



UNIVERSIDAD DON BOSCO

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

TRABAJO DE GRADUACIÓN

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y REALIZACIÓN DE UN PROYECTO DE MEJORA DE LA EMPRESA “CELEBRACIONES EL ALFARERO” BASADO EN LOS CRITERIOS DEL RECONOCIMIENTO SALVADOREÑO A LAS MEJORES PRÁCTICAS.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

PRESENTADO POR

Jeannete Peraza

Francisco Orellana

Yamileth Flores

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador.

Marzo de 2013

Contenido

- I. OBJETIVOS 3
- II. RESUMEN..... 3
- III. INTRODUCCION..... 4
- IV. PERFIL DEL PROYECTO DE MEJORA 5
- V. MARCO TEÓRICO..... 6
- VI. PROPÓSITO Y PROCEDIMIENTO EMPLEADO 12
- VII. METODOLOGÍA 13
 - 1) Tipo de Investigación 13
 - 2) Participantes del proceso de mejora continua..... 13
 - 3) Referencias utilizadas..... 14
 - 4) Procedimiento utilizado en la aplicación..... 14
 - a) Primera Fase: Capacitaciones por el equipo consultor..... 14
 - b) Segunda fase: Planificación e implementación del proyecto de mejora..... 14
 - c) Tercera Fase: Informe de Postulación..... 15
- VIII. ACTIVIDADES Y RESULTADOS OBTENIDOS..... 16
 - 1) Diagnóstico Inicial para la identificación de Oportunidades de Mejora..... 16
 - a) Análisis de Las 5 Fuerzas de Porter..... 16
 - b) Análisis FODA..... 20
 - c) Análisis financiero y operativo..... 22
 - 2) Priorización del problema..... 26
 - 3) Aplicación de la metodología de resolución de problemas..... 30
 - 4) Informe de postulación al Reconocimiento a las Mejores Prácticas..... 62
- IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 63
- X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 66

I. OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer una cultura de calidad y mejora continua a través de la implementación de herramientas calidad y método de resolución de problemas, estableciendo equipos de mejora que permitan proponer proyectos para impactar los resultados de la organización, tomando como modelo los criterios expuestos en las bases del premio al Reconocimiento Salvadoreño a las Mejores Prácticas.

Objetivos Específicos

- a) Desarrollar un plan de un proyecto de mejora.
- b) Conformar equipos de mejora.
- c) Plantear y capacitar al personal de la organización un método único para la resolución de problemas.
- d) Capacitar al personal en utilización de herramientas de calidad.
- e) Proyectar el impacto del proyecto en los resultados financieros de la empresa
- f) Generar un informe de postulación al Reconocimiento de las Mejores Prácticas.

Alcance

Se analizarán los procesos claves y servicios asociados que brinda la empresa, identificando las oportunidades de mejora de la situación actual, en base a las que se implementará un proyecto que contemple acciones para resolver la problemática de mayor prioridad, estableciendo para ello, un plan de desarrollo en común acuerdo con la Alta Dirección de la empresa y que se llevará a cabo durante todo el año 2013 para la medición de resultados.

II. RESUMEN

En la actualidad la calidad es un elemento fundamental en la gestión de las empresas es, por lo tanto, una tarea importante evaluar en las distintas organizaciones, el grado de madurez que han alcanzado en el camino de la gestión de la calidad. Esto posiciona a los negocios dentro de la ventaja frente a la selección de un proveedor de productos o servicios ya que uno de los factores a evaluar es el grado de calidad que este posee, tanto en especificaciones técnicas como en la percepción que el cliente tiene con respecto a los productos y servicios que ofrece.

A partir de la aprobación del Decreto Ejecutivo No.134 "Creación del Premio Salvadoreño a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas y la Ley de

Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad”¹, las empresas tienen un nuevo reto el cual consiste en cumplir las expectativas de un cliente mejor informado, ya que ahora han sido creadas entidades que responderán ante la calidad con la que deben contar los servicios y productos de una organización para sus grupos de interés, quienes tienen a su disposición más alternativas en proveedores de bienes y servicios y cuyo nivel de expectativa sobrepasa las necesidades como tal de adquirir un producto en específico.

Actualmente, existen una gran cantidad de métodos de evaluación de calidad de las empresas. Algunos resultan complejos y costosos como las auditorias para certificación y otros no revelan en forma clara el grado de excelencia alcanzado por la empresa. En este caso, se ha usado como base el modelo salvadoreño del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, además del uso de herramientas (Diagrama Causa efecto², FODA³, Pareto⁴) para identificar las oportunidades de mejora y formular la propuesta de un proyecto, dentro de las áreas claves del sistema.

Como conclusión, se ha propuesto un Proyecto de Mejora, el cual ha sido desarrollado con la implementación del método de solución de problemas de las 8D, el cual consiste en establecer un pequeño grupo de personas con los conocimientos, tiempo, autoridad y la habilidad para resolver el problema e implementar acciones correctivas; como segundo paso describir el problema en términos mensurables. El siguiente paso es definir e implementar las acciones intermedias que protejan al cliente del problema hasta que la acción correctiva permanente se aplique. Finalmente definir y verificar las causas fundamentales, verificar acciones correctivas, implementar acciones correctivas permanentes, prevenir la recurrencia y establecer un sistema de reconocimiento al equipo.

III. INTRODUCCION

Las empresas nacionales se han visto forzadas a dar mayor interés a la calidad de sus servicios y productos debido a la tendencia que ha marcado la adopción de tratados de libre comercio con regulaciones cada vez más exigentes. Esta tendencia se ha visto reforzada a raíz de la aprobación del Decreto Ejecutivo No.134,

¹ Publicado en Diario Oficial el 13 de diciembre de 2010, tomo No. 389

² Conocido también como Diagrama de Ishikawa o espina de pescado, es una de las herramientas de calidad más utilizadas para la identificación de las causas raíces de problemas crónicos y su posterior análisis para la propuesta de soluciones.

³ FODA proviene de la sigla “Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”; Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

⁴ También llamado **curva 80-20** o **Distribución C-A-B**, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras para mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales).Facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales y de servicios.

anteriormente mencionado, es por ello que establecer Sistemas de Gestión de la Calidad y la planificación para alcanzar los Modelos de Excelencia se convierte en una ventaja competitiva sostenible.

Este trabajo implementará mediante la metodología PHVA⁵ y las herramientas de calidad, un Proyecto de Mejora basado en los criterios propuestos en el Modelo Nacional del Reconocimiento de las Mejores Prácticas.

“Celebraciones El Alfarero”, inició operaciones en el año 2006, con el fin de brindar un apoyo profesional e integral a todos aquellos que deseen celebrar un evento ya sea familiar, social o empresarial y disfruten al máximo cada momento del mismo. Cuenta con diferentes líneas de servicio, las cuales se han resumido en 4 grandes grupos: arreglos florales, globos, montaje de eventos y alquileres.

En su búsqueda por la mejora continua de sus actividades, se ha propuesto realizar un autoanálisis para el planteamiento de proyectos de mejora que le ayuden a alcanzar resultados positivos en su gestión de manera sostenible.

Para el desarrollo del proyecto de mejora, la organización toma como bases los requisitos exigidos en los criterios del modelo RMP⁶, considerado y seleccionado por los estándares de alta exigencia que supone la participación de una organización en la búsqueda de este galardón.

IV. PERFIL DEL PROYECTO DE MEJORA

Tema:

Mejorar la gestión de clientes en Celebraciones El Alfarero para el año 2013.

Naturaleza del proyecto:

Problema organizacional.

Enunciado del problema:

Inadecuada gestión organizacional en lo relativo a la gestión de clientes (medida de la satisfacción, pérdida de clientes y la gestión comercial); incidiendo en la baja de los ingresos y las utilidades de la empresa “Celebraciones El Alfarero”.

⁵ Planear-Hacer-Verificar-Actuar; metodología establecida por Deming la cual es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina *espiral de mejora continua*. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

⁶ Reconocimiento a las Mejores Prácticas, modelo salvadoreño de excelencia para los Proyectos de Mejora.

Contexto:

Se pretende mostrar que fortalecer al personal de la organización en el uso de herramientas de calidad y resolución de problemas, permitirá a la empresa gestionar una mejora en el entorno de trabajo, que a su vez impactará en los resultados financieros.

V. MARCO TEÓRICO**¿Qué es la cultura de calidad?**

Es una nueva manera de pensar que permite a la organización, mejorar la forma en que realiza sus procesos, de manera continua, en todas las áreas de la empresa para la satisfacción del cliente a un costo bajo.

Por lo tanto, al establecer una cultura de calidad en la empresa se orienta a crear conciencia de la calidad en todos los procesos de la organización; esto implica una reevaluación de la compañía ya que se necesita colocar en práctica actividades que busquen mantener un ambiente en el cual las personas trabajen en equipo al mismo tiempo que consigan un desempeño feliz en búsqueda de metas y objetivos establecidos por la organización.

Esto se encuentra relacionado con la mejora continua en los procesos, desde la planificación y toma de decisiones, hasta la ejecución detallada de los requisitos o en las operaciones, es decir, la aplicación del ciclo de mejora PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), desde la etapa de planificación hasta el análisis crítico.

La aplicación del ciclo de mejora está relacionado con:

- Control de calidad en toda la empresa – participación de todos los empleados
- Educación y capacitación
- Actividades de grupos de mejora
- Revisión de procesos
- Utilización de las herramientas básicas de calidad
- Aplicación en premios nacionales de calidad

Según Kaouro Ishikawa, “El control de calidad empieza con educación y termina con educación”⁷. Para la aplicación de la mejora continua es necesario el

⁷ Declaraciones realizadas por el Dr. Ishikawa en su libro “¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa” El cual fue fuente de un nuevo pensamiento fundamentado en la Calidad total la cual suponía un esfuerzo más allá de la inspección en línea.

involucramiento desde la alta dirección hasta el nivel operativo; la aplicación de la mejora continua es un cambio de paradigmas en toda la empresa por lo tanto debe de fundamentarse en educación.

