

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"TÉCNICAS GERENCIALES MODERNAS Y SU RELACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN
GASOLINERAS DE LA CIUDAD EN SANTA CRUZ DEL QUICHÉ."**

TESIS DE GRADO

MARDOQUEO MENDEZ SARCEÑO

CARNET 960128-10

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"TÉCNICAS GERENCIALES MODERNAS Y SU RELACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN
GASOLINERAS DE LA CIUDAD EN SANTA CRUZ DEL QUICHÉ."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

MARDOQUEO MENDEZ SARCEÑO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. MARCO ANTULIO ACEITUNO MALDONADO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER
LIC. MARCO ANTONIO AGUILAR MARTINEZ
LIC. MARÍA ELENA CIFUENTES RALDA

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

CAMPUS DE QUETZALTENANGO
Coordinación Administración de Empresas
Ciencias Económicas y Empresariales
Teléfono 77944700 ext.4735
21 Avenida 8-10 zona 3. Quetzaltenango
wrvillanueva@url.edu.gt

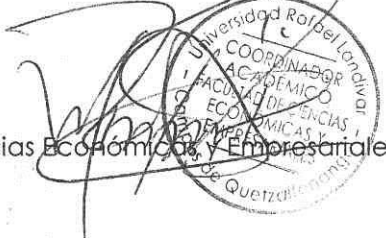
NOTIFICACION
Ref. CCEYEAE/066/17

PARA: Ing. Nivia Calderón
Sub Dirección Académica

DE: Mgtr. Wilson Villanueva Guzmán
Coordinador Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

FECHA: 27 de marzo de 2017

ASUNTO: **Asesor Inactivo**



Por este medio la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales hace de su conocimiento que el estudiante **Mardoqueo Méndez Sarceño** con **carnet 96012810** se encuentra en proceso de orden de impresión de tesis, sin embargo no cuenta con carta del asesor de tesis siendo el **Lic. Marco Antulio Aceituno**.

Por tal razón se emite la siguiente notificación para validar su trabajo realizado ya que en esta coordinación no se cuenta con registro alguno y el asesor ya no se encuentra vigente en nuestra casa de estudios.

Agradezco de antemano todo su apoyo.

WVG/M
c.c. Archivo



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01332-2004

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante MARDOQUEO MENDEZ SARCEÑO, Carnet 960128-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 013-2004 de fecha 22 de octubre de 2004, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"TÉCNICAS GERENCIALES MODERNAS Y SU RELACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN GASOLINERAS DE LA CIUDAD EN SANTA CRUZ DEL QUICHÉ."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 24 días del mes de abril del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

- A Dios:** Fuente de sabiduría, a quien agradezco por las bendiciones recibidas en el transcurso de mi carrera y en todo momento de mi vida.
- A mis Padres:** Gracias por haberme formado con buenos principios morales, los cuales fueron mis fortalezas para lograr esta meta en mi vida. Dios los tenga en un lugar merecido en el cielo.
- A mis Hermanos:** Jaime Antonio y Rigoberto, gracias por su apoyo familiar, en todos los momentos de mi vida.
- A mis Tíos:** Lic. Juan José y Guillermina, Sarceño Mendez gracias por su apoyo moral.
- A mi Asesor de Tesis:** Msc. Marco Antulio Aceituno, gracias por su apoyo en la elaboración de este trabajo.
- A mis Catedráticos:** Gracias por la paciencia en compartirnos los conocimientos.

Dedicatoria

A mis Padres: Francisco Mendez Cruz. María Sarceño Mendez.

A mis Hijos: Lester Edilson, Byron Ottoniel, Ronald Wilson, Marvin Michael
y Sandra Azucena Mendez.

A mis Hermanos: Jaime Antonio y Rigoberto Mendez Sarceño.

Índice

	Pág.
I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Técnicas gerenciales modernas.....	9
1.1.1 Outsourcing.....	9
1.1.2 Benchmarking.....	12
1.1.3 Círculos de calidad.....	16
1.1.4 Gerencia integral.....	18
1.1.5 Justo a tiempo.....	19
1.1.6 Jaming.....	24
1.1.7 Empowerment.....	25
1.1.8 Proceso de mejora continua.....	26
1.1.9 Los gurús de la administración.....	29
1.1.10 Percepción del futuro.....	31
1.1.11 Control de calidad total.....	32
1.1.12 Administración por valores.....	38
1.1.13 Reingeniería.....	39
1.1.14 Planeación estratégica.....	41
1.2 Servicio al cliente.....	44
1.2.1 Técnicas para identificar necesidades del cliente.....	47
1.2.2 La comunicación.....	49
1.2.3 La personalidad.....	52
1.2.4 Contacto directo con el cliente.....	53
1.2.5 Buena relación con el cliente.....	53
1.2.6 Las expectativas de los clientes.....	55
1.2.7 La percepción de la calidad.....	57
1.2.8 Calidad en el servicio.....	58
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	61
2.1 Hipótesis.....	62
2.2 Objetivos.....	62

2.2.1	Objetivo general.....	62
2.2.2	Objetivos específicos.....	62
2.3	Variables de estudio.....	63
2.4	Definición de variables.....	63
2.4.1	Conceptual.....	63
2.4.2	Operacional.....	64
2.5	Alcances y límites.....	64
2.5.1	Alcances.....	64
2.5.2	Límites.....	64
2.6	Aportes.....	65
III	MÉTODO.....	66
3.1	Sujetos.....	66
3.2	Instrumentos.....	66
3.3	Procedimientos.....	67
3.4	Diseño y metodología estadística.....	68
3.4.1	Diseño.....	68
3.4.2	Metodología estadística.....	68
IV	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	69
V	DISCUSIÓN.....	97
VI	PROPUESTA.....	105
VII	CONCLUSIONES.....	138
VIII	RECOMENDACIONES.....	139
IX	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
	ANEXOS.....	145

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar los efectos de las técnicas gerenciales modernas de administración y su relación en el servicio al cliente en gasolineras de la ciudad de Santa Cruz del Quiche, con el fin de que los empresarios de las gasolineras conozcan que las técnicas, son herramientas de toma de decisiones, lo cual implica dejar las antiguas formas de cómo hacer el trabajo, por otras nuevas, empleando la creatividad, o herramientas como: Benchmarking, outsourcing, empowerment, círculos de calidad entre otras, para mejorar los procesos de trabajo, a manera de lograr la calidad en los servicios y productos que les ofrecen los clientes. La investigación se inició con una muestra de 335 clientes, y un universo total de 5 empresas gasolineras, haciendo un total de 340 personas a encuestar. El instrumento utilizado en el estudio fue por medio de una boleta de opinión, con preguntas cerradas y categorizadas, pasadas a 5 administradores de las gasolineras y 335 clientes. Dicho instrumento proporciono los resultados deseados, porque se determinó que el 80% de los gerentes de las empresas, no ponen en práctica ninguna técnica gerencial de administración, por el desconocimiento de las mismas, lo que incide en la poca atención para los clientes. Siendo los clientes a quienes se les debe la sobre vivencia de las empresas, estas deben cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciéndoles un servicio y productos de calidad. Con los resultados obtenidos se detectaron las necesidades sentidas, tanto de parte de las empresas, las cuales son hacer los cambios en el servicio al cliente, para mejorar, implementar los servicios que ofrecen a los usuarios. Asimismo los clientes necesitan que las empresas les brinden un servicio y productos que llenen sus necesidades, deseos, y expectativas como: Cortesía, rapidez, accesibilidad, otros productos y servicios a bajos precios. Tomando en cuenta las necesidades y por los niveles de competitividad que enfrentan las empresas guatemaltecas a causa de la globalización, se propusieron dos técnicas gerenciales: Benchmarking, como instrumento guía, para buscar las mejores prácticas empresariales. Outsourcing, que consiste en la subcontratación de los servicios que ofrecen las empresas proveedoras, proporcionando el recurso humano, equipo a la empresa cliente, lo cual tiende de disminuir costos y generar utilidades, como la subcontratación del servicio de mantenimiento de vehículos, comidas y conveniencias.

I INTRODUCCION

Debido a la globalización se producen cambios en el campo empresarial, y se manifiesta una tendencia a adoptar nuevos enfoques y herramientas administrativas, que permitan dirigir las actividades de negocios con eficiencia, para poder subsistir ante la competencia.

Siendo necesario que los gerentes busquen las mejores alternativas de solución a los diferentes problemas que se les presenten a nivel empresarial, actualizándose y poniendo en práctica alguna de las técnicas gerenciales modernas de administración, que se adapte a sus procesos de trabajo, buscando el desarrollo de sus empresas. En el presente estudio se hace un enfoque de algunas de las actuales técnicas gerenciales, como benchmarkin, outsourcing, empowerment, entre otras, que son herramientas útiles, para la toma de decisiones de la gerencia, ayudando a salir del estancamiento, que no les ha permitido el desarrollo, implementando y haciendo las mejoras necesarias, para ser mas eficaces y eficientes en toda su estructura organizacional, y abarcar el mercado ante la competencia. A la vez se relaciona la variable del servicio al cliente, que es otro factor de vital importancia, que merece ofrecerlo con buena atención y calidad, porque del cliente depende la existencia de una empresa y se debe hacer un esfuerzo para lograr la satisfacción del usuario consumidor.

La importancia del estudio es determinar los problemas de tipo administrativo que mas afectan a las empresas gasolineras, en relación a los servicios que ofrecen a sus clientes, luego darles a conocer que existen algunas herramientas gerenciales modernas, que al ponerlas en práctica, dan resultados favorables en las mejoras en sus diferentes actividades de trabajo. El objetivo principal es determinar que relación existe entre técnicas gerenciales modernas y el servicio al cliente, en las gasolineras de la ciudad de Santa Cruz del Quichê.

Dentro de los objetivos específicos están: analizar si conocen y practican alguna técnica gerencial moderna, que influya en el mejoramiento de los servicios que ofrecen a los clientes, determinar que tipo de técnica gerencial se aplica como instrumento que ayude al desarrollo de la empresa, determinar si existe la calidad en el servicio al cliente, para detectar las deficiencias y buscarles las posibles soluciones, conocer cuales son los factores de calidad en

el servicio mas preferidos por el cliente, para atender sus necesidades y deseos, ofreciéndoles servicios y productos de calidad. En seguida se describen los estudios sobre el tema.

McNeilly, M. (1999), Refiere que técnicas: son principios administrativos que pueden ser desarrollados en la fase gerencial, los cuales han dado buenos resultados en el arte de las guerras y hoy en día se hacen necesarios aplicarlos en los negocios para lograr buenos resultados, debido a que los negocios, al igual que las guerras, son una contienda de voluntades, dinámica y acelerada, basada en la voluntad humana y las máquinas modernas, que tienen que hacer uso eficaz y eficiente de los recursos escasos.

Con las estrategias y principios adecuados se logra competir de una manera mas creativa, lo que conducirá a una mayor prosperidad de todos los intereses de la empresa, así como ofrecer mejores producto y servicios, a precios mas cómodos para los clientes. Las técnica gerenciales conducen al gerente a delegar cierto grado de autoridad, poder y funciones al personal subalterno, en busca de mejorar, realizando cambios en la organización.

Es necesario que el gerente posea conocimientos y técnicas para ejecutar sus funciones que le competen.

Debe saber cuál es su rol y como lo esta administrando:

- Fijar objetivos, determinando los medios, técnicas y procedimientos adecuados.
- Ver hacia el futuro, escogiendo las estrategias adecuadas.
- Conocer su oficio como gerente, y aceptar que los demás empleados hacen bien su trabajo de su especialidad.
- Hacer planteamientos con preguntas relacionadas a las cosas, ideas y personas que trabajan juntas, y para con él.
- Resumir lo fundamental de una discusión, lo escrito, o de un informe
- Delegar las funciones y asumir lo que realmente le corresponde.
- Dar confianza y respaldo a los empleados de la empresa.

Spendolini, M. (1994), describe que benchmarking es una técnica o herramienta gerencial, accesible a cualquier actividad de negocio y empresa que desea mejorar, en el cual se tiene que tomar en cuenta: a) Proceso, es una serie de acciones, que cubre aspectos, problemas y oportunidades, mide el desempeño tanto propio, como el de los demás, lleva conclusiones en base al análisis de la información y estimula a hacer cambios y mejoras en la empresas; b) sistema estructurado, acciones previstas con un orden para llevarlas a cabo; c) continuo, porque es de manera permanente y se tienen que llevar a largo plazo; d) evaluar, medir y comparar, es considerar como un proceso realista que recaba información que ayude a las personas involucradas a tomar decisiones; e) productos y servicios, la técnica del benchmarking, toma en cuenta cualquier actividad de una organización, es útil en procesos de trabajo, como en productos y servicios; f) hacer mejoras en la empresa, una vez realizados todos los pasos de benchmarking, tenemos un llamamiento a la acción, que se inicia en recomendaciones hasta la realización real de los cambios.

Acle, A. (1990), relata que la administración estratégica o técnicas gerenciales, significa hacer reflexión del cambio, y comprender que es de suma importancia. De lo contrario, la existencia de las organizaciones queda reducida al objetivo de sobrevivir. Las técnicas gerenciales necesitan del esfuerzo de todos los involucrados, con el fin de realizar los objetivos y diseño de las tácticas, luego la puesta en marcha y la evaluación de los mismos.

La administración estratégica da lineamientos priorizando los problemas, plantear soluciones y delegar las decisiones. También se encarga de ejecutar las técnicas, asignar los recursos, responsables, y ordenar las funciones. El diseñador de estrategias debe tener conocimientos en planeación, seguido con sensibilidad de las técnicas.

Concluyendo que el éxito de una técnica empresarial, se puede comparar con una estrategia militar; el diseñador debe poseer cualidades innatas y conocimientos para tal fin.

Teruel, A. (2000), en la página de internet Gerencia de Fallas, según dirección [www.http://sunset.usc.edu/available_tools/index.html](http://www.sunset.usc.edu/available_tools/index.html), se encuentra el artículo con el mismo nombre de página que describe; “que técnicas gerenciales modernas parten del supuesto que

un producto de calidad solo puede lograrse con proceso de calidad”. Por lo que es función primordial del gerente de calidad, coordinar las acciones necesarias, para producir u ofrecer productos o servicios de calidad, a nuestros clientes. Con un buen proceso de calidad, se consigue reducir la cantidad de defectos en los productos y elimina los defectos ya cometidos.

En un proceso se puede determinar las fallas sin introducir otros, con volver a ejecutar todos los casos de pruebas, se tiene que obtener cero defectos.

Kriegel, R. y Brandt, D. (1997), relatan que técnicas son ideas nuevas e innovadoras, para hacer los buenos análisis que sirvan de soporte para lo toma de decisiones y lograr los cambios requeridos en los negocios. Las empresas de hoy necesitan vivir la realidad, haciendo los cambios necesarios, dejando a un lado los antiguos procesos, porque la competencia se hace mas recia que nunca y va avanzando a donde menos se esperaba. Adoptar un nuevo pensamiento hacia el cambio, reestructurando, reorganizando, reinventado, mano de obra tecnificada y tecnología adecuada, a manera de buscar los resultados deseados.

Con la implementación de avanzados mecanismos y sistemas, se pretende lograr la eficiencia y eficacia en todo el proceso administrativo; que con la puesta en marcha, se obtendrán productos y servicios de calidad, para complacer los deseos de los clientes. Lo cual es un compromiso de todas las personas que conforman la organización de tener las aptitudes, sino capacitándose a propietarios, gerentes y empleados para modificar la conducta arraigada.

Bittel, L. Y Ramsey, J. (1998), comentan que técnicas son las que están formadas por el conjunto de conocimientos de la sociedad, conocimientos referentes a fenómenos físicos y sociales, conocimientos a la aplicación de los principios básicos al trabajo práctico.

Por tanto, un proceso de innovación, en el cual la investigación y desarrollo es tan solo una parte del proceso que conduce a la innovación tecnológica con éxito. La primera parte del proceso tiene lugar en el intervalo entre la determinación de la viabilidad técnica y el inicio del desarrollo comercial del nuevo producto o proceso; la segunda parte en el intervalo de tiempo

comprendido entre el inicio y el desarrollo comercial y la primera aplicación del nuevo proceso o producto.

Díaz, S. (1996), expone que estrategia o técnica gerencial es la selección de un curso de acción futuro que permite, a partir de los objetivos establecidos con anterioridad, optimizar la gestión de los recursos que se utilizarán en el proceso del logro de dichos objetivos.

Para comprender mejor lo que es técnica gerencial es necesario relacionar los términos, objetivos, metas, técnicas y tácticas; en el cual los objetivos son las diferentes metas que se establecen como partes de un objetivo, si una meta no se alcanza se fracasa. Técnica; es el conjunto de tácticas que se establecen como parte de una técnica, si una táctica no se aplica correctamente fracasa toda la técnica.

Peel, M. (1993), señala que los elementos que forman el servicio al cliente, son los mismos para cualquier empresa sea pública o privada, y a cualquier actividad a que se dedique, industrial, de servicios, profesionales entre otros. Indicando que por servicio al cliente se entiende que son todas las relaciones interpersonales, entregas rápidas y oportunas de productos o servicios, comprensión de los reclamos con proveedores y clientes.

Y según el Frances Gaither Inches dice: que servicio al cliente son: “Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes”. Por cuanto la calidad unidad al servicio al cliente, es esencial para la satisfacción del cliente, ya que la calidad se logra: determinando las áreas con problemas, eligiendo las soluciones, empezar un plan de mejoras, cambio de actitud y comportamiento de los empleados por medio de capacitaciones, control de resultados.

Rodríguez, M. (1993), indica sobre la efectividad de calidad y servicio a clientes internos y externos, los que son medidos, conforme el grado que el empresario y sus socios conocen quienes son sus clientes internos y externos, los requisitos de calidad, grado de alcance, intensidad de lo que escuchan y desean sus clientes. “Grado y oportunidad con que se cumplen y superan los requisitos de calidad del cliente, del ejecutivo y sus colaboradores.

Indicando que las características y cualidades de una empresa verdaderamente efectiva, es vender productos o servicios de calidad, a costos equilibrados con la competencia, para adquirir márgenes de utilidad, que den esperanzas de seguir creciendo, así como la implementación de técnicas o estrategias conforme las necesidades de la empresa.

Connellan, T. (1999), describe que las empresas además de todos sus planes, deben tener como objetivo, la atención en el servicio a sus clientes, sabiéndolos escuchar con sus deseos, porque cada vez que un cliente entra en contacto directo, sin importar el tipo de negocio, es una oportunidad de crear valor, lo que hace que las empresas sean mas rentables y sus empleos mas seguros. Además de ofrecer buena atención al cliente, la calidad del producto o servicio es otro elemento clave, para lograr la satisfacción en el cliente.

Fischer, L. (1997), comenta que el servicio al cliente consiste en satisfacer sus necesidades, darle solución a sus problemas y ayudarle a elegir su producto o servicio y hace la pregunta: “¿Qué involucra exactamente el servicio al cliente?”.

Debe haber una relación de costo – beneficio, con esto el cliente va a querer pagar por un producto o servicio, si éste cubre con las expectativas que el cliente desea.

No importando la clase de negocio, lo que el cliente busca es satisfacer sus necesidades con productos o servicios de calidad y una persona amable que le atienda. Cuando se combinan estos elementos, el cliente se sentirá satisfecho y seguramente volverá para comprarnos nuestros productos o servicios.

Hay muchas empresas que invierten grandes cantidades de dinero, en artículos de buena calidad, aparatos, buena ubicación de su negocio, pero su personal de atención en el servicio al cliente es de mala calidad, con falta de cortesía, desgano, dichas empresas no alcanzan las metas deseadas porque no combinan la calidad del producto o servicio, con la buena atención al cliente, por parte de sus empleados, perdiendo en el día gran cantidad de ventas, que serían favorables para incrementar sus utilidades. Una adecuada selección de personal, es lo ideal para solucionar dicho problema.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta cuatro aspectos:

Cortesía: Consiste en dar una saludo respetuoso, dando la bienvenida al cliente.

Simpatía: Cualidad del vendedor para que el cliente sienta que se interesa en él, para solucionar sus problemas y satisfacer sus necesidades.

Honestidad: Nunca hacer sentir al cliente que se le esta engañando. **Seriedad:** Consiste en cumplir con las promesas, ofertas, y que el cliente será el que decide en la compra de sus productos o servicios.

Joiner, B. (1995), indica que las empresas que tengan bien definidas sus metas en cuanto al servicio del cliente, sus funciones de servicio y apoyo, así como las formas de medir la eficacia y, algunos indicadores para medir la eficiencia: número de clientes satisfechos después de un contacto, número de clientes que cuando se les visitó, manifestaron estar contentos, “tiempo promedio requerido para satisfacer a los clientes”, “tiempo promedio para realizar un buen servicio preventivo”, porcentaje de repetición de quejas de los clientes.

Con los indicadores anteriores, lo que se busca es modificar los procesos y sistemas, para mejorar el servicio al cliente. Varias empresas se han dado cuenta, que uno de los factores esenciales para aumentar la satisfacción del cliente, es darle al personal de servicio y apoyo técnico, el poder y autoridad, para resolver ellos mismos los problemas; buscar los medios necesarios para tener personal familiarizado con políticas y prácticas de la empresa, que conozcan todos los productos y servicios. Los gerentes implementarán las medidas necesarias para resolver los problemas de los clientes.

Berry, L. (1996), describe que servicio al cliente, consiste en servir al cliente, escuchándolo atentamente, interpretar lo que dice y lo que no dice, buscar las maneras de proporcionarle valor, de complacer a los clientes en el instante. Definir metas mutuamente benéficas y mostrar confianza durante todo el proceso para lograrlas. Para un excelente servicio es necesario lo siguiente:

- Capacitar a los empleados a brindar un buen servicio, no todos nacen con la habilidad y disposición requerida para este servicio, y si se les deja actuar sin ningún entrenamiento, lo más seguro es que se comporten de la mismas forma en que los vendedores los tratan cuando ellos asumen el papel del consumidor, por lo tanto, no es un servicio de calidad.
- Tratar de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, en base a un trabajo con salario significativo, a manera de que se sientan motivados y ofrezcan un auténtico producto de servicio a los clientes.
- Formular estrategias de servicios con calidad, poniendo en práctica cuatro principios: a) Confiabilidad: Significa servicio exacto y seriedad, cumplir lo prometido. b) Sorpresa: Es buscar la manera de que el cliente diga, esta gente sabe lo que hace. c) Recuperación: Implica ganarse nuevamente la confianza del cliente, en caso de que el servicio haya sido deficiente. d) Equidad: Se traduce en reglas iguales de transacciones, para el cliente y la empresa.

Peters, T. y Waterman, R. (1992), dan a conocer que servicio al cliente, es la forma como se va a buscar la satisfacción del cliente, anticipándose a sus deseos, entender sus necesidades, problemas y darles solución; porque si no se puede entender a los clientes, no se entenderá nada del negocio. Por lo tanto los gerentes y demás empleados de la empresa deben conservar una visión de servicio a largo plazo como un generador de ingresos. Los servicios con calidad y confiabilidad son estrategias que tienden a ganar clientes fieles. Y después de haber logrado un objetivo, como lo es una venta, hay que seguir tratando al cliente como una persona con amabilidad y respeto.

Guiltinan, J. y Paul, G. (1996), describen que servicio al cliente como seguimiento de los reclamos del cliente; suministro de servicio de mantenimiento, reparaciones de operaciones; garantizar una entrega confiable; proveer información, inventario y procesar pedidos y asesorar a los clientes para manejar los inventarios de repuestos. En algunas empresas se considera el aspecto de servicio al cliente como un centro individual de utilidades, particularmente cuando se realizan cobros directos a los clientes que reciben servicios de mantenimiento, de reparación y operación.

1.1 Técnicas Gerenciales Modernas

Wall, S. y Rye, S. (1997), en su libro *Estrategias Innovadoras en su Negocio*, explican que técnica, es un proceso dinámico que incorpora mucho más que una secuencia deliberada y lineal, asociada con la planeación estratégica. Resume que las empresas que desean poner nuevos procesos de creación y diseño lo hacen de tres maneras:

- Mediante la creación de las estructuras y culturas organizacionales que fomentaran una participación más extensa.
- Definición de los papeles de los líderes en todos los niveles del proceso.
- Brindar ayuda a sus nuevos estrategas, para que éstos desarrollen las técnicas que necesitan para hacer una contribución real y significativa al éxito de la empresa.

a) Proceso en el Desarrollo de Nuevas Técnicas

- Retroalimentación acerca de sus técnicas y conductas actuales.
- Tomar la decisión sobre las técnicas más importantes, para la aplicación actual y para los trabajos previstos hacia el futuro.
- Resumir las fortalezas y debilidades actuales, así como cualquier otra área con problemas.
- Identificar sus objetivos clave de desarrollo, o áreas que se desee mejorar.
- Decida qué estrategias de cambio seleccionar, para que sirvan como ayuda para mejorar las áreas identificadas.
- Determinar como se va ha supervisar los avances en sus objetivos de desarrollo.

1.1.1 Outsourcing

Brian, R. y Ian, R. (2000), describen que la definición del Outsourcing es:

“Un servicio exterior a la empresa y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración”.

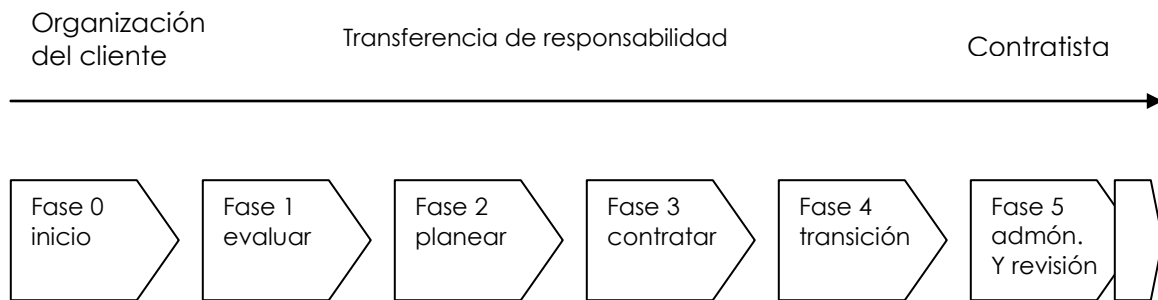
El panorama hacia el outsourcing en las empresas, es un término o técnica gerencial, que se utiliza en las diferentes clases de trabajos donde se puede subcontratar, siendo la alta gerencia quien decide si fabrica o compra un producto o servicio. Su importancia radica en que cuando las grandes empresas, hacen cambios de personal contratados por subcontratistas, lo que tiende a aumentar sus ingresos.

a) **Pautas a Seguir**

- Obtener el compromiso.
- Elegir el líder del proyecto.
- Diseño del procedimiento detallado.
- Hacer el plan del proyecto.
- Formar el equipo del proyecto.
- Agradar el estudio de evaluación.
- Informe final de hallazgos y propuesta.
- Selección y plantación del proyecto de outsourcing.
- Selección de proveedores.
- Transferir el control al contralor interno.

b) **Detalles de Cada Pauta**

- **Obtener el compromiso;** es un asunto que se tiene que prever con mucha anticipación, ya que es difícil adquirirlo, porque implica tomar nuevas decisiones, adoptando nuevas técnicas, nueva línea de productos, o más que todo, es ver cuales funciones de la empresa, tomando en cuenta las propias se deberían de transferir. Todo el compromiso le corresponde tomarlo a la alta gerencia, basada como una decisión política.
- **Elegir el líder del proyecto; no hay reglas;** corresponde a la alta gerencia elegir al candidato, considerando los antecedentes que tenga y algunas de las habilidades siguientes: Ingeniero en sistemas, reingeniería de los procesos de los negocios, implementación de nuevas normas, ISO, el mas reciente, administración de materiales y compras; también es bueno tener un consultor externo, que tenga experiencia de outsourcing.
- **Diseño del procedimiento detallado;** tratar de evaluar los beneficios potenciales de:
 - Libertad para que el gerente haga bien su trabajo.
 - Tener acceso a toda clase de información.
 - Archivos ordenados, para abrir rápido los nuevos alcances.
 - Aumento en satisfacción del cliente.



Fuente: Libro de Brian, R. y Ian, R.

- **Hacer el plan del proyecto; un proceso lógico incluirá:**
 - Plan detallado del proyecto.
 - Asignación de tareas.
 - Informe de hallazgos iniciales.
 - Selección y planeación del proyecto específico de outsourcing.
- **Formar el equipo de proyecto;** consiste en escoger todo el personal que formará el equipo del proyecto, siendo necesario que los escogidos posean alguna de las habilidades en ingeniería en sistemas, desarrollo de nuevos
- **productos, mercadotecnia, administración de materiales, compras y finanzas;** así como un consultor externo para que reporte al líder del equipo. Se necesita el personal con las características anteriores, porque ellos tienen que estar al tanto de los deseos del cliente, además son los primeros en saber lo que el cliente no está obteniendo, y si el producto se está entregando a tiempo.
- **Agregar estudio de la evaluación;** en este paso se tiene que tener mucho cuidado, porque depende de los hallazgos de evaluación, el equipo del proyecto puede desaparecer. Desde un principio el líder del proyecto cuenta con la autorización para continuar y seleccionar a los proveedores potenciales y la licitación.
- **Informe de hallazgos y propuestas;** debe ser una persona hábil para dar este informe, el cual debe ser por escrito y dar una presentación por medio de aparatos visuales.
- **Selección y planeación del proyecto de outsourcing;** dependerá de la autoridad que dé, el equipo, misma que aprobará el proyecto específico, probando antes el mercado, y después subcontratar.

- **Selección de proveedores;** tomando en cuenta el procedimiento del proyecto, riesgos y cuestiones legales, se procede a elegir un socio.
- **Transferir el control al contralor externo;** realizadas todas las pautas, al transferir el control al contralor interno se vuelve costumbre.

1.1.2 Benchmarking

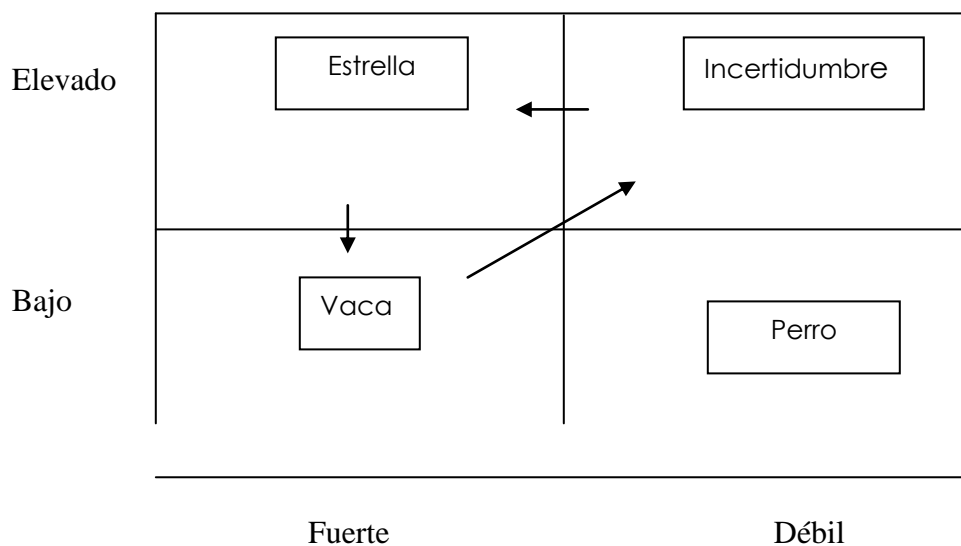
Boxwell, R. (1995), indica que es necesario conocer primero la historia de la planificación estratégica, como una herramienta desarrollada por la alta gerencia de los estados unidos.

La planificación estratégica empezó en los años sesenta y alcanzó su mayor auge en los setenta, donde muchas empresas empezaron a planificar a largo plazo, porque les parecía algo bueno anticipar el futuro. La mayor parte del proceso tomó modelos matemáticos que provenía de la oficina de servicios estratégicos durante la segunda guerra mundial, y, desde entonces muchas empresas desarrollaron reglas y herramientas de planificación estratégica, y darlas a conocer a sus clientes, para que pudieran enfrentar a la gran diversidad de negocios.

Las herramientas mas conocidas son: Matriz crecimiento/participación de boston consulting group (BCG), y la matriz de tres posiciones por tres de Mckinsey.

La matriz crecimiento/participación, se entiende:

- **Las estrellas;** son todas las oportunidades de inversión, con bastante uso y generación de efectivo.
- **Las vacas;** generan bastante flujo de efectivo, pero el mercado es de bajo crecimiento.
- **Los perros;** desaparece el efectivo, no se pueden resolver las inversiones de efectivo, son candidatos a la quiebra.
- **Incertidumbre;** son los riesgos más seguros, si no se toman las medidas necesarias se convertirán en perros, se requiere de una gran cantidad de aportación de efectivo para convertirlos en estrellas.



Esquema de la matriz (BCG)

Fuente: Libro de Boxwell, R.

La matriz de tres por tres posiciones de Mckinsey; permite analizar una cartera de una empresa, bajo propiedad común y determinar el flujo óptimo de los recursos.

Ambas herramientas son de gran utilidad para desarrollar acciones planificadas por la gerencia.

Otro sistema muy conocido de planificación estratégica, es la del ciclo de vida de los productos, en el cual los productos pasan por cuatro fases: Introducción, crecimiento, madurez y declive. Luego aparece la estrategia competitiva, que proporciona las estructuras adicionales para estudiar a los competidores, tomando en cuenta creencias, metas, capacidades, supuestos y los mapas estratégicos.

Todas las herramientas mencionadas, son parte de análisis estratégicos competitivos globales, que observan a los competidores propios de los productos o servicios que producen, los cuales se toman como base, para la toma de decisiones estratégicas.

Luego aparece el benchmarking, en el cual la ejecución y la táctica se pone en práctica, resultado importante en el uso del benchmarking; el benchmarking no vino a sustituir la planificación estratégica, por el contrario la apoya, con gran detalle y observa como se produce un producto o servicio.

GENERALIDADES

Son principios desarrollados en la fase gerencial, que consiste en potencializar o alternativas, donde el gerente anticipa la oportunidad de crear y buscar alternativas estimulantes y motivadoras, en la solución de problemas de una empresa, con énfasis en la toma de decisiones.

- **Concepto de benchmarking:** Es sencillamente, aprender de otros, estudiando mejor, de un mejor modo fijar metas comparables o mejores de los mejores.
- **Objetivo:** Es buscar en la gran cantidad de conocimientos, la formación colectiva y la experiencia de los mejores que se puede utilizar, por aquellas empresas que desean mejorar.

a) Razones Básicas para Aplicar el Benchmarking

- **Herramienta eficiente para introducir mejoras;** en la aplicación del benchmarking, los gerentes deben de olvidar los antiguos procesos o actividades, por los que cuya actividad ha sido probada por otros, para mejorarlos y adaptarlos a los de su empresa.
- **Como técnica para introducir más rápidamente las mejoras;** no cabe duda que toda empresa necesita dejar atrás a la competencia, por lo que muchos gerentes buscan los medios como mejorar rápidamente sus actividades, y esto lo consiguen con el uso del benchmarking.

b) Pasos del Benchmarking

Los pasos del benchmarking, se dan en la secuencia siguiente:

- Determinar las actividades importantes de la empresa.
- Determinar los factores claves de las actividades, conforme el valor.
- Identifique a la empresas con prácticas más avanzadas.

