONES :

- Radicar, distribuir y preparar la correspondencia relacionada con la oficina, previa elaboración de las operaciones de radicación y control.
- Atender al público, personal o telefónicamente, con el fin de suministrar la información solicitada.
- Llevar los archivos de la oficina, clasificar los diferentes documentos recibidos o de salida según fecha, materias y dependencias.
- Atender al público personalmente, suministrando información y orientación acerca de los diferentes asuntos.
- Atender al personal de la empresa en sus diferentes inquietudes.

RESPONSABILIDAD :

- La imagen de la empresa en contactos permanentes con el público.
- La reserva en el manejo de la información propia del área de mercadeo.

REQUERIMIENTOS :

EDUCACION : Bachiller Comercial.

Titulo de Técnico profesional en Secretariado Ejecutivo.

EXPERIENCIA : Doce (12) meses relacionados en el área de secretariado.

- AUXILIAR DE BODEGA.

JEFE INMEDIATO : JEFE DE MERCADEO.

OBJETIVO DEL CARGO : Apoyo logístico en labores de ventas.

FUNCIONES :

Realizar orden de pago de fletes al transportador y enviar documentación a otras dependencias.

- **Tramitar pedidos de clientes.**
- Elaborar salida de bodega y factura.
- Coordinar el movimiento de ventas al detal.
- Elaboración de facturas.
- Entregar factura al comprador para pago en caja.
- Recibir la factura, verificada y entregar original.
- Solicitar pedido a bodega.
- Actualizar y ajustar permanentemente la información de clientes y sistematizarla.
- Controlar las salidas de producto y llevar los respectivos registros.
- Realizar actividades de apoyo en atención al público.
- Realizar cotizaciones de los productos de la empresa.

RESPONSABILIDAD :

- Contactos con funcionarios y público en general.
- El trámite de pedidos de clientes y su entrega oportuna.

REQUERIMIENTOS :

EDUCACION : Bachiller.

EXPERIENCIA : Seis (6) meses relacionados en labores de ventas y manejo de inventarios.

- JEFE DE BODEGA.

JEFE INMEDIATO : JEFE DE MERCADEO.

OBJETIVO DEL CARGO : Mantener los niveles de productos para el correcto funcionamiento de la empresa.

FUNCIONES :

- Entregar los elementos solicitados.
- Recepción y verificación de requisitos.
- Localizar y entregar mercancía.
- Entregar requisición para descargue de registros en el sistema.
- Confrontar y registrar en cardes, las entradas y salidas de productos.
- Elaborar informes periódicos sobre el movimiento de bodega.
- Recibo de productos.
- Verificar cantidad y estado de los productos.
- Confrontar cantidad con facturas o remisión.
- Pasar factura para registrar en el sistema o elaborar informes de recibo de productos.
- Velar por el adecuado almacenamiento de materiales y elementos para lograr su correcta ubicación, clasificación, codificación y conservación, observando las normas y procedimientos establecidos sobre la bodega.
- Solicitar la reposición o compra de productos, con base en el movimiento periódico de los mismos o en la solicitud de compra .
- Colaborar en el archivo de pedidos, baja de elementos, solicitudes y demás documentos de la dependencia.
- Suministrar información requerida por los funcionarios de la empresa, relacionada con los procedimientos y normas de bodega.

RESPONSABILIDAD :

- La conservación y estado de los productos.
- El control y manejo de inventarios.
- La actualización permanente de los registros de control.
- Contacto con funcionarios y proveedores.
- Todos los productos, equipos y elementos en general de bodega.
- Mantenimiento de la buena imagen de la empresa a través de una magnifica atención al público en general.

REQUERIMIENTOS :

EDUCACION : Bachiller Comercial.

EXPERIENCIA : Seis (6) meses en labores de manejo de bodega, manejo y control de inventarios.

OTROS : Organización y manejo de bodega.
Administración de materiales y suministros.