Es importante hacer distinguir entre educación y capacitación como lo dice el Dr. Kaouro Ishikawa, la capacitación es el desarrollo de las destrezas en los empleados en aquellas actividades que convienen a la empresa, la educación es aquella que permite que el empleado piense y luego cambie su manera de pensar.

Es importante dentro de la cultura de calidad saber las exigencias reales del cliente, es decir, no pretender dar al cliente lo que la empresa piensa o en todo caso le convenga; se tiene que comprender al cliente y ofrecer lo que él quiera y necesita, por tanto, debemos buscar las características de calidad real.

El ciclo de mejora continua se desarrolla en cuatro etapas que con llevan seis pasos:

- Planificar:
Determinar metas y objetivos.
Determinar métodos para alcanzar las metas.
- Hacer:
Dar educación y capacitación.
Realizar el trabajo.
- Verificar:
Verificar los efectos de la realización.
- Actuar
Emprender las acciones apropiadas.

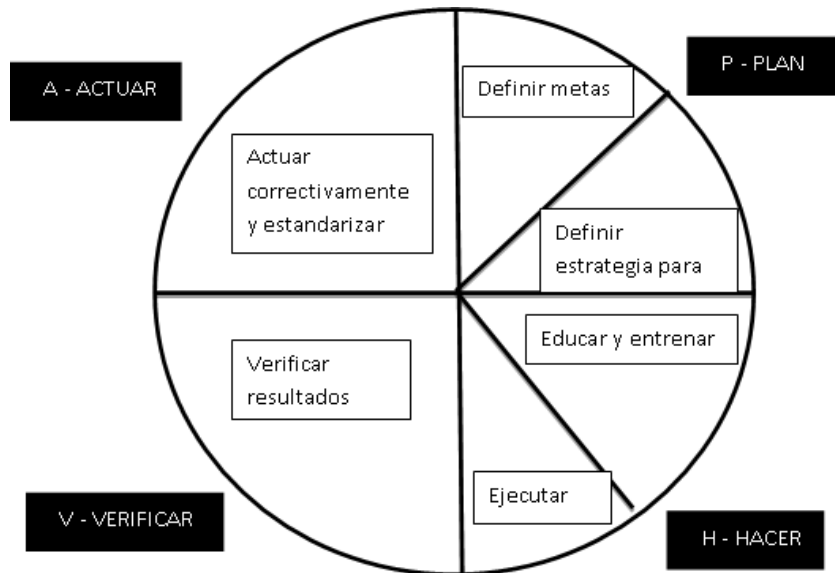


Figura No. 1 Ciclo PHVA.

La **planificación** involucra la determinación de metas las cuales están muy relacionadas con las políticas de la empresa, las cuales nos orientan hacia la visión ya establecida. En base a las políticas las metas y objetivos se presentan de una manera evidente:

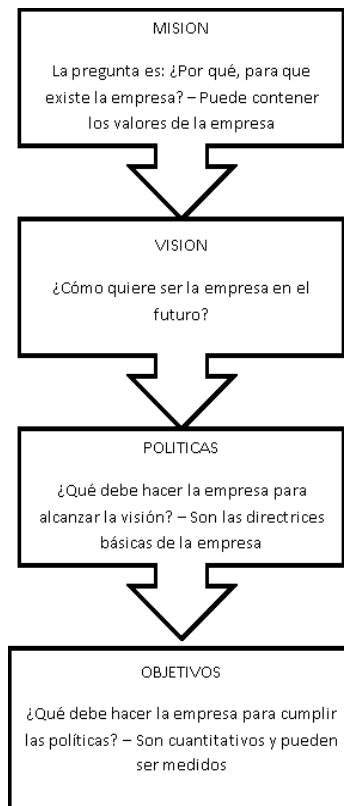


Figura No. 2 Relación entre la misión y objetivos de la empresa.

Estas metas deben de expresarse concretamente en cifras y propósitos para poder transmitir todo lo necesario para que estas se cumplan, las metas deben de tener plazos y deben ser desarrolladas sobre los problemas de la empresa e involucrar a todo el personal.

En la mejora continua no podemos solo plantear una meta debemos establecer los métodos para alcanzar la meta. Estos métodos están basados en los procesos y sus factores causales es decir comprender el contexto total donde el problema a resolver se encuentra y plantear mejoras. Para facilitar este raciocinio se utilizan herramientas básicas de gestión de la calidad, como el Diagrama de Ishikawa o espina de pescado:

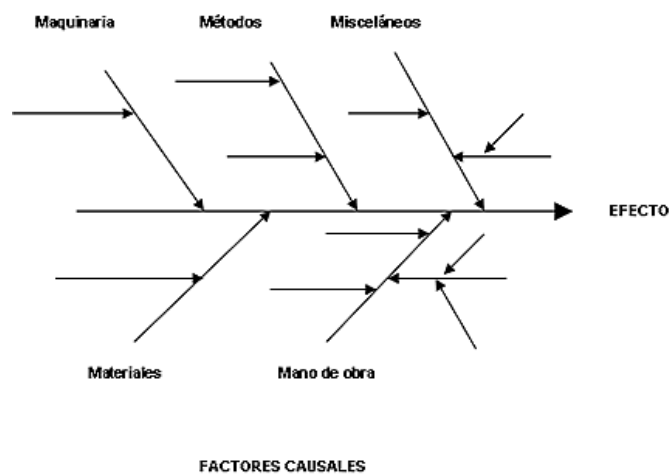


Figura No. 3 Diagrama de Ishikawa

Los factores causales pueden ser muchos pero es necesario determinar cuál de ellos es realmente importante, para esto puede utilizarse la herramienta de Pareto y así determinar cuál es ese 20% importante que debemos estudiar.

El análisis debe establecerse en un grupo multidisciplinario que permita el estudio profundo de los factores causales, estas conclusiones deben de comprobarse científicamente comparando con datos disponibles, es decir, un análisis de procesos.

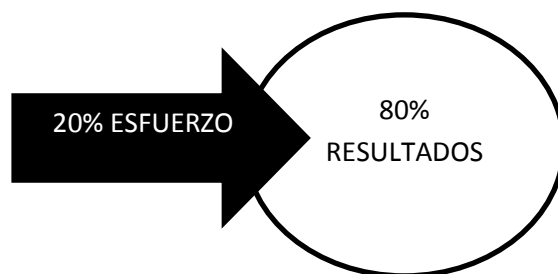


Figura No. 4 Aplicación del Principio de Pareto

El **realizar o hacer** involucra dos partes: Dar educación / capacitación y ejecutar tarea.

Dar educación y capacitación:

La educación es obligación de los superiores, desarrollando y educando a los subalternos en los factores causales que se estudian incluyendo la práctica, luego de la educación viene la delegación de autoridad.

Esto permitirá que las personas se adueñen de su puesto de trabajo haciendo las cosas bien sin necesidad de supervisión excesiva. Esta delegación permitirá conocer profundamente el proceso que esta persona desarrolla dando como resultado un mejor análisis en los efectos del proceso.

Ejecutar tarea:

Si la persona es educada y capacitada se genera pro actividad realizando el trabajo de la mejor manera.

La **verificación** del trabajo permite descubrir las excepciones o desviaciones a lo establecido para la realización de la tarea. Es importante para descubrir las desviaciones tener en cuenta las políticas, las metas y los procedimientos de normalización y educación así como las norma utilizadas. De tener esto bien establecido, es posible encontrar las desviaciones con objetividad. Dentro de la verificación podemos utilizar las herramientas de **hoja de control o recogida de datos**:

- La hoja de control es un impreso que se diseña como herramienta para recogida de datos e interpretación, esta se basa en una pregunta concreta y es de análisis visual
- La hoja de recogida de datos se utiliza para recolección de información que posteriormente se analizará con otras herramientas, dentro de sus características está la de ser flexible – responde a varias preguntas

Es necesario para estas dos herramientas tener en cuenta el objetivo de la obtención de información, la o las preguntas que se deben responder, el punto de toma de información, la educación de la persona que usará el formato y el momento en que se tomarán los datos.

Una forma de verificar las excepciones es estudiar el proceso a través de sus factores causales, para esto nos apoyamos en el Diagrama de Ishikawa, observando que cada factor este bajo control.

Otra manera es a través de los efectos; es decir, estableciendo un cuadro de control para monitorear desviaciones y permitiendo estudiar las razones y tomar acciones sobre las mismas.

Actuar involucra la búsqueda de las desviaciones ya que sin factores causales no tienen razón de ser establecer acciones en un proyecto de mejora porque no tendríamos la causa raíz y por tanto, no se obtendrían resultados sostenibles para la organización. Se debe tener también medidas que ayuden a que esta desviación no vuelva a ocurrir, eliminando el factor causal que produjo la desviación, esto conlleva a remontarnos hasta el origen del problema lo cual podría involucrar incluso el cambio de normas, políticas y procedimientos de la empresa.

La planificación, la actividad, verificación y el actuar de la mejora continua se fundamenta en herramientas como Ishikawa, Pareto y la hoja de control / recogida de datos que ayudan a definir el problema y por lo tanto sirven como fundamento real para el plan de acción. Se han seleccionado estas herramientas básicas de calidad debido al nivel de gestión de calidad que tiene la organización en estudio y el nivel de instrucción que poseen los empleados.

Reconocimiento a las mejores practicas

En la búsqueda de la mejora continua en El Salvador, a través del gobierno se ha establecido el premio para “Reconocimiento a las Mejores Prácticas” para reconocer las iniciativas innovadoras y exitosas en las empresas que buscan la satisfacción de sus cliente a través del desarrollo de buenas prácticas basadas en un modelo de excelencia. Es importante mencionar lo fundamental que es el apoyo de la Alta Dirección a estos proyectos ya que permite un compromiso mayor del personal y se obtienen grandes resultados al trabajar en equipo.