- Medir la actuación de las empresas, con practicas mas avanzadas, para cuantificar y comprender el por qué, y cómo se alcanzan los resultados.
- Medir nuestra propia actuación, antes de medir la de las otras empresas.
- Desarrollar planes, para igualar, superar y mejorar los procesos.
- Adquirir el compromiso de todos los niveles de la empresa que están involucrados en el plan.
- Poner en práctica el plan y controlar los resultados.

c) Tipos de Benchmarking

- **Benchmarking competitivo;** es el más difícil, porque las empresas objetivo, por lo regular no están interesadas en ayudar al benchmarking. El benchmarking competitivo consiste en medir las funciones, procesos, actividades, productos o servicios, comparándolos con los de la competencia.
- **Benchmarking comparativo;** es el más fácil de practicar, porque fluye en una dirección que las empresas objetivo, desean mejorar sus procesos y actividades y no son competidores directos de quien hace benchmarking.
- **Benchmarking colaborador;** es cuando un grupo de organizaciones comparten sus conocimientos sobre una actividad que conocen, con el fin de que ambas empresas mejoren en base a lo aprendido. En el benchmarking se da primero el interno y luego el exterior, estudiando lo fundamental del tema, y con la ayuda de compañeros de trabajo, se comparten las informaciones.

d) Utilizacion del Benchmarking

La mayor parte de los procesos de benchmarking, entran en alguno de los tres planteamientos:

- **Planteamiento formativo / filosófico;** la principal meta es conseguir que los gerentes y empleados inicien a concentrarse en sus competidores, con el fin de darse cuenta que hay modos diferentes de hacer las cosas.
- **Planteamiento básico;** es el más habitual de las empresas estadounidenses, con este planteamiento los directivos utilizan el benchmarking para mejorar una área de puntos débiles; los gerentes están concientes de los beneficios que aporta y suelen ser motivadores del proceso en sus empresas.

- **Planteamiento global;** consiste en establecer un proceso de benchmarking en toda la organización, que puede dar mucho a cambio.

e) **Enfoque Hacia el Futuro del Benchmarking**

El benchmarking a dado buenos resultados en muchas empresas que lo han puesto en práctica como la Xerox y los servicios de tarjeta universal , ésta ultima ganó en el año de 1,992 el premio nacional de calidad malcolm baldrige, entre otros. En referencias de estas empresas que han utilizado el benchmarking como herramienta para salir adelante ante sus competidores, se puede decir que las empresas actuales, privadas o públicas, también pueden planear, con metas hacia el futuro, con el fin de mejorar en sus actividades y obtener mejores beneficios.

1.1.3 Círculos de Calidad

Robson, M. (1992), comenta que la importancia de los círculos de calidad es que pueden llegar a constituir una parte importante en el estilo de la administración de una empresa, el concepto es universal y lo define: “Círculo de calidad es uno que permite que los empleados participen más solucionando en forma organizada sus propios problemas de trabajo”.

Los primeros en utilizarlos fueron los japoneses, en la segunda parte de los años cincuenta y primera de los sesenta, este concepto está basado de administraciones occidentales, de la teoría “ Y “ de Douglas Mcgregor, y es considerada como técnica gerencial. Los círculos de calidad llegan a la empresa no como una técnica aislada, sino que tiene que haber coherencia en todas las actividades; y los participantes tienen que ser voluntarios; voluntarios, es un principio esencial en los círculos de calidad, para lograr soluciones de problemas de forma organizada y que se hagan las cosas, dentro de un grupo con efectividad, tomando en cuenta los niveles altos hasta los niveles bajos.

a) **Manera de Hacer Círculos de Calidad**

Para poner en práctica los círculos de calidad, es necesario formar grupos de cuatro a diez empleados voluntarios, para el mismo jefe inmediato, éstos se reúnen con frecuencia para detectar, analizar y buscarles las soluciones a sus problemas de su trabajo. A manera de

ejemplo si en el área de finanzas trabajan veinte personas, se pueden agrupar voluntariamente nueve de ellas, y, a los once restantes se les debe informar de los problemas planteados y que se les quiere dar solución, y se les solicita que aporten ideas al respecto, como cual es el de mayor prioridad para ellos.

Las reuniones se deben de realizar una vez por semana, con una duración de una hora, según ley de Parkinson, que dice que una hora es el tiempo justo para buscarle solución a un problema. Estos grupos buscadores de soluciones de sus problemas, en sus reuniones, si en una hora no le encuentra la solución a su problema, lo dejan pendiente para la próxima reunión, y así sucesivamente, no se detienen hasta identificar correctamente los problemas; haciendo uso de instrumentos como: el pentograma, hoja de datos, histograma, diagrama de causa y efecto; luego pasar a la alta gerencia con su solución; seguidamente se les da un lapso de capacitación para que los analicen y den los hallazgos y soluciones. Las decisiones de la línea de mejora serán tomadas por la gerencia del nivel correspondiente.

b) Finalidad de los Circulos de Calidad

Al tomar en cuenta en una programa los círculos de calidad la finalidad es:

- Participación de los empleados; dejar un forma aislada a representantes de comités y sindicatos industriales, por no tener la ideología de que se pretende. Todos los trabajadores de las diferentes áreas de una empresa deberían de participar en forma voluntaria para formar los círculos de calidad, porque es un buen mecanismo para buscarle solución a los problemas en las grandes organizaciones.

- Desarrollo del personal; los empleados crean una aptitud de desarrollo, porque al trabajar en grupos, van conociendo nuevas ideas, técnicas, que los hacen mas positivos para desempeñar su trabajo; así como a los jefes del grupo estudiar nuevas estrategias para solucionar los problemas, y desarrollar sus habilidades para trabajar y dirigir pequeños grupos.

c) Pasos Útiles de los Círculos de Calidad

- Debe de haber un alto nivel de confianza en las personas de la empresa; no confiar del todo, sin previo entrenamiento e información necesaria, a manera que se formen actitudes adecuadas, para la toma de decisiones con calidad.
- El proceso de entrenamiento e información es útil y debe continuar, a manera que ser parte medular y permanente dentro de la empresa; lo cual viene a dar confianza en las áreas de trabajo.
- Tomando en cuenta que el proceso es permanente, a largo plazo, la gerencia debe aceptar el compromiso, ser abierta y participativa, caso contrario se irá alejando la confianza dentro de los integrantes.
- Estar concientes que cualquier cambio que se haga al respecto, afecta a toda la empresa, porque los círculos de calidad influyen desde la gerencia hacia todos los niveles; por lo que es necesario prever el impacto en estos cambios, capacitando a todos los integrantes. Con estos pasos, se puede entender si introducir o no, los círculos de calidad en la empresa.

Beneficio para la organización

- Desarrollo de la empresa en beneficios tangibles.
- Desarrollo de los trabajadores en sus talentos.

1.1.4 Gerencia Integral

Sallenave, J. (1994), describe que para él, la Gerencia Integral es una estrategia para saber a donde vamos y como lograrlo, y que con una buena organización la podemos llevar a cabo eficientemente.

a) Un gerente estratega maneja:

- Recursos humanos: personas.
- Recursos físicos: planta, equipos y productos.
- Recursos financieros: dinero.
- Recursos tecnológicos: tecnologías.

Todos los recursos van en relación al tiempo.

b) Funciones del gerente integral

Interpersonales:

- Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
- Dirigir a los subalternos.
- Asegurar el enlace entre los públicos.

Informacional:

- Actuar como vocero.
- Comunicar objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de las estrategias.

Decisional:

- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas que se presenten.
- Asignar los recursos de la empresa.
- Negociar con los públicos.

En la Gerencia Integral es necesario reunir las funciones de una empresa, integrarlas en una forma global y unificada, ya que el tomarlas por separado causa conflictos de tipo administrativo, económico, y de comunicación entre otros. También los problemas deben ser tratados como un todo, y no solo como una función de un departamento.

1.1.5 Justo a Tiempo (JAT)

Gutiérrez, G. (1998), dice que justo a tiempo, es una estrategia productiva, que además puede convertirse en una filosofía o manera de ver las cosas, aplicable a toda la vida; personal, familiar y de servicio. En la estrechez de la austeridad no tienen cabida los desperdicios.

Justo a tiempo es una técnica de manufactura la cual se puede aplicar en cualquier ámbito social y empresarial, con el fin de mejorar la productividad, calidad, a través del respeto a las

personas y la eliminación del desperdicio; es mantener un equilibrio de hacer únicamente lo que se vende, con preferencias al servicio del cliente. El propósito del justo a tiempo es producir y entregar la cantidad correcta, a tiempo correcto, para que la empresa se favorezca en mejoras a los procesos, simplificar las operaciones, eliminar los desperdicios, flexibilidad de tiempo; buscando obtener mayor calidad, productividad, servicio, flexibilidad y minimizar inventarios ociosos, tamaños de los lotes, tipo de entrega y espacio.

a) Principios de Justo a Tiempo

- Igualar oferta y demanda; es cuando la entrega total, es igual al tiempo de entrega de manufactura, mas tiempo de entrega agregado.
- El peor enemigo, el desperdicio; por desperdicio se entiende, cualquier cosa que no sea mínima; cantidad de trabajadores, materias primas, entre otros, causados por: problemas de calidad, falta de mantenimiento, sobre producción, sobre compras, empleados de más o de menos.
- Continuo, no por bultos; es producir solo las unidades y cantidades necesarias, en el tiempo necesario, para lograrlo es emplear tiempos de entrega muy cortos y eliminar los inventarios innecesarios.
- Mejorar constantemente; es buscar la mejora constante, tanto en los productos como en los procesos.
- Primero el ser humano; las personas son el activo mas importante para la empresa.
- Sobreprotección = ineficiencia; en vez de solucionar los problemas, por la vía de consumir más recursos, al limitar éstos se tendrá que atacar sus verdaderas causas.
- No vender el futuro; las metas actuales tienden a ser a corto plazo, reevaluar los sistemas de medición del desempeño.

Principios aplicables al justo a tiempo:

- Calidad total;
- Involucramiento de la gente.
- Organización del lugar de trabajo.
- Mantenimiento preventivo total.
- Reducción de tiempo de preparación.

- Disminuir inventarios.
- Simplificar comunicaciones.

Principios de calidad en el origen:

- Consistencia en calidad y servicio; calidad significa consistencia, confiabilidad, adecuación al uso o función. La consistencia en dar un buen servicio es la clave del éxito en funciones de servicio.
- Autocontrol responsable; es confiar en las personas que hacen el trabajo.
- Todos tenemos un cliente; Ver el cliente y sus necesidades.
- Buscar la herramienta adecuada; es detectar que para cada problema hay una herramienta adecuada, como: diagramas de causa efecto, análisis de pareto, entre otros.
- Mejor parar que hacerlo mal; las persona incluidas en un proceso de trabajo, al darse cuenta que existe un problema deben parar y ayudarse unos con otros.
- Sencillez y claridad; es tomar en cuenta los conceptos básicos como: simplificación, organización, disciplina, limpieza y participación.
- Siempre estar listos; es prever las contingencias y mantenimiento preventivo de las herramientas.

Principios de implementación, justo a tiempo:

- Una jornada, no es un destino.
- Calidad es primer término.
- Eliminar el: ¿Qué contra qué?; es tener una visión de la realidad y actuar.
- Educación, no solo recursos; consiste en prepararse con lecturas, experiencias respecto al JAT.
- Seleccionar y ejecutar plan piloto; es un proyecto que se desarrolló varios meses antes, que el resto de la planta.
- Cambios en medición de desempeño; la gente actuará, a manera que se cumpla con los estándares, tomando en cuenta las medidas.

Principios para relacionarse con los proveedores:

- Selección basada en; capacidad de respuesta, localización geográfica, estabilidad económica y administrativa, competencia técnica, y principalmente actitud de servicio y dedicación.
- De educación; enseñarle al proveedor los beneficios mutuos de trabajar con calidad, y convencerlo a que adopte el JAT.
- Contratos a largo plazo; es el que contiene cláusulas, calidad, y capacidad, se manejan de 3 a 5 años.
- Reducción de números; se persigue: 100% de las compras de un material con un proveedor; mientras éste cumpla con los requerimientos; responsabilidad total por la calidad.
- Certificación del proveedor; el cliente le debe al proveedor; especificaciones claras, medición consistente en calidad, estabilidad de programas, visibilidad, confianza para invertir en la mejora continua, reportes de desempeño.
- Reducción en tiempos de entrega; se debe a la incertidumbre, una forma de reducir la incertidumbre y nivelar las cédulas, es la compra de capacidad, el cliente se compromete comprar cierto porcentaje de capacidad del proveedor, siendo esto flexible en cuanto al tipo de material.

b) Modelo de Planeación de Justo a Tiempo

- Distribución física; formado por celdas y tecnologías de grupos; indica como manejar y distribuir los recursos físicos con los que se cuenta. En vez de tener departamentos especializados en una operación, se trabaja en todas las operaciones en un solo lugar, formando mini empresas completas y controlables.
- Ventaja de las personas; se trabaja en equipo para solucionar problemas, se encuentran cercas las diversas máquinas en un celda, propiciando la multifuncionalidad de la gente.
- Flujo continuo; se requiere de alta calidad para evitar paros por defectos, y mantenimiento preventivo para evitar paros no programados.
- Operación lineal; para desplazar el producto será de uno en uno, ya que de otra manera los tiempos de entrega son altos, y los desperdicios se ocultarían en el inventario del bulto.

- Demanda y suministro confiables; la inestabilidad se convierte en uno de los problemas de los suministros, porque el cliente cambia constantemente de proveedor, buscando los mejores precios y calidad, al respecto justo a tiempo, visualiza la cooperación y confianza mutua.

c) Beneficios Esperados del Justo a Tiempo

- En inventarios, reducción del 80 a 90% unidades monetarias.
- En tiempo de entrega, reducción del 80 a 90%.
- En retrabajos, reducción del 75%.
- En espacios, reducción del 50%.
- Menos tiempo de preparación, el 75%

1.1.6 Jaming

Kao, J. (1997), indica que Jaming es una especie de conversación, un elemento de improvisación, un sentido de posibilidad, lo que se convierte en un elemento crucial para la cultura creativa. Hoy en día, los negocios para poder competir, no solo necesitan estar al tanto de los cambios tecnológicos, para mejorar todas sus actividades, sino también el recurso humano debe poseer conocimientos técnicos y mentalidad creadora, lo cual es necesario dejar un poco atrás la preocupación por lo físico y lo financiero, y dedicarse a lo puramente humano como: imaginación, inspiración, ingenio, e iniciativa. Por que cuando entra en juego la creatividad, las actividades de los negocios, se ven desde otra perspectiva, haciendo innovaciones en los mismos. Jaming en los negocios implica una serie de actos con equilibrio, tiene que ser disciplinado, aunque jamás movido por fórmulas, agendas, constantemente tiene que estar empujando hacia fuera, hacia delante, hacia arriba y evitar la excesiva complacencia.

Los gerentes de hoy, por la competencia deben improvisar exigiéndose inspiración.

a) Objetivos

- Crear nuevas oportunidades de crecimiento.
- Búsqueda de nuevas técnicas, para enfrentar la competencia.
- Con la creatividad, iniciar nuevas formas de administración.

b) Beneficios

- Mejores ingreso para los empresarios.
- Fomentar mayor aptitud personal, en los empleados.

c) Elementos hacia la creatividad

A personas:

- **Definir el problema creativo;** aquí es donde empieza el trabajo creativo, inspirar en forma creativa, transformar las intuiciones en ideas que se pueden trabajar.
- **Despejar la mente;** la creatividad viene de una mente receptiva, poner la mente en blanco, porque una mente llena, no da cabida a nuevos pensamientos, para algunas personas se les despeja la mente, con una breve caminata, a otras nadando, o con unos minutos de música, cualquier técnica se puede escoger, entre más se use es mas eficaz.
- **Activar la imaginación;** la imaginación es parecida a un músculo, necesita ejercicio; lo ideal es pensar en el futuro, pensar que dentro de diez años se va a inventar dos nuevos productos, sin prever recursos, forzarse a pensar en lo desconocido, da rienda suelta a la intuición y van desencadenando las ideas.
- **Desear;** usar un lenguaje positivo, enfocar la atención en lo que se desea, valora o cree posible, sin deseos no se puede actuar y son importantes para liberar el potencial.
- **Salir de la rutina;** es necesario cambiar ciertos hábitos, hábitos de trabajo, leer algo diferente, ganar nuevos amigos.
- **Buscar un lugar;** tener un cuarto donde haya silencio, es donde nace la inspiración, cuando se inicie el flujo de ideas no permita que nadie le interrumpa.
- **Esperar ser creativos;** no dudar de nuestras propias capacidades.
- **Llevar la relación;** la creatividad es una tarea tangible, hay que hacerla tangible, anotando las inspiraciones en un cuaderno.

A gerentes:

- **Conocer su que hacer;** en un gerente creativo, lo primero es que conozca sus funciones, apartar otras cosas, y dedicarse a fijar límites y definir los problemas en términos de Jaming, seguir esta línea, y luego fijar el programa y cuando detenerse.
- **Ser protector;** es ser valiente y proteger a la entidad a que se pertenece.

- **Gesto amable;** un gesto amable aclara la mente del grupo.
- **Tener un lugar para la creatividad;** es importante el lugar adecuado, y no se necesita de muchas cosas, basta, un lápiz y una cuantas hojas de papel, no hay reglas, solo resultados.
- **Crear microculturas;** es darle identidad a la unidad, los logos y marcas lo hacen, las reuniones ayudan a fomentar la unión del grupo, así como reconocer sus esfuerzos y apoyarlos.
- **Jaming el arte de la conversación;** la conversación es una de las herramientas que hacen funcionar las cosas en una empresa.
- **Creativamente hacer un diagrama de la empresa;** nos preguntamos; ¿Cuántos puestos existen?. ¿Cómo se compara este organigrama con el anterior?.
- **Crear un cuarto para Jaming;** en el cual exista tecnología, para facilitar la administración de proyectos.
- **Infundir fe;** si no se le da cabida a la fe, no puede haber creatividad.
- **Vincular creatividad y estrategia;** Impulsar la creatividad por todos los niveles de la organización, hasta el mas alto.
- **Ser exigentes para contratar;** no buscar persona con quien se va a llevar bien, sino buscar personas que aporten algo creativo para la empresa.
- **Remunerar en dinero y otras formas de pago;** tener cuidado con los aspectos desmotivadores de la remuneración, pero no vacilar en buscar a una persona con talento creativo, que avance en las estrategias de la empresa.
- **Entrenamiento;** es importante invertir en las destrezas, para que el personal rinda eficazmente.
- **Optar nuevas tecnologías;** las nuevas técnicas, permiten crear nuevas capacidades e ideas.

1.1.7 Empowerment

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998), dicen que empowerment significa que los empleados, administrador o equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se le hace responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables. Un estilo de liderazgo autocrático, usado como única forma de administrar resulta inadecuado en organizaciones del presente siglo.

El objetivo que buscan las empresas es de ser capaces de producir con calidad, productos o servicios, competitivos y rentables, lo cual se hace más fácil con la participación de todos.

Entre las razones importantes en el empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada; y que con la participación de todos los empleados de la organización se hagan productos o servicios de calidad desde el principio.

El ponerlo en práctica es fácil, las personas que realizan una tarea como operar una máquina compleja u ofrecer un servicio sencillo, son los que por experiencia saben como hacer mejor ese trabajo, y éstas son las responsables de hacer mejor sus tareas. En algunas empresas los empleados todavía están con la idea de que la calidad es responsabilidad del departamento de calidad, porque no les han delegado la autoridad para actuar, o no les han proporcionado los instrumentos necesarios para hacer las mejoras. Otras empresas de servicios que han puesto en práctica este nuevo método, delegando la responsabilidad a los empleados, han logrado satisfacer a su clientes insatisfechos.

1.1.8 Proceso de Mejora Continua

Fleitman, J. (2000), da a conocer que el proceso de mejora continua tiene como objetivo aplicar un proceso para elaborar productos de calidad que satisfagan los deseos del cliente, en el cual satisfacer al cliente es que la empresa les proporcione los productos o servicios con calidad que el cliente espera, y no con los estándares que la empresa imponga. Llevar a cabo

un proceso de mejora continua es con el propósito de elevar la competitividad de las empresas, incrementar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.

a) Lineamientos generales de proceso de mejora continua

- La administración principia en la alta gerencia, ideando, planeando y diseñando.
- Importancia del servicio.
- Todo el personal se esfuerza por el cambio de la empresa, y es responsable de las mejoras de los proyectos, los cuales han sido escogidos oportunamente con conocimientos y capacidades necesarias para efectuar los planes.
- Saber cual es la razón del ser de la empresa.
- Rediseñar hacia donde se quiere llevar.
- El trabajo es en conjunto.
- Determinar cuales son las oportunidades mas inmediatas y los problemas mas difíciles, para realizar los proyectos de solución, en relación a la viabilidad, cambio e impacto.
- Atención enfocada a la empresa.
- Trato directo y eficiente.
- Planeación adecuada.
- El cambio con miras a mediano y largo plazo.
- Que el propósito y la dirección sean concretos.

Los objetivos deben ser realistas, elaborados de manera clara, precisa, observable, y medible; que sean alcanzables.

La evaluación durante el proceso no solo permite ver las desviaciones, sino las limitaciones que se están obteniendo de las mejoras proyectadas; lo que servirá como base para reprogramaciones. El principio de los procesos de mejora continua consiste en repetir todos los elementos antes descritos en forma de ciclos, para lineamientos y ajustar los logros alcanzados, a fin de no perder lo que se ha obtenido. En tanto, el secreto para que una empresa sea competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o de vez en cuando, sino de manera constante, con los recursos disponibles.

❖ **Grupo de hombres clave**

Es el personal, comprometido y dispuesto a cambiar, hasta en su forma de pensar y trabajar, así como en la sensibilidad para detectar problemas críticos y oportunidades: “como los cuellos de botella”, los cuales son obstáculos para el crecimiento de la empresa.

b) Para que funcione correctamente el grupo de hombres clave

- Información verídica.
- Formas adecuadas de comunicación
- Objetivos claros y delegados.
- Participación activa y balanceada.
- Planes concretos.
- Técnicas o reglas de decisión.

Las acciones del grupo que den cambios notorios, servirán para ganar credibilidad y que impulse positivamente a los demás empleados como: mejorar las condiciones de trabajo y delegándoles su participación en la toma de decisiones. El grupo de hombres clave es el responsable de planificar acciones, ejecutarlas, evaluarlas y medirlas, para asegurar buenos resultados a largo plazo. En los proyectos de mejora continua todo el grupo y demás colaboradores deben estar motivados y comprometidos para aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos.

c) Como lograr que el grupo rinda

- Tener métodos de trabajo.
- Atractivo para el mismo grupo.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Objetivos claros.
- Dirigir adecuadamente.
- Formas para alcanzar lo propuesto.
- Habilidades y conocimientos de los participantes.

Para iniciar un proyecto de mejora continua, es necesario evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, lo ideal es empezar por el proyecto más complicado y terminar por el más sencillo.

d) Beneficios del proceso de mejora continua

- Mas productividad.
- Mas efectividad.
- Cambio de actitud del personal.
- Cumplir con los deseos de los clientes.
- Mejoramiento continuo de la calidad de los procesos, con miras a obtener mejores servicios y productos.
- La empresa se vuelve competitiva.
- Obtener mayores beneficios.
- Satisfacción de los clientes.

1.1.9 Los Gurus de la Administración

Gaither, N. y Frazier, G. (2000), dicen que los gurús de la administración son personajes que a través de sus pensamientos han manifestado en base a programas dar mejoría en la calidad de los productos o servicios. Quienes por sus méritos los mencionan: Dr. W. Edwards Deming; conocido como el padre del control de la calidad. De su programa se mencionan algunas ideas:

- Tener constancia de propósitos de la calidad de los productos.
- No aceptar niveles comúnmente aceptados de retrasos por error, materiales defectuosos y trabajo mal hecho.
- Eliminar la dependencia sobre la inspección para lograr la calidad.
- Reducir la cantidad de proveedores. Comprar por evidencias estadísticas y no por precio.
- Enfocar la supervisión para ayudar a las personas a hacer un trabajo mejor. Proporcionar las herramientas y técnicas para que los empleados sientan el orgullo de un trabajo bien hecho.

- Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la calidad y la productividad, y eliminar todos los estándares que exijan cuotas numéricas.
- Instituir un riguroso programa de educación y de capacitación para mantener a las personas al tanto de nuevos desarrollos de materiales, métodos y tecnologías.

Crosby, P. en el año de 1979, suponía que cualquier nivel de defectos era demasiado elevado, y las empresas deben basarse en programas con una meta de cero defectos, los costos de una mala calidad, deben incluir todos los costos: desperdicios, retrabajo, pérdida por ventas y clientes, mano de obra y máquina. Armand V. Feigenbaum; fue el que desarrolló el concepto de calidad total, dice que la calidad debe descansar en las personas que realizan el trabajo; lo que se conoce como calidad en el origen. Kaoru Ishikawa; fue quien dio crédito al concepto de los círculos de calidad, que son pequeños grupos de empleados que analizan los problemas sobre la calidad, trabajan para resolverlos y ponen en práctica programas para mejorar la calidad del producto. También sugirió el uso de los diagramas de espina de pescado, utilizado para rastrear las quejas de los clientes relativas a problemas de calidad en las operaciones responsables de la operación. Genichi Taguchi; fue asesor de empresa líder como la Ford, y le ayudó a desarrollar el mejor control estadístico en los procesos de producción, indicando que el ajuste constante de las máquinas de producción para conseguir la calidad del producto uniforme no es efectivo, es necesario dejar ese ajuste constante y los productos deben diseñarse de manera que sean robustos para que funcione satisfactoriamente.

a) La Calidad Impulsa a la Máquina de la Productividad

Indica que si la producción se hace bien desde la primera vez y ofrece productos y servicios libres de defectos, se elimina el desperdicio y se reducen los costos. Con ésta idea se mejoran los productos y servicios, a la vez mejora la productividad.

b) Otros Aspectos Que Han Contribuido a la Calidad

Manufactura justo a tiempo; es un sistema de resolución obligada de problemas, porque se reducen los inventarios, recorte de tamaño de los lotes, una interrupción hace que se detenga la producción, mientras se resuelve el problema que lo causa.

Estandarización del producto; es realizar los productos con menos diseños y con producción repetitiva.

Equipo automatizado; la robótica es una de las tecnologías de mayor importancia debido a que la uniformidad de los mismos, asegura que la calidad diseñada en el producto se puede incorporar en él.

Mantenimiento preventivo; el tener un programa de mantenimiento preventivo, minimiza las reparaciones de las máquinas, logrando que las mismas se mantengan en ajuste, para producir los componentes dentro de los estándares de la calidad.

1.1.10 Percepción del Futuro

Guzmán, C. (1999), refiere que para concebir el futuro implica, entre varios, la búsqueda de otra sociedad, de otra historia, de otro sentido respecto al orden presente, en donde los vectores espacio – tiempo – conocimiento deben dar acceso al diálogo construido del pasado – presente – futuro, entrecruzados y diferenciados. Se debe empezar con la percepción del presente: ¿en dónde estamos?, y la percepción del futuro: ¿para dónde vamos?. Con estos factores se puede formar un diseño y construcción de un futuro deseable, con esta visión se emprenden hacia ella, acciones y proyectos que permiten lograr las metas relacionadas.

Es necesario conocer ciertos términos para visualizar el futuro:

- **Proferencia:** se basa en el pasado para construir el futuro, abarca proyecciones.
- **Predicción:** Se basa en el presente para predecir el futuro.
- **Pronóstico:** Son juicios razonables sobre algún resultado en particular, que se cree el más adecuado, para servir como base de un programa de acción.
- **Proyección:** Brinda información sobre la trayectoria de un evento, ofreciendo una serie de alternativas a considerar, sean buenas o malas. Da imagen de futuro tomando en cuenta las tendencias actuales y pasadas.
- **Previsión:** Pretende dar una idea de los sucesos probables, que es necesario adaptarse conduciendo las decisiones inmediatamente ejecutables.

- **Prospectiva:** Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente.

a) Percepción del presente

¿En donde estamos?. Es el problema a estudiar, el horizonte temporal de estudio sobre las variables internas y externas.

b) Percepción del futuro

¿Hacia donde vamos?. Análisis retrospectivo del problema, analizando los mecanismos evolutivos, invariantes y tendencias profundas a largo plazo.

Análisis de las estrategias, considerando tanto elementos estables, como los indicios de cambio.

Exploración de los indicios que revelan un hecho transformador, diseños probables y alternos.

1.1.12 Control de Calidad Total

Singh, S. (1999), dice que hay varias razones del por qué, la gerencia de una empresa puede iniciar en hacer un esfuerzo de control de calidad en productos o servicios; entre ellos:

- Situación de crisis, porque los productos no se venden, por ser de baja calidad, o por demasiada competencia.
- Incrementar las utilidades, con este fin el equipo de la empresa, iniciará a poner en práctica ciertos elementos para tener control en la calidad y lograr una creciente satisfacción del cliente. Toda empresa debe iniciar con un propósito y visión, en que le permita encajar razones de su existencia, donde el propósito son todos los objetivos y planes, planes a largo y corto plazo, y la visión es proporcionar los productos de mejor calidad, a un precio razonable para el cliente.

El término calidad, hoy en día significa confiabilidad del producto o servicio, en el cual para lograr un control de calidad total (TQC), será con poner en práctica ciertos instrumentos y con la colaboración de todos los empleados de la empresa. Dicho término de calidad se originó en los Estados Unidos, y el concepto de control de calidad total en el Japón. Que por medio

de las dos personas norteamericanas Edward Deming y Joseph Duran, famosos expertos en la calidad, enseñaron a los japoneses a mejorar la calidad. Con la llegada del premio Deming a Japón, en el año de 1,951, estos se vieron comprometidos a elevar la calidad en las empresas de manufactura y servicios, lo que sirvió de muestra para que otros países propusieran premios similares.

Concepto de calidad; “productos y servicios que satisfacen las expectativas del cliente o las exceden.”

El control de calidad total se define: “un esfuerzo de mejoramiento continuo de la calidad de todos los procesos, productos y servicios, mediante una participación universal, que da por resultado una satisfacción y una lealtad crecientes del cliente y resultados de negocios mejorados.”

Beneficios que da la calidad

En el ambiente interno de la empresa, cuando se mejora la calidad, la participación en el mercado es mayor, porque el cliente prefiere el producto o servicio y obtener mayores utilidades. En el ambiente externo; al mejorar la calidad se logra la satisfacción en el cliente, frecuentes compras, más participación en el mercado y jugosos beneficios del esfuerzo del control de calidad total, los cuales son: Procesos mas eficientes, mayor productividad, mejor coordinación y creatividad, productos y servicios con calidad mejorada.

Volumen de la calidad

Los autores proponen lo que dijo Noriaki Kano, que el concepto de calidad se puede dar en dos volúmenes:

- **“Calidad obligada”** ; es como se presenta la apariencia de un producto o servicio, el cliente busca un producto confiable y fácil de usar.
- **“Calidad atractiva** ; es el aspecto de un producto o servicio que va mas allá de las necesidades actuales”, el cliente busca que el producto tenga una característica de su gusto, para sentirse atraído.

a) **ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTROL DE CALIDAD TOTAL**

Se describen los siguientes:

- “Control de calidad del producto”.
- “Control del material que se recibe”.
- “Control del proceso de manufactura”.
- “Costos de calidad”.

Origen de los errores y defectos

Un error se puede cometer por falta de conocimiento de un trabajo, el cual es un problema para toda la empresa. La implementación de los estándares ayudará a cometer menos errores.

b) **ESTANDARES PARA EL CONTROL DE CALIDAD**

Es necesario que las empresas adopten por tener estándares en todos sus componentes que fabrican, a sí como en ciertas actividades, los estándares ahorran tiempo, las compras, la plantación y las tareas se hacen más fácil. Siendo necesario la capacitación de los trabajadores y concientizarlos sobre sus usos. Los estándares aportan los beneficios siguientes:

Reducen recursos e ideas, reducen los errores humanos y repetición de un trabajo, fácil comunicación de ideas y comunicación. También es útil mantener una creación de estándares; Crear estándares que se les pueda continuar, revisar estándares que son difíciles de seguir, considerar la receptividad y capacidad para seguirlos por parte de los empleados, observar si los empleados están siguiendo los estándares, sino comprenderlos del por qué no.

c) **FASES PARA PLANEAR, HACER, VERIFICAR, ACTUAR = PHVA**

El PHVA, inicialmente fue desarrollado por Walter Shewhart, que también principió el control de calidad estadístico, luego popularizado por Edward Deming, alcanzando gran popularidad en Japón. El ciclo de PHVA, se puede explicar como sigue:

- Planear; es fijar metas y los métodos para alcanzarlas.
- Hacer; Enseñar a los empleados a poner en práctica el cambio.
- Verificar; si se han alcanzado los cambios, de lo contrario volver a la etapa de planear.

- Actuar; empezar la acción escogida.

Beneficios de mejoramiento del phva

Se mencionan los siguientes:

Siguiendo su proceso se pueden solucionar problemas, porque se guía para llegar a una solución efectiva.

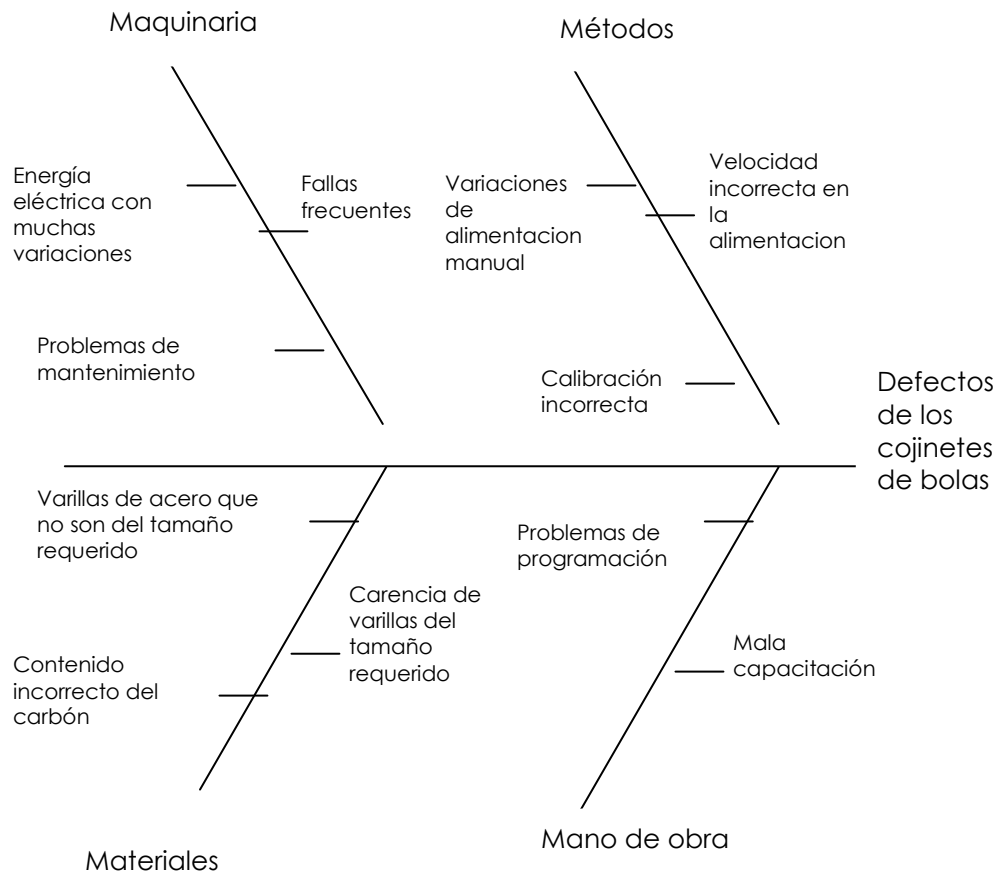
- Se asegura el programa, metas y objetivos, hasta terminar el proyecto.
- “Asegura la verificación y eliminación de los modos de falla mas probables.
- Dar capacitación para el nuevo proceso y documentación.
- Tener documentos de datos de las fallas, antes y después, sirve de guía para el siguiente ciclo de mejoramiento.
- Asegurará para no volver a incurrir en el mismo problema.

d) HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD

Otros autores han mencionado que los instrumentos para el control de calidad que se mencionan en seguida, son útiles para resolver el 95% de todos los problemas:

- **Hoja de verificación;** es útil para facilitar la verificación y análisis de datos, los cuales deben ser claros, que reflejen los hechos apropiados.
- **Diagrama de pareto;** sirve para mostrar la importancia en las diferentes categorías de un proceso, como defectos, costos y modos de fallas.
- **Diagrama de causa y efecto;** ayuda a averiguar todas las causas posibles, luego clasificarlas y organizar su interrelación; las causas de un problema se estudian en reunión para obtener una lluvia de ideas, ejemplo: en manufactura por lo regular las categorías se encuentran en las personas, las máquinas, los materiales y el método. El diagrama de causa y efecto, también es conocido con el nombre de espina de pescado.