5.5 MANUAL DE INDUCCIÓN “DEPÓSITO FUENTES”

5.5.1 Deberes de los empleados.

Los trabajadores tienen como deberes generales los siguientes:

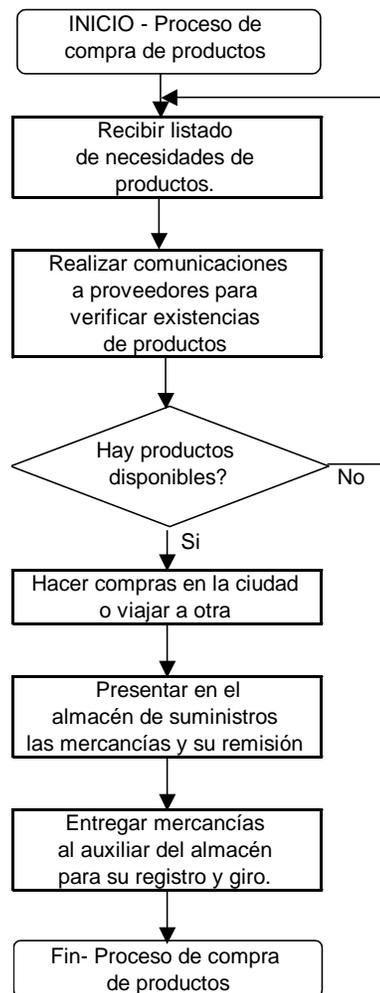
1. Respeto y subordinación a los superiores.
2. Respeto a sus compañeros de trabajo.
3. Procurar completa armonía e inteligencia con los superiores, compañeros de trabajo y clientes.
4. Observar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa .
5. Ejecutar todos los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
6. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera justificada, comedida y respetuosa.
7. Recibir y aceptar las órdenes , instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa.
8. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que indique la empresa para el manejo de los equipos o elementos de trabajo y evitar los accidentes de trabajo.
9. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar que le haya sido asignado siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

5.6 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS DEPÓSITO FUENTES.

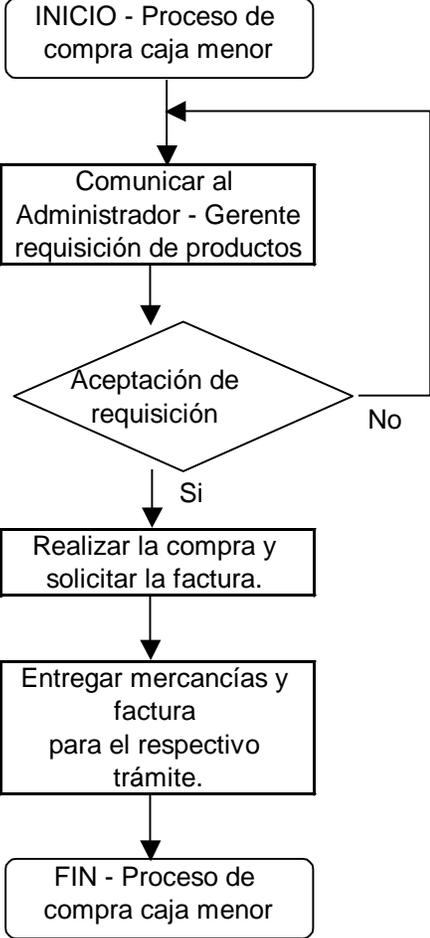
Los flujogramas se realizaron de acuerdo a las actividades desarrolladas por cada cargo, posteriormente se realizó el flujograma de procesos de compra y venta de productos (ciclo del servicio) y al final se propuso un flujograma de servicio estructurado , en el cual se detallan cada una de las actividades del proceso.