El reconocimiento permite enfocar esfuerzos de una manera sistemática, integral y sostenida que demuestren resultados de satisfacción al cliente. Son importantes las técnicas, metodología y entrenamiento, utilizados para la detección de problemas.

Los valores o principios en los que se fundamenta el Reconocimiento son:

- **Liderazgo participativo:** La organización debe de fomentar la participación de todos los empleados, sobre todo en la resolución de problemas.
- **Responsabilidad compartida:** La responsabilidad debe de ser asumida por todos los empleados, fundamentándose en el trabajo de equipo.

- **Alineamiento:** Las mejores prácticas deben de orientarse a alcanzar los objetivos y las metas establecidas, teniendo en cuenta la misión y visión de la organización esto requiere que los planes, procesos, decisiones, acciones y resultados; estén orientados a metas claves
- **Innovación:** Un aspecto importante es la solución de problemas por medio de creatividad puesta en acción, es decir, la innovación. La innovación es un factor clave para evolucionar hacia nuevos y más elevados estándares de desempeño.
- **Trabajo en equipo:** Los equipos logran sinergia y resultados superiores teniendo como clave la capacitación, entrenamiento y el aprovechamiento de las capacidades de todos los integrantes. El trabajo en equipo requiere el uso de herramientas que faciliten la toma de decisiones basada en hechos.
- **Orientación ciudadano cliente:** La razón de toda organización es el ciudadano o cliente, por lo tanto, toda mejora debe de orientarse a superar las expectativas.
- **Aprendizaje personal y organizacional:** El aprendizaje es importante en todas las áreas de la organización, ya que incluye una mejora continua e innovación. La organización invierte en el aprendizaje del personal a través de la educación y capacitación y la generación de oportunidades para un continuo crecimiento contribuyendo al liderazgo de la organización.
- **Orientación a resultados y creación de valor:** Los resultados permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planeados estos a su vez deben de beneficiar a todos los grupos de interés.
- **Gestión basada en hechos:** Una consideración principal en la mejora del desempeño implica la selección y utilización de mediciones o indicadores del mismo. Estos indicadores deben de representar los factores que conducen a obtener mejores resultados. El conjunto de indicadores debería representar una base clara para alinear todas las actividades con los objetivos de la organización.

VI. PROPÓSITO Y PROCEDIMIENTO EMPLEADO

Sensibilizar la cultura de calidad de la organización para la resolución de problemas y el desarrollo de propuestas de Proyectos de Mejora, que permitirán a la organización gestionar el éxito sostenido a través de una mejora en el ambiente de trabajo y el impacto en sus resultados financieros fundamentado en el compromiso de la Dirección.

Esto se logrará a través de la capacitación al personal en herramientas de calidad y enseñanza de un método de identificación de problemas, además de presentar al equipo de trabajo las Bases del Reconocimiento Salvadoreño a las Mejores Prácticas.

Apoyados por este fortalecimiento, se realizará un diagnóstico inicial de la organización para identificar oportunidades de mejora en la empresa y los datos de referencia, en base a las cuales se planificará y desarrollará un Proyecto de Mejora, aplicando la metodología de las 8 Disciplinas :

- D1. Construir el equipo.
- D2. Describir el problema.
- D3. Implementar una solución provisoria.
- D4. Eliminar la causa raíz.
- D5. Verificar la acción correctiva.
- D6. Implementar una solución permanente.
- D7. Evitar que el problema se repita.
- D8. Celebrar el éxito.

La clave de la metodología de las 8D es focalizarse en **hechos y no en opiniones**, ser lo suficientemente disciplinados para seguir el proceso **paso a paso** y recordar que los resultados de un buen equipo a través de la sinergia, son mayores a las posibilidades individuales de las personas que lo conforman. Finalmente, se elaborará un documento de postulación para el Reconocimiento Salvadoreño a las Mejores Prácticas sobre el Proyecto de Mejora realizado.

VII. METODOLOGÍA

1) Tipo de Investigación

Proyecto de aplicación.

2) Participantes del proceso de mejora continua.

La Alta Dirección, el personal y el equipo consultor⁸, serán los participantes del proceso de mejora.

⁸ El equipo consultor está conformado por los estudiantes de Maestría que realizan el presente trabajo.

El personal que conformará el equipo de trabajo serán la Alta Dirección y el Auxiliar de Ventas, a partir de las capacitaciones impartidas, en herramientas de calidad y en el método de trabajo.

3) Referencias utilizadas

- Herramientas básicas de calidad.
- Método de resolución de problemas 8D.
- Anexo B, ISO 10014: 2006 Gestión de la Calidad. Directrices para la obtención de Beneficios Financieros y Económicos.
- Bases del Reconocimiento Salvadoreño a las Mejores Prácticas.

4) Procedimiento utilizado en la aplicación.

El procedimiento a seguir, se realizó en tres fases:

a) Primera Fase: Capacitaciones por el equipo consultor.

Para las capacitaciones se desarrollaron los siguientes temas:

- Cultura de la mejora continua.
- Uso de Herramientas de Calidad
- Bases del Reconocimiento Salvadoreño a las Mejores Prácticas.

En cada una de las capacitaciones se realizó una evaluación al equipo facilitador y se desarrollaron las guías metodológicas para cada una de ellas, junto con presentaciones, las cuales se adjuntan en la parte de anexos para su valoración.

Posteriormente se estableció el equipo de mejora para la debida planificación e implementación del proyecto.

b) Segunda fase: Planificación e implementación del proyecto de mejora.

Esta fase se dividió en tres partes:

- 1) Diagnóstico inicial, para la identificación de oportunidades de mejora, donde se realizaron diferentes acciones para un análisis del entorno y la situación actual de la empresa.

- 2) Priorización de los problemas, donde se seleccionaron los problemas que resultaron más prioritarios y las acciones para tratarlos.
- 3) Aplicación de la metodología de resolución de problemas, basada en el método de las 8D para la implementación del proyecto de mejora.

c) Tercera Fase: Informe de Postulación.

Se elaboró el documento de postulación con las bases del 2013 para el Reconocimiento de las mejores prácticas. Ver Anexo E.

VIII. ACTIVIDADES Y RESULTADOS OBTENIDOS.

1) Diagnóstico Inicial para la identificación de Oportunidades de Mejora.

a) Análisis de Las 5 Fuerzas de Porter⁹.

El análisis del entorno competitivo inmediato de la empresa se realiza utilizando el modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- 1) Poder de negociación de los consumidores.
- 2) Poder de negociación de los proveedores.
- 3) Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- 4) Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
- 5) Rivalidad entre competidores.

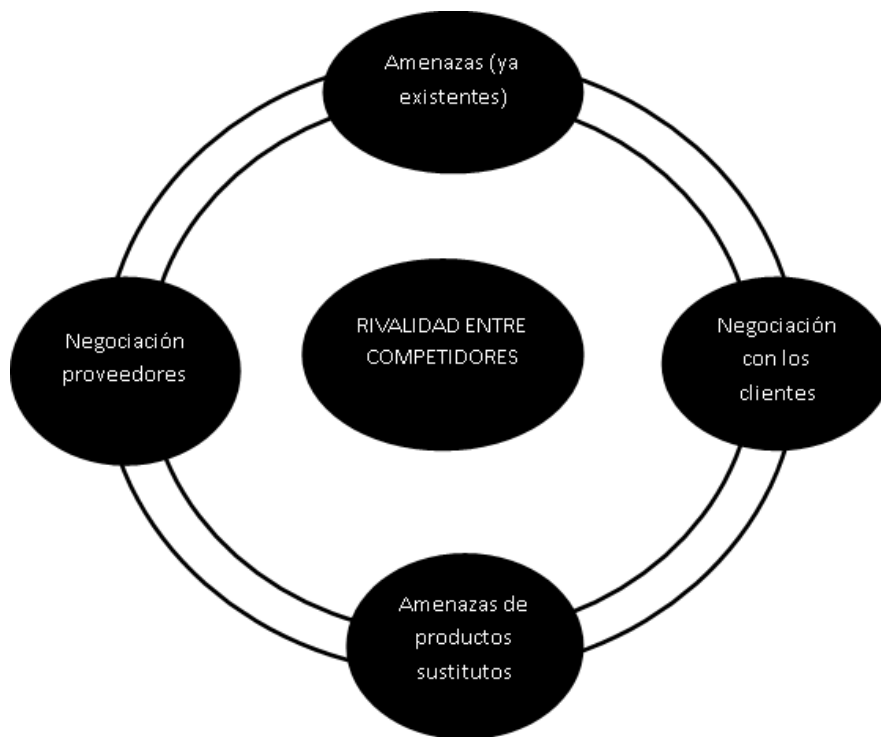


Figura No. 5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

⁹ El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

El clasificar las diferentes fuerzas de mercado de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o del sector al que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias y proyectos de mejora que permitan aprovechar las oportunidades y poder hacer frente a las amenazas.

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

En nuestro caso, hay un total de 284 clientes registrados (los cuales han realizado al menos una compra en el último año 2012) y 164 empresas identificadas como competencia ubicadas en el área de San Salvador. Es decir que la relación es aproximadamente 2:1 por lo que es un mercado reñido.

Por otra parte, todos los competidores directos ofrecen prácticamente la misma gama de productos, con algunas pequeñas variaciones. Es decir, los consumidores pueden adquirir exactamente el mismo producto en otras empresas y se percibe un costo de oportunidad despreciable por cambiar de una empresa a otra. Por tanto, los clientes en este sector suelen ser poco fieles, pasando de una organización a otra por la mínima diferencia de precio o ventaja ofrecida en forma de descuentos, promociones, servicios adicionales.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

En el caso de la organización en estudio, sus proveedores son aproximadamente 8 de origen local y 2 del exterior, específicamente de Guatemala. Se estima que un 10% de las compras realizadas se hacen en el comercio informal, es decir, proveedores que no están legalmente establecidos.