Esquema de espina de Pescado



Fuente: Libro de Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D.

- **La grafica e histograma;** la grafica proporciona una exposición visual resumida de un conjunto de datos, entre los más comunes están, gráficas de líneas, gráficas de pastel, gráfica de barras. El histograma resume las frecuencias de ocurrencia de algo, con base a una muestra de datos, con facilidad se puede calcular la forma de distribución y las estadísticas descriptivas. Diagrama de dispersión; es otra clase de gráfica que muestra las relaciones entre dos variables, cuando hay una relación empírica entre las dos variables.
- **Diagrama de control;** es el que permite observar si la estandarización es correcta y si se está manteniendo; no importa para el fin que sea el diagrama; de control, mediciones, defectos, cuenta con una línea central que corresponde a la calidad promedio, en que se debe desempeñar el proceso, si hay control estadístico, tendrá dos límites de control; los

límites se calculan a partir de los datos, en base a la gráfica resulta fácil detectar la situación fuera de control, tendencias, ciclos, entre otros.

e) **NUEVOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

- **Las técnicas KJ, o diagrama de afinidad;** esta técnica se entiende mejor con un ejemplo: En la empresa se utiliza la técnica de afinidad mutua, recabando gran cantidad de problemas, en el cual toda la información se anota en una hoja de papel, luego se clasifican en categorías de aspectos, entonces se procede a ordenar el diagrama que muestra la afinidad de los aspectos, en el cual se podrá determinar la idea para las soluciones, aprovechando el razonamiento intuitivo.
- **Diagrama de interrelación;** es útil para aclarar las relaciones entrelazadas en una situación compleja y multidimensional, con el propósito de encontrarle la solución adecuada; como el proceso de planeación.
- **Diagrama de matriz;** es útil para la comprensión multidimensional y de niveles múltiples, para darles a conocer la forma de gráfica. “Las aplicaciones incluyen el despliegue de la calidad en un producto, la vinculación de las metas con los métodos y la comprensión de las relaciones complejas entre los procesos y las fallas”.
- **Diagrama de árbol y diagrama sistemático;** en el diagrama de árbol se necesita de un enfoque muy sistemático para identificar los métodos, formas, necesarias para lograr una meta general. El diagrama sistemático es como ver un árbol, como un diagrama de una organización. El diagrama sistemático es de ayuda para la solución de problemas y útil para desarrollar un plan de puesta en marcha, con un objetivo determinado.
- **Diagrama de flecha;** en este diagrama se “utilizan los elementos de la gráfica de la evaluación del programa y la técnica de revisión, para ordenar las operaciones diarias en una secuencia y supervisión”.
- **Grafica del programa del proceso de decisión (GPPD);** es útil para desarrollar procesos que no fallan, estudia la comprensión de los modos de falla en los eslabones débiles, lo que facilita el desarrollo de medidas preventivas, para que el proceso sea mas estable.
- **Análisis estadístico multivariado;** esta técnica facilita la comprensión de las relaciones complejas entre las variables, lo que viene a dar como resultado, decisiones de negocios bien informados.

1.1.12 Administración por Valores

Blanchard, K. y Connor, M. (1997), Comentan que la administración por valores significa que hay que tomar decisiones difíciles, escogiendo lo que es correcto o prioridades, en lugar de concentrarse en las actividades a corto plazo, que tal vez sean menos éticas. La administración por valores es el verdadero poder de atracción que actúa en lo humano como un imán. Refiere que el éxito de muchas empresas es porque tienen un procedimiento para garantizar que los valores de una organización sean sanos y permanentes. Esto se hace armonizando con los valores guías tanto en decisiones estratégicas como en actuaciones de cada día. Actualmente si no se cumple con los clientes y los empleados, el camino es rumbo a la quiebra de los negocios. Enfoca el caso de una empresa que en seis meses perdió a dos de sus clientes más importantes, porque se los quitó la competencia, así como la participación en el mercado ya no era la adecuada, los mejores empleados ya se habían retirado; lo cual sucede cuando las empresas no proveen de ciertos valores deseadas, tanto con el recurso humano como con los clientes. Las empresas no solo deben enfocarse en la obtención de utilidades sino también en los valores empresariales como: la honradez, integridad, equidad, y la cooperación; esto ha sido la base de algunas empresas afortunadas, lo cual es una práctica aceptada para inspirar a los clientes a que sigan adquiriendo los productos o servicios, y motiva a los empleados a que den todos sus esfuerzos.

a) COMO FUNCIONA LA ADMINISTRACION POR VALORES

Los valores funcionan como herramientas normativas de la actitud y la conducta. Cuando la misión y los valores se mantienen constantemente a la vista de los empleados, en carteles enmarcados colgados en la pared, donde se vean por todas partes, hay mayores probabilidades de hacer, para lo que fueron diseñados hacer: como influir en las prácticas diarias de trabajo.

A continuación se describen algunos valores:

- Eficiencia, confiabilidad, iniciativa, relaciones, trabajo en equipo, control, flexibilidad, servicio, competencia, calidad, innovación, sensibilidad, crecimiento financiero, orden, administración, integridad, éxito.

Con estos valores se puede empezar la práctica: con grupos de seis a treinta participantes; del listado se escogen tres valores y los colocan en orden formando parejas se sientan frente a

frente, entre los dos tienen seis valores; se ponen de acuerdo en tres valores de la lista combinada de seis y en orden de importancia; los tres valores finales es la esencia del valor principal de cada persona. Después se enfrentan grupos mayores con doble tiempo. Las mismas personas se vuelven a reunirse y se dividen en tres grupos iguales para trabajar, a esto se le llama incorporar los valores a la conducta; en el cual cada grupo toma un valor y empieza a definir como sería su aplicación en el trabajo real, tomando en cuenta la forma de trabajar de la empresa. Finalmente cada grupo presenta su listado de valores a los otros, a manera de conocer los valores operantes compartidos y que influyan en la forma en que trabajan juntos.

En cierta actividad práctica se escogieron los valores: integridad, éxito y servicio, luego se explicaba que servir a los clientes no es solo del departamento de servicio al cliente, si no de todos; con comunicaciones que se entiendan y mucho entrenamiento; por ser el cliente el recurso más importante, merece ser tratado con justicia y respeto; lo que contribuirá a obtener mayores beneficios para la empresa.

1.1.13 Reingeniería

Hammer, M. y Champy, J. (1994), proporcionan una definición formal de la reingeniería así: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Indicando que la definición anterior tiene cuatro palabras claves, como se analizan en seguida: Fundamental; al empezar un negocio es importante hacerse la preguntas sobre la empresa y como funciona; ¿porqué se hace esto?.

Radical; el término radical significa raíz, entonces rediseñar , no se trata de mejorar lo instalado, sino de hacer cambios completamente dejando a un lado lo antiguo. Espectacular; la reingeniería no es hacer renovaciones incrementales, sino de avanzar a grandes pasos en rendimientos. Procesos; es el paso más importante, y se define como: “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.”

a) VERSIONES SOBRE LA REINGENIERIA

La reingeniería dice que es un conjunto de técnicas, que los gerentes debe usar para reinventar las empresas; en el cual tienen que hacer cambios de los principios, procedimientos organizacionales y operativos, por otros realmente nuevos. Con estos cambios se va a notar la diferencia en la forma en que compran, hacen, venden y entregan los productos y servicios.

La reingeniería es considerada como una nueva actividad de negocio, que en la práctica se necesita que se cambie la manera de pensar, de tal forma de modificar las antiguas actividades, por otras enteramente nuevas, para competir en la evolutiva economía global.

Las características más comunes de los procesos rediseñados son:

- Desaparece el trabajo en serie; en la tarea que se necesitan varios empleados, con el rediseño, lo hace solo uno.
- Los trabajadores toman sus propias decisiones; en la reingeniería de diseño ya no se acude al jefe inmediato superior según escala jerárquica, sino ellos toman sus propias decisiones, se llega a comprimir el trabajo, tanto vertical como horizontal, dando los beneficios siguientes: “menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.
- El proceso se realiza en orden natural; los procesos quedan libres de la secuencia rectilínea, porque la secuencia lineal de las tareas, hace que el trabajo se demore, por tanto la deslinearización de los procesos los acelera, haciendo muchas tareas simultáneas y reduciendo el tiempo, que transcurre entre los primeros pasos y los últimos.
- Es donde a la reingeniería de los procesos se le podría llamar el final de la estandarización, hoy el mundo de los negocios ha cambiado, y no es conveniente para las empresas hacer productos o servicios uniformes, ya que la competencia exige hacer nuevos diseños.

b) COMO EMPIEZA LA REINGENIERIA

Los iniciadores de un proceso de reingeniería, son las personas clave para alcanzar el éxito de una empresa, cabe mencionar:

- El líder; es el alto gerente que autoriza y motiva, ideando y exponiendo el tipo de proceso de reingeniería que desea crear.
- Dueño del proceso; es un gerente encargado de un proceso específico.
- Equipo de reingeniería; es un grupo de personas encargadas de rediseñar un proceso específico, supervisar y velar que se lleve a cabo.
- Zar de reingeniería; es la persona encargada de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería para la empresa.
- Directiva; es la que desarrolla las políticas y estrategias, integrada por la alta gerencia, que vela por el desarrollo de la empresa.

Para escoger un rediseño se debe tomar en consideración lo siguiente: “una vez que los procesos se identifican y se diagraman, resolver cuales necesitan reingeniería y en el orden que se sabe seguir, con ello no es una parte trivial del esfuerzo. Ninguna compañía puede rediseñar todos los procesos de alto nivel simultáneamente. Lo corriente es que apliquen tres criterios para escoger. El primero es disfunción: **Qué procesos están en mayores dificultades?. El segundo es importancia: ¿Cuáles ejercen mayor impacto en los clientes de la empresa?.** El tercero es factibilidad: ¿Cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de una feliz reingeniería?.

1.1.14 Planeacion Estrategica

Wall, S. y Rye, S. (1997), describen que planeación estratégica es el proceso de conocer la situación actual de una empresa, a donde se quiere llegar y como se va a lograr. Menciona sobre la nueva técnica estratégica de influencia, en el cual un generador de estrategias, su efectividad depende de su disposición a tomar la iniciativa, a asumir una postura y persuadir a los demás a unirse en la búsqueda. Las personas tomadas en cuenta en la obtención de los compromisos de los demás, utilizan tres enfoques básicos: Razonamiento: con argumentos lógicos y pruebas objetivas para persuadir a los demás, indicándoles que la estrategia es viable y que ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos.

Inspiración: Como solicitud, presentan una estrategia, de tal manera que provoque el entusiasmo y apele los valores en los demás. Consulta: con la participación de todos

planean una estrategia, actividad o cambio, y están dispuestos a modificar la propuesta, en base a la opinión de los demás.

En todo inicio de proceso de planeación, es de fundamental importancia reconocer el nivel de la organización para que se lleve a cabo. Y que una planeación formal se debe realizar en tres niveles:

- Planeación estratégica en relación con los portafolios de negocios; implica establecer una dirección clara para el grupo de la empresa e integrar las estrategias en todos los niveles a manera que se trabaje en conjunto.
- Planeación estratégica en el nivel de la empresa define el papel de la organización dentro de su industria.
- Planeación estratégica en el nivel funcional se utiliza para concentrar los esfuerzos de las funciones particulares, líneas de productos e incluso segmentos de dichas líneas de producción dentro de una unidad de negocios.

a) PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

- Visión; es descubrir el tipo de organización, en el que se desea convertirse, refleja los fines que nos mueven.

Es un concepto del futuro que queremos, por tanto es un acto de inteligencia y voluntad.

- Misión; fines que se persiguen, que tipo de empresa se quiere, por qué. **¿Qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿para quién?, ¿cómo lo hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?.**
- Objetivos anuales; son metas que debe alcanzar la organización a corto plazo, definiendo los términos, de los resultados de la gerencia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones y sistemas de información. Son importantes para llevar a cabo las estrategias.
- Objetivos a largo plazo; son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión, son importantes porque establecen el curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Es donde se lleva a cabo la formulación de estrategias.

- Las estrategias; Son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Políticas; son los lineamientos y reglas establecidas para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados, sirven de guía para la toma de decisiones, delinear lo que las organizaciones esperan de sus empleados, gerentes, coordinación con los departamentos.
- Valores; son aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la empresa y lo que se espera de ellas. Por tanto son la base de toda la gestión de la organización.

Indicadores de la planeación estratégica:

- Debilidades; es hacer un análisis interno de la empresa. Este indicador es el que impide el cumplimiento de la misión.
- Amenazas; es hacer el análisis externo del entorno: genérico y específico. Es toda situación externa no modificable, que pueda afectar en forma negativa al cumplimiento de la misión o visión.
- Fortalezas; es hacer un análisis interno, o diagnóstico de la empresa. Este indicador facilita o contribuye al cumplimiento de la misión y visión, cosas que hace bien la empresa.
- Oportunidades; es el análisis externo del entorno: genérico y específico. Es toda situación externa no modificable, que favorece o puede favorecer el cumplimiento de la misión y la visión.

Beneficios de la planificación estratégica

- La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa en su visualización, construcción, ejecución, control y realización de su futuro.
- Que las empresas tengan mejores estrategias ya que utilizan un enfoque más sistemático, lógico y racional.
- La comprensión del proceso y el compromiso es el beneficio más importante ya que el personal se adueña del proceso.
- Ceder al personal involucrado el poder de decisión.
- Con una buena planificación estratégica, las empresas serán más rentables.

- Mayor alerta ante las amenazas externas, comprendiendo las estrategias de los competidores, incremento de la productividad, menor resistencia al cambio.

1.2. Servicio al Cliente

Calderon, N. (2002), describe que servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure el uso correcto del mismo; sigue diciendo que el servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, en el cual es necesario determinar lo que el cliente demanda; realizando encuestas periódicas, para identificar los servicios a ofrecer, así como establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Importancia del servicio al cliente

Al dar un buen servicio al cliente, se constituye en un elemento principal, porque de él, va a depender la vida de la empresa, proporcionando los ingresos necesarios.

a) FASES DE ATENCIÓN AL CLIENTE

- **El cliente es primero**

Al cliente se le debe dar el lugar que se merece, brindándole interés y respeto.

- **Disponibilidad para el cliente**

El producto o servicio que se ofrece tiene que estar disponible para servirle inmediatamente al cliente.

- **No mentir al cliente**

Para que el cliente no tenga mala imagen de la empresa, hay que hablarles sinceramente con la verdad y cumplir con sus pedidos en el tiempo estipulado.

- **Manera de satisfacer al cliente**

Para satisfacción del cliente, lo primero que se debe hacer es conocer quienes son nuestros clientes y luego averiguar cuales son sus necesidades y deseos.

- **Contacto con el cliente**

La persona que entra en contacto con el cliente, le es un compromiso muy grande, por lo que debe ser muy cautelosa, ya que de esto depende que el cliente vuelva o no.

- **La satisfacción es cuestión de todos**

Los empleados de las empresas son los primeros que tienen que estar satisfechos, porque un empleado insatisfecho, genera que el cliente este insatisfecho.

- **Sentimientos del cliente**

El cliente es el único que puede decir, sentir y calificar, si el producto o servicio adquirido es de su agrado para volver, caso contrario no volverá.

- **En busca de lo mejor**

Si se logran los propósitos de servicio al cliente, es necesario replantear nuevos objetivos, porque la competencia esta a la orden del día.

b) COMO EVALUAR LA ATENCIÓN HACIA EL CLIENTE

Las empresas deben tener un buen control interno de atención al cliente. En estudios que se han realizado, se ha detectado que más del 20% de los clientes que dejan de comprar un producto o servicio, es por errores tanto de información y atención, porque las personas encargadas de atenderles no lo hacen correctamente. Por lo que es necesario que la atención al cliente sea con más calidad, en base a la calidad humana.

- **Necesidades del cliente**

La organizaciones deben analizar los siguientes cuestionamientos:

¿Quiénes son los clientes?: conociendo los clientes, a ese nivel se tratarán.

¿Qué buscan los clientes?: como ya se conoce el nivel de cada cliente, se detectan las necesidades.

¿Qué se les ofrece en este momento?: productos o servicios que satisfacen sus necesidades.

¿Qué quieren y no se les da?: es necesario auto evaluarse y buscar los errores.

- **Plan de mejora:** diseñar técnicas, estrategias, políticas, para mejorar la atención.

- **El buen comportamiento:**

- ✓ Dar buena atención.

- ✓ Presentación adecuada.

- ✓ Presto y amable.

- ✓ Acceso rápido a la información adecuada.

- ✓ Gesto amable y oral adecuado.

A un trabajador de la empresa el gerente le pide rendimiento en sus tareas, buena atención al cliente, pero él también necesita algo que lo motive: como incentivos, mejor salario, capacitaciones, que le pueden ayudar a actuar en forma positiva ante el cliente.

c) INSTRUMENTOS BÁSICOS PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO

Todo buen servicio al cliente se inicia con lo básico y luego con más detalles.

▪ La conversación

La conversación con el cliente no debe ser la misma, que con la de un amigo. El momento de la conversación se debe hacer enfocando al cliente, con rostro sonriente y tono de voz agradable.

▪ Seguridad

Ofrecer al cliente productos o servicios con cero riesgos y cero defectos, a manera que no queden dudas en el cliente.

▪ Credibilidad

El interés mostrado hacia el cliente y ser modesto, no prometer lo que no podemos dar, esto creara un ambiente de confianza.

▪ Accesibilidad

La accesibilidad para el servicio del clientes es importante, debe haber accesibilidad tanto en instalaciones físicas, parqueos; como en las vías de contacto con el cliente, buzones para sugerencias y reclamos.

▪ Cortesía

Es mostrar la atención y respeto al cliente, utilizar la frase, “por favor”.

▪ Profesionalismo

En una empresa el poseer los conocimientos y destrezas, facilita desempeñar eficientemente las funciones, cabe incluir los conocimientos en el buen servicio para el cliente.

▪ Como responder

El cliente lo ve todo a su favor, los problemas y atrasos que tengan las empresas no los toma en cuenta, él necesita ayuda y servicio rápido.

▪ Fiabilidad

Al cliente hay que servirle con honestidad, honradez y creer que tanto el cliente como el proveedor cumplirá los compromisos contraídos.

- **Sencillez**

Es actuar con humildad en todas las acciones de contacto con el cliente, como en las de negocio; el despachar una simple hoja de papel, un lápiz, se debe hacer con toda naturalidad.

- **Atraer la atención**

Es hacer que el cliente nos escuche, nos entienda y hacerlo sentir contento, como persona importante de la empresa.

- **Buen estado de lo tangible**

Todo lo físico que se utiliza para llevar a cabo las operaciones de negocios, deben estar en buen estado: instalaciones, mobiliario, equipo, vías de comunicación y personal adecuado.

Actitudes negativas:

El encargado de atender a un cliente “difícil”, tiene que saber dominar sus emociones. Saber detectar con que tipo de persona se esta hablando es importante, si es extrovertido o introvertido, ayuda a comprender a los clientes.

- **No abusar de la posición**

Cuando el cliente es conocido, a veces no se le atiende, por continuar en lo que se está haciendo, cuando lo natural sería atenderle con un saludo familiar.

- **El cliente necesita asesoramiento y no órdenes**

El cliente necesita ayuda y asesoramiento y no hacerle sentir que es responsable de algo, no utilizar el término “debe”.

- **Criticar en su lugar y momento**

El gerente u otro que tenga mandos dentro de la empresa, no debe de criticar a su subalterno delante de un cliente, porque esto viene a influir en el cliente de manera negativa, para todo hay un lugar y momento adecuado.

1.2.1 Técnicas para Identificar las Necesidades del Cliente

Hayes, B. (1999), considera que las necesidades del cliente, son como las características del producto o servicio, que representa dimensiones importantes; son las dimensiones en las que los clientes basan sus argumentos respecto al producto o servicio. Es importante que cada

empresa identifique las dimensiones de calidad para garantizar el entendimiento de la definición de calidad respecto a sus productos o servicios. Existen dos técnicas para determinar las necesidades de los clientes, o aspectos del servicio o producto que definen su calidad.

- El proceso de establecimiento de las dimensiones de la calidad; son todas las personas estrechamente relacionadas con el servicio o producto, estas personas son las responsables de determinar las dimensiones de la calidad, las definiciones de las mismas y dar ejemplos específicos de cada dimensión.
- El método de incidentes críticos; consiste en obtener información de los clientes sobre incidentes reales que ellos consideren al definir los aspectos malos o buenos del producto o servicio. Dichos incidentes definen los elementos de satisfacción y necesidades de los clientes.

a) PASOS PARA ESTABLECER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

- **Establecimiento de las dimensiones de la calidad:** crear una lista de las dimensiones de la calidad; leer publicaciones profesionales y especializada, para sacar una lista de las dimensiones de la calidad; generar la lista a base de la experiencia personal. Redactar las dimensiones de cada dimensión; las cuales pueden hacerse en términos generales. Crear ejemplos específicos para cada dimensión de la calidad; éstos deben utilizar adjetivos específicos que reflejen el producto o servicio; comportamientos específicos del proveedor y emplear aseveraciones.
- **Método de incidentes críticos:** Entrevistar a los clientes: los incidentes críticos deben ser ejemplos específicos, buenos o malos del servicio o la calidad del producto; cada incidente refleja solamente un ejemplo. Clasificar los incidentes críticos por grupos; hacerlos en base a la semejanza en los contenidos en los incidentes. Redactar elementos de satisfacción para cada grupo de incidentes críticos; cada elemento de satisfacción debe ser una aseveración; los elementos de aseveración deben ser específicos. Redactar los elementos de satisfacción para cada grupo de incidentes críticos; cada elemento de

satisfacción debe ser una aseveración; los elementos de satisfacción deben ser específicos. Clasificar los elementos de satisfacción por grupos representa una necesidad del cliente; la clasificación debe basarse en la semejanza de los elementos de satisfacción; la necesidad del cliente debe reflejar el contenido de los elementos de satisfacción. Determinar la calidad del proceso de clasificación; dos personas deben llevar a cabo los pasos de clasificación; calcular el acuerdo entre las personas. Determinar la amplitud de las necesidades del cliente; retirar el 10% de los incidentes antes e establecer las necesidades del cliente; determinar si el 10%, puede colocarse dentro de las necesidades del cliente.

1.2.2 La Comunicación

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996), mencionan que la comunicación es: “Proceso mediante la cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Los gerentes casi nunca pasan solos en su escritorio, siempre están comunicándose frente a frente, por teléfono, por escrito, ante sus empleados, proveedores o clientes.

En los gerentes de una empresa la comunicación hacia los distintos niveles es de vital importancia, porque a ellos les corresponde por medio de la comunicación, hacer planes, organizar, y poner en marcha dichos planes; a la vez la comunicación sirve para controlar el trabajo de todos los miembros de una empresa.

La comunicación es dar a entender por medio del habla, escrito, entre otros, lo que se desea entre personas, o una empresa.

a) PASOS DE LA COMUNICACIÓN

Se describen los siguientes:

- **Mensaje;** es la información codificada que el emisor envía al receptor.
- **Emisor;** es la persona que inicia la comunicación, en una organización es quien tiene una información, necesidad o propósito, para comunicarse con la otra persona.
- **Receptor;** es la persona que por medio de sus sentidos percibe el mensaje

En una empresa el gerente utiliza la comunicación a cada instante, para ejecutar sus mandos, con sus subalternos, y entenderse con sus proveedores o clientes. Tres factores influyen en la efectividad o enefectividad de la comunicación.

- **Codificación;** es cuando el emisor traduce la información a una serie de símbolos, como las palabras y los gestos.
- **Decodificación;** es cuando el receptor entiende el mensaje, y lo traduce con sentido, entre más se logre la decodificación, la comunicación será más efectiva.
- **Ruido;** es toda cosa que altera, confunde, o interfiere la comunicación; la comunicación se puede dar por el método de transmisión, es decir el aire que pronunciamos al hablar, o el papel para hacer una carta; el ruido puede ser interno, cuando el receptor no se da cuenta, y externo; cuando el mensaje es interferido por otros ruidos, lo que causa que el mensaje se haya interpretado de otra manera.

b) LINEA DE MEJORA DE LA COMUNICACION

Se detallan las siguientes:

- **Diferencias de percepción;** consiste en detectar con quien se esta comunicando, porque depende los conocimientos, experiencias que tenga la persona, a sí serán las perspectivas para interpretar el mensaje. Las diferencias de percepción se da también entre los sexos; porque tanto el hombre como la mujer tienen diferentes estilos de hablar, lo que daría lugar a una mala comunicación. Para obtener una línea de mejora en las diferencias de la percepción; el mensaje debe exponerse de tal forma que lo entiendan los receptores que tienen diferentes opiniones y experiencias; para mejorar las diferencias del lenguaje, se le tienen que solicitar al receptor, que repita los puntos básicos del mensaje.
- **Las emociones;** como el enojo, el miedo, el amor, los celos; tienen que ver de cómo se entienden los mensajes de los demás. Para aplicar una línea de mejora es saber manejar las emociones, aceptándolas como parte de la comunicación. Cuando los gerentes entiendan a sus empleados, clientes, proveedores, se está consiguiendo una mejora en la comunicación.
- **Inconsistencia entre la comunicación verbal y no verbal;** la mayoría pensamos que el lenguaje oral y escrito, es lo básico que hay para las comunicaciones; por el contrario, hay factores no verbales que indican, que se está comunicando como se siente la persona; con

la postura, los gestos, contacto corporal, movimiento de los ojos, al recibir un saludo, y la persona no levanta la vista. La línea de acción para eliminar la inconsistencia de la comunicación: estar concientes de que se está dando, y no enviar mensajes en falso; ver la comunicación no verbal en las otras personas, nos servirá, como ejemplo para nosotros mismos y los demás.

- **La desconfianza;** el buen comportamiento de cada persona para con los demás, da como resultado, que se le tenga credibilidad, o por el contrario desconfianza en el proceso de comunicación.

c) ESTILOS DE LA COMUNICACION

Se mencionan los siguientes:

Comunicación vertical; es la sube o baja en la línea de una cadena de mando, la comunicación descendente, inicia con la alta gerencia, pasa por todos los niveles, hasta llegar a los empleados que no tienen funciones de supervisar, cuyo propósito es informar, dirigir, dar instrucciones, evaluar a los trabajadores, informar sobre las metas y políticas de la empresa. Mientras que la comunicación ascendente, es mantener informada a la alta gerencia de lo que esta ocurriendo en los niveles inferiores, que incluye informes sobre resultados de actividades, y solicitudes varias.

Dificultades de la comunicación vertical; se da cuando la comunicación, sea descendente o ascendente, es detenida en algunos de los niveles y no llega al destino deseado; en la comunicación ascendente, se detienen en los mandos medios, porque éstos tratan de proteger a los del nivel alto, con la idea de que lo que desean los niveles inferiores, es de poca importancia.

En la comunicación descendente, los gerentes dan a los empleados información incompleta, lo que les dificulta realizar sus labores de manera eficiente.

Comunicación lateral; se da cuando el personal de diferentes departamentos, como recursos humanos, administración, se sigue el flujo de trabajo, y no la cadena de mando, que ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas.

Comunicación informal; es la que no es sancionada, es una cadena de rumores, compuesta por varias redes de comunicación informal, hay empleados que están bien informados, pero pueden pertenecer a una o varias redes de informales. La cadena de rumores pueden unir a los miembros de las empresas en distintas direcciones: horizontal, vertical y diagonal; y se divide en cuatro tipos: Una sola línea; es cuando una persona le transmite a la otra, y sigue sucesivamente.

Cadena de chismes; es cuando la misma persona va buscando a una y otras personas, en el cual la información es interesante pero no relacionada al trabajo.

Racimos; la persona que tiene la información, le transmite a unas cuantas personas seleccionadas; cualquiera de estas últimas, le transmite a otras seleccionadas; éstas personas llamadas “vínculos”, transmiten la información a personas de su confianza, con la esperanza de obtener un favor.

1.2.3 La Personalidad

Dicaprio, N. (1990), indica que el término de personalidad es una identidad personal del individuo. Explica que identidad tiene varios componentes, clasificados en centrales como: el egoísmo en el trato de los demás, depresión cuando no se hacen las cosas bien, no saber perder ni ganar, y componentes periféricos son limitados y están sujetos a cambios como: a alguien que le gusta más café que el té, otro prefiere jugar foot baal y no básquet baal.

a) PUNTOS DE VISTA DE UNA TEORIA DE LA PERSONALIDAD

- Teoría es una herramienta funcional que ayuda a describir, explicar, y predecir la conducta de cierto tipo de persona.
- Teoría de la personalidad; es un retrato conceptual de la naturaleza humana que caracteriza la conducta de una persona. Las teorías pueden entenderse como guías para comprender la naturaleza humana; existen varios determinantes de la conducta: Genéticos: son rasgos hereditarios que influyen en la conducta. Orgánicos: aspectos biológicos de la conducta. Ambientales o situacionales: situaciones y estímulos que producen cambios en la conducta y en la experiencia. Variables de la personalidad: factores dentro de la personalidad que influyen en la conducta.

- El propósito de las teorías de la personalidad; es ayudar a determinar lo que sucede cuando la personalidad funciona bien o mal. Las teorías están formadas por constructos y postulados; los constructos son conceptos hipotéticos y los postulados son principios hipotéticos o tentativos. Un concepto es una presentación cognoscitiva de conductas específicas. Un principio está formado por diferentes conceptos que incluye relaciones válidas. Se puede utilizar los constructos y postulados de una sola teoría como guía hacia la comprensión y cambio de la conducta.

1.2.4 Contacto Directo con el Cliente

García, T. (2000), comenta que el contacto directo con el cliente es considerado como un aspecto muy importante: y son aquellos trabajadores que trabajan en contacto directo con el cliente, los llamados “trabajadores de vanguardia”, son la clave para proporcionar el valor agregado que éstos demandan, proporcionando la información adecuada y teniendo la habilidad de completar la transacción demandada en el momento preciso, justo cuando el cliente desea realizarla.

En estos casos el cliente debe tener la habilidad y accesibilidad de la información que el cliente necesita sobre los productos o servicios de la empresa. Con estas experiencias el trabajador se convierte en otro tipo de empleado que se le llama “trabajador de vanguardia conocedor”. Muchas empresas ya cuentan con esta clase de trabajadores proporcionando productos y servicios personalizados a la medida, de manera inmediata, con solo un contacto telefónico. Asimismo gozan de reputación por su permanente excelencia de servicio, centrando sus programas de calidad total en éstos empleados de vanguardia.

En vista de lo anterior, es esencial que las organizaciones capaciten a sus trabajadores, les apoyen y les proporcionen los medios necesarios, para dar un servicio al cliente con los estándares que éste demande.

1.2.5 Buena Relación con el Cliente

Melkman, A. (1993), explica que una buena relación con los clientes puede principiar con acordar precios contractuales anuales, como se van a obtener los pedidos periódicos y la

resolución de problemas de distribución entre otros. El conocer a las personas apropiadas es tan importante como disponer de los productos apropiados. Hay tres tipos de relaciones:

- **Relaciones formales entre cliente y proveedor:** Son las relaciones que se dan entre comprador a vendedor, gerente a director de mercado, encargado de recepción de productos a conductor de distribución. Estas personas que se encargan de algún asunto comercial específico, discusiones de precios, problemas de calidad, programas de entregas, necesidades futuras. A la vez reconocen que tienen un trabajo que hacer, para alcanzar los objetivos de la empresa. La importancia de las relaciones entre cliente proveedor es que se realicen de buena manera, decidiendo quien ha de hablar con quien, para maximizar los efectos.
- **Relaciones Informales entre cliente y proveedor:** Las relaciones informales entre cliente y proveedor ayudan a suavizar el proceso comercial y aumentan los beneficios de las relaciones formales. Estas relaciones se dan en actividades deportivas, almuerzos, cenas y fiestas. Se pueden llevar a cabo relaciones formales sin necesidad de las relaciones informales, pero si se dan éstas últimas, facilitan la interacción y refuerzan aún más la relación proveedor y cliente.
- **Relaciones Informales entre cliente y cliente:** Las relaciones informales entre cliente y cliente son las que se dan entre el personal de mercado, compradores, entre otros. Son grupos informales que a la vez cumplen la función formal dentro de la organización. Todos los contactos formales e informales pueden ser muy amplios para abarcar tantos empleados influyentes, lo cual muy pocas veces se podrá poner en contacto con ellos, en estos casos la mejor ventaja sería que los productos o servicios llenen los requisitos deseados de los clientes y satisfacer necesidades del mercado.

FASES DE RELACIONES ENTRE COMPRADOR Y PROVEEDOR

- **Obtención del primer pedido:** Es tarea del proveedor es convencer al comprador que necesita lo que se le ofrece, porque va a satisfacer sus necesidades. Un vendedor se enfrenta que no es tarea fácil conseguir nuevos clientes, lo que lleva más tiempo para que haga un pedido, en comparación del tiempo con los clientes fijos.
- **Desarrollo de la relación comercial:** Consiguiendo el primer contacto con el cliente, es necesario consolidarlo, y darle la categoría de cliente reconocido, tomándolo en cuenta

para futuras actividades. Luego le corresponde al proveedor ampliar los contactos y empezar a desarrollar las relaciones formales e informales con el cliente.

1.2.6 Las Expectativas de los Clientes

Whiteley, R. y Hessian, D. (1996), comentan sobre las experiencias de algunos casos de cadena de negocios que han sobresalido en las expectativas de los clientes, las cuales los gerentes por medio de un grupo de enfoque, recaban las expectativas claves que expresan los clientes, y que es importante que las entiendan todos los empleados de la empresa para lograr **calidad en el servicio**, colocándoselos a la vista en mapas. Estos mensajes de los clientes, se han dividido en tres categorías:

a) CALIDAD DEL SERVICIO HACIA EL CLIENTE

- ❖ **Confiabilidad:** Abarca seriedad, cumplir las promesas, continuidad del personal y consistencia en el desempeño.
 - Precisión: precios visibles y exactos, los dependientes dan el cambio correcto.
 - Hay existencia de productos que necesitan: buen abasto, encuentran el producto que necesitan, tienen en existencia las ofertas anunciadas.
 - Equipo confiable: Funciona el equipo y se le da el mantenimiento correcto, todos los refrescos tienen sus tapas y están fríos.
 - Distribución consistente: La estandarización es la misma para todos los negocios.
- ❖ **Compromiso:** Abarca la capacidad de inspirar fe y confianza en los clientes.
 - Condiciones sanitarias y limpieza: sanitarios, paredes, máquinas y mostradores deben estar limpios; se aplican los códigos sanitarios.
- ❖ **Tangibles:** Incluye las manifestaciones físicas de servicio.
 - El negocio esta organizado para facilidad de uso: los artículos se encuentran fácilmente, no ya pasillos largos, están bien organizados por categorías, tienen arreglo lógico.
- ❖ **Empatía:** Incluye las prácticas que sugieren respeto, preocupación y cuidado de dar atención individual.
 - Se proporciona buen servicio: dar buen servicio, tratar bien, con cortesía, servicio rápido y amistoso, atender a los clientes antes que los vendedores de ruta.