5.6.1 Jefe de mercadeo.

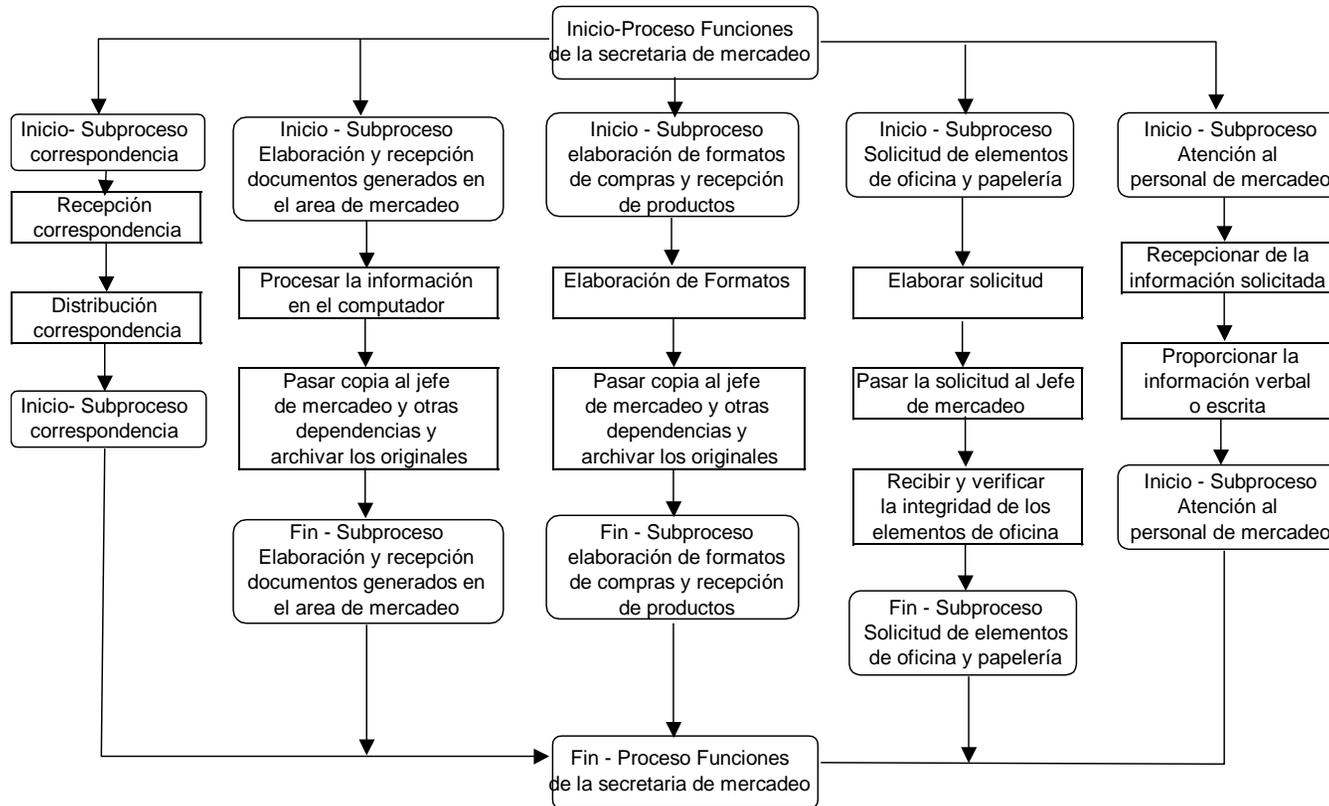
5.6.1.1 Proceso de Compras.