Debido a la naturaleza de sus productos, la empresa no puede aprovechar la economía de escala¹⁰ ya que el inventario que debe de mantener es mínimo para evitar mermas en sus productos perecederos (flores y frutas).

La tendencia es comprar siempre los mismos proveedores, intentando buscar descuentos vía fidelidad.

(F3) Amenaza de la entrada de nuevos Competidores.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a un sector, ésta podría tener barreras de entrada tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc.

Las barreras de entrada al sector de eventos y floristería no son altas, ya que se trata más de un negocio de creatividad que de tecnología, por tanto, no se necesita experiencia, ni tecnología específica o especializada, siendo el único requerimiento importante el capital inicial necesario.

Sin embargo, la tendencia de inversión nacional va a la baja debido al poco crecimiento económico, según análisis revelado en La Prensa Gráfica del día viernes 21 de diciembre de 2012, (páginas 16-20) el cual se encuentra alrededor del 1%. Tampoco existen empresas multinacionales que deseen invertir en este rubro de negocio por lo que no se visualiza una amenaza potencial de grandes cadenas ya que por lo general, estos negocios son de naturaleza única y sin sucursales.

(F4) Amenaza de Productos Sustitutivos.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de montaje de eventos y flores.

Primero, cabe destacar que en este sector no hay muchos diferentes canales de distribución: el método tradicional es adquirir flores o servicio de montaje de eventos de forma directa a través de la negociación con el personal de ventas. A pesar de ello, el servicio de

¹⁰ Por economías de escala se entiende a la reducción de los costos unitarios al incrementarse la cantidad producida. Un ejemplo de esto se da cuando, los costos de producción (compuestos de costos fijos y variables) se reducen debido a que ante incremento en las unidades producidas los costos fijos serán aplicados a mayor cantidad de unidades, reduciendo así el costo fijo unitario.

los organizadores de eventos va ganando mayor impacto en el mercado por lo que la venta puede llegar a depender de las elecciones en proveedores de servicios que estos organizadores seleccionen como los más adecuados

(F5) Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En este caso podemos concluir que existen muchas empresas que se pueden considerar competidores directos por ofrecer la misma variedad de productos o el mismo servicio de atención personalizada. De manera específica, dentro del área de San Salvador se han encontrado al menos 164 competidores, que ofrecen al menos uno de los servicios de la organización en estudio.

En concreto, sus competidores más inmediatos a nivel nacional son 14 empresas que ofrecen al menos 3 de los 4 servicios y productos ofrecidos por Celebraciones El Alfarero (Floristería, Globos, Artículos y equipo, Decoraciones), salvo variación de algunos accesorios y detalles, las cuales se listan a continuación:

- Buena Idea Decoración con Globos
- Fantasía
- Floristería Evelyn
- Floristería Garden
- Floristería Monet
- Floristería Tres
- Galería de Flores
- Globocentro
- Jardín de Rosas Floristería
- Karolay Floristería
- Magic Flowers

- Memories Floristería
- Nicole`s Flower Shop & More
- The Flower Shop

Estas empresas, al igual que Celebraciones El Alfarero, poseen muy diversificada su línea de negocios, por ofrecer una gran variedad de productos, con atención personalizada y asesoramiento. Sólo 7 de estas empresas cuentan con página web y únicamente 2 con servicio de pago en línea.

Como se ha observado, no son muchas las empresas que actúan más o menos al mismo nivel que nuestra empresa, pero debido a que todas ofrecen muy amplia variedad de productos o servicios adicionales, podríamos deducir que la rivalidad en el sector es bastante alta.

b) Análisis FODA.

En base a la información obtenida en los mismos se podrán deducir las principales amenazas y oportunidades del entorno de la empresa.

Como resultado del estudio de entorno, se pueden identificar las siguientes amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades del mercado a las cuales se les ha asignado un peso con relación a la importancia y urgencia que representa para la empresa el tratarlas; con una escala del 1 al 10, siendo el 1 menos importante y urgente y 10 la ponderación para las de mayor prioridad.

FORTALEZA		DEBILIDADES	
5 Servicio de ventas telefonicas	4 Liderazgo en el mercado	9 No tienen estados financieros actualizados y formales	
8 Precio competitivo	8 Poco personal para temporadas altas	8 Competencia en el mismo rubro	
8 Personal motivado	7 Sin identificación de procesos claves	7 No hay políticas establecidas para estandarizar decisiones	
8 Alta dirección competitiva	6 Cadena de distribución débil, depende de un único transporte	6 Sin inventarios ante una competencia siempre disponible	
9 Puestos con sobre carga de trabajo	6 No tienen identificados sus costos de manera rigurosa	6 Solo existe una decoradora capacitada	
9 Diversificación de los productos y servicios	5 Posicionamiento en el mercado	4 Alianzas de negocios débiles con alquileres de equipos	
8 Ubicación Geográfica (Con sala de ventas independiente)			
10 Amplia cobertura del negocio a nivel geográfico			
8 Innovación de productos/servicios			
9 Originalidad de productos y servicios			
4 Base de clientes identificada			
5 Relación con los proveedores			
6 Experiencia de 6 años en el sector			
6 A disposición de cualquier tipo de equipo para alquiler			
7 Calidad de producto/servicios			
6 Múltiples medios para llegar al cliente			
3 Presencia On line			
3 Ofrecer regalías a clientes importantes			
3 Personal experimentado			
2 Cuota de mercado			
1 Reputación			
128 Total	76 Total		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
9 Ubicación de nueva sala con menos riesgo de robo y similares	8 Muchos competidores diversificados	6 Consumidores con poca fidelidad	
9 Mayor utilización de internet por los consumidores			
9 Muchos proveedores con precios competitivos			
8 Continua innovación por tendencias adoptadas en decoración			
3 Prestamos a tasas bajas para PYMES			
38 Total	14 Total		

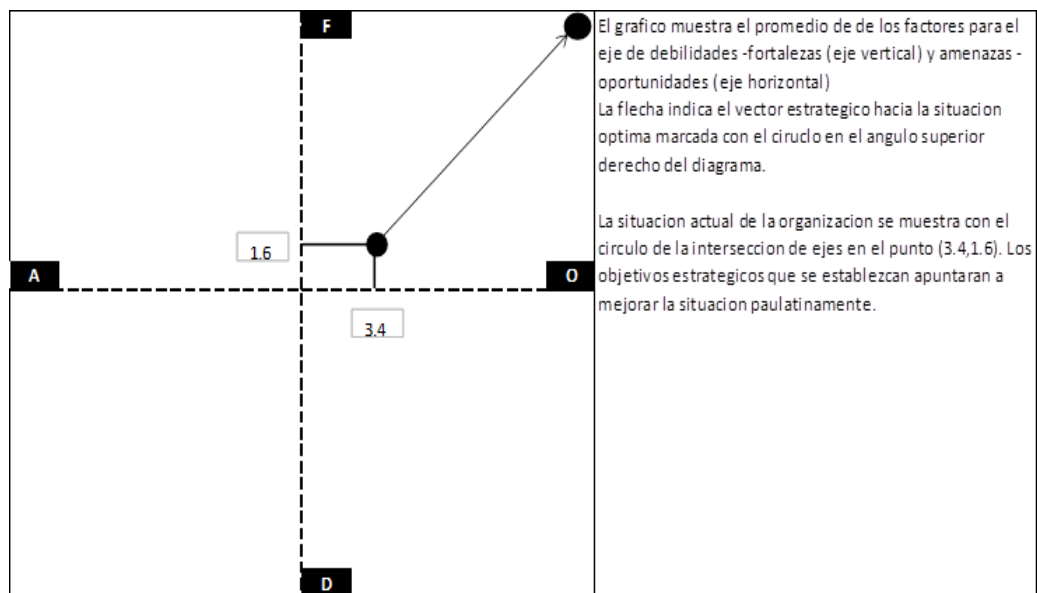


Figura No. 6 Representación gráfica de los factores del FODA

Se adjunta el gráfico para obtener una posición visual de la situación actual de la organización. Ha sido calculado realizando el promedio del puntaje obtenido entre fortalezas y debilidades (factores internos de la empresa), considerando como puntaje positivo las fortalezas y negativo las debilidades, es decir: $(128-76)/33= 1.6$. Lo mismo para el caso del eje amenazas-oportunidades, se realizó el promedio: $(38-14)/7=3.4$. Esta nos ubica en el cuadrante FO, por lo que las estrategias planteadas para el proyecto de mejora serán agresivas en cuanto a mejorar las debilidades de la empresa para convertirlas en fuerza realizando mejoras internas.

c) Análisis financiero y operativo.

Se presentan los datos obtenidos a raíz de la aplicación inicial de las hojas de Recogida de Datos.

La información presentada en este cuadro es muy importante ya que permite visualizar, durante el año 2012, los meses en los cuales se presentan pérdidas, estos meses coinciden con temporadas de vacación (Semana santa, fiestas agostinas), de la misma manera observamos una particularidad en los meses de diciembre, febrero y mayo que coinciden con fechas especiales de la temporada (San Valentín, día de la madre y navidad) que se obtienen ingresos muy altos. Esta información será utilizada para futuros análisis. El factor ganancia se calcula de la diferencias entre ingresos y gastos sobre los ingresos generados (suma de ventas).