- ❖ **Capacidad de respuesta:** Incluye la disposición de los empleados de ayudar a proporcionar servicios.
- Cajas rápidas: Servicio rápido, no hay largas colas, se atiende a las personas que están en fila, los cajeros están disponibles, hay empleados suficientes.

b) CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

- ❖ **Grado de calidad:** se refiere a la imagen, diseño o cantidad de atributos o características y cuidado con el cual se hace o se realiza un producto.
 - Marcas de alta calidad: marcas específicas de preferencias de los clientes,
 - Atractivo visual: buena presentación de los productos a la vista del cliente.
 - Alimentos de alta calidad: mejores ofertas, mejores alimentos para microondas, productos de calidad.
- ❖ **Conveniencia de uso:** Se refiere a las necesidades o requisitos de desempeño que tienen los clientes.
 - Frescura: los productos tienen que ser frescos y no pasados, fechas de caducidad en los productos, existencias disponibles y frescas en los mostradores de autoservicio.
- ❖ **Cumplimiento con las especificaciones:** tiene que ver las normas y especificaciones requeridas.
 - Pedidos personalizados: con pedidos adaptados a cada persona, se obtiene lo que se desea, despacho a como lo pide el cliente.

c) COSTO

- ❖ **Precio:** se refiere a la etiqueta o al precio cotizado del producto o servicio; lo que el cliente espera pagar.
 - Buenos precios: no muy diferentes a la de otros negocios, comparables con los de los artículos de uso frecuente, competitivos en productos básicos y medicinales, se espera pagar más por algunos artículos convenientes, hay ofertas, los precios son más bajos de lo esperado.
- ❖ **Incentivos:** se refiere a la promesa de tener recompensa por comprar o a la cláusula de protección contra pérdidas.
 - Sistema de cupones: se cuando se aceptan cupones, el artículo que deseo está a la venta.

d) DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Por lo difícil que resulta cuantificar la calidad de un servicio, porque las empresas desconocen las opiniones de los clientes, al respecto algunos investigadores de la universidad de Texas, establecieron que se podía establecer la experiencia de un cliente relacionada con la calidad del servicio, por medio de cinco dimensiones de la calidad:

- **Confiabilidad:** la capacidad de proporcionar lo que se prometió de manera segura y precisa.
- **Compromiso:** el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad de transmitir fe y confianza.
- **Tangibles:** son las instalaciones físicas y el equipo, y la apariencia del personal.
- **Empatía:** es el grado de preocupación y de atención individual proporcionado a los clientes.
- **Capacidad de respuesta:** la disposición de ayudar a los clientes y de proporcionar servicio inmediato.

1.2.7 La Percepción de la Calidad

Ramírez, T., Nájera, P. y Nigenda, G. (1997), enfocan que percepción de la calidad abarca varios aspectos relacionados con la calidad de la atención al cliente, no importando sean empresas privadas o públicas. Siendo necesario evaluar la atención desde la perspectiva del cliente, para que por medio de entrevistado se obtenga un conjunto de conceptos y actitudes asociadas con la atención recibida, para obtener información que beneficia a las empresas que prestan un servicio, a prestadores directos y a los clientes con sus necesidades y expectativas. Con estudios de mercado acerca de innovaciones en los servicios, mayor control en planeación de los servicios, identificación de quejas, documentar a los diferentes niveles del desempeño laboral, da la pauta para saber donde están las debilidades y establecer estándares de desempeño. Un análisis de la calidad tiene las dimensiones: estructura de procesos y resultados, contribuye a medir ordenadamente las variables a la calidad de los servicios al cliente, aunque no todos los resultados dependerán directamente de la estructura como: comodidades, instalación física, organización. Existen procesos: son procedimientos y acciones realizadas en el servicio. Resultados: son los cambios y percepción general de la atención recibida. También hay características que facilitan el poco esfuerzo del cliente para

obtener la atención como: la accesibilidad, porque abarca fenómenos que tienen repercusiones directas en la atención, como los tiempos de espera, horarios y costos de servicio. Para medir la dimensión de resultados, se hace por medio de indicadores: a) Percepción general de la calidad de la atención. b) Percepción de los cambios después de adquirido el servicio. c) Motivos en que el usuario no regresaría a solicitar el servicio al mismo lugar.

- **Percepción general de la atención:** es el indicador mas principal, porque determina el dominio conceptual de la calidad, y incluye aspectos relacionados con: a) accesibilidad, costos, tiempos y características organizacionales del servicio. b) estructura, considera los indicadores de existencia y atributos de los recursos humanos y materiales. c) procesos, acciones de revisiones, trato personal y continuidad de la atención. d) medir los resultados, es obtener la opinión del cliente con respecto al servicio recibido.

En estudios realizados sobre el dominio conceptual de la calidad de la atención se ha detectado que los principales elementos de la percepción del cliente son: Buen trato personal, mejoras en el servicio, preparación técnica de los empleados. Así mismo hay motivos de percepción de mala calidad: tiempos largos de espera, mal trato personal, no atienden bien, precio elevado, horarios mal organizados, no hay servicio. falta de eficacia. Por lo anterior, lo que se logra son clientes insatisfechos, quienes no regresarán al mismo lugar de atención, por la mala atención. Siendo importante tomar en cuenta la relación, empleado-cliente como elemento central para brindar una atención de calidad. Por lo cual el personal de atención directa al cliente, debe ser cortés, amable, comunicativo y dar confianza a los clientes.

1.2.8 Calidad en el Servicio

Concepción, G. y García, P. (1997), Comentan que un servicio de calidad no solo envuelve realizar el trabajo bien hecho, dentro de las especificaciones requeridas, al precio acordado, sino también en el tiempo que se ofreció. Si éstas condiciones no se cumplen el cliente empezará a sentir insatisfacción y divulgará a otros, el mal servicio que se ofrece.

La calidad del servicio depende de las actitudes de todo el personal que labora en una empresa. Si se quiere desarrollar calidad, se tiene que desarrollar la calidad en los empleados

para llegar a ser una empresa competitiva. La calidad en el servicio se logra cuando se ha satisfecho de conformidad de los requerimientos de cada cliente las distintas necesidades que tienen. Siendo necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- **Cultura para mejorar la calidad:** Una persona, una familia, una empresa, trabaja con el fin de alcanzar el éxito, éste se logra a través de la calidad, que significa lograr la satisfacción en el consumidor de los productos y servicios, dar al cliente lo que necesita, como el quiere, cuando lo quiere, y a un precio aceptable. Calidad, precio y servicio, es lo que el cliente exige a cada día. Para lograr el mejoramiento de la calidad, no es asunto de una sola persona, es cuestión de que participen todos los integrantes de una organización, todos los departamentos, y darle el seguimiento necesario al plan de mejora, con la planificación estratégica como: la visión, misión y valores. Una cultura empresarial se forma con bases sólidas, con valores consistentes que permiten alcanzar el éxito. Entre los que cabe mencionar: el consumidor, la gente, el desarrollo, el mejoramiento, la investigación, la calidad no solo de los productos y servicios, sino de los colaboradores, jefes, la motivación, el entrenamiento, los mercados, la atención a los clientes, registros de peticiones y demandas de los clientes.
- **Sensibilidad de los clientes a la calidad:** El cual se logra desarrollando un clima de confianza y seguridad, eliminando cualquier problema de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciados por los clientes, se logra con asegurar, que es del conocimiento del cliente que se le da calidad.
- **Parámetros de la medición de calidad de los servicios:** “Solo se puede mejorar lo que se puede medir”. Tomando en cuenta esta frase, es necesario definir los atributos y medidores de la calidad de los servicios. En la evaluación de la calidad de los servicios es necesario la evaluación constante de los servicios, el cual puede ser un diferenciador importante ante el cliente.
- **El desarrollo humano como factor de calidad:** La calidad de los servicios depende de la calidad del factor humano que labora en el empresa. Es esencial capacitar los procesos de integración y dirección de personal, para obtener los niveles de calidad. El gerente tiene el compromiso de educar a sus colaboradores, así como de introducir estrategias competitivas en los beneficios de la empresa. Profesionalizar con respecto a: planes de

desarrollo humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y relaciones laborales; todo esto contribuye a construir ventajas competitivas.

- **La calidad como instrumento de mejora:** Actualmente, los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad. La calidad es realizar todas las actividades bien hechas dentro de las normas desde la primera vez con el propósito de satisfacer al consumidor. Los clientes son todos los que mueven una actividad comercial, como la venta de combustibles. Una empresa de calidad es aquella que sabe satisfacer siempre a todos sus consumidores, todas las veces de que requieran de los servicios. Para satisfacer a un consumidor es necesario tres cosas: Calidad, precio y servicio, en el cual la calidad es hacer las cosas bien hechas, y recae la responsabilidad desde el mas alto, hasta el mas bajo en la jerarquía de la empresa. La mercadotecnia racional busca establecer una base de relaciones con los clientes de largo plazo, donde existe un área comercial que lleva registros de peticiones, inquietudes, reclamos y nuevas demandas de los clientes: lo que permitirá conocer el comportamiento del cliente; en base a la información recabada se adelantará a conocer cuales son las necesidades de los clientes; conservar los clientes actuales y como mejorar para atraer nuevos.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Los constantes cambios y aplicación de tecnologías en las organizaciones, afectan y exigen a las empresas guatemaltecas actualizarse y poner mayor énfasis en la aplicación de algunas técnicas gerenciales modernas por las antiguas, para mejorar algunas debilidades que presentan las empresas, y que puedan convertirlas en verdaderas fortalezas como la poca atención al público.

Llevar a la práctica estas técnicas gerenciales como: benchmarking, outsourcing, justo a tiempo, círculos de calidad, empowerment, entre otras, es de vital importancia para las empresas de servicios y comerciales puesto que son instrumentos indispensables para que el administrador pueda encontrar nuevas formas de calidad y atención a los clientes, con el fin de alcanzar buenos resultados, a menores costos. Los gustos de los consumidores y la exigencia de que cada vez obtener un mejor servicio, son temas que representan un reto para los administradores de las empresas ya sea de servicios, comerciales o producción. Las prácticas gerenciales utilizadas en años anteriores resultan obsoletas en el mundo de los negocios que cada vez son cambiantes, la necesidad de la actualización y capacitación de los equipos de trabajo de las empresas, juegan hoy en día un papel importante, desde gerenciar con métodos y sistemas modernos, hasta la satisfacción total del cliente en relación al servicio recibido. Los clientes son la razón de ser de cada negocio que existe, buscan más que un buen servicio, la satisfacción de haber sido atendidos con la calidad y el respeto que ellos merecen. La delegación de funciones en los empleados hace que el servicio sea más rápido y ágil, al mismo tiempo deberá ir acompañado de responsabilidad. La evaluación de los costos en la prestación de algunos servicios que están integrados en todo un sistema, resulta mejor, después de su evaluación ser subcontratados, lo que implica para la administración de las empresas, en este caso las gasolineras un ahorro en el proceso de administración de los recursos o algunas capacitaciones especiales que pudieran necesitar.

En el departamento de Santa Cruz del Quiché, Existen varias empresas que expenden la venta de gasolina, denominadas gasolineras, éstas empresas están catalogadas como empresas de servicios y comerciales, las cuales se dedican a prestar un servicio y venta de productos

como: combustible, lavado de vehículos, servicio de llantas, venta de aceites y lubricantes. Se ha podido observar que muchas de estas empresas en mención, presentan debilidades en la prestación de un mejor servicio, esto se debe a que la administración se realiza de manera empírica o antigua, por lo que representa baja competitividad, para mejorar sus ingresos, que se traducen en mejores utilidades. Por lo tanto, se hace necesario que las empresas analicen las técnicas gerenciales, como nuevas herramientas para que el servicio tenga un valor agregado.

Con la notación anterior surge la pregunta: **¿Cómo afectan algunas técnicas gerenciales modernas en la relación con el servicio al cliente, en gasolineras de Santa Cruz del Quiché?**

2.1 Hipótesis:

H1 Al menos el 40% de las gasolineras de Santa Cruz del Quiché, utilizan las técnicas gerenciales modernas de administración.

H0 Al menos el 40% de las gasolineras de Santa Cruz del Quiché, no utilizan las técnicas gerenciales modernas de administración.

2.2 Objetivos:

2.2.1 Objetivo General:

Determinar la relación de algunas técnicas gerenciales modernas y el servicio al cliente, como respuesta para implementar un proceso de mejorar la calidad en cinco gasolineras establecidas en Santa Cruz del Quiché

2.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Analizar si conocen y practican alguna técnica gerencial moderna, que la hayan aprendido en otras empresas, con fines de mejorar el servicio a los clientes.
- b) Determinar que tipo de técnica gerencial se aplica como herramienta de toma de decisiones, para realizar las actividades de trabajo.

- c) Determinar si existe calidad en la atención al servicio al cliente, porque los demandantes necesitan obtener un buen servicio, conforme a sus necesidades.
- d) Conocer cuales son los factores de calidad en el servicio mas preferidos por los clientes, para hacer propuesta de acuerdo a sus preferencias, necesidades y expectativas.

2.3 Variables de Estudio:

Variable independiente:

Técnicas gerenciales.

Variable dependiente:

Servicio al cliente.

2.4 Definición de Variables:

2.4.1 Conceptual:

a) Técnicas gerenciales:

Es la selección de un curso de acción futuro que permite, a partir de los objetivos establecidos con anterioridad, optimizar la gestión de los recursos que se utilizarán en el proceso del logro de dichos objetivos.

Para comprender mejor lo que es técnica gerencial es necesario relacionar los términos, objetivos, metas, técnicas y tácticas; en el cual los objetivos son las diferentes metas que se establecen como partes de un objetivo, si una meta no se alcanza se fracasa. Técnica; es el conjunto de tácticas que se establecen como parte de una técnica, si una táctica no se aplica correctamente fracasa toda la técnica. Díaz, S. (1996), en su libro Guías de la Gestión de la Pequeña Empresa.

b) Servicio al cliente:

Es cualquier actividad que asegure que el producto o servicio, es entregado al cliente, a su debido tiempo y valor justo. Peel, M. (1993), en su obra El Servicio al Cliente.

2.4.2 Operacional:

Este estudio se realizó en las gasolineras de Santa Cruz del Quiché, en sus áreas de administración, servicio al cliente, para verificar si se aplican técnicas gerenciales:

a) Técnicas Gerenciales Modernas

Técnicas Gerenciales Modernas, son instrumentos de toma de decisiones, en el cual el gerente puede sustituir las formas de cómo venía haciendo las actividades, empleando su creatividad o herramientas de la tecnología moderna como: el outsourcing, benchmarking, círculos de calidad, gerencia integral, justo a tiempo, jaming, entre otros.

b) Servicio al Cliente:

Servicio al cliente, consiste en buscar las necesidades y preferencias del cliente y ofrecerle todo lo que él merece y demande como: buena atención, cortesía, rapidez, calidad en el servicio, ubicación, limpieza, disponibilidad de entrega del servicio.

2.5 Alcances y Limites:

2.5.1 Alcances:

Se tuvo como muestra, encuestar a los empresarios o gerentes y clientes, de cinco gasolineras de la ciudad de Santa Cruz del Quiché, con el fin de analizar que relación existe entre las variables planteadas. Las empresas gasolineras objeto de estudio fueron: Gasolinera Esso, ubicada en la 2^a- avenida y 7^a- calle de la zona 1; Gasolinera Texaco, ubicada en la 2^a- avenida y 12 calle de la zona 4; Gasolinera Smart, Estación de “Don Nayo”, ubicada en la 2^a- avenida y 9 calle de la zona 5; Gasolinera Santa Marta, ubicada en la 3^a- calle y 7^a- avenida zona 5, salida al municipio de Sacualpa; Gasolinera Quetzal, ubicada en la 1^a- avenida y 12 calle zona 2, salida al municipio de San Pedro Jocopilas.

2.5.2 Límites:

Entre las limitantes que se encontraron en la realización del presente estudio, fue la poca colaboración de parte de los administradores, para proporcionar la información requerida.

Otra limitante es el poco interés de los clientes en dar la información, por el tiempo para recabar la misma.

2.6 Aportes:

Dar a conocer las técnicas gerenciales modernas y sus beneficios en la atención al servicio al cliente, a los empresarios o gerentes, de las gasolineras de Santa Cruz del Quiché, para que las utilicen como instrumentos en sus empresas, con el fin de alcanzar la calidad en la prestación de sus servicios y desde luego mayores beneficios.

Ofrecer datos recopilados, para investigación de profesionales y de estudiantes en la carrera de administración de empresas de la universidad Rafael Landívar y cualquier otra persona interesada en el tema.

III METODOS:

3.1 Sujetos:

En esta investigación, la población que visita a las gasolineras es de 2,600 usuarios potenciales, de la cual se tomó un segmento para la muestra, extrayéndola por medio de la fórmula siguiente:

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

donde:

n = Tamaño de la muestra a determinar

N = Tamaño de la población

Z = 1.96 nivel de confianza (95%)

P = 0.5 confianza de la población desconocida

LE = 0.05 error máximo tolerable

$$n = \frac{(2,600) \times (1.96)^2 (0.50)(1 - 0.50)}{(2599)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$
$$n = 335$$

En base al resultado de la fórmula, se determinó que el tamaño de la muestra es 335 clientes. Zacarías, E. (2001). Asimismo dentro de la cabecera departamental de Santa Cruz del Quiché, se tuvo un universo de 5 empresas gasolineras, de las cuales se estudiaron todas, haciendo un total de 340 personas a encuestar; 5 gerentes o propietarios y 335 clientes.

3.2 Instrumentos:

Se utilizó una boleta de opinión, para determinar si los administradores de las empresas conocen algunas técnicas gerenciales modernas de administración, y a la vez si las aplican en las gasolineras, determinar si hay calidad en la atención del servicio al cliente, además conocer los factores de calidad, que los clientes prefieren. La boleta de opinión se elaboró con

preguntas categorizadas y cerradas, pasada a los gerentes – propietarios. El mismo instrumento con preguntas categorizadas y cerradas se utilizó para encuestar a los clientes, con el fin de verificar, cual es el impacto de las técnicas gerenciales en el servicio al cliente.

3.3 Procedimientos:

En la presente investigación, siguió la secuencia siguiente:

Elección del tema: El tema o problema fue elegido por medio de la observación ocular, en el cual se notó que en las gasolineras de Santa Cruz del Quiché, no se le da la atención merecida a los clientes. **Planteamiento del problema:** La poca atención a los clientes, se convierte en un problema para las empresa de servicios, en el cual el cliente llega por primera vez, y al no recibir buena atención, el cliente ya no vuelve, mermando los ingresos para la empresa. Por lo que es necesario hacer algo al respecto, implementado nuevas formas de administrar y atención a los clientes, para terminar con estas debilidades que no permiten que las empresas superen.

Antecedentes y marco teórico: Son los medios de respaldo para el presente estudio, en el cual los antecedentes y marco teórico, son investigaciones pasadas, que dan la pauta de cómo lograr una buena administración y buen servicio al cliente. **Hipótesis:** Se formuló con explicaciones tentativas tomando en cuenta el problema a investigar. **Objetivos general y específicos:** El objetivo general enlazó de manera general el problema que se investigó. Mientras que los objetivos específicos es cada uno de los factores que se investigaron. **Variables de estudio:** En base al problema, se determinaron las variables siguientes: Técnicas gerenciales y servicio al cliente, las cuales se relacionó, para buscar el objetivo del presente estudio. **Definición conceptual y operacional de variables:** Son los conceptos de cada una de la variables antes mencionadas. **Alcances, límites y aportes:** Alcances es el segmento de la muestra de la población, objeto de estudio. Aportes son los beneficios que la presente investigación dejó para los empresarios y la población en general.

Métodos a usados: **Sujetos:** de una población de 2,600 personas, conforme la fórmula se determinó una muestra de 335 clientes y un universo de 5 empresas, haciendo un total de 340 personas a encuestar en cinco gasolineras. **Instrumentos:** se pasó una boleta de opinión a

propietarios o gerentes, el mismo instrumentos con preguntas cerradas y categóricas a los clientes. Presentación del anteproyecto para su aprobación: Se presentó el anteproyecto a la coordinación académica para su aprobación.

Estudio de campo que arrojó una muestra, para dar a conocer los resultados.

Discusión de los resultados: Los hallazgos de la presente investigación fueron discutidos.

Conclusiones: De lo encontrado en el presente trabajo, se dieron las conclusiones.

Propuesta: De las debilidades encontradas, se hicieron las recomendaciones o propuesta de solución a los problemas.

Informe final: De todos los puntos anteriores, se presentó un informe final.

3.4 Diseño y Metodología Estadística:

3.4.1 Diseño:

El diseño que se empleo en el presente trabajo fue la investigación descriptiva, porque es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que parece (“fenómenos”) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independiente y dependientes). Como toda investigación busca la resolución de algún problema, o alcanzar una meta del conocimiento. Suele comenzar con el estudio y análisis de la situación presente. Achaerandio, L. (2001).

3.4.2 Metodología Estadística:

En el presente trabajo de tesis, para medir las variables de estudio se utilizaron los estadísticos muestrales, que permitieron la comprobación de la hipótesis: La frecuencia relativa: $f(r) = X / n$, para calcular los porcentajes de los resultados de la investigación de cada variable, los cuales son expuestos por medio de gráficas circulares. La media: $= \sum Xi / n$, para sumar el conjunto de valores, dividido por el número total de observaciones.

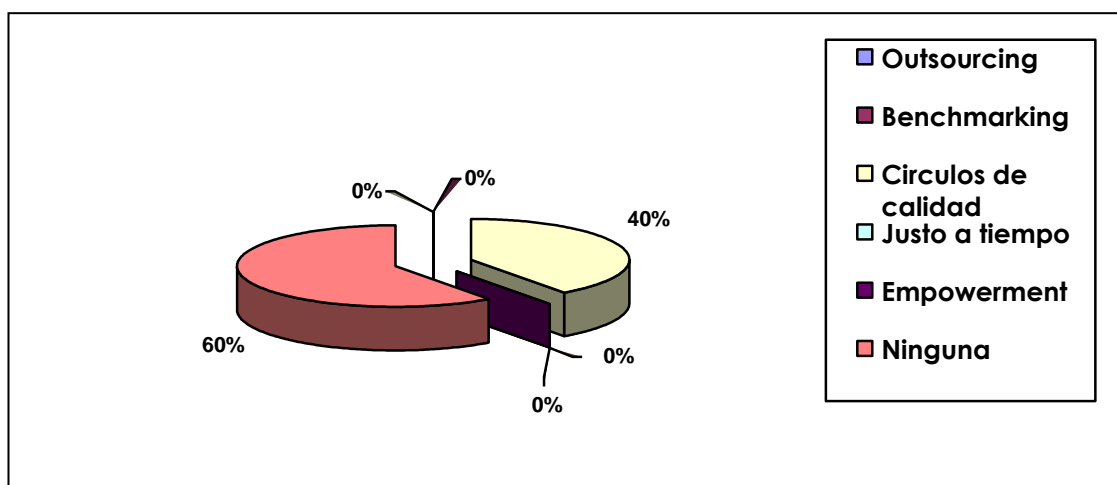
IV PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 Estudio Realizado a Gerentes o Encargados de las Gasolineras de la Ciudad de Santa Cruz del Quiché.

Variable: Técnicas gerenciales

1. ¿De estas técnicas gerenciales de administración, cuales conoce usted?

OPCION	Número	%
a) Outsourcing	0	0%
b) Benchmarking	0	0%
c) Círculos de calidad	2	40%
d) Justo a tiempo	0	0%
e) Empowerment	0	0%
f) Ninguna	3	60%

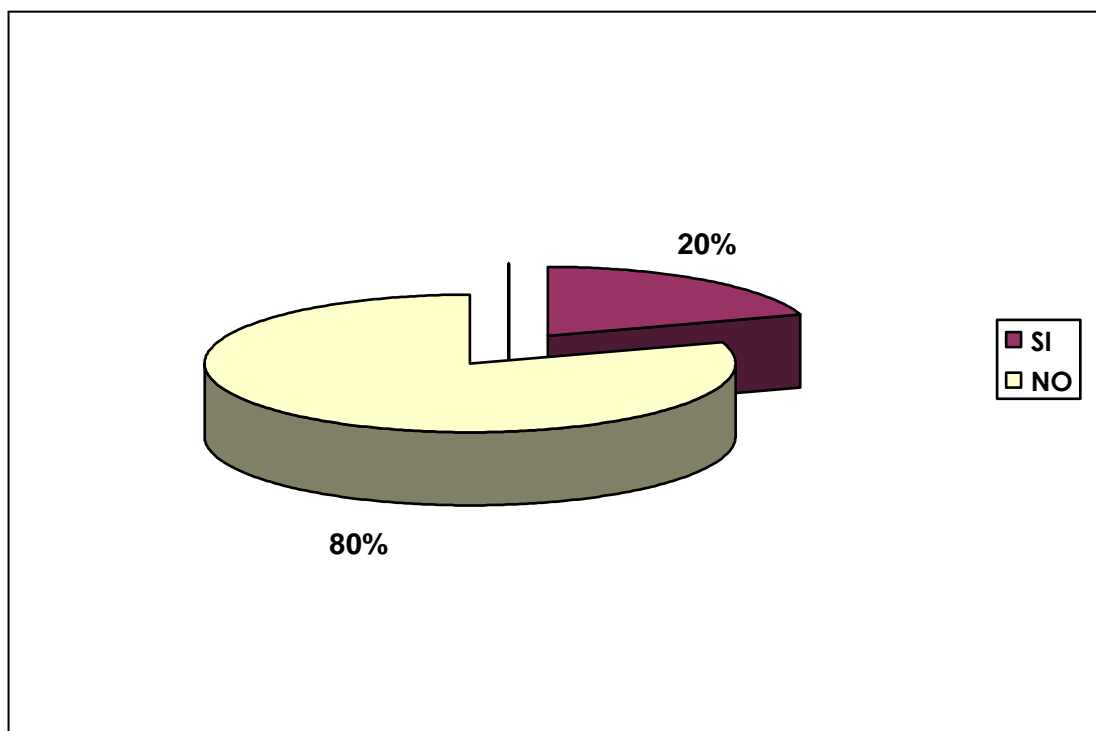


Fuente: Trabajo de campo

Se determinó que el 60% de las empresas investigadas no tiene conocimiento de las nuevas técnicas de administración, las cuales son herramientas de toma de decisiones, para mejorar los servicios, procesos de trabajo, mientras que el 40% si conoce las técnica gerencial de los círculos de calidad, lo cual significa una fortaleza para las empresas, porque incide en ofrecer buena atención a los clientes.

2 ¿La pone en práctica la empresa?

OPCION	Número	%
a) Si	1	20%
b) No	4	80%

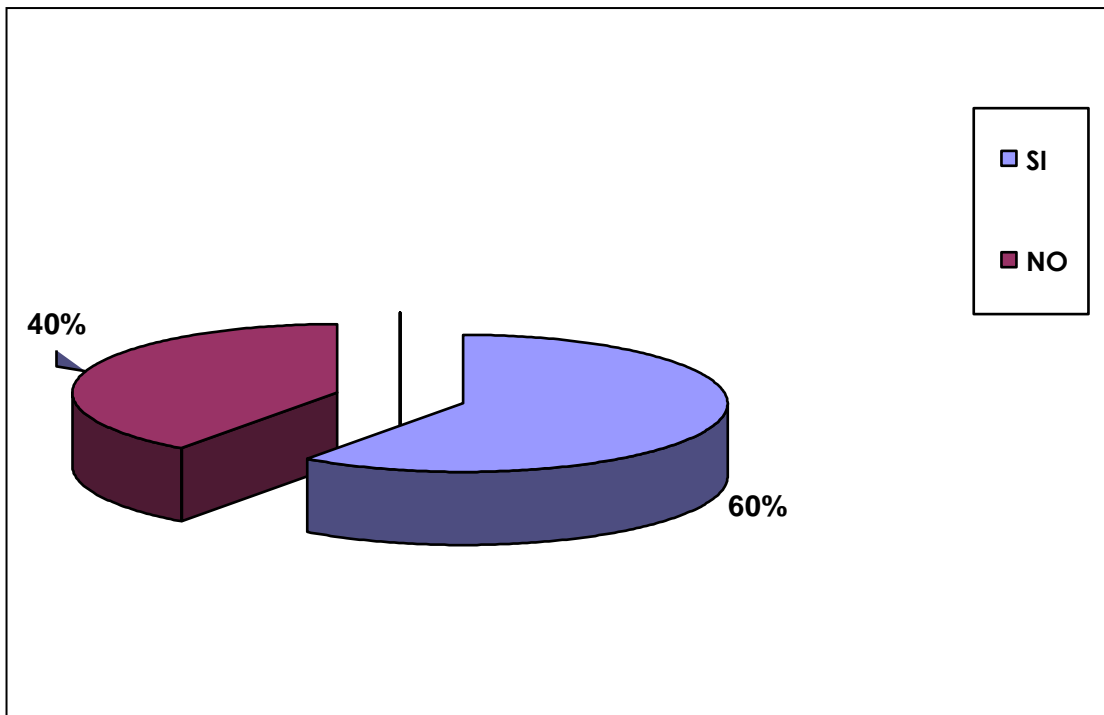


Fuente: Trabajo de campo

Tomando en cuenta la pregunta No. 1, y el resultado de ésta, se puede observar que el 80% de las empresas no pone en práctica una técnica gerencial, para una administración es demasiado bajo en relación al total de empresas. Lo cual incide en la poca atención en el servicio al cliente, porque algunas técnicas gerenciales modernas, son herramientas que hacen reflexiones sobre acciones al cambio, en los diferentes procesos de trabajo, para ofrecer productos y servicios de calidad.

3. ¿Realiza usted en su empresa control de calidad en el servicio al cliente?

OPCION	Número	%
a) Si	3	60%
b) No	2	40%

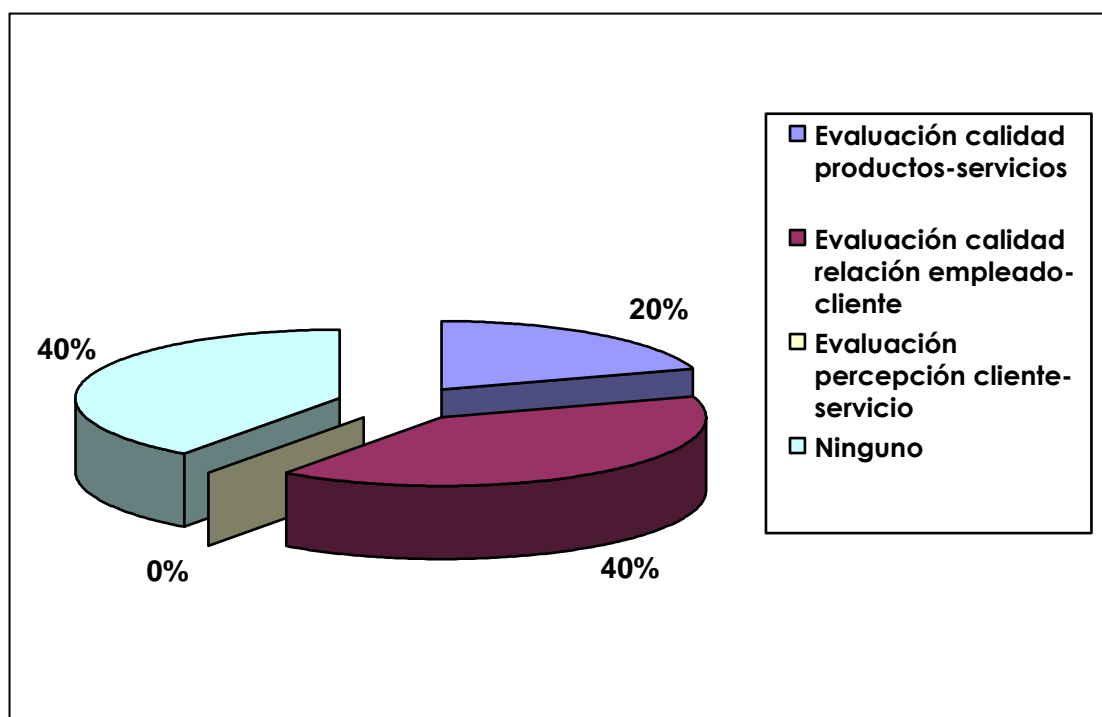


Fuente: Trabajo de campo

Las empresas en un 60% realiza control de calidad, para promocionar y ver que deficiencia hay en el servicio para mejorarlo, aprovechando el apoyo de las compañías proveedoras de combustibles (boleta de opinión), y el resto mencionó que no lo hace por el costo que representa. Al no realizar controles en los servicios, se desconocen cuales son las aptitudes, habilidades y responsabilidades que debe tener cada uno de los empleados, por lo mismo no se pueden tomar decisiones para corregir los errores.

4. ¿Qué método utiliza para medir la calidad del servicio que les brinda a sus clientes?

OPCION	Número	%
a) Evaluación de la calidad de los productos y servicios	1	20%
b) Evaluación de la calidad en relación empleado-cliente	2	40%
c) Evaluación de la percepción del cliente-servicio	0	0%
d) Ninguno	2	40%

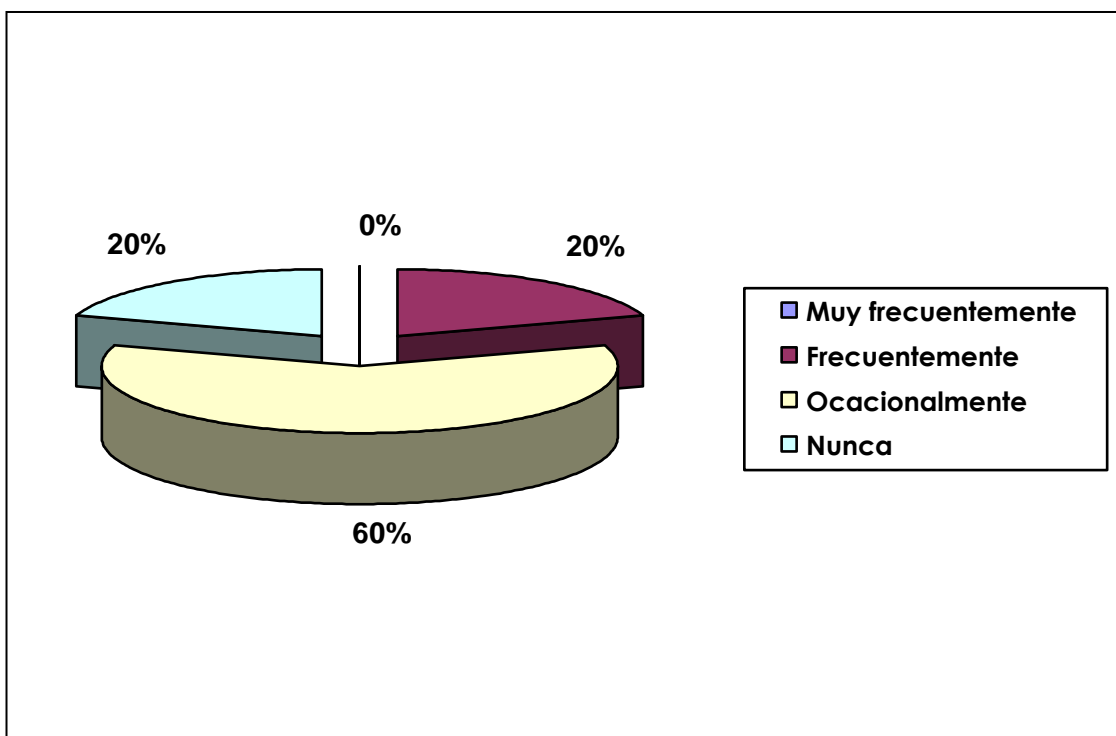


Fuente: Trabajo de campo

Se observa que el 40% de los encuestados, mide la calidad del servicio al cliente por el método de evaluación de la calidad en relación empleado-cliente, el gerente – propietario indicó que una vez por semana antes de empezar a trabajar les imparte una charla de como tratar bien a los clientes, ser atentos, amables y dar confianza, inmediatamente ofrecer el servicio, el cliente al recibir buena atención, se vuelve cliente de la empresa. El 40% no utiliza ningún método, el 20% lo hace por el método de evaluación de la calidad de los productos – servicios.