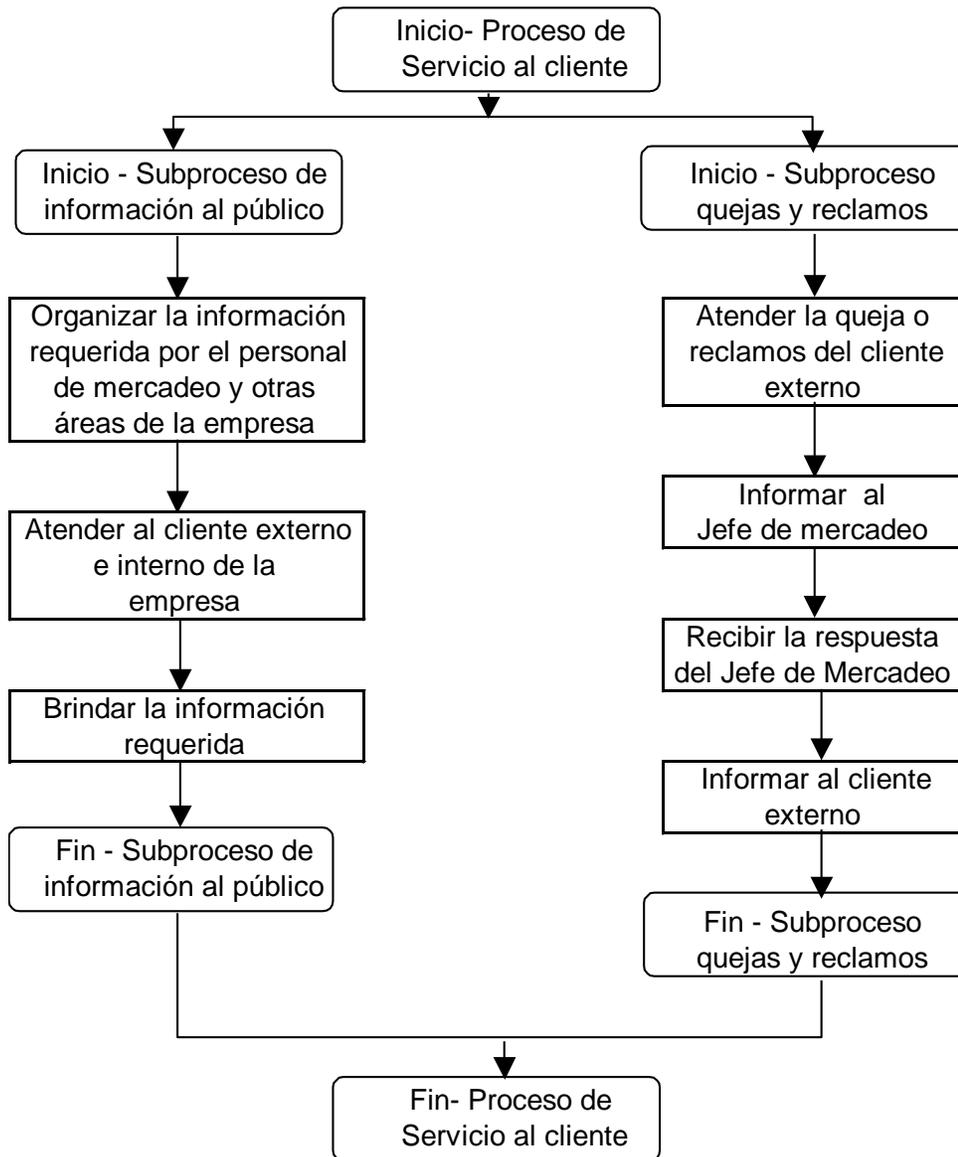
5.6.1.2 Proceso de compras por caja menor.



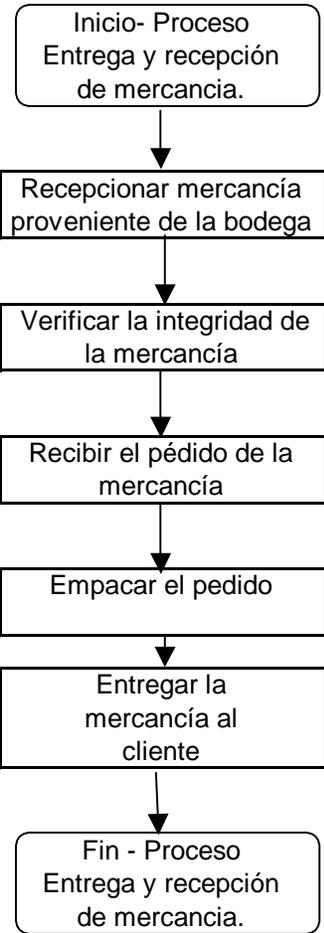
5.6.2 Secretaria de mercadeo.



5.6.3 Auxiliar en atención al cliente.



5.6.4 Auxiliar de Bodega.



5.6.5 Jefe de Bodega.



CONCLUSIONES

1. La Auditoría de Servicios realizada al cliente interno permitió conocer la calidad del servicio que presta la empresa a los empleados y establecer cuales eran los factores de insatisfacción (desarrollo personal y profesional del empleado, cultura corporativa, infraestructura de la empresa y procesos comerciales) para mejorarlos mediante un programa de servicio al cliente interno (planteamiento de estrategias para mejorar cada uno de los factores clientes internos y externos).
2. El programa de atención al cliente interno busca mejorar la calidad del servicio (prestado por la empresa a los empleados), principalmente la cultura corporativa y el desarrollo del cliente interno dentro de la empresa, mediante la implementación de estrategias que ayudan a mejorar el clima y la cultura organizacional.
3. La Auditoría del Servicio permitió definir la calidad del servicio que Depósito Fuentes presta a los clientes internos y externos, con el fin de plantear estrategias que contribuyan no solamente a la optimización de los procesos internos sino también a mejorar su desempeño en el mercado mediante un servicio de calidad.
4. De acuerdo a los resultados obtenidos en las auditorias de servicios, la empresa debe implementar las estrategias planteadas en el programa de servicio al cliente interno con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado al cliente interno y externo.