	Gastos	R/Caja	CCF	FCF	Ventas sin iva	Suma ventas	Ganancia	Factor de ganancia
Enero	\$ 3,210.51	\$ 2,789.85	\$ 3,165.71	\$ 672.41	\$ 5,788.62	\$ 6,627.97	\$ 3,417.46	1.06
Febrero	\$ 3,600.93	\$ 3,202.75	\$ 684.02	\$ 220.60	\$ 3,587.22	\$ 4,107.37	\$ 506.44	0.14
Marzo	\$ 3,894.84	\$ 1,869.90	\$ 1,241.16	\$ 140.42	\$ 2,839.72	\$ 3,251.48	-\$ 643.36	-0.17
Abril	\$ 1,736.10	\$ 2,084.29	\$ 201.24	\$ 566.25	\$ 2,490.64	\$ 2,851.78	\$ 1,115.68	0.64
Mayo	\$ 1,384.36	\$ 4,357.33	\$ 790.71	\$ 241.30	\$ 4,706.85	\$ 5,389.34	\$ 4,004.98	2.89
Junio	\$ 1,306.75	\$ 2,747.51	\$ 897.85	\$ 303.44	\$ 3,448.73	\$ 3,948.80	\$ 2,642.05	2.02
Julio	\$ 3,492.65	\$ 3,598.55	\$ 376.37	\$ 552.38	\$ 3,953.97	\$ 4,527.30	\$ 1,034.65	0.30
Agosto	\$ 3,978.35	\$ 2,031.40	\$ 316.57	\$ 10.20	\$ 2,059.54	\$ 2,358.17	-\$ 1,620.18	-0.41
Septiembre	\$ 4,229.59	\$ 2,210.58	\$ 2,335.82	\$ 863.97	\$ 4,725.21	\$ 5,410.37	\$ 1,180.78	0.28
Octubre	\$ 4,655.46	\$ 2,411.90	\$ 845.45	\$ 964.10	\$ 3,686.86	\$ 4,221.45	-\$ 434.01	-0.09
Noviembre	\$ 3,862.89	\$ 3,031.28	\$ 1,112.46	\$ 396.49	\$ 3,965.27	\$ 4,540.23	\$ 677.34	0.18
Diciembre	\$ 7,958.67	\$ 5,034.60	\$ 6,667.18	\$ 1,773.55	\$ 11,768.85	\$ 13,475.33	\$ 5,516.66	0.69
	\$ 43,311.10					\$ 60,709.59	\$ 17,398.49	0.40

El mapa de procesos de primer nivel, formulado para el estado actual de Celebraciones El Alfarero es el siguiente:

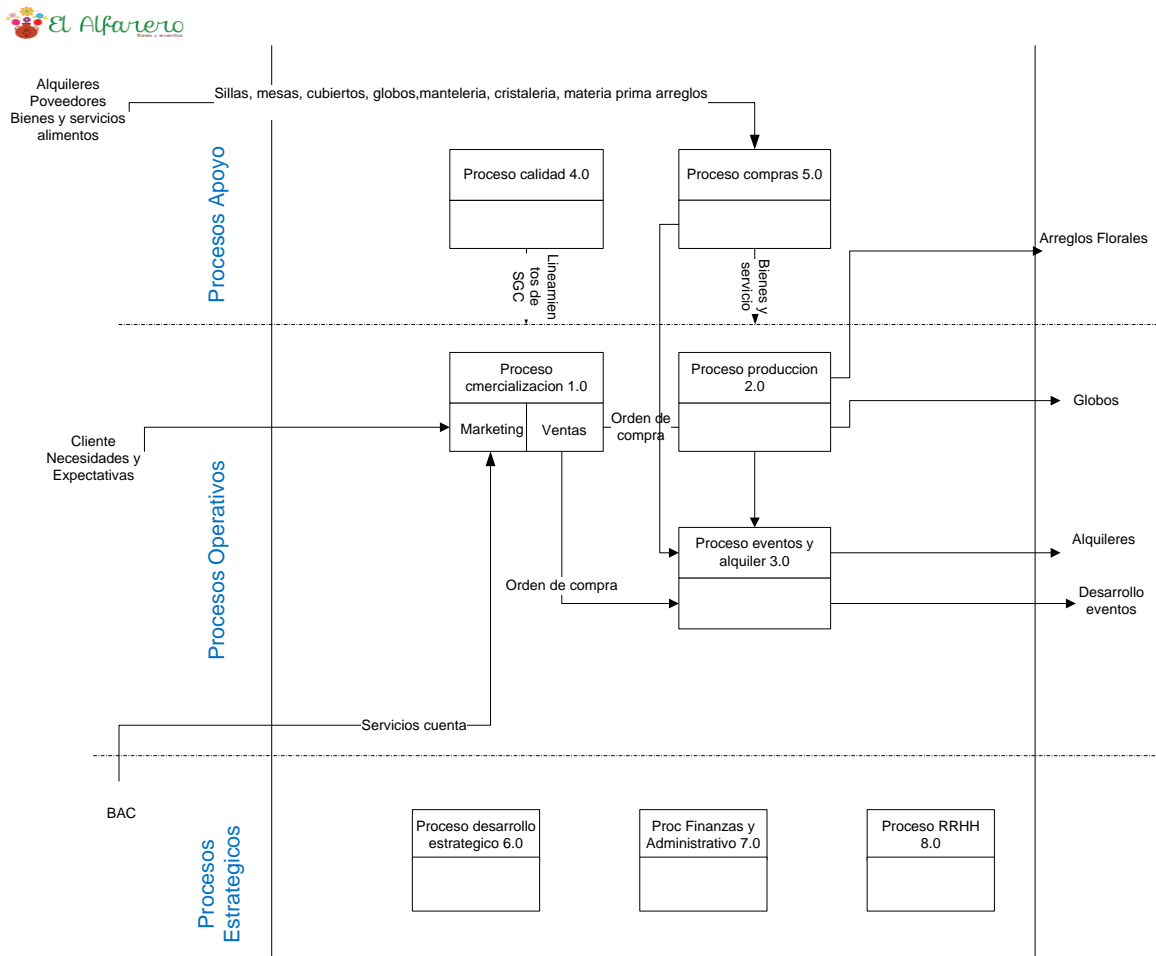


Figura. No. 7 Mapa de Procesos (cadena de valor) Celebraciones el Alfarero

PROCESO DE VENTAS

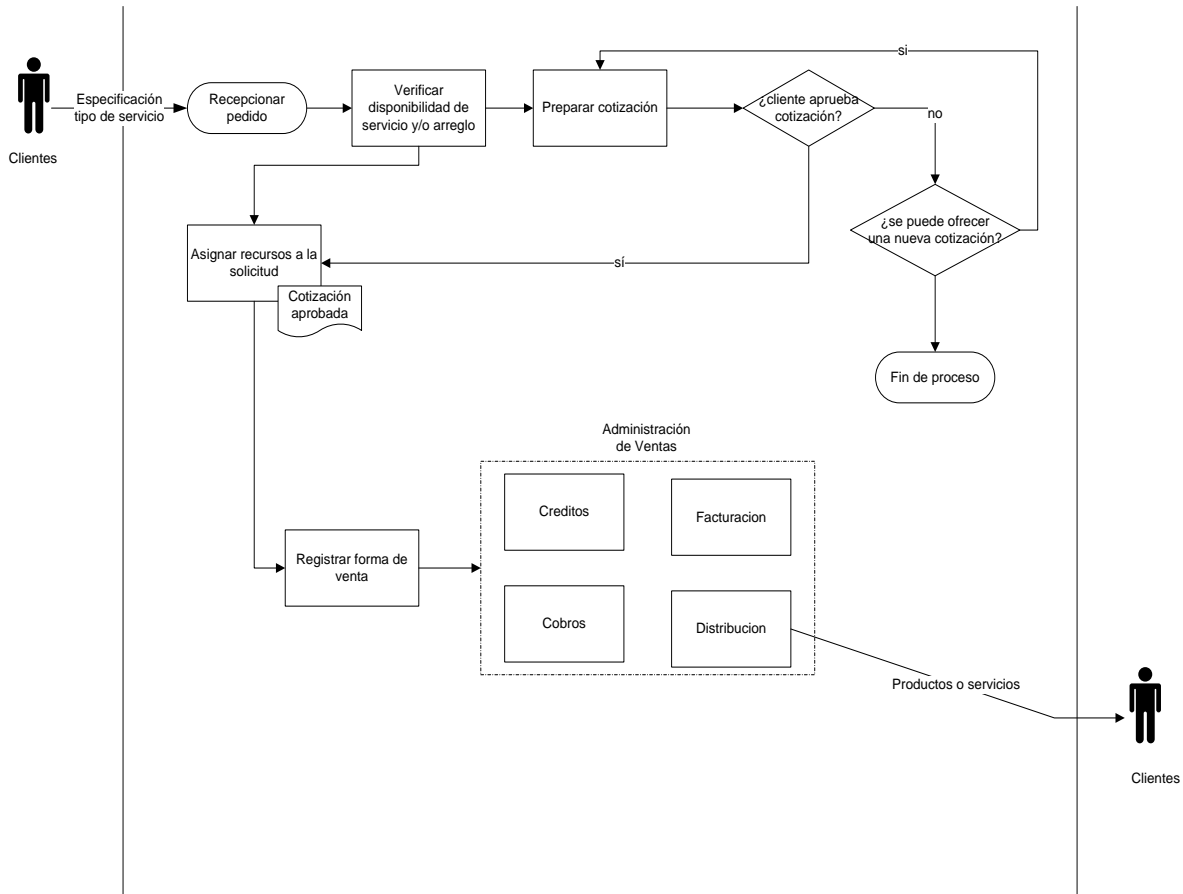


Figura. No. 8 Diagrama de Proceso de Ventas.

En el análisis operativo, por medio de una tormenta de ideas desarrollada por todo el equipo, se han obtenido los siguientes hallazgos:

- No se evidencia que la organización posea encuestas de satisfacción para sus clientes.
- Los propietarios no han trazado un plan de ventas para el año en curso (2013).
- La ubicación de la nueva sala de ventas además de ser estratégica ya que alcanza un mercado con mayor poder de adquisición y del sector de oficinas, es ventajosa debido a que se ha conseguido a un precio que representa un 12% de lo que cuesta el promedio de un alquiler en la zona de la colonia Escalón (\$175.00).
- La obtención de un vehículo nuevo surgió a raíz de una ventajosa oferta ofrecida por la agencia que tomó como base el vehículo

anterior como unidad a cuenta en un valor tres veces mayor al ofrecido en el mercado.