5. ¿Sus empleados reciben capacitación?

OPCION	Número	%
a) Muy frecuentemente	0	0%
b) Frecuentemente	1	20%
c) Ocasionalmente	3	60%
d) Nunca	1	20%

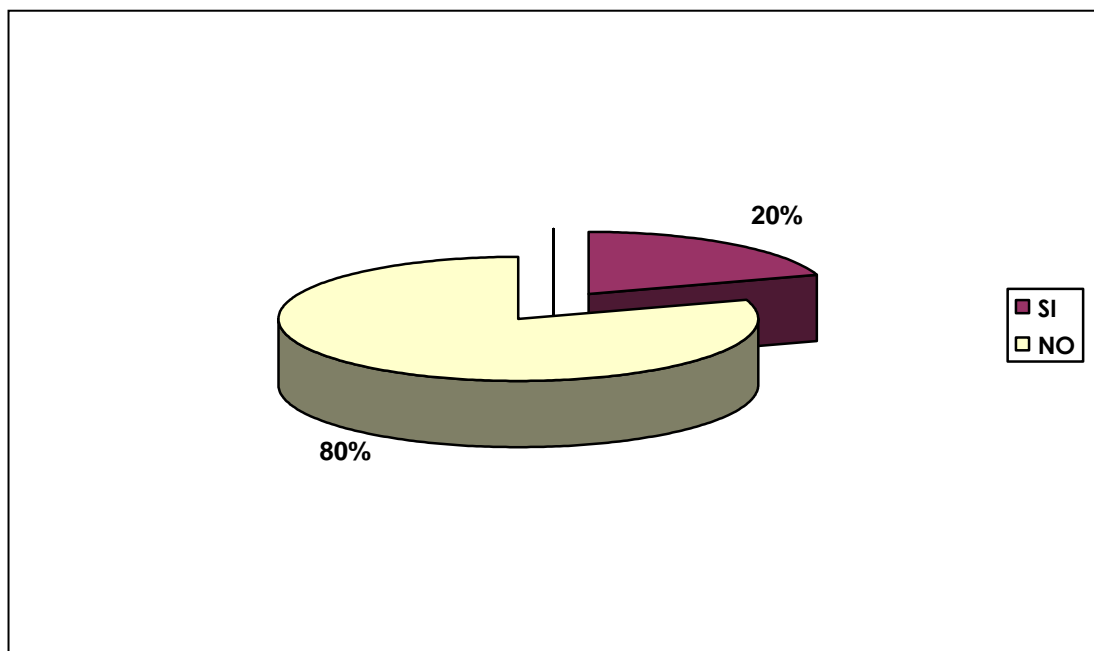


Fuente: Trabajo de campo

Como se aprecia en la gráfica anterior, las empresas indicaron que un 60% capacita a sus empleados ocasionalmente, un 20% lo hace frecuentemente, y el resto nunca lo hace, dando la pauta que la capacitación no la toman con un factor de importancia para la atención al cliente, sino que lo enfocan como un gasto para la empresa.

6. ¿Delega la toma de decisiones (empowerment) en sus empleados?

OPCION	Número	%
a) Si	1	20%
b) No	4	80%

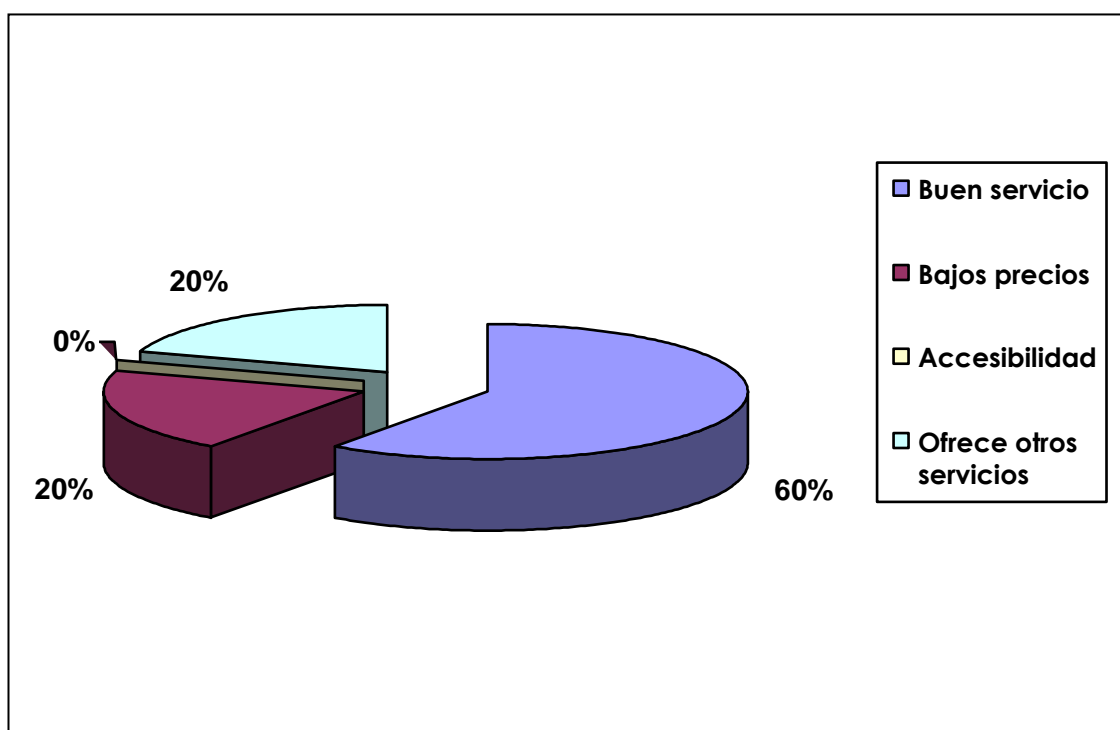


Fuente: Trabajo de campo

Los gerente o encargados de las gasolineras en un 80% no delegan la toma de decisiones, siendo ellos los que toman todas las decisiones, debido a que consideran que no es función de los empleados por su nivel de escolaridad no podrían tener la capacidad, y en un porcentaje bajo si lo hacen, pero en la realización de funciones no es muy complicado.

7. ¿Cuál cree que es la razón por lo que los clientes lo prefieran?

OPCION	Número	%
a) Buen servicio	3	60%
b) Bajos precios	1	20%
c) Accesibilidad	0	0%
d) Ofrece otros servicios	1	20%

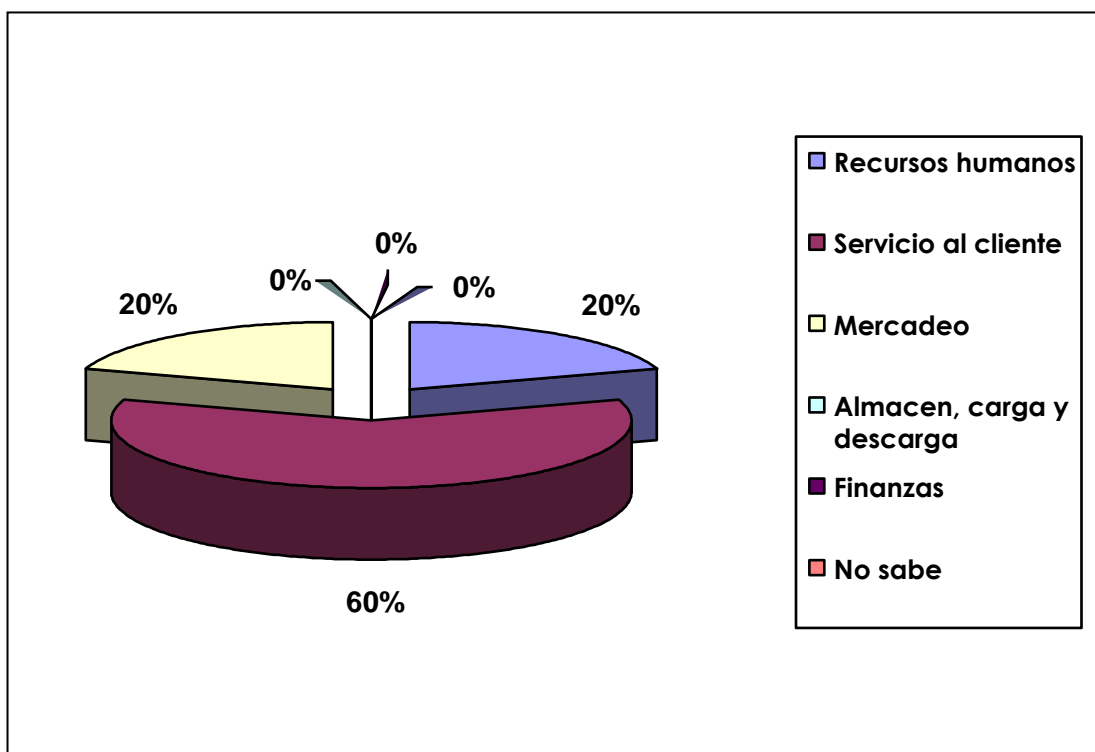


Fuente: Trabajo de campo

Del total de empresas encuestadas el 60% el gerente indicó que los clientes los prefieren por el buen servicio, el 20% por bajos precios, y el 20% porque ofrecen otros servicios. Se puede observar que en esta rama, son pocas las empresas que ofrecen servicios adicionales a la función principal, debido a que su infraestructura y espacio se los permite, siendo la principal razón por lo que los prefieren el buen servicio.

8. ¿Qué áreas de su empresa cree que debe mejorar?

OPCION	Número	%
a) Recursos humanos	1	20%
b) Servicio al cliente	3	60%
c) Mercadeo	1	20%
d) Almacenaje, carga y descarga	0	0%
e) Finanzas	0	0%
f) No sabe	0	0%

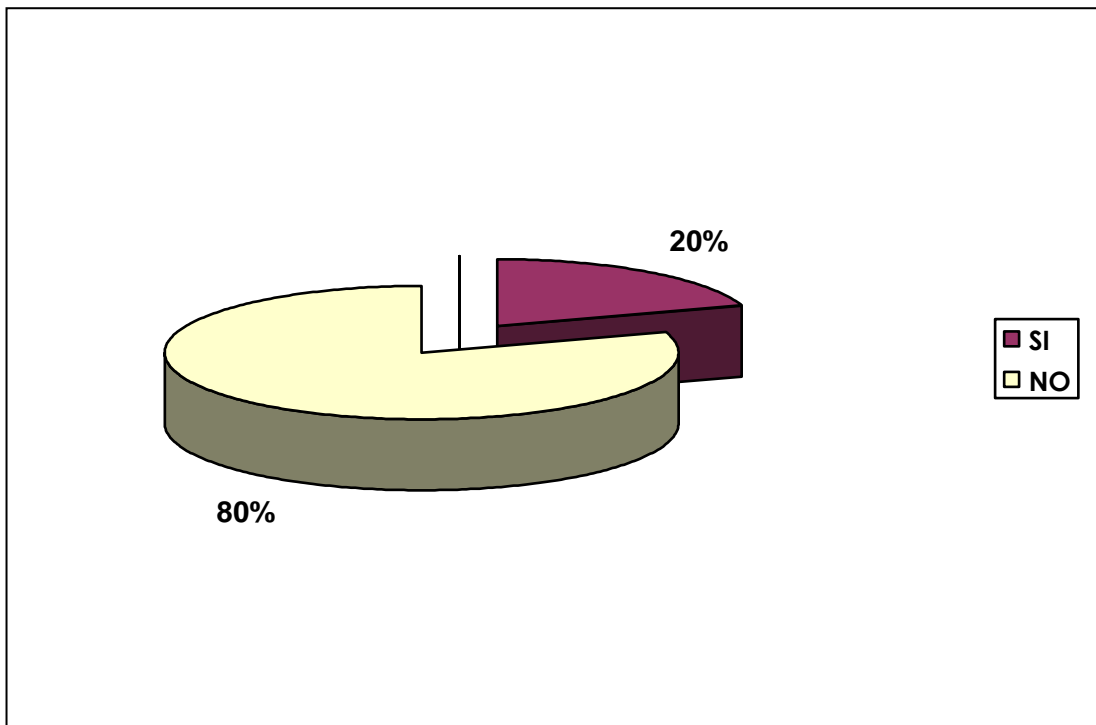


Fuente: Trabajo de campo

El 60% de las empresas encuestadas contestó que el área que desea mejorar es servicio al cliente, porque están concientes que si se busca el desarrollo de las empresas es necesario mejorar aspectos como recursos humanos, mercadeo y principalmente la atención y calidad del servicio al cliente.

9. ¿Tiene personal de otra empresa (outsourcing), que le ayuda al servicio del combustibles u otro servicio que usted presta?

OPCION	Número	%
a) Si	1	20%
b) No	4	80%

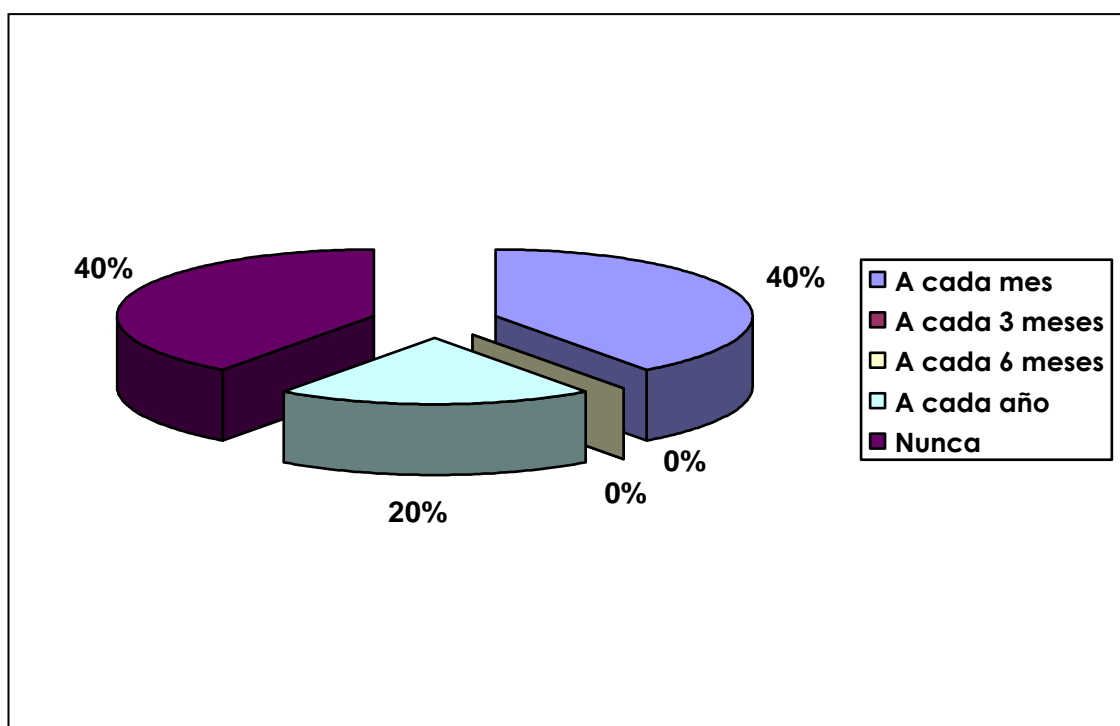


Fuente: Trabajo de campo

Por el tamaño de la empresa, los gerentes consideran en un 80% que no es necesario el contratar a otra empresa o persona ajena a las mismas, ya que esto podría causarles o aumentar sus gastos.

10. ¿Evalúa usted a sus empleados sobre el buen desempeño en el servicio?

OPCION	Número	%
a) A cada mes	2	40%
b) A cada 3 meses	0	0%
c) A cada 6 meses	0	0%
d) A cada año	1	20%
e) Nunca	2	40%

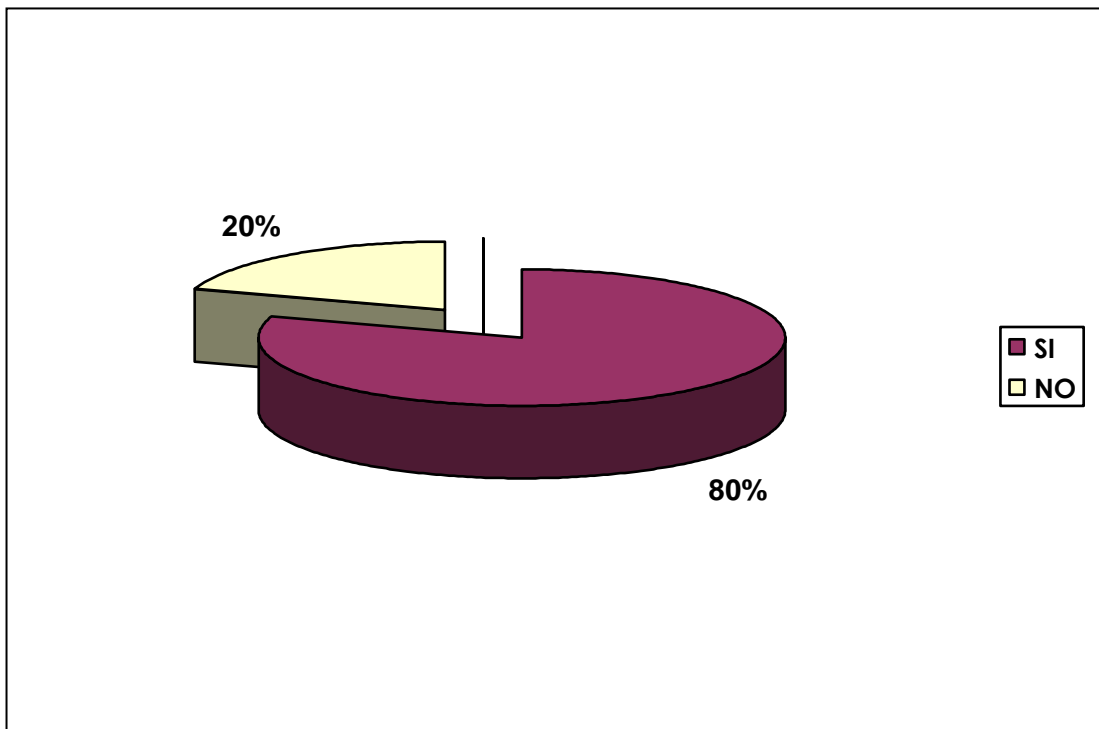


Fuente: Trabajo de campo

Las empresas encuestadas un 40% evalúa a sus empleados sobre el buen desempeño en el servicio a cada mes, lo cual es una herramienta para analizar a los trabajadores, sobre el buen desempeño o no de sus actividades, luego realizar las correcciones necesarias. Un 20% hace evaluaciones a cada año, y el resto nunca hace evaluaciones del desempeño, desconociendo las eficiencias – deficiencias de sus empleados.

11. ¿Mantiene stock de combustible u otro insumo para que no le falte la existencia?

OPCION	Número	%
a) Si	4	80%
b) No	1	20%

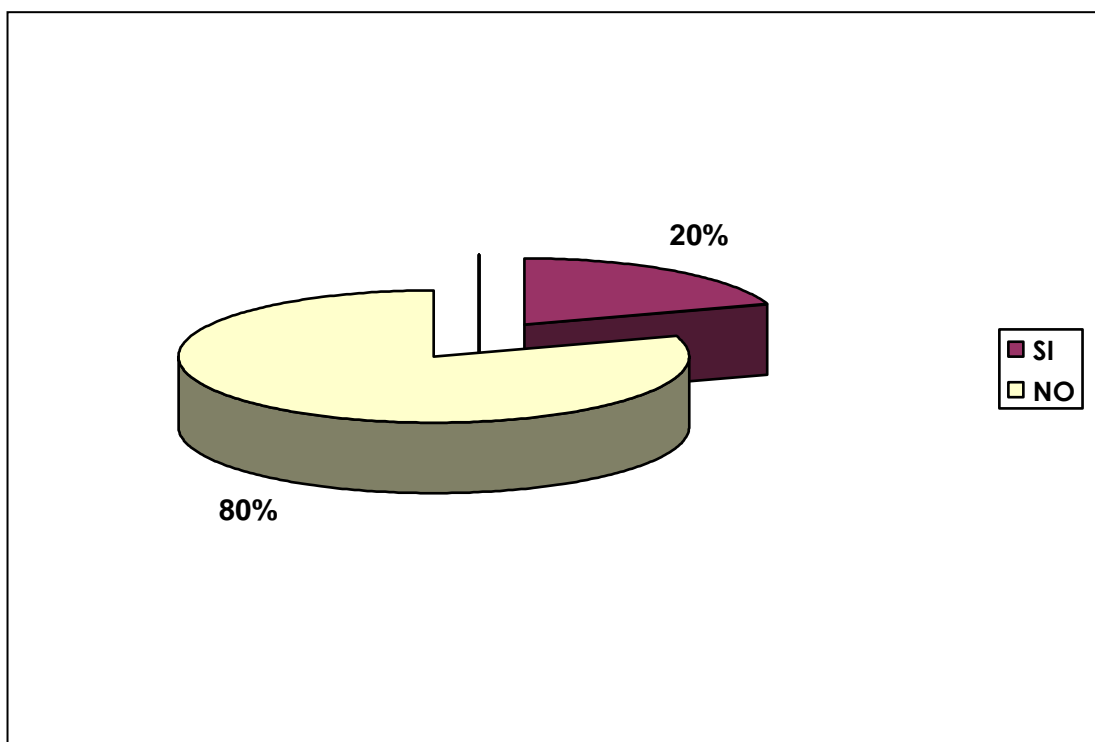


Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a la opinión de los gerentes encuestados, el 80% mantiene en su empresa stock de combustible, lo cual les permite mantener la existencia de dicho líquido, y nunca decirles a sus clientes que no hay, y daría lugar a perder clientela, el resto no lo ha considerado, por la falta de espacio, por lo que al cliente no le interesa las deficiencias de la empresa, sino que busca satisfacer sus necesidades.

12. ¿Ha Implementado otro servicio al cliente o técnica que haya aprendido (copiado), de otra empresa similar (benchmarking)?

OPCION	Número	%
a) Si	1	20%
b) No	4	80%

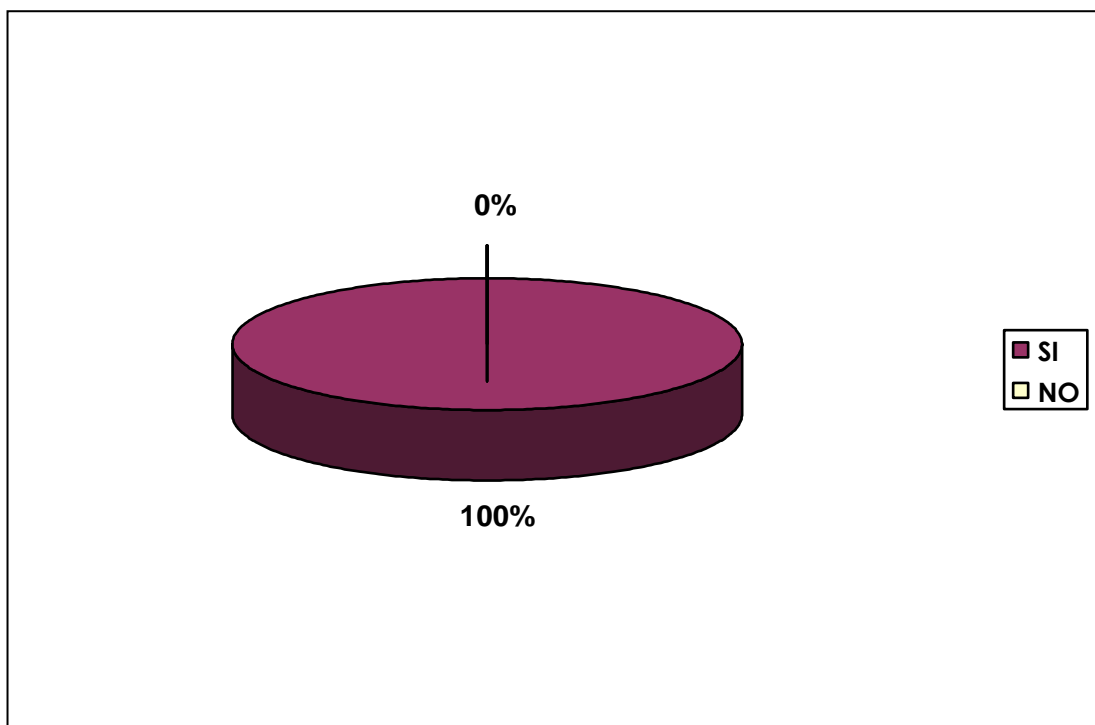


Fuente: Trabajo de campo

El 80% de los gerentes - propietarios encuestados, opinaron que no han implementado otro servicio o técnica aprendida de otra empresa similar, se considera que no han tenido la visión de adquirir otros conocimientos y tratar de ampliar sus negocios, buscando las nuevas herramientas que aplican otras empresas mejoradas, con lo cual les permitan superar algunas debilidades que los han tenido estancado, el resto contestó que si ha modificado su manera de administrar – ampliar su negocio.

13. ¿Cree que sus clientes externos están satisfechos con el servicio que usted les presta?

OPCION	Número	%
a) Si	5	100%
b) No	0	0%

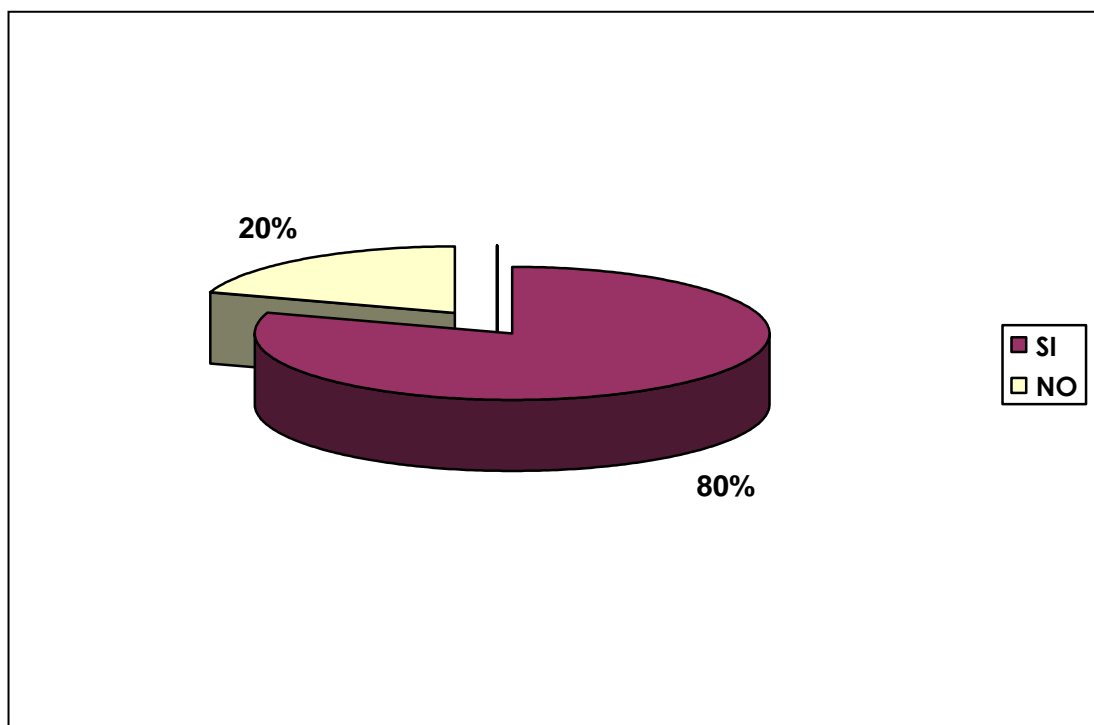


Fuente: Trabajo de campo

Los gerentes o encargados de empresas encuestados, creen que sus clientes externos (los que consumen combustible, compran aceites y lubricantes), están satisfechos en un 100%, por el buen servicio que ellos consideran que están prestando, de creer a saber la realidad hay mucha diferencia, y se deba a que ellos nunca han hecho un sondeo sobre que opinan sus clientes con respecto al servicio que les brindan, porque la realidad, es que hay un cierto porcentaje que se encuentra insatisfechos.

14. ¿Considera que sus empleados (clientes internos), están motivados para desarrollar sus tareas de forma eficiente?

OPCION	Número	%
a) Si	4	80%
b) No	1	20%



Fuente: Trabajo de campo

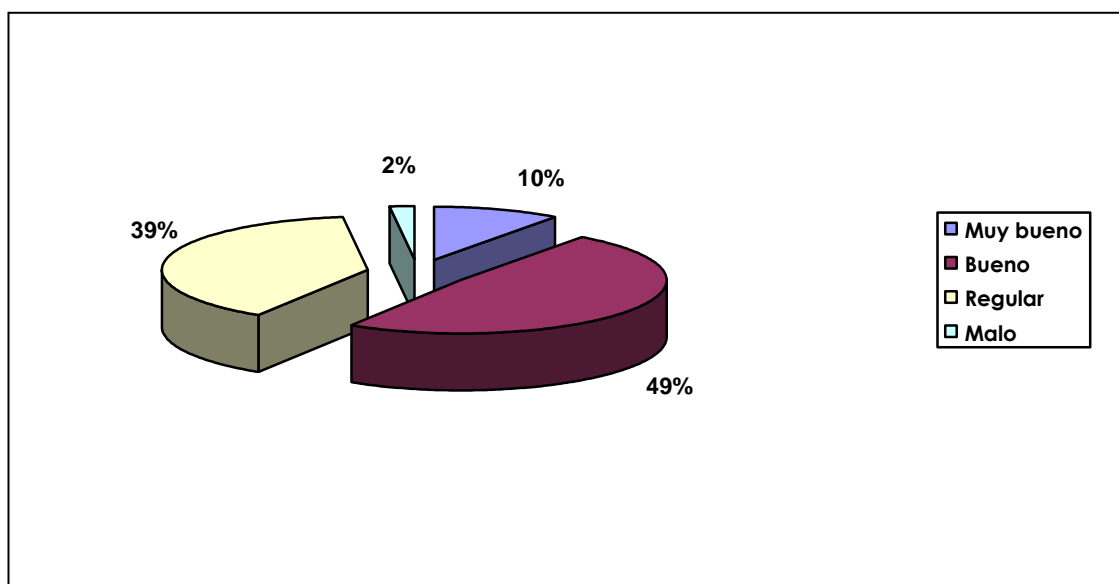
En la grafica anterior se nota que los propietarios o encargados de las empresas consideran que sus empleados están motivados en un 80%, esto incide a que las empresas ofrezcan un buen servicio, el resto opinó que no le dan a sus empleados ninguna motivación, lo que hace que no se siente bien en su trabajo, y les provoca desgano e ineficiencia en las tareas que realizan.

4.2 Estudio Realizado a los Clientes de las Gasolineras de la Ciudad de Santa Cruz del Quiche

Variable: Servicio al cliente

1. ¿Qué opina usted acerca del servicio?

OPCION	Número	%
a) Muy bueno	34	10%
b) Bueno	164	49%
c) Regular	131	39%
d) Malo	6	2%

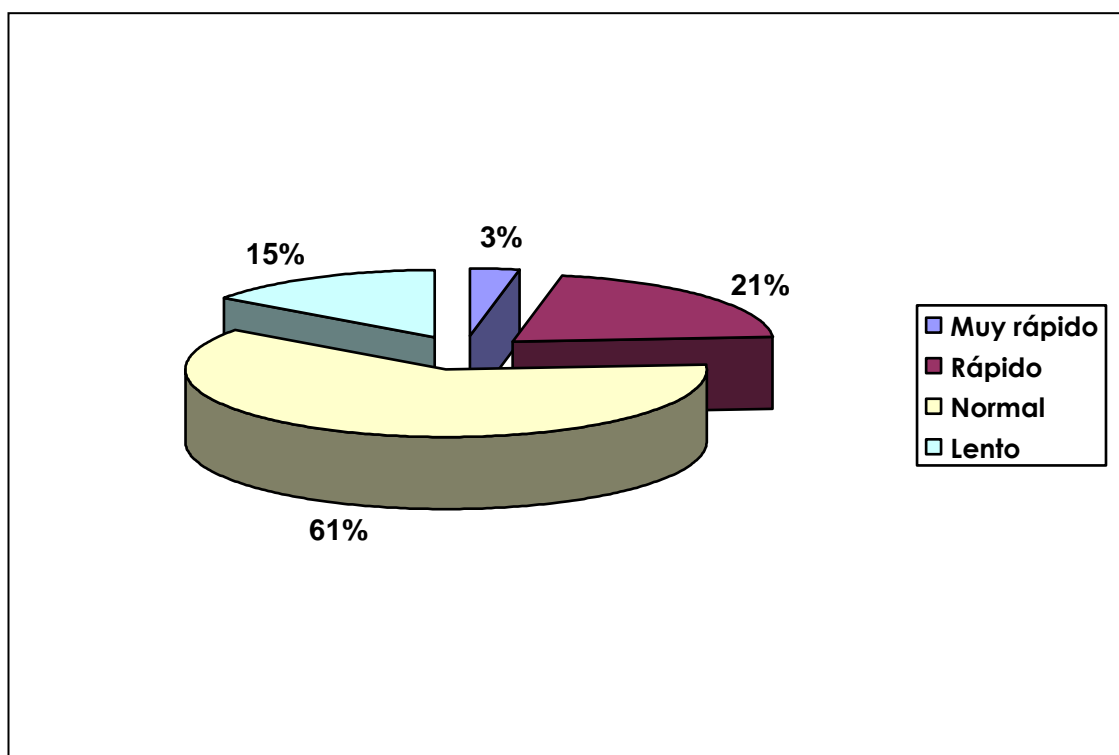


Fuente: Trabajo de campo

La opinión de los clientes encuestados con respecto a los servicios que prestan las empresas, el 49% lo consideran como buen servicio, porque llena algunas de las expectativas que le agradan al cliente, el 39% lo considera como regular, porque el cliente busca otros servicios y no los tienen, o porque el empleado no fue atento en servirles, el 10% muy bueno porque el cliente fue atendido con agrado y esmero, y el resto no fue atendido como el cliente lo esperaba.

2. ¿Cómo le pareció el tiempo en que le brindaron el servicio?