5. Mediante la Auditoria Interna del Servicio se establecieron las necesidades que tienen los empleados de Depósito Fuentes (conocer principios corporativos de la empresa y la incidencia de éstos en el desarrollo de su función), por lo tanto es necesario que la organización implemente estrategias que cumplan este objetivo (mejoramiento de la cultura y clima organizacional).

6. La Auditoria interna debe ser un proceso continuo, por lo tanto es necesario que se realice por lo menos una vez al año (elaboración de la libreta de calificaciones del cliente), con el fin de evaluar si las estrategias implementadas en el programa han contribuido a mejorar la calidad del servicio.

7. La Auditoria del Servicio al Cliente ayudó a identificar las inquietudes de los empleados y de los clientes externos (factores críticos), lo que permitió a la empresa plantear estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes (programa de servicio al cliente interno).

8. El manual de funciones del área de mercadeo debe ser realizado de acuerdo al perfil de cada cargo y a las necesidades y requerimientos de la empresa, por lo tanto el manual propuesto debe ser revisado y estructurado técnicamente.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. Servicio al cliente Interno. Temas Gerenciales. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 1998.

ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Karl. La excelencia en el servicio. Conozca y comprenda a sus clientes. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 1999.

ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Temas Gerenciales. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 1997.

ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Cómo hacer negocios en la nueva economía. Temas Gerenciales. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 2000.

CÉSPEDES SAENZ, Alberto. Marketing Básico. Temas Gerenciales. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 1998.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno. Temas Gerenciales. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 1999.

SERNA GÓMEZ, Humberto. El Servicio al cliente Interno. Equipos de Mejoramiento continuo. Santafé de Bogotá: Legis, 1992.

SERNA GÓMEZ, Humberto. La Gestión Empresarial. Dela Teoría a la praxis. Santafé de Bogotá: Legis, 1992.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 2000.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y gestión. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 1999.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Corporativo 3R Editores. Santafé de Bogotá, 1999.

URDANETA BELTRÁN, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos. En los procesos de apertura económica. Modelo U. 3R Editores. Santafé de Bogotá, 1999.

ANEXOS

**Anexo No. 1 ENCUESTA “CLIENTE INTERNO”
DEPÓSITO FUENTES
AUDITORIA DEL SERVICIO**

1. Qué tan satisfecho se encuentra Usted en Depósito Fuentes?.

MS ____ S ____ IND ____ INS ____ MINS ____

I.- GESTIÓN GERENCIAL.

2. Qué calificación le daría a su jefe inmediato, con respecto a:

	MB	B	R	M	MM
a. Calidad de su trabajo					
b. Disposición para orientar, apoyar y ayudar a sus colaboradores					
c. habilidad para el manejo de sus responsabilidades.					
d. Respeto por sus compañeros de trabajo.					
e. habilidad para comunicar sus decisiones					
f. Liderazgo.					

3. Cómo califica a su jefe inmediato con respecto a :

	MB	B	R	M	MM
a. Credibilidad					
b. Confianza					
c. Relaciones Interpersonales					

4. Cómo evalúa la comunicación entre Usted y su Jefe Inmediato con respecto a:

	MB	B	R	M	MM
a. Claridad					
b. Confiabilidad					
c. Oportunidad					

5. Cómo calificaría Usted la comunicación del área de mercadeo con otras dependencias de la empresa con respecto a :

	MB	B	R	M	MM
a. Facilidad					
b. Oportunidad					
c. Agilidad					
d. Amabilidad					

II. CULTURA CORPORATIVA.

6. En qué nivel conoce los principios corporativos de Depósito Fuentes en lo que se refiere a:

	MA	A	M	B	MB
a. Misión					
b. Visión					
c. Valores					

7. Cuál es el nivel de aplicación que Usted le da en su trabajo a los siguientes principios corporativos:

	MA	A	M	B	MB
a. Misión					
b. Visión					
c. Valores					

8. Qué nivel de satisfacción tiene de las funciones que Usted desempeña:

MS _____ S _____ IND _____ INS _____ MINS _____

9. Qué nivel de claridad tiene en cuánto la incidencia que tiene su cargo dentro del área de mercadeo?.

MA _____ A _____ M _____ B _____ MB _____

III.- COMPENSACIÓN.

10. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su salario en lo que se refiere a:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Sueldo					
b. Primas legales					
c. Bonificaciones					
d. Cesantías					
e. Primas extralegales					

IV.- AMBIENTE FÍSICO.

11. Qué nivel de satisfacción tiene en relación a las condiciones ambientales y físicas en las cuales trabaja?

MS _____ S _____ IND _____ INS _____ MINS _____

12. Cómo califica las condiciones de higiene y prevención de accidentes de su sitio de trabajo?.

MB _____ B _____ R _____ M _____ MM _____

V.- DESARROLLO.

13. Cuál es su nivel de satisfacción con Depósito Fuentes en cuanto a:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Entrenamiento recibido					
b. Claridad de los sistemas de capacitación y desarrollo.					
c. Contribución de los sistemas de capacitación y desarrollo a su crecimiento y proyección.					
d. Oportunidad para promociones y ascensos.					

VI. TRABAJO.

14. Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a su trabajo y a las tareas que Usted realiza?.

MS ____ S ____ IND ____ INS ____ MINS ____

15. Desearía realizar en Depósito Fuentes otras funciones diferentes a las que tiene en la actualidad?.

Si ____ No ____
Por qué?. _____

16. Cuál es su nivel de satisfacción en relación con las oportunidades que hay en Depósito Fuentes para hacer uso de sus capacidades y habilidades personales y profesionales?.

MS ____ S ____ IND ____ INS ____ MINS ____

17. Cuál es su nivel de satisfacción en relación con el estímulo que recibe cuando hace bien su trabajo, por parte de:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Usted mismo.					
b. Compañero de trabajo					
c. Jefe inmediato					
d. Otros jefes					
e. Alta dirección					

18. Cuál es el nivel de integración que existe entre:

	MA	A	M	B	MB
a. Usted y su jefe					
b. Usted y sus compañeros inmediatos					
c. Usted y otros funcionarios					

19. La motivación que Usted recibe le permite desarrollar mejor su trabajo?.

Si ____ No ____
Por qué?. _____

20. Cuál es su grado de satisfacción con respecto a :

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Nivel de autoridad y delegación para efectuar su trabajo.					
b. Libertad para desarrollar su propia forma de trabajo.					
c. Libertad para tomar decisiones.					

VII.- CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

21. Cómo califica Usted la calidad de la empresa, como proveedora de servicios y productos al cliente interno, en cuanto a los procesos de:

	MB	B	R	M	MM
a. Selección					
b. Inducción					
c. Reinducción					
d. Capacitación					
e. Herramientas de trabajo					
f. Otros					

22. Considera Usted que la predisposición a crear e innovar que existe en la empresa es:

MA ____ A ____ M ____ B ____ MB ____

23. Cómo evalúa Usted el área de mercadeo de la empresa Depósito Fuentes?.

MB ____ B ____ R ____ M ____ MM ____

24. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a las diferentes actividades que realiza la empresa en lo referente a:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Educación					
b. Cultura					
c. Recreación					
d. Salud					
e. Salud ocupacional					
f. Otras					

25. Qué sugerencias le puede hacer a la empresa?.

**Anexo No. 3 ENCUESTA “CLIENTE EXTERNO”
DEPÓSITO FUENTES
AUDITORIA DEL SERVICIO**

Buenos días, estamos realizando una encuesta con el propósito de evaluar la calidad del servicio que Usted recibe. Fuera tan amable de contestar las siguientes preguntas:

1. De acuerdo con la experiencia que Usted ha tenido con la empresa. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido?.