- No poseen datos con respecto a todos tipos de desperdicio producidos en el taller (tiempo, materia prima, mermas, daños en productos terminados).
- No se han establecido metas para cada uno de los perfiles de puestos.
- No poseen tablero de indicadores para sus procesos.
- No existen manuales de la organización, ni un manual de políticas de para la realización de las negociaciones con los clientes.
- La empresa como figura jurídica, no posee apalancamiento financiero con instituciones financieras, ya que toda la inversión se realiza a través de créditos personales de los propietarios.
- Se han perdido clientes importantes para la organización.
- No se tienen datos de contabilidad formal para los 6 años de operaciones de la empresa.
- El plan de trabajo no está documentado.
- La empresa dispone de capital para continuar operando.

Se realizaron Hojas de recogidas de datos para apoyar el análisis inicial y los posteriores a la aplicación del proyecto ya que no existe ningún tipo de indicador en la organización. Dichos formatos se encuentran en el Anexo B.

2) Priorización del problema.

Dado que el estudio presentó varios problemas y que la frecuencia no puede ser medida debido a que la organización no posee ningún tipo de indicadores que nos puedan presentar datos históricos, estos fueron valorados a través de la priorización con el método de Hanlon, para convertir la percepción cualitativa de cada problema en un peso cuantitativo, por tanto, se adjudicó a cada una de ellas un valor que representa la urgencia de su tratamiento.

A continuación realizamos la **Matriz de Hanlon**¹¹ para priorizar los problemas obtenidos, previa aclaración del significado de cada ítem y consensuando los criterios a utilizar, mediante la fórmula: (Magnitud + Severidad) x Eficacia x Factibilidad se obtuvo como primer problema sobre el que intervenir.

¹¹ Es un método que evalúa la posibilidad de enfrentarse o no a un problema que puede surgir en una organización. Consiste en multiplicar por un factor de ponderación las calificaciones obtenidas por diferentes criterios.

De esta manera se garantiza que el proyecto elegido impactará de la mejor manera a los clientes, disminuirá los daños y riesgos de clientes insatisfechos, será eficaz, factible económicamente y realizable.

Componente A: Magnitud

Hanlon definió este componente como el número de personas afectadas por el problema en relación con la población total. La magnitud se evalúa a partir de la escala que puede observarse en la tabla.

PORCENTAJE DE CLIENTES AFECTADOS	PUNTUACIÓN ASIGNADA
80% - 100%	10
60% - 79%	8
40% - 59%	6
20% - 39%	4
0% - 19%	2

Componente B: Severidad

Se define por las consecuencias que ese problema está produciendo en este momento, así como los posibles cambios con nuestra intervención.

CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN ASIGNADA
Muy severo, pérdida de clientes	10
Severo, quejas de clientes	6
Indiferente, el cliente no percibe el problema	3

Componente C: Eficacia

Se basa en la posibilidad que tenemos de conseguir con nuestra actuación los efectos deseados. También denominado abordabilidad, va a depender de que existan técnicas para poder neutralizar las causas o sus efectos.

CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN ASIGNADA
Eficaz, trata el problema de manera directa	10
Dudoso, no se prevén resultados	5
Ineficaz, no resuelve el problema	0

Componente D: Factibilidad.

Relación entre lo que nosotros invertimos para solucionar ese problema y los resultados de esa inversión. Hay que guiarse de el “Peso de los recursos”: Relación entre lo que cuesta y lo útiles que son.

CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN ASIGNADA
Factible, no requiere mayor inversión	10
Factible con dificultad, requiere poca inversión	5
No factible, la empresa no puede tratarlo	0

Problemas identificados y priorización.

Problemas identificados	Magnitud	Severidad	Eficacia	Factibilidad	Puntaje
No se evidencia que la organización posea encuestas de satisfacción para sus clientes.	10	10	10	10	2000
Los propietarios no han trazado un plan de ventas para el año en curso (2013).	2	3	10	10	500
No poseen datos con respecto a desperdicio producidos (tiempo, materia prima, mermas, daños en productos terminados).	2	3	5	5	125
No se han establecido metas para cada uno de los perfiles de puestos.	2	3	5	5	125
No poseen tablero de indicadores para sus procesos	4	3	0	5	0
No existen manuales de la organización ni un manual de políticas de para la realización de las negociaciones con los clientes.	4	6	5	5	250
La empresa como figura jurídica, no posee apalancamiento financiero con instituciones financieras	2	3	5	0	0
Se han perdido clientes importantes para la organización.	10	10	10	10	2000

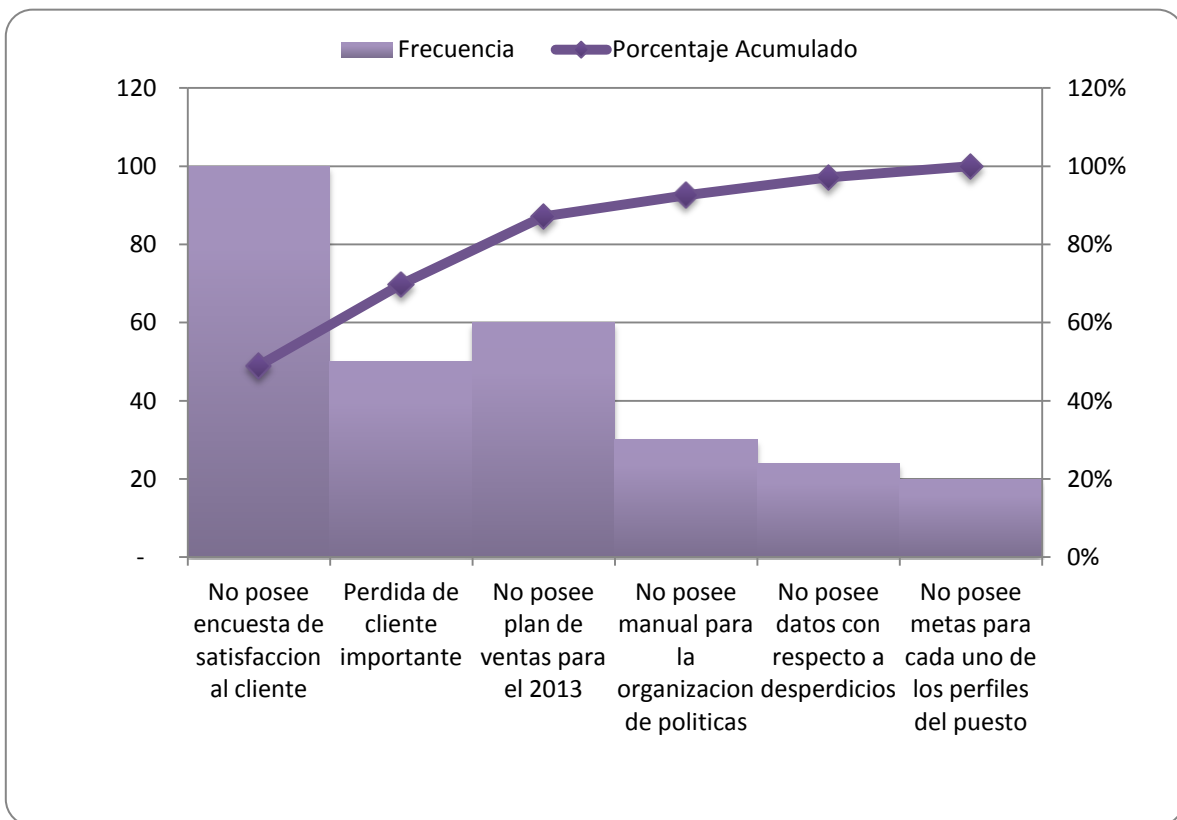


Figura No. 9 Diagrama de Pareto para representación de problemas

Basados en el principio de Pareto se seleccionó el 20% de los problemas más significativos, los cuales representan el 80% del impacto y en base a los problemas más críticos seleccionados se estableció el Proyecto de mejora.

Luego, fundamentados en el Anexo B de la norma ISO 10014 Gestión de la Calidad – Directrices para la Obtención de Beneficios Financieros y

Económicos, donde se describen métodos y herramientas para el establecimiento de proyectos de mejora se han seleccionado los siguientes 12 de los 50 presentados (Ver anexo D):

Evaluación: Actividad basada en la revisión de la percepción del desempeño; para identificar las oportunidades de mejora y posibles áreas de fortaleza para desplegar la mejor práctica potencial en la organización.

Matriz de Autoridad: matriz que contiene uno o más de los siguientes elementos: una lista de actividades, a quiénes se delegan, la fecha que se delegan, comentarios/restricciones/ observaciones, la autoridad y la responsabilidad en la gestión de los recursos.

Estudios comparativos con las mejores prácticas: método para comparar procesos y características de los productos y servicios de una organización, con los de los líderes reconocidos para identificar oportunidades de mejora.

Tormenta de ideas: Actividad diseñada para estimular el pensamiento abierto y creativo que fluye libremente dentro de un grupo. Se usa con frecuencia como ayuda en planificación y resolución de problemas.

Modelos de excelencia empresarial: por ejemplo el premio nacional de calidad Malcom Baldrige

Planificación del incremento y evaluación de competencias: Planificación utilizada para evaluación del conocimiento de los empleados y determinar cómo ayudarles a ampliar su competencia.

Encuestas de satisfacción del cliente y análisis de la retroalimentación: Proceso de revisión y análisis para averiguar los niveles reales de satisfacción del cliente con el producto/servicio recibido, basándose en la retroalimentación que le solicita la organización.