OPCION	Número	%
a) Muy rápido	11	3%
b) Rápido	71	21%
c) Normal	203	61%
d) Lento	50	15%

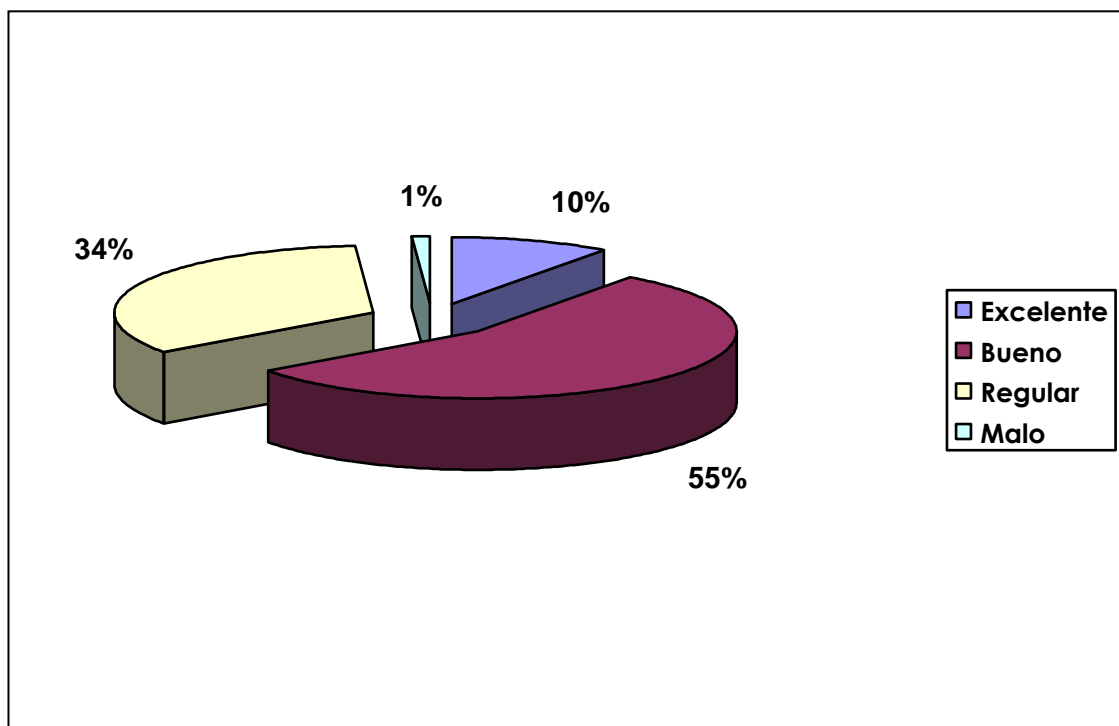


Fuente: Trabajo de campo

El tiempo en que se les brindó el servicio a los clientes según encuesta, el 61% contestó que el tiempo fue normal para recibir el servicio, el 21% indicó que el tiempo le pareció rápido, porque el empleado le atendió en el momento, el 15% lento, y el 3% lo consideró como muy rápido, porque no hizo cola y le atendieron con prontitud.

3. ¿El servicio que recibió del empleado fue?

OPCION	Número	%
a) Excelente	35	10%
b) Bueno	184	55%
c) Regular	113	34%
d) Malo	3	1%

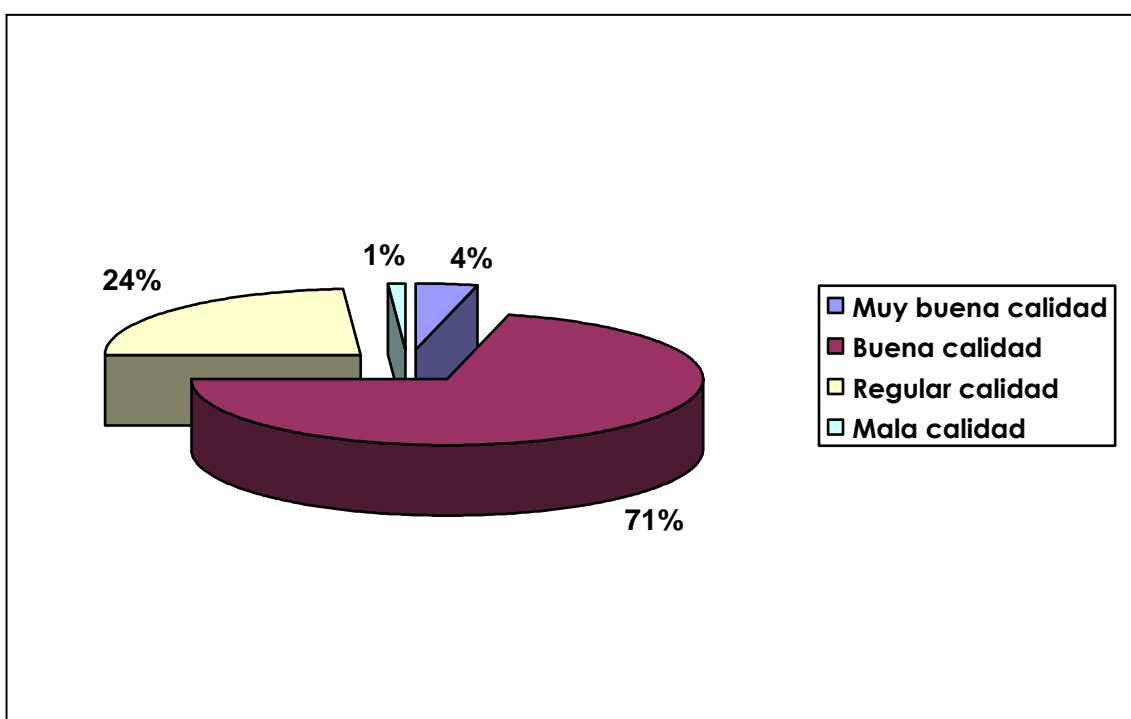


Fuente: Trabajo de campo

De los resultados obtenidos en la encuesta, los clientes opinaron que el 55% fue bueno el servicio recibido por parte del empleado, porque fue atento y respetuoso, el 34% regular, el empleado se encontraba distraído con poca voluntad de servir, un 10% fue excelente, el 1% no sirvió al cliente como se merece. Para cumplir con las necesidades y deseos de los clientes, los empresarios deben capacitar a sus empleados, enseñándoles las formas de cómo ofrecer un buen servicio.

4. ¿Los productos que ofrecen las gasolineras es de?

OPCION	Número	%
a) Muy buena calidad	14	4%
b) Buena calidad	237	71%
c) Regular calidad	82	24%
d) Mala calidad	2	1%

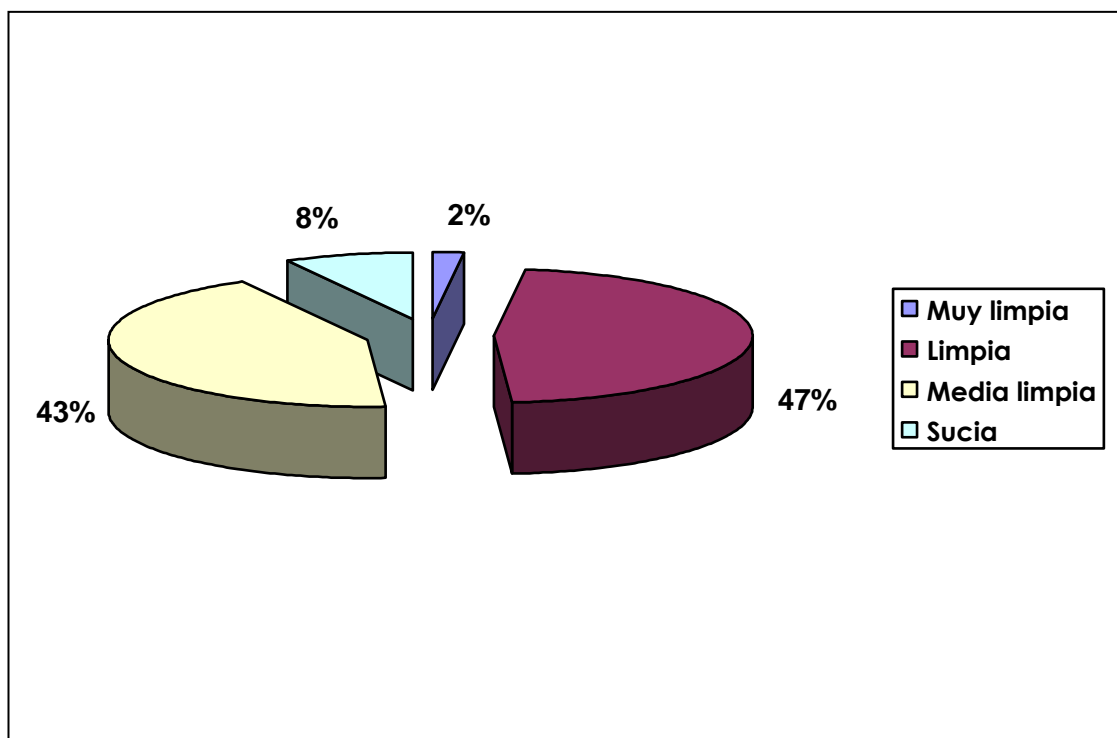


Fuente: Trabajo de campo

De los productos que ofrecen las gasolineras, el 71% de los clientes contestó que es de buena calidad, porque es un producto comprobado, no les ha causado ningún daño en el carburador, el 24% indicó que es de regular, porque alguna vez les ha fallado el vehículo, el 4% de que es muy buena calidad, porque es marca comprobada y funciona bien el motor, el resto lo considerado como de mala calidad.

5. ¿La presentación del empleado que brindó el servicio es?

OPCION	Número	%
a) Muy limpia	8	2%
b) Limpia	156	47%
c) Media limpia	144	43%
d) Sucia	27	8%

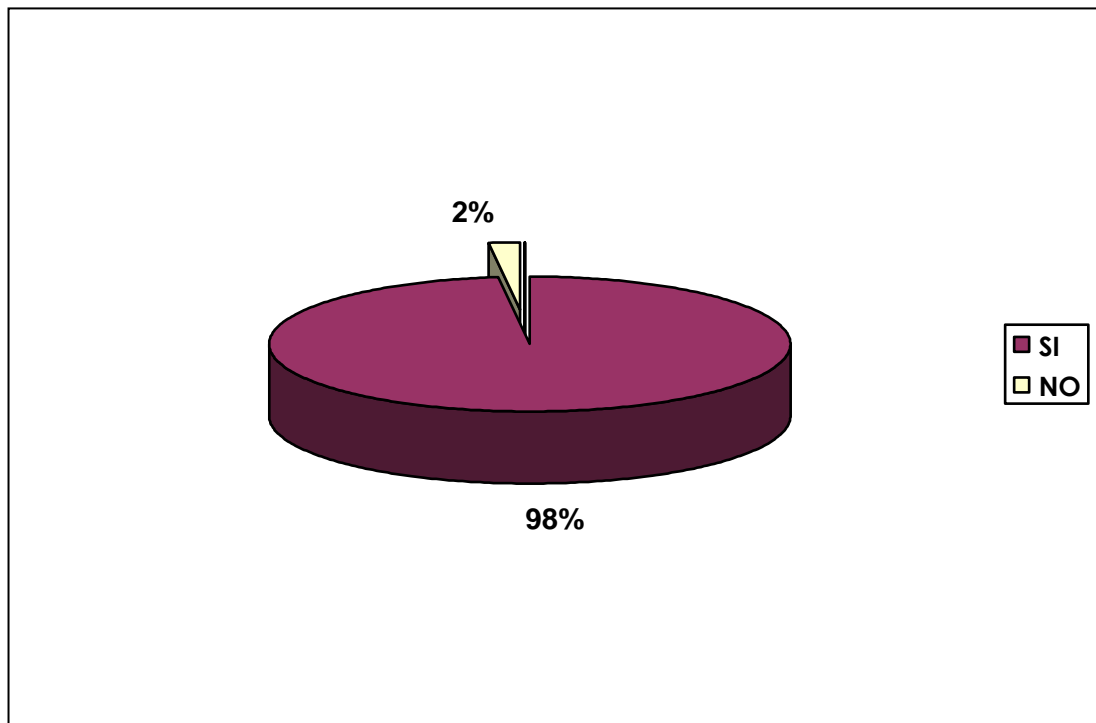


Fuente: Trabajo de campo

En cuanto a la presentación del empleado, el 47% de los clientes encuestados opinó que observó limpia la vestimenta del empleado que le brindó el servicio, lo cual es un atractivo para el cliente, el 43% contestó que media limpia, el 8% que estaban sucios, y el 2% que se encontraba muy limpia. La limpieza en la vestimenta del empleado es un factor de preferencias de los clientes, lo cual es necesario para que el cliente se sienta bien.

6. ¿Sugiere que el empleado debe estar debidamente uniformado?

OPCION	Número	%
a) Si	328	98%
b) No	7	2%

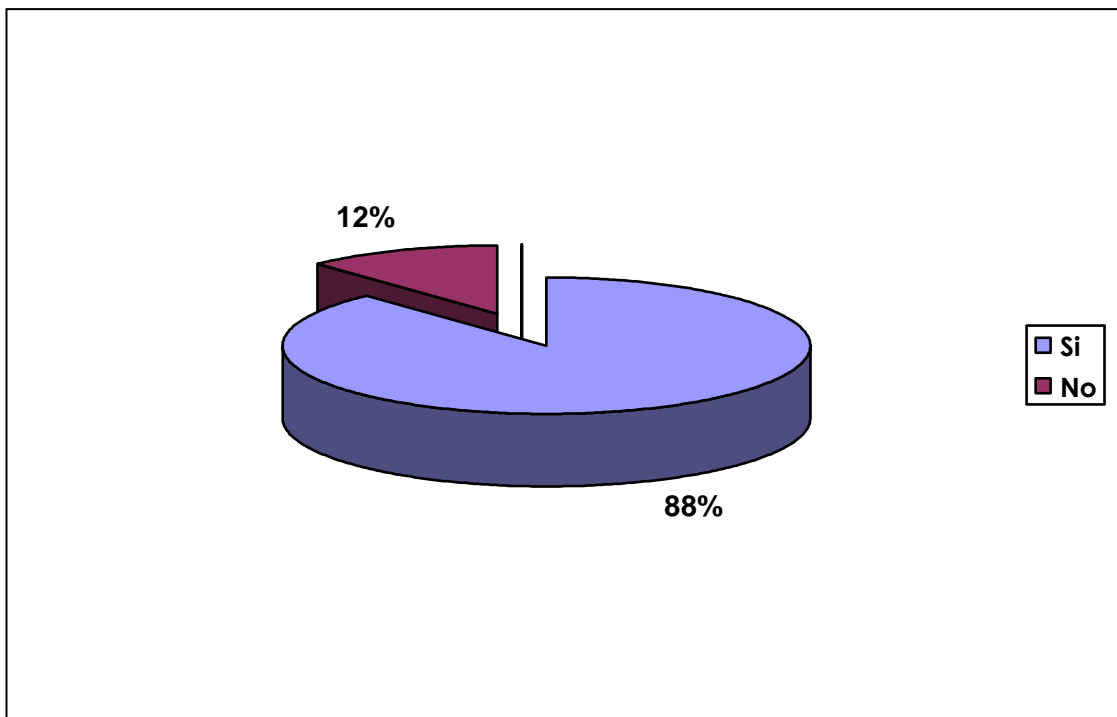


Fuente: Trabajo de campo

La presente gráfica muestra que el 98% de los clientes encuestados, sugirieron que el empleado debe estar uniformado, para que se distinga entre los clientes, mayor presentación y sea reconocido a que empresa pertenece, mientras que el resto indicó que no es necesario.

7. ¿A quedado satisfecho con el servicio recibido?

OPCION	Número	%
a) Si	294	88%
b) No	41	12%

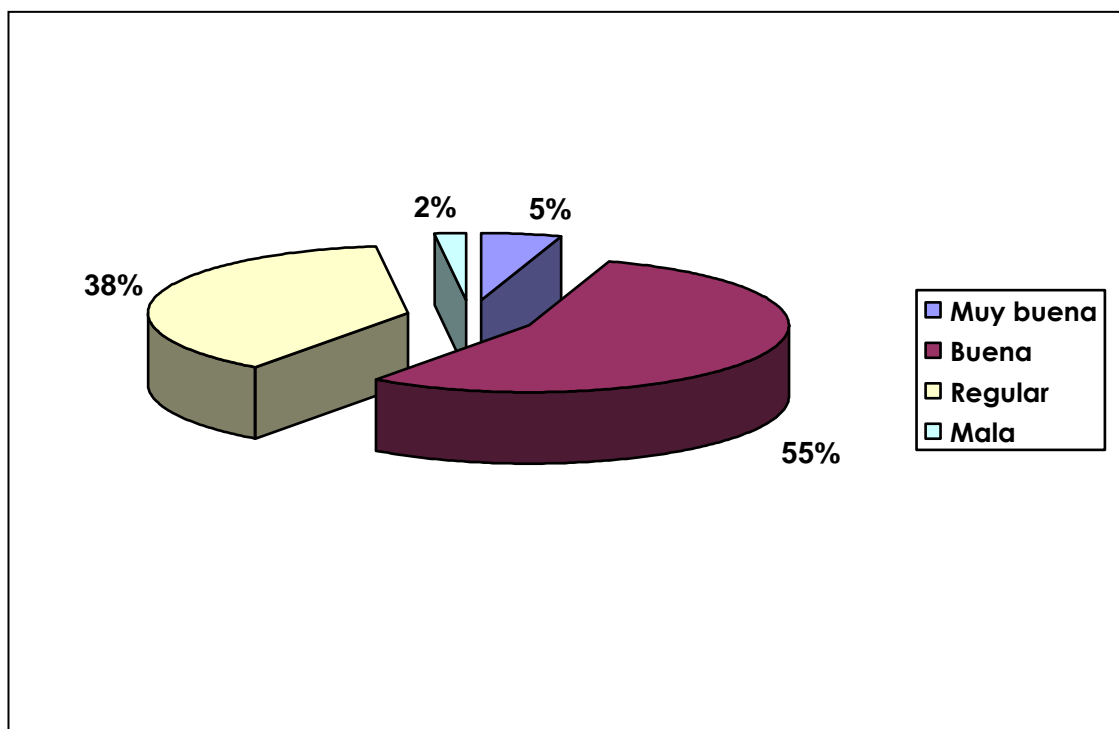


Fuente: Trabajo de campo

El 88% de los clientes indicó que ha quedado satisfecho con el servicio recibido, porque a pesar de algunas deficiencias, tienen que consumir el combustible, para poderse movilizar en sus vehículos a sus trabajos, negocios, el resto contestó que esta insatisfecho, porque las empresas no cuentan con otros servicios relacionados, o porque a veces los empleados no los atienden como ellos esperan.

8. ¿Que opina con respecto a la cortesía del empleado?

OPCION	Número	%
a) Muy buena	18	5%
b) Buena	183	55%
c) Regular	128	38%
d) Mala	6	2%

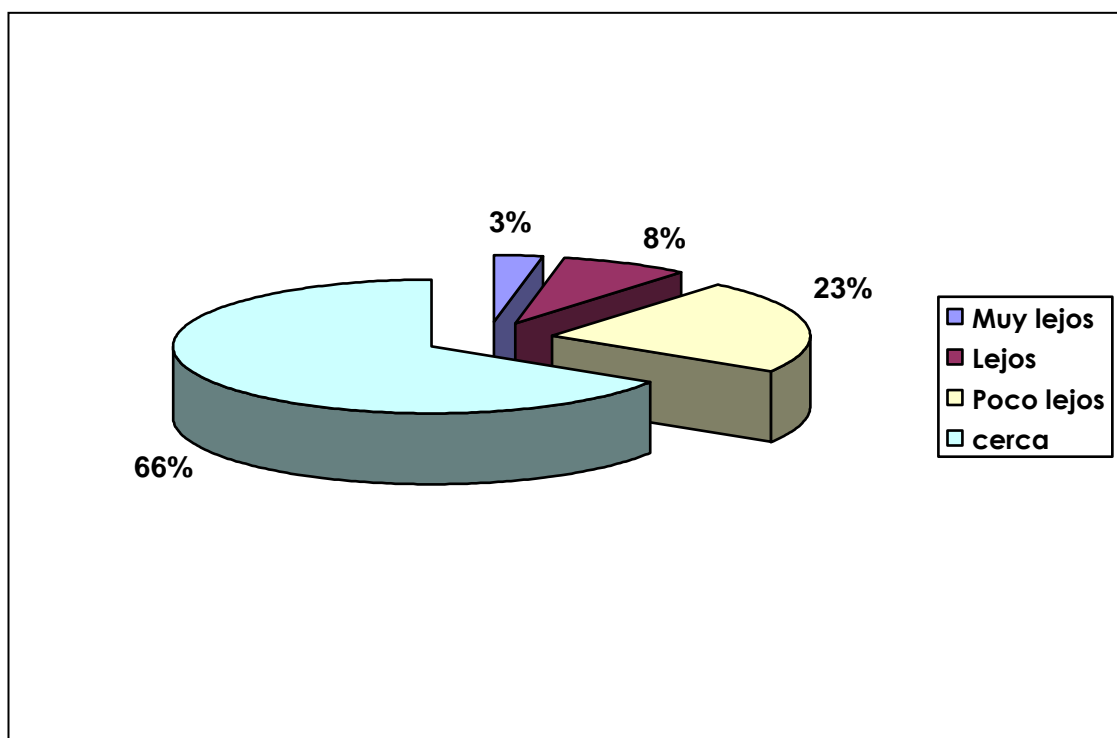


Fuente: Trabajo de campo

Con respecto a la cortesía del empleado, el 55% de los clientes indicó que es buena, el 38% regular, 5% muy buena, y un 2% que es mala. En este factor los empleados superan mas de la mitad del porcentaje, por el resto es necesario que se les capacite en lo que son las relaciones humanas, para superar a lo encontrado, y lograr buenos resultados en la buena atención de los clientes.

9. ¿La gasolinera le queda a usted?

OPCION	Número	%
a) Muy lejos	10	3%
b) Lejos	27	8%
c) Poco lejos	78	23%
d) Cerca	220	66%

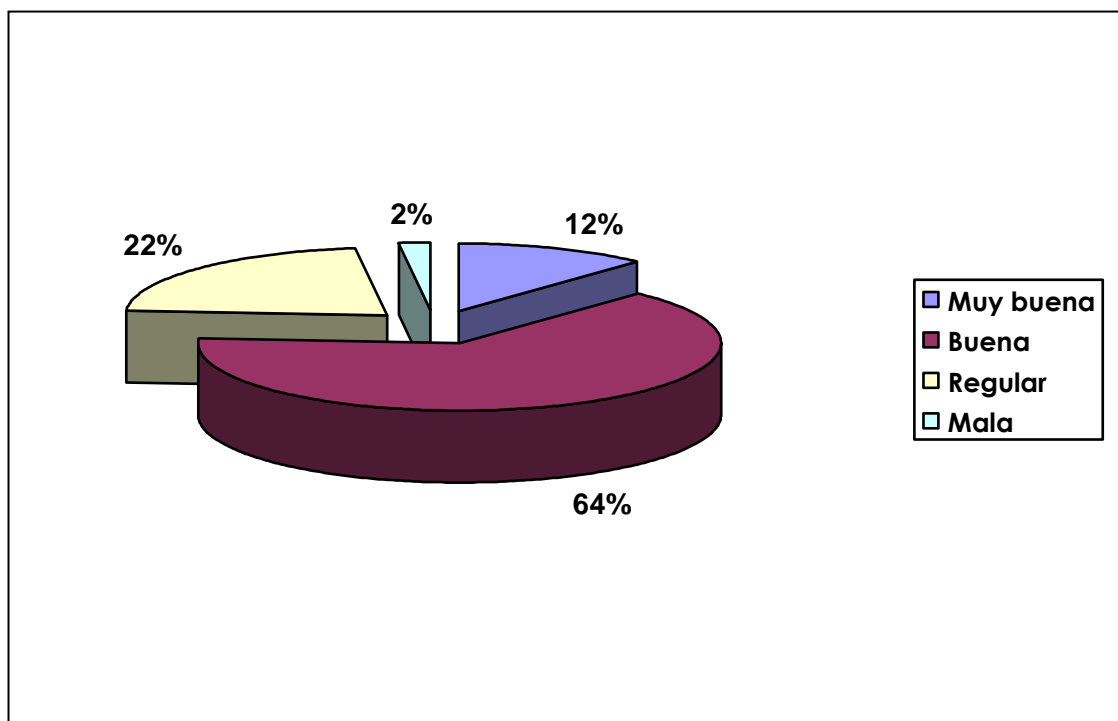


Fuente: Trabajo de campo

La ubicación de las empresas es un factor muy importante en las preferencias de los clientes, en la gráfica se observa que el 66% contestó que la gasolinera le queda cerca, porque prefieren abastecerse de combustible en el establecimiento que les queda más próximo por el menor costo y tiempo, el 23% indicó que le queda un poco lejos, el 8% lejos, y el 3% venía de muy lejos.

10. ¿Como le parece la accesibilidad del servicio?

OPCION	Número	%
a) Muy buena	39	12%
b) Buena	215	64%
c) Regular	75	22%
d) Mala	6	2%

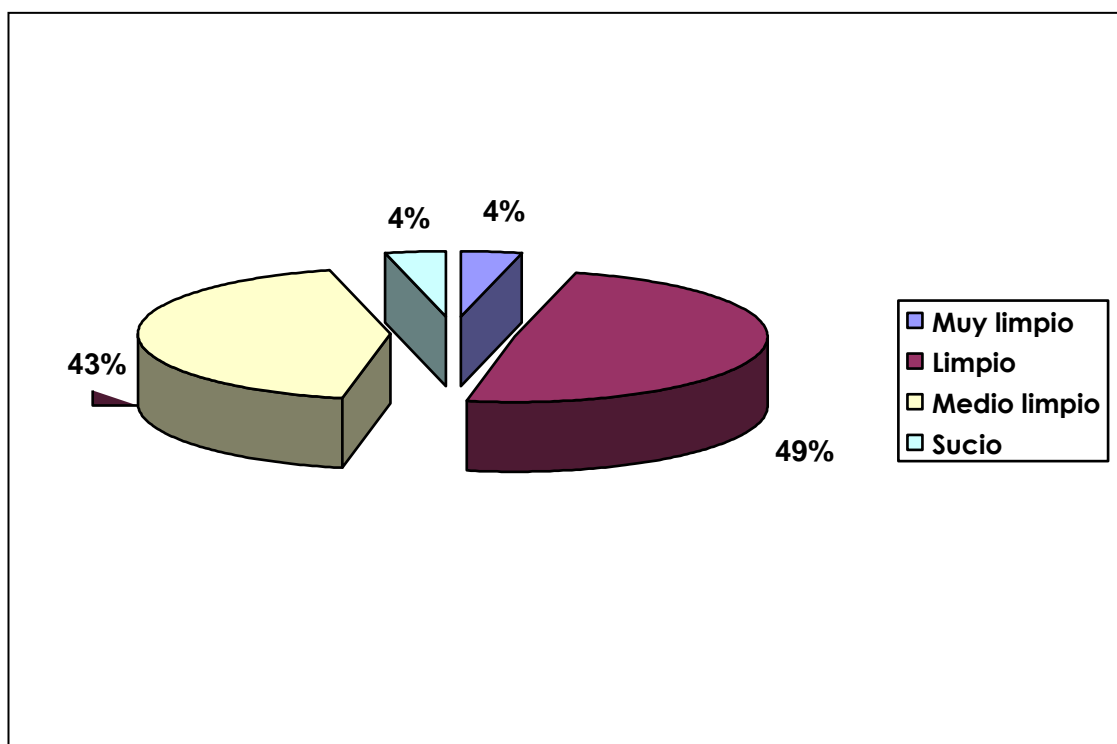


Fuente: Trabajo de campo

En la figura se observa que la accesibilidad es otro factor importante en las preferencias de los clientes, porque en la presente encuesta el 64% opinó que le parece buena la accesibilidad en el servicio que ofrece la empresa, el 22% que es regular, un 12% que es muy buena. Las empresas que tienen mejor accesibilidad, son las que atraen mayor número de clientes, porque estos siempre prefieren cubrir sus necesidades con los productos y servicios más cerca y accesibles. El resto indicó que la accesibilidad no es buena, porque no cumple con los gustos de ellos.

11. ¿Indique como observó la limpieza del establecimiento?

OPCION	Número	%
a) Muy limpio	14	4%
b) Limpio	163	49%
c) Medio limpio	145	43%
d) Sucio	13	4%

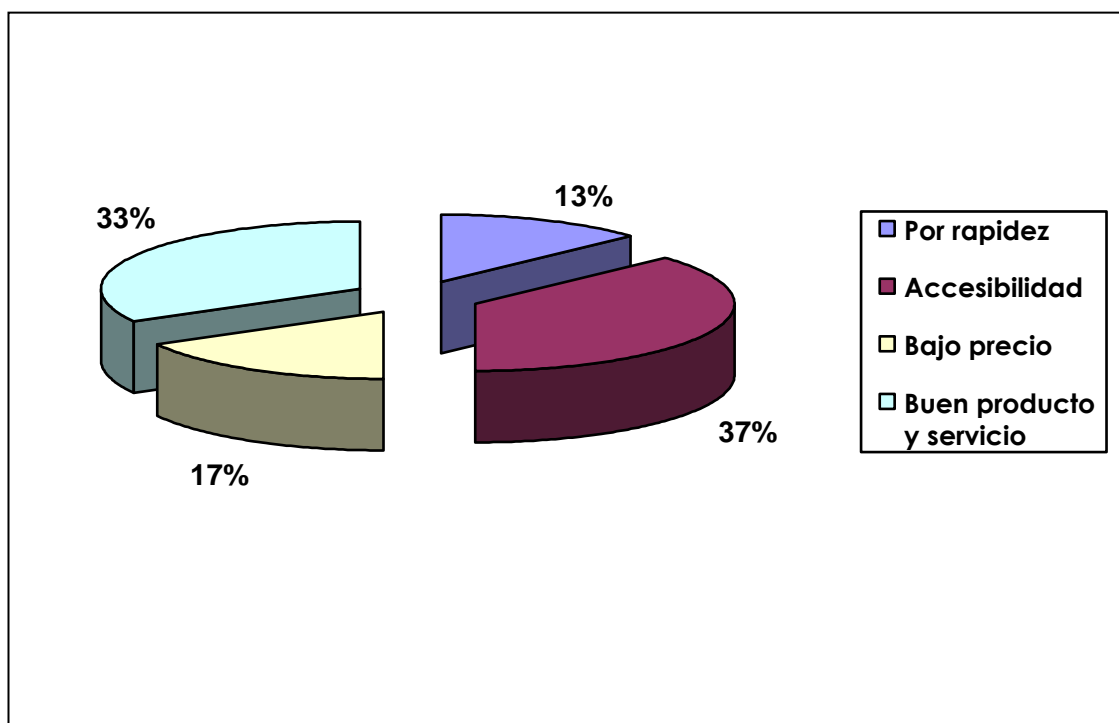


Fuente: Trabajo de campo

El 49% de los clientes encuestados observaron que la limpieza del establecimiento estaba limpio, lo que hace que el cliente se sienta en un ambiente agradable, el 43% contestó que estaba medio limpio, lo cual hace sentirse mal al cliente, el 4% muy limpio, y el resto indicó que se encontraba sucio. Por lo anterior las empresas deben tomar en cuenta este aspecto como preferencias para los clientes.

12. ¿Porque prefiere a esta gasolinera?

OPCION	Número	%
a) Rapidez	44	13%
b) Accesibilidad	125	37%
c) Bajo precio	57	17%
d) Buen producto y servicio	109	33%

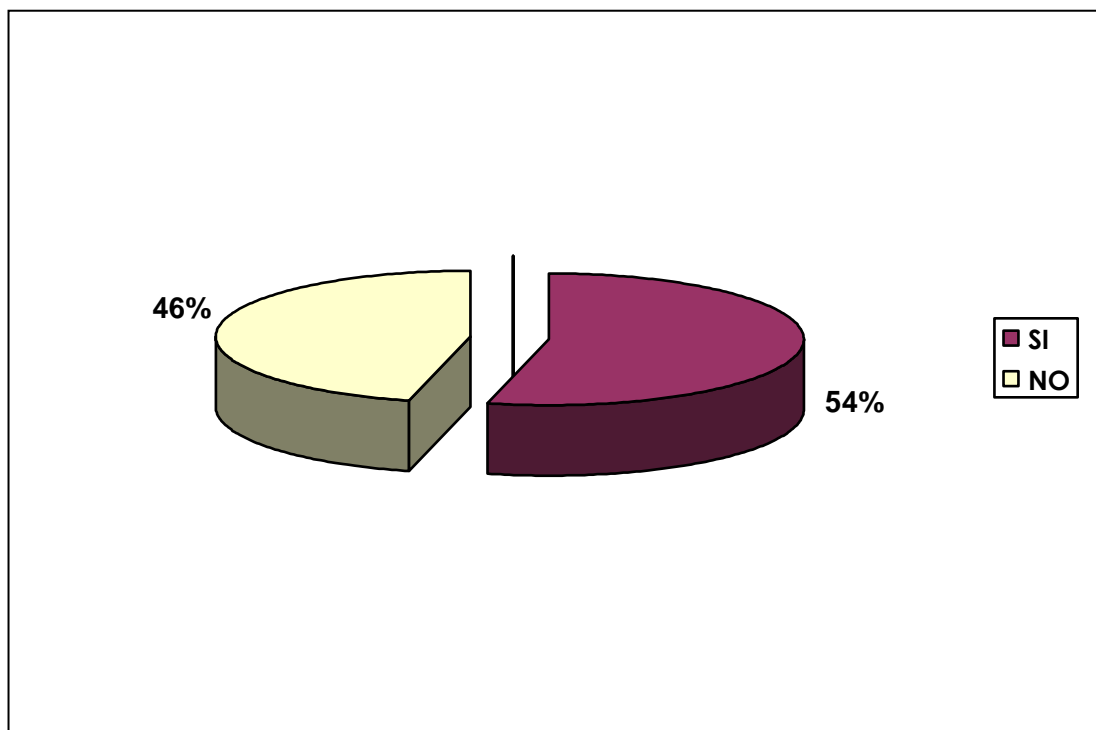


Fuente: Trabajo de campo

Los clientes tienen sus preferencias en los servicios que ofrecen las gasolineras, el 37% prefiere la accesibilidad, el 33% por el buen producto y servicio, el 17% por el bajo precio, y el 13% por rapidez. En base a los porcentajes de las opiniones de los clientes, los gerentes-propietarios deben tomar en cuenta por qué prefirieron más la accesibilidad y no al buen producto y servicio, lo que da la pauta que se deben hacer las mejoras en los productos y servicios que se ofrecen.

13. ¿Si le resulta un problema en el servicio se lo resuelven rápidamente?

OPCION	Número	%
a) Si	181	54%
b) No	154	46%

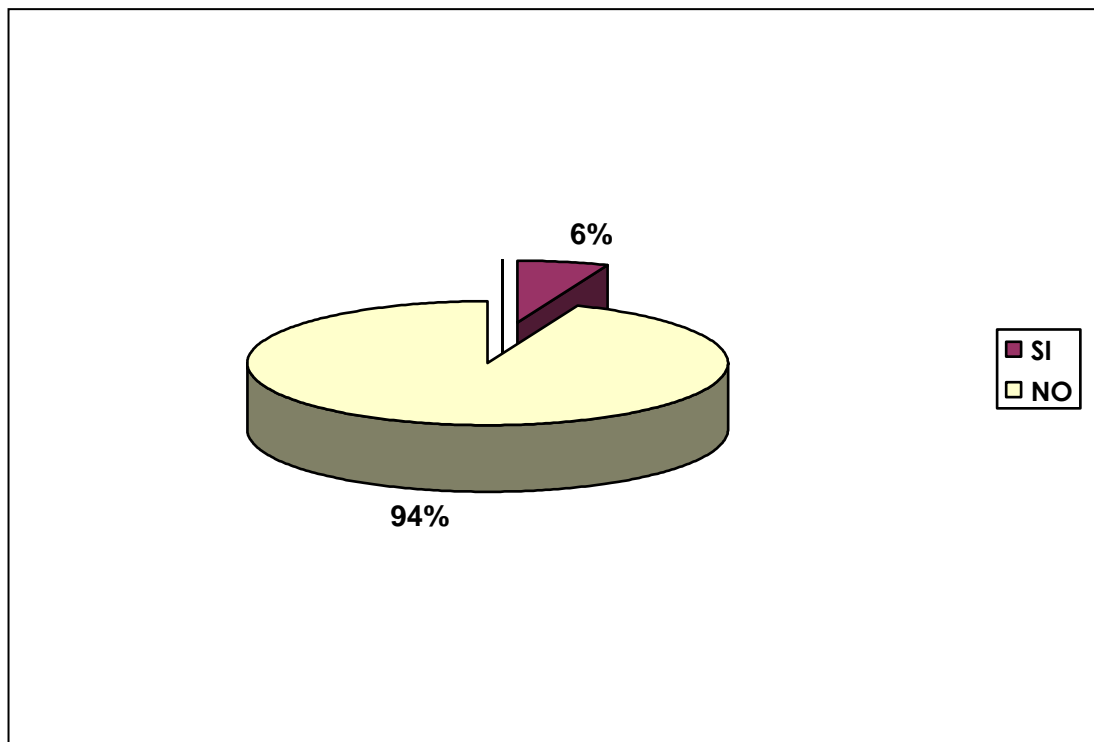


Fuente: Trabajo de campo

Del número de clientes encuestados el 54% contestó que si le resuelven un problema que le resulte en el servicio de gasolineras, y el 46% indicó que no se lo resuelven, porque estas empresas mas se dedican a vender y no tiene el recurso humano para otros servicios.