MS _____ S _____ IND _____ INS _____ MINS _____

2.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa en relación con:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Seriedad					
b. Respaldo					
c. Confianza					
d. Solidez					
e. Agresividad comercial					

3. Cómo evalúa los siguientes aspectos, relacionados con la empresa?.

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Localización de la empresa					
b. Disponibilidad de estacionamiento					
c. Fachada					
d. Exhibición y publicidad					
e. Distribución de áreas					

4.Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del funcionario de la empresa en cuanto a:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Conocimiento de productos					
b. Capacidad de asesoría					
c. Presentación personal					
d. Disponibilidad del funcionario.					
e. Calidad de información suministrada					

5. ¿Cómo califica Usted las siguientes variables relacionadas con la atención en los puntos de venta?.

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Tiempo de espera para ser atendido					
b. cantidad suficiente de puntos de venta.					
c. Amabilidad del empleado.					
d. oportunidad en la atención					
e. Solución a las inquietudes.					

6. Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Facilidad para comunicarse					
b. Disponibilidad del funcionario					
c. Tiempo de transferencia de la llamada.					
d. Amabilidad en la atención.					
e. Calidad de la información suministrada					
f. Devolución de la llamada.					

7. Cómo evalúa Usted los productos que ofrece la compañía en lo que se refiere a :

	MB	B	R	M	MM
a. Diversidad de productos					
b. Innovación de productos					
c. Calidad de los productos					

8. Califique Usted cada uno de los siguientes elementos correspondientes a los factores internos de las instalaciones de Depósito Fuentes, según su opinión:

	MB	B	R	M	MM
a. Aseo					
b. Decoración					
c. Orden					
d. Parqueadero					
e. Seguridad					
f. Señalización					

9. Considera Usted que los horarios de Servicio al cliente de la Empresa son:

MB	
B	
R	
M	
MM	

10. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le haría Usted a Depósito Fuentes para mejorar las relaciones comerciales con los clientes?.

**Anexo No. 3 ENCUESTA “CLIENTE EXTERNO”
DEPÓSITO FUENTES**

AUDITORIA DEL SERVICIO

Buenos días, estamos realizando una encuesta con el propósito de evaluar la calidad del servicio que Usted recibe. Fuera tan amable de contestar las siguientes preguntas:

1. De acuerdo con la experiencia que Usted ha tenido con la empresa. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido?.

MS ____ S ____ IND ____ INS ____ MINS ____

2.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa en relación con:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Seriedad					
b. Respaldo					
c. Confianza					
d. Solidez					
e. Agresividad comercial					

3. Cómo evalúa los siguientes aspectos, relacionados con la empresa?.

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Localización de la empresa					
b. Disponibilidad de estacionamiento					
c. Fachada					
d. Exhibición y publicidad					
e. Distribución de áreas					

4.Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del funcionario de la empresa en cuanto a:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Conocimiento de productos					
b. Capacidad de asesoría					
c. Presentación personal					
d. Disponibilidad del funcionario.					
e. Calidad de información suministrada					

5. ¿Cómo califica Usted las siguientes variables relacionadas con la atención en los puntos de venta?.

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Tiempo de espera para ser atendido					
b. cantidad suficiente de puntos de venta.					
c. Amabilidad del empleado.					
d. oportunidad en la atención					
e. Solución a las inquietudes.					

6.Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:

	MS	S	IND	INS	MINS
a. Facilidad para comunicarse					
b. Disponibilidad del funcionario					
c. Tiempo de transferencia de la llamada.					
d. Amabilidad en la atención.					
e. Calidad de la información suministrada					
f. Devolución de la llamada.					

7. Cómo evalúa Usted los productos que ofrece la compañía en lo que se refiere a :

	MB	B	R	M	MM
a. Diversidad de productos					
b. Innovación de productos					
c. Calidad de los productos					

8. Califique Usted cada uno de los siguientes elementos correspondientes a los factores internos de las instalaciones de Depósito Fuentes, según su opinión:

	MB	B	R	M	MM
a. Aseo					
b. Decoración					
c. Orden					
d. Parqueadero					
e. Seguridad					
f. Señalización					

9. Considera Usted que los horarios de Servicio al cliente de la Empresa son:

MB	
B	
R	
M	
MM	

10. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le haría Usted a Depósito Fuentes para mejorar las relaciones comerciales con los clientes?.