Intercambio electrónico de datos: Proceso de intercambio de formatos normalizados entre sistemas informáticos de diferentes compañías (o entre clientes y proveedores) para uso empresarial. El intercambio electrónico de datos es parte del comercio electrónico, en donde los clientes pueden hacer un pedido directamente con un proveedor y este proporciona confirmación (incluida fecha de despacho y el precio) a través de medios electrónicos.

Análisis de Pareto: Proceso estadístico que da como resultado un gráfico de barras organizado por frecuencias de mayores a menores. El diagrama de Pareto compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayudan a la identificación de las acciones prioritarias.

Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)

Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas: Proceso que consiste en identificar los puntos fuertes y débiles de una organización junto con sus amenazas y oportunidades externas (a menudo se representan gráficamente).

Creación de equipos: Práctica para seleccionar y motivar un grupo de individuos que trabajan juntos para cumplir propósitos y objetivos específicos de desempeño.

De esta manera se seleccionó el proyecto de **Inadecuada gestión organizacional en lo relativo a la gestión de clientes (medida de la satisfacción, pérdida de clientes y la gestión comercial) en la empresa “Celebraciones El Alfarero”**.

3) Aplicación de la metodología de resolución de problemas.

Se ha seleccionado la metodología 8D (8 disciplinas)¹² para resolución de problemas, la cual se desarrolla a continuación:

D1. Construir el equipo.

Como resultado de las capacitaciones, se integró un equipo de personas, quienes tuvieron la responsabilidad de diseñar el plan de servicio al cliente; quedando conformado así:

- Auxiliar de ventas (1).
- Propietarios (2).
- Equipo consultor (3).

Objetivos del equipo

Proponer mejoras y alternativas de solución que permitan: medir la satisfacción de clientes, evitar la fuga de clientes e implementar un plan de comercialización (de mercadeo y ventas) que permita mantener un nivel de ingresos y utilidades según lo planificado.

Funciones del equipo

- Cumplir con el método establecido (8D).
- Proponer mejoras y alternativas de solución de acuerdo a la problemática planteada.
- Mostrar una actitud positiva en el desarrollo del proyecto.

¹² El Gobierno de los Estados Unidos fue el primero en estandarizar el método 8D durante la Segunda Guerra Mundial, es un método usado para hacer frente y resolver problema usado frecuentemente por ingenieros de calidad y otros profesionales.

D2. Describir el problema.

Inadecuada gestión organizacional en lo relativo a la gestión de clientes (medida de la satisfacción, pérdida de clientes y la gestión comercial); incidiendo en la baja de los ingresos y las utilidades de la empresa “Celebraciones El Alfarero”.

Situación encontrada:

De acuerdo al FODA, la tormenta de ideas generada por personal de la organización, las ventas del 2012 que generaron una ganancia de \$17,398.49, el equivalente a un factor de ganancia¹³ del 40% y la priorización por la Matriz de Hanlon, se determina que los problemas de mayor impacto para la empresa son la poca fidelidad de los clientes y por ende la disminución de ventas, causados por no conocer el nivel de satisfacción de estos, así como sus necesidades. Por tanto, tampoco se ha definido un plan de ventas adecuado para apoyar las metas de comercialización de la organización.

D3. Implementar una solución provisoria.

En cuanto a la medición de la satisfacción se estableció la siguiente disposición: al entregar los productos del cliente se harán preguntas sobre la satisfacción del producto o servicio entregado, lo que permitirá tener una retroalimentación inmediata para ser discutida en el equipo de mejora.

En cuanto a la pérdida de clientes y de acuerdo al análisis efectuado por medio de las herramientas: tormenta de ideas/ espina de pescado (descrito en la Figura No. 11) se identifica un factor de peso que se identificó como “No se manejan precios, diferenciados para amistades del propietario”, si bien no es la causa raíz del problema, es un problema perceptible al cliente, que el auxiliar de ventas, no pueda dar una oferta acorde a la solicitud y naturaleza del cliente; por lo tanto, se sugiere manejar una tabla de precios estándar y un porcentaje de posible descuento a ofrecer a los clientes en general y a la cartera de clientes especiales (amigos de los propietarios). Esta medida se implementó a partir del mes de enero de 2013.

Se propuso un análisis sobre los clientes que efectúan únicamente una compra por semestre para tomar acciones pertinentes como llamar a los clientes, ofrecer el catálogo de servicios, llamarlos para fechas festivas como su cumpleaños, aniversarios de boda, etc.

¹³ El factor de ganancia se ha determinado a través del índice siguiente: $(\text{ventas totales} - \text{gastos totales}) / \text{gastos totales}$.

D4. Eliminar la causa raíz.

El equipo consultor desarrolló entrevistas con los propietarios y el personal para conocer los métodos empleados por la organización para medir la satisfacción de los clientes. Al respecto se evidenció que no se mide la satisfacción y que no se cuenta con ningún método; y por ende no hay evidencias de análisis, decisiones y acciones en pro de la gestión de la satisfacción de los clientes de Celebraciones El Alfarero.

De igual forma, la organización no cuenta con un plan comercial (marketing y ventas) que permita establecer las directrices del negocio.

Finalmente, el equipo hizo un análisis sobre las bajas ventas y utilidades e identificó lo siguiente:

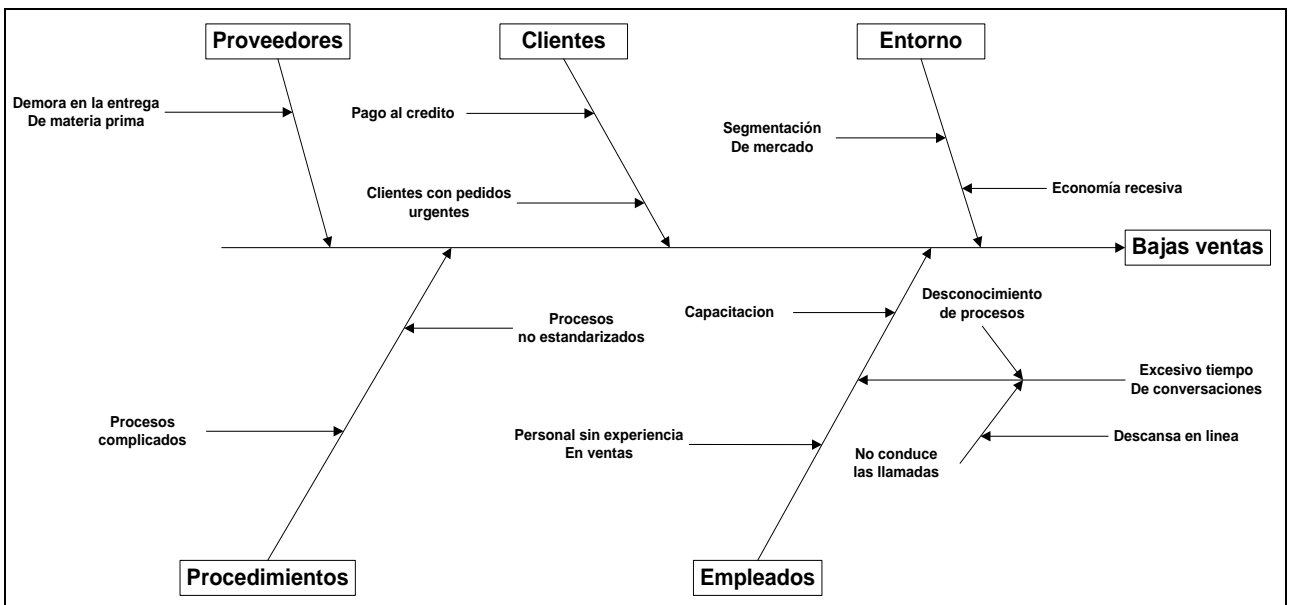


Figura #10 Diagrama Causa Efecto-Bajas Ventas

Con respecto a la pérdida de clientes, el equipo de mejora, a través de las herramientas de calidad hizo el siguiente análisis:

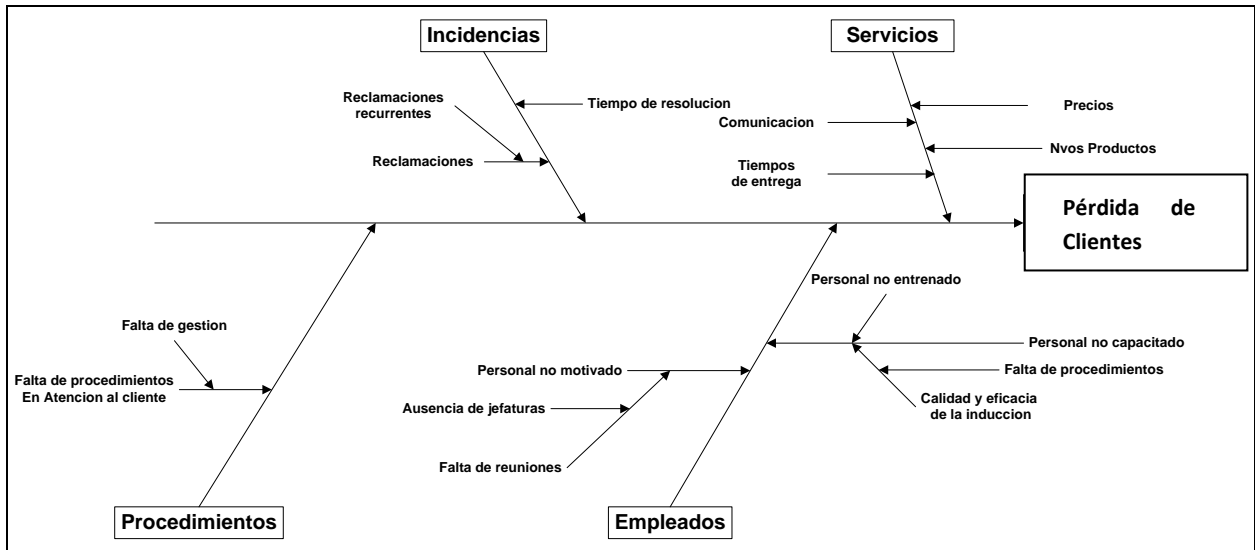


Figura. No. 10 Diagrama Causa Efecto-Pérdida de clientes

Para verificar las causas raíz se verificaron las ventas del año 2012, en la cual se detectó una baja de venta, en específico para los meses de marzo, agosto y octubre.