14. ¿A observado usted que existe servicio de seguridad (agentes) en la gasolinera?

OPCION	Número	%
a) Si	20	6%
b) No	315	94%



Fuente: Trabajo de campo

De los clientes encuestados el 94% contestó que no ha observado servicio de seguridad en las empresas, pueda ser que los gerentes-propietarios no han considerado necesarios, para evitar ese gasto, que en un momento dado se podría considerar como un beneficio, el resto contestó que si ha visto alguna vez a persona que preste el servicio de seguridad.

V DISCUSION

Las empresas expendedoras de hidrocarburos (gasolineras), ponen a disposición del mercado el servicio de productos de combustibles, lubricantes, lo que hace necesario que conozcan la importancia que tienen algunas técnicas gerenciales modernas de administración y la relación de las mismas con el servicio al cliente, para que puedan prestar un servicio de calidad, a fin de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los mismos.

Por lo que se hace a continuación una discusión de resultados:

Se estableció que el 60% de los gerentes-propietarios opinó que no conocen ninguna técnica gerencial y que el 80% no las pone en práctica, lo cual viene a incidir en la poca atención de los servicios que prestan. Por que las técnicas gerenciales son herramientas de toma de decisiones, las cuales ofrecen lineamientos para mejorar los procesos de trabajo. Como lo indica Mcneilly (1999), las técnicas son principios que se deben desarrollar en la etapa gerencial, y que pueden dar buenos resultados en los negocios, por que a través de las técnicas se puede competir con mas creatividad, logrando mayor prosperidad en los beneficios de la empresa, a si como ofrecer mejores productos y servicios a buenos precios a los clientes.

Se determinó que un 40% no realiza control de calidad, y el mismo porcentaje contestó que no utilizan ningún método para medir la calidad de los servicios que prestan a los clientes. Incidiendo en la aceptación del servicio. Como lo dice Singh (1999), que calidad es cuando los productos y servicios satisfacen las expectativas de los clientes, con el fin de incrementar las utilidades, a la vez refiere que control de calidad es un esfuerzo de mejoramiento continuo de la calidad de todos los procesos, productos y servicios, con la cual se obtiene la satisfacción de los clientes y como resultado empresas mejoradas. A si mismo que en las fases de control de calidad es menester capacitar a los empleados, para que las puedan poner en práctica.

En relación con la capacitación con los empleado, el 60% de las empresas respondió que si capacita a los empleados en el área de servicio al cliente, relaciones humanas, para que

atiendan bien a los clientes, pero lo hace ocasionalmente, por lo que se puede concluir que los empresarios consideran esta actividad como un gasto, y no como una inversión que incide en el buen servicio para los clientes. Según Kriegel y Brandt (1997), relatan que cuando las empresas adoptan un nuevo pensamiento enfocado hacia el cambio, reinventando mano de obra tecnificada a manera de buscar los resultados deseados, es necesario que las personas que conforman la organización sean capacitadas, para que adquieran los nuevos conocimientos y dejen los antiguos.

Los empresarios encuestados indicaron que el 80% no delegan la toma de decisiones, lo cual repercute en la sobre carga de trabajo y descuido de actividades mas importantes. Por lo que se puede determinar que las empresas deben utilizar el empowerment para mejorar el servicio. En relación a lo anterior Koontz y Weihrich (1998), refiere que todos los integrantes de los diferentes niveles de una organización se les debe dar el poder para la toma de decisiones, sin necesidad de consultar con la autoridad inmediata superior, el objetivo es buscar ser mas capaces, de producir productos y servicios competitivos y rentables, con la participación de todos.

El 60% de los administradores creen que los clientes los prefieren, por el buen servicio, posiblemente se deba por los pocos conocimientos que tienen en lo que es prestar un buen servicio, o porque tienen mentalidad positiva y tratan de defender el prestigio de su empresa. Ya que con los resultados obtenidos los clientes esperan mas de ellos, como el valor agregado en los servicios. Como lo dice Connellan (1997), es que las empresas no solo deben tener sus planes, sino como objetivo la buena atención en el servicio a sus clientes, sabiéndolos escuchar, con sus deseos, porque al tener el contacto directo, es la oportunidad de crear el valor agregado, lo que hace que las empresas sea mas rentables. Además de ofrecer la buena atención, la calidad del producto y servicio es otro factor clave, para lograr la satisfacción de los clientes.

Con respecto a las áreas que cree el empresario que debe mejorar, el 60% indicaron que el servicio al cliente, lo cual quiere decir que los gerentes-propietarios están concientes que tienen ciertas deficiencias en el servicio al cliente, siendo necesario mejorar la calidad en

dicha área. Para Teruel (2000), es función primordial del gerente, de coordinar las acciones necesarias, para producir u ofrecer productos y servicios con calidad a los clientes, lo cual se logra con un buen proceso de calidad, para reducir la cantidad de defectos y eliminar los ya cometidos, para que al final se obtenga cero defectos.

El 80% de los encuestados contestó, que no es necesario, la contratación de personal de otra empresa, por el tamaño de las empresas y por considerarlo como un gasto, pero esto ayuda al incremento de utilidades. Según Brian y Ian (2000), describe que las empresas en la realización de sus diferentes actividades deben hacer uso de la técnica de subcontratación (outsourcing), que consiste en un servicio exterior a la empresa, que actúa como una extensión de negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Su importancia es que el personal contratado se sustituye por el subcontratado, lo que tiende a aumentar los ingresos.

La evaluación del desempeño de los empleados, el 40% de los empresarios lo hace a cada mes, para lograr que sus empleados desarrollen sus actividades con mas esmero y dedicación, el 20% hace evaluación del desempeño a cada año, y el resto nunca ha realizado evaluación del desempeño, por lo que desconocen el interés, habilidades de sus empleados, dando lugar a ofrecer poca atención a los clientes, porque no determinan los valores como: puntualidad, cortesía, buen trato, amabilidad, eficiencia etc. Como lo comenta Spendolini (1994), que es necesario utilizar ciertas herramientas gerenciales en cualquier actividad de negocios y empresas que desean mejorar, para lo cual menciona el desempeño de los empleados como una técnica que proporciona información vital de la manera en que se administren los recursos humanos.

Los empresarios indicaron que el 80% mantienen stock de combustible, lo cual es importante, porque permite mantener la satisfacción de los clientes, que esperan abastecer sus vehículos de este líquido, para poderse movilizar a sus trabajos, negocios y cualquier otra actividad, y que al final la empresa es la que sale también beneficiada. De acuerdo con Joiner (1995), refiere que las empresas que tengan bien definidas sus metas en cuanto al servicio al cliente, sus funciones de servicio y apoyo, así como las formas de medir la eficacia y la eficiencia

como: Manifestación de estar contentos, tiempo promedio, esfuerzo para satisfacer al cliente, tiempo promedio para realizar un servicio preventivo, personal de servicio y apoyo técnico, son factores esenciales, con lo cual se busca aumentar la satisfacción del cliente.

El 80% de los gerentes no ha implementado otro servicio o técnicas que haya aprendido de otra empresa similar, lo que se entiende que solo se han esforzado personalmente, y no han buscado otras fuentes de conocimientos y experiencias de otras empresas que han sobresalido, esto les esta provocando un estancamiento en sus negocios. Y de acuerdo a Boxwell (1995), una empresa debe de aprender de otros (benchmarking), tratar de adquirir lo mejor en conocimientos y experiencias, el objetivo es buscar la cantidad necesaria de conocimientos y formación colectiva, y que solo lo hace aquella empresa que desea mejorar, y saber competir con ventaja, para hacer las mejoras los administradores deben de dejar de hacer las antiguas actividades, por probar lo que ya ha sido probado por otros.

El 80% de los empresarios, contestó que sus empleados están motivados para desarrollar sus tareas en forma eficiente, lo cual es una fortaleza para la empresa, porque los empleados motivados y recompensados se sienten impulsados a realizar sus tareas con mas eficiencia. Los gerentes creen que sus clientes están satisfechos por el servicio que les ofrecen en un 100%, lo cual es una opinión positiva para ellos, aunque de acuerdo a los clientes existen ciertas debilidades. Según Berry (1996), relata que el servicio al cliente, consiste en servir al cliente, escuchándolo atentamente, interpretar lo que dice y lo que no dice, proporcionándole valor al producto y servicio, complacerlos al instante, y que para lograr la excelencia del servicio es necesario: capacitar a los trabajadores para brindar un buen servicio, tratar de mejorar la calidad de los trabajadores, con salario significativo y recompensarlos para que se sientan motivados y ofrezcan un autentico servicio a los clientes, formular y poner en práctica estrategias de dar un servicio con calidad.

Con respecto a la opinión de los clientes acerca del servicio que prestan las empresas, el 49% indicó que es bueno, porque al menos los abastecieron con el combustible y les atendieron con cortesía y respeto, el 39% contestó que el servicio recibido es regular, porque a veces los empleados hacen varias tareas con el mismo cliente, limpian los vidrios, calibran llantas,

despachan el combustible, llenan la factura, lo cual implica demasiado tiempo de espera, con la desventaja que los empleados son poco hábiles para realizar dichas funciones. De acuerdo a Concepción y García (1997), refieren que un servicio de calidad no solo envuelve realizar el trabajo bien hecho, dentro de las especificaciones requeridas, precios acordados, sino también el tiempo en se le ofreció y la buena actitud de todo el personal que labora en la empresa. La satisfacción se logra cuando el cliente queda satisfecho, llenando sus necesidades que tiene. Si no cumple con estas condiciones, el cliente empezará a sentir insatisfacción.

El 61% de los clientes encuestados contestó que el tiempo en que le brindaron el servicio le pareció normal, lo que es una fortaleza para las empresas, porque el cliente da a entender que ha quedado satisfecho, pero a la vez necesita que le de un valor agregado al servicio, como lo es la rapidez.

El 55% de los clientes opinó, que el servicio que recibió del empleado fue bueno, por la buena atención, amabilidad y respeto, lo que da a entender que los empleados, que son los que atienden directamente al cliente, han recibido algunas capacitaciones, de parte de la empresa sobre la atención al cliente. Mientras que el 33%, indicó que el servicio recibido de parte del empleado fue regular, por lo tanto, en este grupo de clientes, es donde los gerentes, tienen que hacer algo, para buscarles la satisfacción, por medio de capacitaciones a sus empleados. Y de acuerdo a Whiteley y Hessian (1996), relatan que las expectativas de los clientes, las cuales son importante que sean entendidas por todos los empleados de la empresa, para lograr la calidad de los servicios, incluye empatía, que son prácticas de cortesía, buen trato, servicio rápido y amistoso, atender primero al cliente.

El 71% de los clientes encuestados respondieron que los productos recibidos de parte de la empresa son de buena calidad, que añade valor a los productos, por lo mismo es clave para cubrir las necesidades y complacencia de los clientes. Y el 24% lo consideró como de regular calidad, con este grupo de cliente medios satisfechos, las empresas tienen que cerciorarse de que sus proveedores les vendan productos de marcas con calidad, para tratar de recuperar a estos clientes. Como comenta Rodríguez (1993), sobre la efectividad de calidad y servicios

a los clientes internos y externos, indica que las características y cualidades de una empresa verdaderamente efectiva, es vender productos y servicios de calidad, a costos equilibrados con la competencia, para adquirir márgenes de utilidad y tener esperanza de seguir creciendo, así, como la implementación de técnicas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El 47% de los clientes contestó, que la presentación del empleado que brindó el servicio estaba limpia, la limpieza de la vestimenta del empleado, es otro factor de atracción para los clientes, tiene repercusiones para que el cliente sienta que se le está dando buena atención. El 43% indicó que la presentación del empleado fue media limpia, resultados que deben tomar en cuenta los empresarios, para mejorar el aspecto de la limpieza, y lograr buenas perspectivas de los clientes. A sí mismo el 98% de los clientes encuestados, sugirieron que el empleado debe estar uniformado, para identificarse como despachador, y darse a conocer a la empresa donde presta sus servicios. De lo anterior Ramírez, Nájera y Nigenda (1997), describen que la percepción de la calidad, abarca varios aspectos relacionados con la calidad de la atención al cliente, sea cualquier tipo de empresa, es necesario evaluar la atención, desde la perspectiva del cliente, en el cual por medio del encuestado se obtenga la información de cómo recibió-observó el servicio, y que los aspectos como el atributo del recurso humano y materiales, están dentro de los indicadores principales de la calidad en los servicios.

El 88% de los clientes han quedado satisfechos por el servicio recibido, lo cual es una ventaja para la empresa, pero debe estar siempre en mejora continua, porque los clientes, de un momento a otro cambian de opinión, si no se les sigue mejorando por medio de nuevas técnicas el servicio. Lo cual sería una estrategia para mantenerlos y atraer nuevos clientes. De acuerdo a Fischer (1997), refiere que el servicio al cliente consiste en satisfacer sus necesidades y ayudarles a elegir su producto y servicio, debe haber una relación de costo-beneficio, para que el cliente quiera pagar el producto o servicio, y que este llene las expectativas que el cliente desea, en resumen el cliente busca un producto y servicio con calidad y una persona amable que le atienda.

El 55% de los clientes opinó que la cortesía del empleado es buena, por lo cual la empresa tiene esta fortaleza a su favor, porque la cortesía es una dimensión del servicio que sirve para

comprender las expectativas de los clientes, por medio de un saludo amable se transmite seguridad y confianza, el 38% contestó que la cortesía del empleado fue regular, lo que revela que la empresa tiene que hacer algo al respecto implementando cursos de relaciones humanas. Para Whiteley y Hessian (1996), relata que las expectativas de los clientes, las cuales son importante que sean entendidas por todos los empleados de la empresa, para lograr la calidad de los servicios, incluye empatía, que son prácticas de cortesía, buen trato, servicio rápido y amistoso, atender primero al cliente.

El 66% de los clientes opinó que la gasolinera le queda cerca, entendiéndose que el cliente siempre busca satisfacer sus necesidades, de forma mas fácil, a menor distancia, mas accesibilidad y a menor costo. A si mismo, el 64% de los clientes encuestados, contestó que la accesibilidad es buena, el cliente ha visto la accesibilidad como un factor de preferencia, para obtener los productos y servicios, lo cual es bueno para la empresa, el 12% indicó que es muy buena, pero es necesario darle el valor agregado a los servicios. Y de acuerdo a Ramírez, Nágera y Nigenda (1997), describen que el cliente no regresa al mismo lugar de compra, al menos que su percepción se le incluyan los aspectos relacionados como: accesibilidad, precios razonables, tiempos, y buenas características organizacionales del servicio.

La limpieza del establecimiento, el cliente lo consideró como limpio, y favorece a la empresa, porque hay buenas perspectivas de los clientes con un 49%, mientras tanto, el 43% lo observó medio limpio, lo cual es el grupo de clientes que tiene mala perspectiva sobre ese aspecto, y la empresa debe tratar de mejorar este factor, porque incide para atraer a los clientes y desde luego aumentar los beneficios de la empresa. Para Concepción y García (1997), la sensibilidad de los clientes a la calidad, se logra desarrollando un clima de confianza y seguridad, eliminando cualquier problema de funcionamiento, resistencia, amabilidad, limpieza, o cualquier otro atributo, observado por los clientes.

Las preferencias de los clientes fue con mayor porcentaje para el factor accesibilidad con un 37%, y un 33% para el buen producto y servicio, por lo que estos resultados dan la pauta que las empresas deben mejorar estos dos rubros. Concepción y García (1997), dice que un

servicio con calidad no es realizar un trabajo bien hecho, dentro de las especificaciones requeridas, sino también con el precio acordado. Para mejorar la calidad de los productos y servicios se hace a través de la calidad, que significa lograr la satisfacción de los consumidores, dar al cliente lo que necesita, cuando lo quiere, y un precio aceptable. Además para obtener el mejoramiento de la calidad no es cuestión de una persona, sino de todos los integrantes de la organización.

Se determinó que el mayor número de clientes contestó que le resuelven los problemas que se le presentan en el servicio lo cual significa una fortaleza para la empresa, pero a la vez hay que tomar en cuenta las debilidades, a las cuales es necesario buscarles las posibles soluciones, implementando otros servicios relacionados al negocio y que los clientes desean. Como comentan Whiteley y Hessian (1996), sobre las categorías de las dimensiones de la calidad del servicio, lo cual solo se puede establecer la experiencia de los clientes relacionados con la calidad del servicio, por medio de las cinco dimensiones: Confiabilidad; capacidad de proporcionar lo que se prometió de manera segura y precisa. Compromiso; conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad de transmitir fe y confianza. Tangibles; son las instalaciones físicas, apariencia del personal y los equipos. Empatía; grado de preocupación y de atención individual proporcionado a los clientes. Capacidad de respuesta; disposición de ayudar a los clientes y proporcionarles servicio inmediato.

El 94% de los clientes encuestados opinó, que no ha observado que la empresa tenga el servicio de seguridad, tal vez porque los administradores no lo consideren necesario porque es un gasto. Ya que para Brian y Ian (2000), describen que las empresas en la realización de sus diferentes actividades deben hacer uso de la técnica de subcontratación (outsourcing), que consiste en un servicio exterior a la empresa, que actúa como una extensión de negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Su importancia es que el personal contratado se sustituye por el subcontratado, lo que tiende a aumentar los ingresos.

Se comprobó la hipótesis alterna, donde afirma; Al menos el 60% de las gasolineras de Santa Cruz del Quiché, utilizan las técnicas gerenciales modernas de administración.

VI PROPUESTA

IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE BENCHMARKING, OUTSOURCING Y CALIDAD TOTAL

INTRODUCCION

En nuestro medio, el crecimiento del número de los negocios cada día se hace mas grande, por lo cual es mas difícil lograr el éxito, debido a que la competencia abarca el mercado disponible. Por lo tanto, es necesario dar a conocer a los gerentes que existen las técnicas gerenciales de administración: benchmarking, outsourcing y calidad total, como herramientas que inciden en el mejoramiento de los procesos de trabajo, servicio al cliente, expectativas, que es lo que las empresas buscan para desarrollarse. El benchmarking una herramienta útil, porque involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas, oportunidades, mide el nivel de desempeño, lleva conclusiones, basadas en el análisis de estimular cambios y mejoras de las empresas. La técnica del outsourcing, consiste en la subcontratación de servicios de las empresas gasolineras, donde la empresa proveedora, proporciona los conocimientos, experiencias de las actividades que desea sub contratar la empresa – cliente, como los servicios de mantenimiento de vehículos, comidas y conveniencias. Calidad total es cuando los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, o exceden con un valor agregado.

OBJETIVOS

Objetivo general

Brindar las técnicas gerenciales de administración: benchmarking como un proceso para buscar otras maneras de mejorar y ampliar los procesos de trabajo, y el outsourcing, como herramienta para subcontratar otros servicios. Calidad total, como un proceso de mejora continua de las actividades, productos y servicios, mediante las participación de todos los que tienen las responsabilidades de realizar los procesos, obteniendo como resultados productos y servicios de buena calidad, y empresas desarrolladas.

Objetivos específicos

- Facilitar las técnicas gerenciales de administración: benchmarking y outsourcing a los empresarios, para que la utilicen como guías en el desarrollo de las empresas.
- Expandir nuevas actividades de servicio, para llenar las expectativas de los clientes.
- Proporcionar una nueva forma de hacer su trabajo, por medio de servicios subcontratados.
- Determinar los lineamientos de un proceso de cultura de calidad total, para que las empresas gasolineras mejoren sus actividades de servicio al cliente, y tener mas participación en el mercado.

**GUIA DE IMPLEMENTACION DE BENCHMARKING EXTERNO PARA LAS
EMPRESAS**

	FASE - SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
1	FASE I Emprender conforme las necesidades, expectativas de los usuarios y procesos de trabajo que se puede aplicar benchmarking	Elaborar bosquejo del área objeto de estudio, con detalles específicos. Reunir a los participantes, y por medio de lluvia de ideas, identificar clientes que recaban y usan información. Identificar tareas. Elaborar causas de los problemas, por medio de la herramienta de causa-efecto. Hacer listado de necesidades de los clientes. Evaluar el desempeño actual, para conocer que mejoras necesita. Determinar parámetros de todo lo que se pueda medir.	Con las decisiones de los administradores las empresas gasolineras iniciarán los procesos.	Los clientes tienen buenas expectativas con respecto al nuevo servicio.
2	-Apoyo de parte de la gerencia.	Emprendedor, el gerente es el que debe dar estímulos para que se inicie un proceso de benchmarking, contando con los planes, y designar la persona o equipo que realizan las tareas, aportar los recursos necesarios.	Se tiene el apoyo de la gerencia y los recursos necesarios.	Se cuenta con el respaldo de parte de la gerencia, y los recursos necesarios para emprender el proyecto.

	FASE - SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
3	-Detectar los factores críticos de éxito.	Convocar a reuniones a los participantes, para discutir sobre las áreas específicas de investigación, analizando los factores que están causando mayor problema como: incumplimiento con las expectativas de los clientes, necesidad de otros servicios, presiones competitivas etc.	Se tienen las necesidades específicas para empezar a recopilar la información.	Se cuenta con el respaldo de parte de la gerencia, y los recursos necesarios para emprender el proyecto.

4	FASE II Formar el equipo de benchmarking	Integrar el equipo de tareas de trabajo, que tenga flexibilidad, y el área específica de trabajo. Seguir un propósito común.	Que las gasolineras tengan la fuerza de trabajo necesaria.	Que el equipo de benchmarking este motivado para realizar sus tareas.
---	--	--	--	---

5	-Buscar la persona experta en benchmarking.	Contratar temporalmente un experto en benchmarking, para que inicie labores en el área con problemas. Dar capacitaciones a los empleados sobre un proceso básico.	Las empresas tienen el recurso humano necesario de benchmarking y capacitación.	Que el personal involucrado, adquiera los conocimientos para ofrecer un buen servicio.
---	---	---	---	--

	FASE - SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
6	Hacer cronograma de actividades.	Elaborar un calendario de planificación del proyecto. (gráfica de gantt), para que cada miembro conozca sus tareas y las realice a tiempo.	Que los empleados de las empresas estén concientes que tienen que realizar su trabajo.	Lograr el empeño de parte de los participantes para la terminación del proyecto.

7	FASE III Identificar socios de benchmarking	Buscar los socios de benchmarking que darán la información útil de las mejores prácticas empresariales y mejoramiento continuo. Contactar con fuentes válidas y confiables de información y solicitar acceso a la misma.	Recabar la información que realmente se necesita	La información proporciona los parámetros a seguir.
---	---	--	--	---

	FASE - SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
8	-Realizar listado de empresas con mejores prácticas empresariales	Identificar a la organización específica con mejores <u>prácticas y actividades.</u> Identificar los socios de benchmarking que representen las mejores prácticas. Consultar periódicos, revistas de profesionales, dichas fuentes mencionan premios de interés especial.	Los gerentes cuentan con las empresas guías para las mejores prácticas.	La empresas gasolineras esperan que las fuentes escogidas sean de las mejores prácticas.

	FASE - SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
	Continúa listado de empresas con mejores prácticas empresariales.	Consultar las páginas de web de internet, contienen temas de benchmarking, que listan organizaciones que han ganado el premio Deming. El premio Deming fue creado por el estadounidense, el Dr. W. Edwards Deming, cuando viajó como asesor de empresas Japonesas en 1,951, en el cual el gobierno Japonés instituyera el premio anualmente, para aquellas empresas que se hubieran distinguido con un programa de administración de la calidad.		

	FASE - SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
9	-Conseguir los canales de información.	Asignar la persona o grupo que se encargue de la creación de redes formales de benchmarking, para identificar los socios potenciales. Reunirse para estimular las actividades de benchmarking, en temas de servicio al cliente, procesos de trabajo, etc.	Las empresas clientes cuentan con redes de información.	Habrán un buen traslado de información entre los socios potenciales.

	FASE - SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
10	FASE IV Determinar instrumentos para recopilar la información.	<p>Analizar la propia empresa, a manera de conocer sus fortalezas y debilidades, para poder empezar la investigación con empresas externas.</p> <p>Realizar entrevistas estructuradas telefónicas, son rápidas y de bajo costo y con algunas habilidades de comunicación se obtiene la información requerida. Con algunas desventajas que se pudiera interrumpir la comunicación, y el mucho tiempo implica mas gasto y la persona no vuelve a llamar.</p> <p>Programar visitas para entrevistas personales o de campo, que permitan recabar información mas detallada, y es oportuno para acordar reuniones en los sitios de</p>	<p>La empresas cuentan con herramientas para recabar la información.</p>	<p>Los investigadores esperan que dichos medios para recabar la información den buenos resultados.</p>

	FASE - SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
	-Continua: Determinar instrumentos para recopilar la información	De trabajo. Con la desventaja que implica gastos de transporte por traslado de ida y vuelta. Consultar los medios de comunicación, la prensa, televisión, dan a conocer anuncios de fuentes útiles de negocios y comercios de las mejores practicas. Diseñar un modelo de encuestas con preguntas claras y breves, para ser enviadas por vía fax. Llamar antes de enviar la encuesta, y agradecer después.		
11	-Ordenar el proceso de información.	Elaborar un programa de trabajo, describiendo el tiempo para recopilar la información y sus actividades. Elaborar un resumen del proyecto para los socios de benchmarking, que ayudara a comparar las necesidades de información. Un resumen básico puede incluir: -Exposición del proyecto, comentar las necesidades de información. -Presentación donde se le explique el proceso de benchmarking.	Las empresas cuentan con los lineamientos para perseguir los propósitos.	Estos lineamientos conducirán a conseguir el proyecto.

	FASE- SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
	Continúa Ordenar el proceso	<p>-Descripción general del proyecto, incluyendo resultados previstos, tiempos para realizar cada sub fase y los recursos necesarios.</p> <p>Realizar una descripción específica de la información que se necesita y que se espera sea proporcionada por la empresa que se está contactando.</p> <p>Indicar tipos de seguimiento.</p> <p>Dar a conocer números telefónicos y de fax, para que haya comunicación con los miembros del equipo.</p> <p>En base a un bosquejo previo de información se le solicita al socio, sobre una lista de factores críticos de éxitos, descritos en el orden en que se discutirán en la entrevista.</p> <p>Programar el contacto inicial con el socio de benchmarking, explicándole los intereses y el programa de trabajo, enviando por vía fax una copia del proyecto, esperando un tiempo prudencial, luego volver a llamar, para aclarar la información y que de la oportunidad de hacerle las preguntas.</p> <p>Hacer una estrategia para recabar información de los socios, empezando con los niveles altos,</p>		

		<p>porque ellos orientan a que empleados de niveles bajos, pueden proporcionar mas información útil.</p> <p>Describir una encuesta guía.</p>		
		<p>Buscar una o dos personas encargadas de visitar al socio, porque un numero mayor, implica que él tenga un salón de reuniones.</p>		
	FASE-SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
12	-Recolectar, organizar la información.	<p>Preparar un bosquejo de entrevista bien organizado, con preguntas sobre factores críticos de éxito que se han identificado, luego hacer una matriz para identificar la información que se ha recopilado por medio de los bosquejos. Ambos instrumentos se pueden utilizar al mismo tiempo, y permiten recabar, clasificar, organizar y registrar la información, con eficacia y exactitud.</p> <p>Hacer una interpretación por fases de la información, con las empresas escogidas para las mejores prácticas, y que consiste en hacer la primera entrevista por teléfono y lo recabado</p>	<p>Toda la información recabada respecto a la mejora, encuentra ordenada.</p>	<p>Los gerentes analizarán la información, para luego decidir.</p>












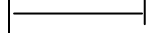
		<p>se coloca en la matriz, con el número de porcentajes de cada debilidad, y la segunda fase es visita a la empresa, para hacer preguntas mas detalladas de las actividades con los porcentajes de debilidades mas bajos.</p> <p>Reunir los resultados por medio de varias matrices de información, con datos recabados de las anteriores.</p>		
--	--	--	--	--

	FASE-SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
13	-Analizar la información.	<p>Comparar si la información no se desvió de lo esperado, en caso positivo corregir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verificar si el error es en la fuente de información. -Corregir el plan de recopilación de datos. -Buscar nuevas fuentes, que proporcionen información exacta. -Actualizar la información en la base de datos. <p>Determinar conclusiones, que consiste en entender las actividades de la otra empresa, y utilizar esa información para comparar factores como: Mejorar el desempeño de la</p>	<p>Los administradores han detectado las debilidades, las cuales se trabajará para mejorarlas.</p>	<p>Con el análisis de la información, se darán a conocer los resultados.</p>

		empresa-cliente, identificar fortalezas y debilidades, diferencias en la satisfacción de los clientes, preferencias de los clientes.		
14	-Presentación de resultados.	Los participantes del grupo de benchmarking deben hacer una presentación de todo el proceso y los resultados a sus clientes, gerentes, la cual es un relato oral y escrito, dando la oportunidad de divulgarse por medio de boletines y estimular a los integrantes y otros que quieran unirse, para luego iniciar los cambios.	Se tiene la información con detalles para iniciar el proyecto	Con los buenos hallazgos de la información se inicia el proyecto.

	FASE-SUBFASE	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS
15	FASE V Inicio y seguimiento de las mejoras.	Elaborar un nuevo plan, incluyendo las mejoras de los productos y procesos, tomando en cuenta los resultados, experiencias, ideas encontradas en las otras empresas que fueron objeto de análisis, en las áreas con problemas como: Nuevas necesidades de los clientes, otras perspectivas, implementación de otros servicios como: Servicio de mantenimiento, cafetería , tienda de conveniencia.	El gerente logró obtener nuevas ideas, experiencias, para implementar o mejorar los procesos de trabajo.	Puede enfocarse un futuro que logre el desarrollo de la empresa.

CRONOGRAMA DE TRABAJO
GRAFICA DE GANTT

ACTIVIDADES						
	MESES					
	1	2	3	4	5	6
1-Emprender conforme las necesidades, perspectivas y procesos de trabajo						
2-Apoyo de la gerencia						
3-Detectar factores críticos de éxito						
4-Integrar equipo de trabajo						
5-Buscar persona experta						
6-Hacer cronograma de actividades						
7-Buscar fuentes de información, socios						
8-Hacer listado de empresas con mejores prácticas						
9-Conseguir canales de información						
10-Determinar instrumentos de recopilación de datos						
11-Ordenar el proceso de información						

12-Organizar la información						
13-Analizar la información						
14-Presentación de resultados						
15-Inicio y seguimiento de las mejoras						

PRESUPUESTO

Actividad Tema	Fechas	Responsable Participantes	Recursos	HorasCant.	Valor unitario	Valor total
TALLER 1 Capacitación sobre relaciones humanas	Día 15 del mes de inicio	1 Capacitador 1 Gerente 4 Empleados	Humano Humano Humano	4 hrs.	Q.100.00	Q.400.00
TALLER 2 Conocimientos básicos sobre benchmarking	Día 15 del segundo mes	1 Experto en benchmarking 1 Gerente 4 Empleados	Humano Humano Humano	3 hrs.	Q.300.00	Q.900.00
TALLER 3 Seguimiento sobre conocimientos de benchmarking	Día 20 del tercer mes	1 Experto en benchmarking 1 Gerente 4 Empleados	Humano Humano Humano	3 hrs.	Q.300.00	Q.900.00
			Alquiler salón y mobiliario	10 hrs.	Q.45.00	Q.450.00
			Alquiler	10 hrs.	Q.75.00	Q.750.00

			equipo de cómputo y cañonera			
			Equipo de video	10 hrs.	Q.50.00	Q.500.00
			Caja de marcadores de pizarrón	1	Q.9.00	Q.9.00
			Material didáctico	24 u.	Q.16.00	Q.384.00
			Cuadernos	24 u	Q.1.25	Q.30.00
			Bolígrafos	24 u	Q.1.00	Q.24.00
			Fotocopias	150 u	Q.0.20	Q.30.00
			Refacción	20 u	Q.7.00	Q.140.00
Total						Q.4,517.00

GUIA DE IMPLEMENTACION DE OUTSOURCING PARA LAS EMPRESAS

	PASOS	ACTIVIDADES	LOGROS	PERFIL DE CULTURA
1	Diagnóstico preliminar	<p>Elaborar la visión, que es el estado futuro deseado por la empresa.</p> <p>Realizar Misión, es la razón de ser de la empresa.</p> <p>Hacer un diagnostico de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, para detectar los problemas de tipo administrativo como: No cumplir con las expectativas de los clientes, personal no capacitado, no cumplir con las</p>	La empresa a detectado las áreas con mas problemas.	Buscar la mejor solución a los problemas.

	<p>necesidades de los clientes, falta de externalizar los servicios de mantenimiento de vehículos, comidas y conveniencias.</p> <hr/> <p>Efectuar un análisis de costo – beneficio, para medir las ganancias o pérdidas al realizar los proyectos de los servicios de mantenimiento de vehículos, comidas y conveniencias. El costo – beneficio representa la relación de ingresos Y egresos que deben ser calculados, utilizando el valor presente neto (VPN), de acuerdo al flujo de caja.</p>		
--	--	--	--

	PASOS	ACTIVIDADES	LOGROS	PERFIL DE CULTURA
	Continúa diagnostico preliminar	<p>Anticipar los riesgos que pudieran darse durante el compromiso de subcontración, los cuales pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> --Falta de empleo por parte de la empresa contratista. --Insatisfacción de parte del personal. --Falta de entrenamiento, perdiendo destrezas en otras áreas de la empresa. 		

2	El gerente como líder del proyecto	Emprender las decisiones necesarias para el proyecto de outsourcing.	Se cuentan con las decisiones para iniciar el proyecto.	Los administradores de las gasolineras dan el respaldo para negociar el proyecto con la empresa subcontratista.
---	------------------------------------	--	---	---

3	Integrantes del proyecto de outsourcing.	El gerente es el encargado de iniciar el proyecto, establecer los criterios de decisión, comunicación y tiempo para realizar los trabajos.	Se tiene la decisión del gerente para iniciar las tareas.	El gerente se manifiesta motivado para iniciar el proyecto.
---	--	--	---	---

	PASOS	ACTIVIDADES	LOGROS	PERFIL DE CULTURA
4	Selección de la empresa externa.	Realizar evaluación del desempeño de las áreas que podría externalizarse, tomando en consideración factores como: Calidad en el servicio, expectativas de los usuarios, comparados por la experiencia que se pretenda que ofrecerá la empresa subcontratista. Hacer un análisis de la calidad del servicio, de la empresa que ofrecerá la subcontratación como: Tipo de personal que laborará, tiempo de rotación del personal y aspectos legales. Buscar información en las empresas que tienen estos servicios, y	Se tiene la empresa que brindará el servicio de mantenimiento de vehículos, comidas y conveniencias	Las empresas Satisfacerán las necesidades de los clientes.

		preguntarles sobre la calidad de los mismos, valor del servicio etc.		
--	--	--	--	--

5	Evaluación del proyecto.	Hacer un cuadro de análisis, identificando los principales riesgos, la forma de manejarlos y compartirlos, impacto que producirán los servicios de mantenimiento de vehículos, comidas y conveniencias.	Se tiene la evaluación del proyecto para dar el inicio.	Los gerentes de las empresas esperan que el proyecto genere buenos resultados.
---	--------------------------	---	---	--

	PASOS	ACTIVIDADES	LOGROS	PERFIL DE CULTURA
6	Resultados.	Realizar análisis de las necesidades y de los compromisos, si no se ha encontrado ningún inconveniente en el proyecto, se dará el inicio a la subcontratación del el área específica.	Las empresas cuentan con los buenos resultados para iniciar la subcontratación de los servicios de mantenimiento de vehículos, comidas y conveniencia.	Las empresas buscan lograr las metas.

7	Selección del área a mejorar.	La presente propuesta es para que las empresas gasolineras implementen los servicios de mantenimiento de vehículos, comidas y conveniencias.	Que las empresas tengan los servicios conforme las necesidades de los usuarios	Los empresarios tienen la visión para emprender nuevos proceso de trabajo, en busca de mejoras.
---	-------------------------------	--	--	---

8	Negociación de derechos, obligaciones y precio del servicio.	Es necesario que ambas partes negocien: Nivel de calidad en el servicio, recurso humano capacitado, buen equipo, puntualidad, traslape de turnos, honradez,, rotación del personal, compartir riesgos, horarios de trabajo, precio por el servicio, etc.	Acuerdo mutuo entre empresa contratista y subcontratista.	Ambas partes tienen buena imagen del proyecto.
---	--	--	---	--

	PASOS	ACTIVIDADES	LOGROS	PERFIL DE CULTURA
9	Transferencia del servicio.	Elaborar un contrato entre ambas partes, en el que se describan todos los detalles sobre los derechos y obligaciones, como: Flexibilidad en cuanto al tiempo, requisitos básicos del recurso humano, buena comunicación escrita y oral, etc.	Las empresas implementarán el proyecto del outsourcing.	ofrecer nuevos servicios a los cliente llenando las expectativas, necesidades y deseos.

10	Control y seguimiento.	Vigilar si se esta cumpliendo con lo acordado en el contrato de trabajo, revisar políticas sobre el personal, buen desempeño del personal, manejo de problemas.	La empresa esta recibiendo buen servicio	Los clientes tienen buenas expectativas con respecto al nuevo servicio.
----	------------------------	---	--	---

**IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL PARA LAS
EMPRESAS**

PASOS	ENFOQUE BASICO DE LA CALIDAD		
1	ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
	<p>_ Tener orden, disciplina, creatividad y limpieza.</p> <p>_ Contar con lo necesario para trabajar: Máquinas, equipos, mesas, archivos, teléfonos, entre otros recursos.</p> <p>_ Tener un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar, a manera de encontrar lo que se necesita rápido.</p> <p>_ El equipo y área de trabajo debe estar en buen estado, y limpio, para que no fallen, con su mantenimiento adecuado.</p> <p>_ Salud e higiene mental, se logra manteniendo buenos hábitos de alimentación y ejercicio.</p> <p>_ Autocontrol y mejora continua, seguir un mismo fin de mejora, cumpliendo con las metas establecidas.</p>	<p>Con creatividad, disciplina y los recursos necesarios, las empresas gasolineras lograrán los propósitos establecidos.</p>	<p>_ La Visión dirigida hacia la satisfacción de los clientes, hace que las empresas ofrezcan productos y servicios con calidad.</p>

2	CULTIVAR EL LIDERAZGO EN EL SERVICIO	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
_Tomar decisiones par dirigir los destinos de las empresas. _Detectar los problemas. _Corregir los problemas.	Los líderes parten del supuesto del problema encontrado y corregirlo, establecer las prioridades, tratando los problemas en orden de importancia y tomar las decisiones.	La dirigencia es la que siempre inspira en el logro de las metas, objetivos establecidos, estar siempre adelante ante la competencia, atender a muchos clientes en poco tiempo, siempre debe dar estímulo del progreso, tanto personal, como de toda la empresa.

3	LA INFORMACION INFLUYE EN LA CALIDAD DEL SERVICIO	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
<p>_Establecer un sistema de información computarizado de fácil operación y acceso.</p> <p>_Crear una base de datos.</p>	<p>_Un buen sistema de información revela los beneficios.</p> <p>_Estimula y capacita a los gerentes, para incorporar la voz del cliente en sus decisiones.</p> <p>_Revela las prioridades, para tomar las decisiones sobre mejoras del servicio a los clientes.</p> <p>_Permite identificar el desempeño de la empresa y de los competidores.</p> <p>_Determina que áreas de la empresa es necesario mejorar.</p> <p>_Proporciona datos basados en el desempeño, identificando eficiencia y ineficiencia del servicio.</p>	<p>Contar con un sistema de información computarizado, sencillo y adecuado, fácil de ingresar y encontrar la información, ayuda a los gerentes a tomar decisiones acertadas, en base a diagnósticos hacen recomendaciones para resoluciones de los problemas.</p> <p>Asimismo la información la usan los miembros de la organización para enfrentar y solucionar problemas y oportunidades de la empresa, como medir el grado de satisfacción de los clientes.</p>

4	PLANEACION ESTRATEGICA	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
<p>_Concebir el futuro y fines que se desean alcanzar.</p> <p>_Determinar los indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Debilidades • Amenazas • Oportunidades <p>Con estos indicadores se analizan las actividades de una empresa, buscando la eficiencia o ineficiencia de los servicios.</p>	<p>_Se conoce la misión y visión</p> <p>_Empresas mejoradas.</p> <p>_El cambio logra la competitividad</p> <p>_Obtener mayores beneficios.</p>	<p>Al iniciar un proceso de planeación estratégica, se evalúa el desempeño de cada una de las actividades de las empresas y la gerencia debe iniciar con estrategias, que le permitan obtener las políticas, objetivos definidos, tanto a corto y largo plazo, complementándose con el análisis del benchmarking, y dar seguimiento de un proceso de mejora continua.</p>

5	BENCHMARKING	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
<p>_Realizar investigaciones de servicios con calidad de la competencia.</p> <p>_Buscar conocimientos, experiencias de empresas mejoradas.</p>	<p>Se tiene la información para empezar un plan de introducir las mejoras en las empresas gasolineras.</p>	<p>Con la implementación de un proceso de benchmarking los gerentes conocen las fortalezas y debilidades de los competidores y maneras de corregir y mejorar los puntos débiles de las empresas. El propósito es observar, comparar las actividades de las empresas mejoradas, luego implementar las mejoras en la propia empresa.</p>

6	REINGENIERÍA	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
<p>_Iniciar con un programa de capacitación sobre reingeniería y motivación a los empleados.</p> <p>_Designar la persona o grupo de reingeniería, que se encarguen de rediseñar las actividades de trabajo en el área específica con problemas.</p> <p>_Recabar información detallada de los procesos en el servicio y funciones de cada empleado.</p> <p>_Eliminar tareas, actividades innecesarias.</p> <p>_Simplificar las actividades.</p> <p>_Mejoramiento del equipo y ambiente de trabajo.</p> <p>_Establecer la automatización según necesidades.</p> <p>_Emprender nuevas operaciones de servicio.</p>	<p>_Se logra el cambio en las actividades y operaciones de los servicios.</p> <p>_Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>_Lograr el desarrollo de las empresas.</p>	<p>Con el afán de mejorar, la calidad en los servicios, las empresas deben emprender acciones para detectar las necesidades y problemas con mayores dificultades, y utilizando como medio el benchmarking, poner en marcha los procesos de reingeniería, empezando una cultura de calidad, para mejorar los servicios de los clientes de las empresas petroleras. Seguidamente continuar un proceso de mejora continua, verificando el cumplimiento de los parámetros establecidos. La reingeniería es una herramienta administrativa, por medio de la cual las empresas se preparan para hacer cambios, que las hacen más competitivas y subsistir en el mercado. Los cambios se dan en los procesos, actividades para alcanzar el desarrollo y ofrecerles algo de valor a los clientes.</p>

7	CALIDAD TOTAL	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
<p>__REALIZAR AUDITORIAS DE LA CALIDAD:</p> <p>_Análisis de los estados financieros.</p> <p>_Proporcionar calidad, buen servicio y precio.</p> <p>_Establecer herramientas de control de calidad.</p> <p>_Círculos de calidad.</p> <p>_Identificar las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporar calidad en las actividades de servicios.</p>	<p>Al aplicar algunas de las herramientas para mejorar la calidad se obtendrá un ambiente de cultura de la calidad.</p>	<p>La práctica de las auditorias de calidad, permiten comparar los productos y servicios, rendimiento del personal, control de fallas, calidad con respecto a las normas establecidas. Las auditorias pueden ser internas, como la realización de los estados financieros dentro de las empresas, y externas auditando a clientes y proveedores. Las auditorias proporcionan resultados que sirven de base para corregir los errores encontrados y planear para asegurar la calidad. La calidad se inicia con imaginación, diseño, planificación, haciendo los pasos uniformes, con el objetivo que llene los gustos de quien percibe los bienes o servicios, ofrecerlos cuando el cliente lo quiera y no cuando la empresa lo necesita. Las herramientas de control de calidad, son instrumentos que recaban, clasifican información sobre problemas, y facilitan la resolución de los problemas como: El diagrama de causa y efecto, que ayuda a averiguar todas las causas de un problema, clasificarlas, y en reunión por medio de lluvia de ideas, decidir cual es la mejor solución. Diagrama de pareto, muestra la importancia de cada categoría de un proceso como: defectos, modos de fallas y costos. Diagrama de control, permite observar si la estandarización de un producto o servicio es la correcta, y si se esta manteniendo. Los círculos de calidad, son pequeños grupos que se unen con el fin de buscar sus propias problemas de su área de trabajo, y buscarles las posibles soluciones. Aumentando las capacidades humanas y desarrollo de las empresas.</p>

8	JUSTO A TIEMPO	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
_Producir, entregar la cantidad correcta a tiempo correcto. _Eliminar el desperdicio de los recursos.	Se obtiene calidad, confiabilidad en los servicios y productos.	Justo a tiempo es una estrategia productiva, aplicable en toda actividad social y de negocios, con el fin de mejorar, a través del respeto de las personas y eliminación del desperdicio.

9	ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
_Evaluar el desempeño. _Realizar capacitaciones sobre calidad en el servicio, relaciones humanas. _Dar motivaciones, recompensas y reconocimientos. _Establecer normas internas de trabajo. _Establecer acciones enfocadas a la calidad en el origen. _Trabajar en equipo.	Se logra la eficiencia y el buen estado moral de los empleados.	Con las capacitaciones y motivaciones, los gerentes y empleados de las empresas gasolineras, van a tener el recurso humano, con los conocimientos hacia un buen servicio, a si como un buen estado de ánimo, gesto amable, creando un ambiente de cultura de calidad. La calidad en el origen, nace de la actitud de hacer la actividad de que es responsable, y que el trabajo se haga bien la primera vez y todas las veces, llegando a tener confianza y obtener cero defectos. El trabajo en equipo se enfoca mas en la atención de relaciones cliente-proveedor, motivando la participación en la fuerza de trabajo en la solución de los problemas.

10	ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN LOS SERVICIOS	
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
<p>__DETECTAR FALLAS Y PROBLEMAS EN LOS SERVICIOS:</p> <p>_Determinar el tiempo que ocupa el empleado en despachar.</p> <p>_Conocer el tiempo que ocupa el equipo.</p> <p>_Tiempos de espera.</p> <p>_Fallas en la maquinaria y equipo.</p> <p>_Medir el uso cuando es un producto.</p>	<p>Los clientes al esperar mucho tiempo para recibir un servicio o producto, por culpa del recurso humano, desperfectos en las maquinarias y equipos, se sienten insatisfechos, y disgustados por el mal servicio.</p>	<p>El servicio debe ser dado a la medida que se va suministrando. Las gasolineras deben suministrar el combustible en los tanques de los vehículos a medida que el cliente espera, el cual el tiempo tiene que ser el correcto. Agregar valor a los servicios, tratando de igualar los movimientos a los de la competencia. Con la maquinaria y equipo, es necesario darle mantenimiento programado o preventivo, que consiste en la verificación y control para detectar fallas potenciales. Mantenimiento no programado, consiste en la restauración del servicio en casos de fallas. Cuando son productos se mide el uso: La fiabilidad, es cuando los productos nunca han fallado, la cual se determina de la calidad en el diseño. En caso de líquidos como el combustible, se mide por el grado de viscosidad, espesor, lubricación, marcas de calidad. Hay servicios intangibles que solo pueden ser medidos, por lo que perciben y sienten los clientes, por medio de cortesía, cooperación, apatía.</p>

11	INNOVACIONES SORPRESAS PARA SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES		
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD	
_Ampliación del estacionamiento. _Pintar el establecimiento. _Ofrecer nuevos productos y servicios.	_Desarrollo para empresas. _Cumplimiento en las necesidades. expectativas y atractivo para la clientela.	Las empresas al hacer un esfuerzo adicional a los rutinarios, ofrecerán servicios y productos con calidad, valor agregado, que satisfacerán no solo las necesidades y expectativas, sino los deseos y gustos de los clientes.	

12	INICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO		
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD	
_La gerencia debe adquirir el compromiso. _Determinar las necesidades de mejorar los productos y servicios. _Formar el equipo que sea responsable del mejoramiento. _Lograr la participación de todos. _Programar actividades de entrevistas, reuniones con grupos de enfoques, para determinar las necesidades de los clientes.	_Emprender el proceso con el propósito de obtener la calidad total en los productos y servicios. _Formar grupos garantiza lograr buenos resultados. _Se conocen las necesidades de los clientes, y se debe iniciar el cambio.	_El gerente es el indicado para iniciar un proceso de mejora continua. _Los clientes son los que le dan vida a las empresas y es importante conocer cuales son sus necesidades y expectativas, que sirven como indicadores de un proceso de mejora. _Una persona poco es lo que logra, siendo necesario unirse en equipo para obtener rendimientos en los trabajos. _Grupo de enfoque es cuando los clientes se reúnen con directivos de la empresa y entre ambos conocen las verdaderas necesidades.	

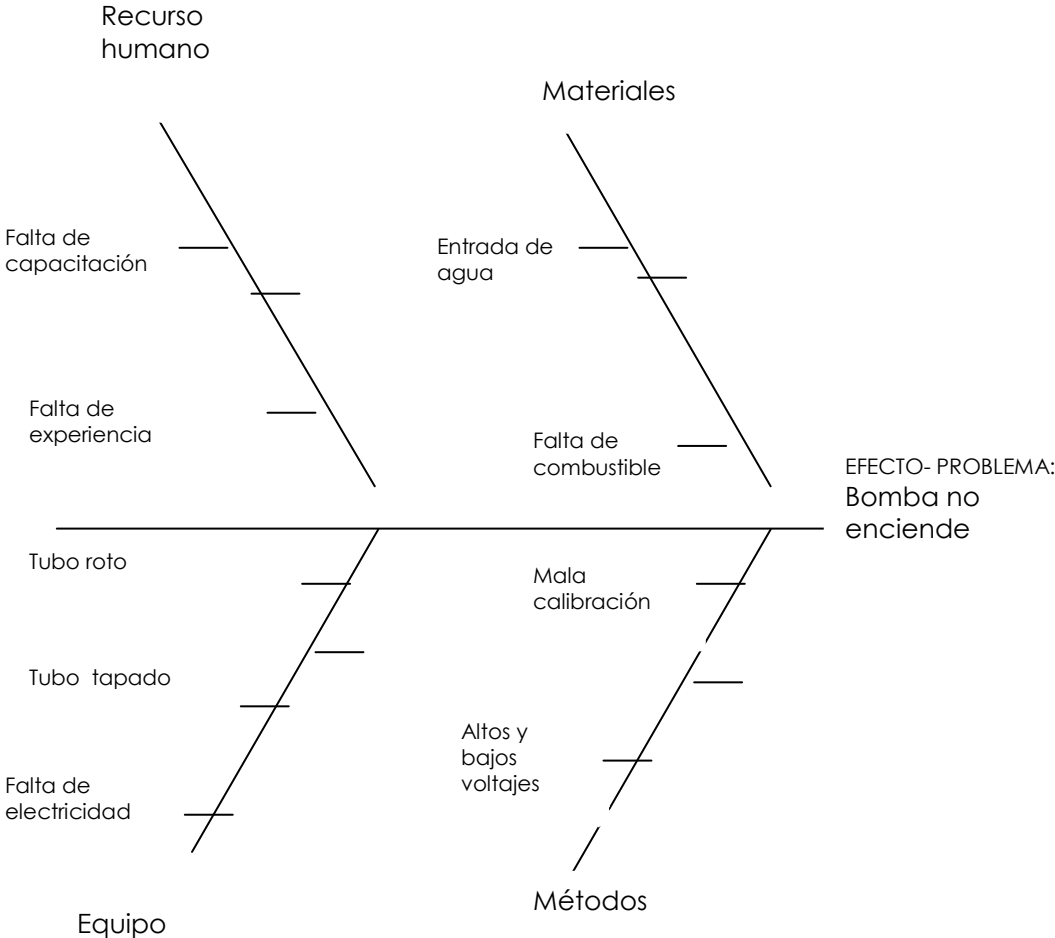
SIGUE: INICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO		
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
<p>_Determinar la fuerza laboral, por medio de evaluaciones del desempeño, sobre actitudes valores y prioridades.</p> <p>_Optar por el cambio en los valores, actitudes, procesos y formas de pensar.</p> <p>_Planear la calidad, determinar la visión, tener los recursos para emprender acciones enfocadas a las necesidades de los clientes.</p>	<p>_Se tienen los resultados del desempeño de los empleados.</p> <p>_El cambio da como resultado, ofrecer productos y servicios con calidad que llene y exceda las necesidades y expectativas de los clientes y empresas mejoradas.</p> <p>_Se tienen los lineamientos y recursos necesarios, para emprender acciones.</p>	<p>_Las evaluaciones del desempeño se realizan con el fin de conocer como están realizando el trabajo los empleados. Tomar en cuenta actitudes, valores y prioridades, para corregir a los responsables y que emprendan acciones que produzcan resultados, positivos o negativos.</p> <p>_Los valores son herramientas normativas de la actitud de la conducta, que los puede adquirir cualquier persona como: calidad, iniciativa, trabajo en equipo, buenas relaciones, etc.</p> <p>_Planeación de la calidad, consiste en establecer la visión, procedimientos, programas, políticas, estrategias, luego enfocar los recursos a las metas y objetivos, teniendo como prioridades las necesidades de los clientes.</p>

SIGUE: INICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

ACTIVIDADES	RESULTADOS	CULTURA DE CALIDAD
<p>-Practicar el ciclo de planear, hacer, revisar y actuar.</p> <p>_Dar capacitación continua a los empleados.</p> <p>-Utilizar los medios como boletines, carteles, en reuniones, radio, televisión, para divulgar la calidad.</p> <p>_Dar incentivos y reconocimientos a los trabajadores.</p> <p>_Ampliar la calidad, llevando a cabo lo planeado.</p> <p>_Monitoreo de la calidad, inspeccionando: Actuación empleado-cliente, ventas, ingresos, gastos, quejas de los clientes, equipo y maquinaria, rapidez. Resolver los problemas: Destacando el problema, analizándolo, buscando alternativas de solución y escoger la mejor.</p>	<p>_Empleados capacitados en procesos de calidad total.</p> <p>_Los productos y servicios son reconocidos tanto por clientes internos como por los externos.</p> <p>_Los empleados se sienten motivados para trabajar con esmero y dedicación.</p> <p>_Alcanzar las metas, objetivos propuestos y ofrecer productos y servicios con calidad.</p>	<p>En la planeación hay que planear lo que se va a hacer, hacer lo que se ha planeado, verificar los resultados de la acción. Actuar, es modificar lo que se hace, para garantizar los resultados mas positivos o con calidad.</p> <p>_Dar capacitaciones a los empleados, sobre relaciones humanas, técnicas de atención a los clientes, presentaciones, saludos.</p> <p>_Los medios de comunicación influyen para que se conozca y adquiera una cultura de calidad, como los volantes, carteles, reuniones.</p> <p>_Mantener felices a los empleados, otorgándoles méritos por el trabajo bien hecho, premios, salario justo y equitativo.</p> <p>_Para lograr buenos resultados es necesario supervisar las actividades, en base a los parámetros establecidos verificar el progreso si ha sido positivo o negativo, si no se esta cumpliendo es necesario hacer las correcciones, destacando el problema, analizar el problema con sus causas principales, resolverlos y darle seguimiento.</p>

El diagrama de causa-efecto o espina de pescado, es una técnica de utilidad para guiar al equipo en la resolución de los problemas, expresa en forma gráfica la relación que tienen las causas entre sí, incluyendo las subcausas y su efecto, a manera de buscar la raíz del problema. El diagrama de causa-efecto fue sugerido por el Japonés el Dr. Kaoru Ishikawa, para rastrear quejas de los clientes, relativas a problemas de calidad

Diagrama de causa-efecto



FACTORES CAUSALES

IMPACTO SOCIO ECONOMICO.

“PARA LAS EMPRESAS DE SANTA CRUZ DEL QUICHE, AL DAR MEJOR SERVICIO AL CLIENTE MEDIANTE LAS TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION”

Llevar a la práctica las técnicas gerenciales de administración es de vital importancia, por que son instrumentos que guían a los gerentes de las empresas a mejorar los procesos de trabajo, expectativas de los clientes, alcanzando el desarrollo las organizaciones. Tomando en cuenta las experiencias y buenos resultados, logrados por empresas extranjeras, como la Xerox Corporation, quien desarrolló el benchmarking externo o competitivo, el cual es aplicable a cualquier tipo de empresas, comprobó que la aplicación del benchmarking en una empresa pueden reflejarse en beneficios – resultados tales como: Disminución de costos, incremento de utilidades, eficiencia en el servicio al cliente, mejoramiento de la calidad de los productos, minimización de errores, optimización de los procesos, lograr posición competitiva, entre otros. La aplicación de cada técnica gerencial, va con el fin de hacer cambios para mejorar cualquier actividad de negocios, causando un impacto de desarrollo en las empresas, logrando la eficiencia en las diferentes actividades de trabajo, de cualquier nivel de las empresas, obteniendo los resultados como: la calidad en los servicios y productos, que satisfacerán las necesidades y deseos de los clientes. Hoy en día por la globalización se producen cambios a nivel organizacional, que exigen a los empresarios tomar en cuenta nuevos instrumentos administrativos enfocados a hacer cambios que permitan mejorar los productos y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, atraerlos, a manera de ser competitivos.

VII CONCLUSIONES

- Se determinó que los administradores de las empresas un mayor porcentaje no aplican algunas de las técnicas gerenciales de administración, las cuales son herramientas de toma de decisiones, que al saberlas poner en práctica mejoran cualquier actividad que la empresa realice, en el caso de las empresas gasolineras la calidad de los servicios que ofrecen a sus clientes.
- Las empresas tienen necesidades de efectuar y medir controles sobre la calidad en el servicio al cliente, para conocer las debilidades y luego tomar las decisiones correspondientes.
- Las organizaciones en un mayor porcentaje capacitan a sus empleados pero ocasionalmente, las cuales se debería hacer frecuentemente, para adiestrar a los de nuevo ingreso, y así aprovechar los beneficios que las mismas pudieran dejar a los empleados, lo cual incidiría en dar una buena atención a los clientes.
- Los empresarios, no delegan la toma de decisiones en sus empleados, lo cual viene a sobrecargarlos en sus tareas, y no permite agilizar el proceso de actividades a favor de los usuarios.
- Se estableció que las necesidades de los gerentes, es reforzar el área de servicio al cliente, mejorando la atención directa a los clientes, con la implementación de los servicios de: mantenimiento de vehículos, cafetería, tienda de conveniencia.
- La evaluación del desempeño es escasa, la cual es una técnica de dirección y control, que no debe faltar en toda actividad administrativa, además es un medio que permite identificar problemas de supervisión de personal.
- Se determinó que en cierto porcentaje, las empresas no satisfacen las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, porque no ofrecen otros servicios. (benchmarking).

VIII RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta de las técnicas gerenciales de benchmarking, outsourcing, las cuales son herramientas que les ayudarán a los gerentes a mejorar la calidad del servicio al cliente, desarrollo de las empresas, siempre y cuando se sigan los buenos lineamientos.
- Realizar los controles necesarios, en el buen desempeño de sus empleados, para que ofrezcan un servicio con calidad a los clientes y obtener buenos resultados en las empresas.
- Implementar plan de capacitaciones a los empleados, con la finalidad de que adquieran los conocimientos necesarios en el manejo del equipo, servicios varios, relaciones humanas, para que ofrezcan un buen servicio y lograr la satisfacción de los clientes.
- Mejorar el área del servicio al cliente, despachando con cortesía, rapidez y ofrecer buenos productos y servicios, por ser parte esencial y del cual depende el desarrollo para las organizaciones.
- Realizar evaluaciones del desempeño a cada seis meses, por ser una herramienta, que tiene como objetivos el entrenamiento, mejorar relaciones humanas, y viene a incidir en lograr buenos resultados para la empresas.
- Se recomienda mejorar e implementar otros servicios, para buscar el desarrollo de las empresas y mejorar la atención directa a los clientes: Subcontratación del servicio de mantenimiento de vehículos, cafetería y tienda de conveniencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acle, A. (1990), Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, 7ª. Edición, Editorial Grijalbo, S.A. de C.V. México, D.F.

Achaerandio, L. (2001), Iniciación a la práctica de la investigación, 6ª. Edición, Editor, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Anderson, D. , Sweeney, D. y Willians, T. (1999), Estadística para administración y Economía, 7ª. Edición, Internacional Thomson Editores, S. A. De C. V., España.

Berry, T. (1992)m Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total 2º- ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Berry, L. (1996), Un Buen Servicio ya no Basta, Cuatro Principios del Servicio Excepcional al Cliente, 2ª. Edición, Editorial Norma, S.A. Colombia.

Bittel, L. y Ramsey, J. (1998), Enciclopedia del Management, Oceano / Centrum, Océano Grupo Editorial, España.

Boxwell, R. (1995), Benchmarking, para Competir con Ventaja, 1ª. Ed., Editorial McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A.

Brian, R. y Ian, R. (2000), Outsourcing, 1ª. Ed., Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, D.F.

Canellan, T. (1999), Las Siete Claves del Éxito de Disney, 1ª. Edición, Panorama editorial, S.A. de C.V., México, D.F.

Concepción, G. y García, P. (1997), Simplemente Calidad, 2ª. Edición, Editorial Santo Domingo, Republica Dominicana.

Días, S. (1996), Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, Ediciones Díaz de Santos, España.

Dicaprio, N. (1990), Teorías de la Personalidad, 2ª. Ed., Editorial McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

Fischer, L. (1997), Mercadotecnia, 2ª. Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana de México.

Gaither, N. y Frazier, G (2000), Administración de la Producción y Operaciones, 8ª. Ed., Internacional Thomson Editores, México.

Guiltinan, J. y Paul, G. (1996), Administración de Marketing, 5ª. Ed., Editorial McGraw – Hill Interamericana, S.A., Colombia.

Gutiérrez, G. (1998), Justo a Tiempo y Calidad Total, 4ª. Ed. Ediciones Castillo, S.A. de C.V. México.

Hammer, M. y Champy, J. (1994), Reingeniería, Editorial Norma S.A., Colombia.

Hanke, J. y Reitsch, A. (1997), Estadística para Negocios, 1ª- ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, Sa. / Irwin.

Hayes, B. (1999), Como Medir la Satisfacción del Cliente, 2ª. Edición, Editorial Oxford University Press México, S.A. de C.V.

Ishikawa, K. (1992), ¿Qué es el Control de Calidad Total?, Sexta reimpresión, Editorial Norma S.A., Prentice-Hall, Inc. Colombia.

Joiner, B. (1995), Gerencia de la 4ª. Generación, 2ª. Edición, editorial McGraw Hill Interamerican de México, S.A. de C.V., México, D.F.

Juran, J. y Gryna, F. (1993), Manual de Control de Calidad, 4^a ed., McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

Kao, J. (1997), Jaming, El Arte y la Disciplina de la Creatividad en los Negocios, Editorial Norm S.A., Colombia.

Koontz, H. y Wehrich, H. (1998), Administración, una Perspectiva Global, 11^a. Ed., McGraw –Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Kriegel, R. (1997), De las Vacas Sagradas se Hacen las Mejores Amburguesas, primera reimpresión, Editorial Norma S.A. Colombia.

McNeilly, M. (1999), Sun Tzu y el Arte de los Negocios, 1^a. Edición, Editorial castillo Hnos., S.A. de C.V. México.

Melkman, A. (1993), La cartera de los Clientes, 1^a. Ed., Ediciones Deusto S.A., España.

Peel, M. (1993), Servicio al cliente, 1^a. Edición, Ediciones Deusto S.A., Madrid Barcelona Bilbao.

Robson, M. (1992), Círculos de Calidad en Acción, Ventura Ediciones, S.A. de C.V. México, D.F.

Rodas, I. (1999), Estadística Moderna, 1^a. Edición, Delta ediciones, Guatemala.

Rodríguez, M. (1993), La empresa Efectiva del Año 2000, Editores Asociados Mexicanos, S.A. de C.V., México.

Sallenave, J. (1994), La Gerencia Integral, Editorial Norma S.A. Colombia.

Singh S. (1999), Control de Calidad Total, 1ª . Ed., Editorial McGraw Hill / Interamericana, editores, S.A. de C.V. México, D.F.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996), Administración, 6ª. Ed., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, D.F.

Spendolini, M. (1994), Benchmarking, Editorial Norma S.A., Bogota Colombia.

Wall, S. Y Rye, R. (1997), Estrategias Innovadoras en su negocio, Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A., México, D.F.

Whiteley, R., Hessian, D. (1996), Integración Cliente – Empresa, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A. México, D. F.

Zacarías, E. (2001), Así se Investiga, 2ª. Edición, Editorial Clásicos Roxsil, S.A. de C.V., El Salvador.

OTRAS FUENTES

Calderon, N. (2002), Pagina de Internet Servicio al Cliente, Dirección www.uch.ar/rrhh/Management/Marketing

García, T. (2000), página de internet Gestión del Conocimiento, dirección www.gestiondelconocimiento.com,

Guzmán, C. (1999), página de internet Percepción del Futuro, dirección <http://www.innovarium.com/prospectiva/futuro.htm>

Ramírez, T., Nájera, P. y Nigenda, G. (1997), Página de internet Percepción de la Calidad de la Atención de los Servicios de Salud en México. Dirección, www.insp.mx/Salud/40/401-2.pdf.

Schuldt, J. (1998), página de internet, Poka Yoke, dirección
<http://www.geocities.com/wallStreet/Exchange/9158/poka.htm>,

Teruel, A, (2000), página de internet Gerencia de Fallas, dirección
[www.http://sunset.usc.edu/available](http://www.sunset.usc.edu/available)

ANEXOS

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente boleta de opinión es con el fin de realizar mi trabajo de tesis, no tiene propósitos políticos ni comerciales, la información será estrictamente confidencial, solicito su colaboración contestándola con toda sinceridad, muchas gracias.

Edad: Entre 18-25 años 26 años o mas

1. ¿De estas técnicas gerenciales de administración, cuales conoce usted?

- a) Outsourcing
- b) Benchmarking
- c) Círculos de calidad
- d) Justo a tiempo
- e) Empowerment
- f) Ninguna

Otras: _____

2. ¿La pone en práctica la empresa?

Si No

- a) La aprendió y se las enseña a sus trabajadores
- b) Contrató temporalmente a un especialista para implementarla dentro de su empresa.
- c) Contrata a persona calificada que ejerza técnicas gerenciales dentro de su empresa.

3. ¿Realiza usted en su empresa control de calidad en el servicio al cliente?

a) Si b) No

Como: _____

4. ¿Qué método utiliza para medir la calidad del servicio que les brinda a sus clientes?

- a) Evaluación de calidad de los productos y servicios
- b) Evaluación de la calidad en la relación empleado-cliente
- c) Evaluación de la percepción del cliente-servicio
- d) Ninguno

Otro método: _____

5. ¿Sus empleados reciben capacitación?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Nunca

6. ¿Delega la toma de decisiones (empowerment) en sus empleados?

- a) Si
- b) No

7. ¿Cuál cree que es la razón por lo que los clientes lo prefieran?

- a) Buen servicio
- b) Bajos precios
- c) Accesibilidad
- d) Ofrece otros servicios

Por qué: _____

8. ¿Qué áreas de su empresa cree que debe mejorar?

- a) Recursos humanos
- b) Servicio al cliente
- c) Mercadeo
- d) Almacenaje, carga y descarga
- e) Finanzas
- f) No sabe

Por que: _____

9. ¿Tiene personal de otra empresa (outsourcing), que le ayuda al servicio de combustibles u otro servicio que usted presta?

- a) Si
- b) No

Por qué: _____

10. ¿Evalúa usted a sus empleados sobre el buen desempeño en el servicio?

- a) A cada mes
- b) A cada 3 meses
- c) A cada 6 meses
- d) A cada año

e) Nunca

Por que: _____

11. ¿Mantiene stock de combustible u otro insumo para que no le falte la existencia?

a) Si b) No

Por qué: _____

12. ¿Ha implementado otro servicio al cliente o técnica que haya aprendido (copiado), de otra empresa similar (benchmarking)?

a) b)

13. ¿Cree que sus clientes externos están satisfechos con el servicio que usted les presta?

a) Si b)

Por qué: _____

14. ¿Considera que sus empleados (clientes internos), están motivados para desarrollar sus tareas de forma eficiente?

a) Si b)

Por qué: _____

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente boleta de opinión es con el fin de realizar mi trabajo de tesis, no tienen propósito político ni comerciales, la información será estrictamente confidencial, solicito su colaboración contestándola con toda sinceridad, muchas gracias.

Edad Entre 18-25 años 26 años o más

1. ¿Qué opina usted acerca del servicio?

2. Muy bueno
a) Bueno
b) Regular
c) Malo

Por qué: _____

3. ¿Cómo le pareció el tiempo en que le brindaron el servicio?

- a) Muy rápido
b) Rápido
c) Normal
d) Lento

Por qué: _____

4. ¿El servicio que recibió del empleado fue?

5. Excelente
a) Bueno
b) Regular
c) Malo

Por qué: _____

6. ¿Los productos que ofrecen las gasolineras es de?

- a) Muy buena calidad
b) Buena calidad
c) Regular calidad
d) Mala calidad

Por qué: _____

7. ¿La presentación del empleado que brindo el servicio es?

8. Muy limpia
- a) Limpia
- b) Media limpia
- c) Sucia

Por qué: _____

9. ¿Sugiere que el empleado debe estar debidamente uniformado?

10. Si b) No

Por qué: _____

11. A quedado satisfecho con el servicio recibido?

- a) Si b) No

Por qué: _____

12. ¿Qué opina con respecto a la cortesía del empleado?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

13. ¿La Gasolinera le queda a usted?

14. Muy lejos
- a) Lejos
- b) Poco lejos
- c) Cerca

Por qué: _____

15. ¿Cómo le parece la accesibilidad del servicio?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

Por qué: _____

16. Indique como observo la limpieza del establecimiento?

17. Muy limpio
-

a) Limpio

b) Medio limpio

c) Sucio

Por qué: _____

18. ¿Por qué prefiere a esta gasolinera?

a) Por rapidez

b) Accesibilidad

c) Bajo precio

d) Buen producto y servicio

Como: _____

19. ¿Si le resulta un problema en el servicio se lo resuelven rápidamente?

20. Si b) No

Por qué: _____

21. ¿A observado usted que existen servicio de segunda (agentes) en la gasolinera?

a) Si b) No

Por qué: _____