	Gastos	R/Caja	CCF	FCF	Ventas sin iva	Suma ventas	Ganancia	Factor de ganancia
Enero	\$ 3,210.51	\$ 2,789.85	\$ 3,165.71	\$ 672.41	\$ 5,788.62	\$ 6,627.97	\$ 3,417.46	1.06
Febrero	\$ 3,600.93	\$ 3,202.75	\$ 684.02	\$ 220.60	\$ 3,587.22	\$ 4,107.37	\$ 506.44	0.14
Marzo	\$ 3,894.84	\$ 1,869.90	\$ 1,241.16	\$ 140.42	\$ 2,839.72	\$ 3,251.48	-\$ 643.36	-0.17
Abril	\$ 1,736.10	\$ 2,084.29	\$ 201.24	\$ 566.25	\$ 2,490.64	\$ 2,851.78	\$ 1,115.68	0.64
Mayo	\$ 1,384.36	\$ 4,357.33	\$ 790.71	\$ 241.30	\$ 4,706.85	\$ 5,389.34	\$ 4,004.98	2.89
Junio	\$ 1,306.75	\$ 2,747.51	\$ 897.85	\$ 303.44	\$ 3,448.73	\$ 3,948.80	\$ 2,642.05	2.02
Julio	\$ 3,492.65	\$ 3,598.55	\$ 376.37	\$ 552.38	\$ 3,953.97	\$ 4,527.30	\$ 1,034.65	0.30
Agosto	\$ 3,978.35	\$ 2,031.40	\$ 316.57	\$ 10.20	\$ 2,059.54	\$ 2,358.17	-\$ 1,620.18	-0.41
Septiembre	\$ 4,229.59	\$ 2,210.58	\$ 2,335.82	\$ 863.97	\$ 4,725.21	\$ 5,410.37	\$ 1,180.78	0.28
Octubre	\$ 4,655.46	\$ 2,411.90	\$ 845.45	\$ 964.10	\$ 3,686.86	\$ 4,221.45	-\$ 434.01	-0.09
Noviembre	\$ 3,862.89	\$ 3,031.28	\$ 1,112.46	\$ 396.49	\$ 3,965.27	\$ 4,540.23	\$ 677.34	0.18
Diciembre	\$ 7,958.67	\$ 5,034.60	\$ 6,667.18	\$ 1,773.55	\$ 11,768.85	\$ 13,475.33	\$ 5,516.66	0.69
	\$ 43,311.10					\$ 60,709.59	\$ 17,398.49	0.40

D5. Escoger y Verificar Acciones Correctivas Permanentes

El rubro de floristería y eventos, es un sector de pequeños empresarios independientes, en constante crecimiento, los cuales ofrecen servicios decorativos y arreglos florales al público. Según datos proporcionados en noviembre 2012, por el Centro Nacional de Registro de Comercio únicamente se tienen 3 empresas bajo el giro “flores, eventos y alquileres”, sin embargo al hacer el estudio de mercado se detectan 164 empresas, ubicadas en el área

de San Salvador, que cumplen con al menos una de las categorías de servicios que Celebraciones El Alfarero oferta.

Qué

Para la elaboración de la propuesta de solución se diseñaron las estrategias idóneas para alcanzar los objetivos trazados, cuya implementación ayudará a mejorar los ingresos y utilidades de la organización y a brindar un mejor servicio al cliente para incrementar la fidelización de los mismos.

El campo de acción se apoya en estrategias que responden ya sea a uno o más criterios definidos en el problema:

1. Pérdidas de clientes
2. No hay medida de la satisfacción de los clientes
3. Bajas ventas y utilidades
4. No hay plan de comercialización.

Por tanto las estrategias han sido clasificadas de la siguiente manera:

Estrategia	Criterio al que responde
Nuevo enfoque organizacional	Pérdida de clientes, medida de la satisfacción de los clientes
Página web al Servicio del cliente	Bajas ventas y utilidades, pérdida de clientes, medida de la satisfacción
Control de calidad garantizado	Pérdida de clientes
Personal Capacitado	Pérdida de clientes, medida de la satisfacción
Cupones de descuento	Plan de comercialización, bajas ventas y utilidades
Buzón de Sugerencias	Medida de la satisfacción
Encuesta de atención recibida	Medida de la satisfacción
Base de datos actualizada	Pérdida de clientes
Visitas de cortesía	Pérdida de clientes
Alianzas empresariales	Plan de comercialización, bajas ventas y utilidades
Transferencia electrónica	Plan de comercialización, bajas ventas y utilidades
Exploración de nuevos mercados	Plan de comercialización, bajas ventas y utilidades

En cuanto al plan de comercialización, también se propuso un plan de ventas 2013 con el cual se pretende aumentar el volumen de ventas a \$85,000.00 para el año 2013 cuya proyección por meses y líneas de negocio, basado en proyecciones de acuerdo a la oportunidad de ventas que existe debido a fechas especiales donde la tendencia de ciertas líneas se ven más requeridas ante otras. Algunos supuestos tomados para la proyección de la distribución de las ventas fueron: Para fechas como San Valentín, día de la madre y día de la secretaria, será de más fácil rotación los productos de la línea de arreglos florales (meses de febrero, abril y mayo); en cambio para los meses en los que se ve un aumento de eventos sociales debido a graduaciones universitarias,

fiestas navideñas y graduaciones de bachilleres, se establecieron metas de participación más altas para la línea de servicios de montaje de eventos (meses de septiembre a enero) lo cual se presentan a continuación:

LINEA DE SERVICIO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ANUAL	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	% Promedio	Monto		
Arreglos florales	35%	\$ 3,174.91	60%	\$ 3,514.29	35%	\$ 1,577.65	35%	\$ 1,441.00	55%	\$ 4,237.73	35%	\$ 1,955.35	35%	\$ 2,283.97	35%	\$ 1,181.89	35%	\$ 2,607.70	30%	\$ 1,798.07	35%	\$ 2,243.04	20%	\$ 3,680.00	37%	\$ 29,695.60
Globos	25%	\$ 2,267.79	25%	\$ 1,464.29	35%	\$ 1,577.65	25%	\$ 1,029.29	25%	\$ 1,926.24	30%	\$ 1,676.01	30%	\$ 1,957.69	30%	\$ 1,013.05	25%	\$ 1,862.64	25%	\$ 1,498.39	15%	\$ 961.30	15%	\$ 2,760.00	25%	\$ 19,994.35
Montaje de eventos	25%	\$ 2,267.79	10%	\$ 585.72	15%	\$ 676.14	20%	\$ 823.43	10%	\$ 770.50	20%	\$ 1,117.34	20%	\$ 1,305.13	20%	\$ 675.36	25%	\$ 1,862.64	25%	\$ 1,498.39	40%	\$ 2,563.47	50%	\$ 9,200.01	23%	\$ 23,345.91
Alquileres	15%	\$ 1,360.68	5%	\$ 292.86	15%	\$ 676.14	20%	\$ 823.43	10%	\$ 770.50	15%	\$ 838.01	15%	\$ 978.85	15%	\$ 506.52	15%	\$ 1,117.58	20%	\$ 1,198.71	10%	\$ 640.87	15%	\$ 2,760.00	14%	\$ 11,964.14
TOTAL	100%	\$ 9,071.18	100%	\$ 5,857.15	100%	\$ 4,507.57	100%	\$ 4,117.16	100%	\$ 7,704.96	100%	\$ 5,586.71	100%	\$ 6,525.63	100%	\$ 3,376.82	100%	\$ 7,450.56	100%	\$ 5,993.56	100%	\$ 6,408.68	100%	\$ 18,400.01	100%	\$ 85,000.00

De esta manera, al aumentar las ventas, se podrá aprovechar la economía de escala, ya que los gastos fijos serán diluidos entre más productos y servicios, dando como resultado una **disminución del costo unitario** de los artículos que permita una **mayor rentabilidad** para la organización.

No se puede dar un dato aproximado de en cuanto aumentará la rentabilidad ya que los datos de los costos o porcentaje de costos de producción por líneas de negocio, a pesar de realizar los esfuerzos requeridos, no fueron otorgados por la propietaria, por lo que únicamente se asegura que los ingresos aumentarán en un 40% según la proyección propuesta con respecto a las ventas registradas durante el año 2012 (pasarán de \$60, 709.59 a \$85,000 durante el 2013).

Cómo

La implementación de las diferentes estrategias estará a cargo del personal, siendo necesario en algunas áreas, la inversión o desembolso para su puesta en marcha, sin embargo, dicha acción tendrá su reversión al generar beneficios tales como:

- Aumento de las ventas.
- Mejor posicionamiento.
- Diferenciación notoria en relación a la competencia, debido a la exploración de mercado y generación de ventas a través de medios publicitarios en la web y ventas en línea
- Disminución de la pérdida de clientes.
- Retención de clientes frecuentes.

Cuánto

La inversión requerida para la implementación de las estrategias propuestas para Celebraciones El Alfarero, se estimó que asciende a la suma de \$ 8,046.40 para las actividades a desarrollar en el año 2013.

Estrategia	Inversión	Detalle
Nuevo enfoque organizacional	\$ 2640.00	Salario del personal de ventas
Página web al Servicio del cliente	\$ 70.00	1 visita del informático
Control de calidad garantizado		Salario de personal de ventas
Personal Capacitado	\$ 200.00	Inversión en papelería, refrigerio para personal capacitado
Cupones de descuento	\$ 500.00	Vendidos con Cupón Club
Buzón de Sugerencias	\$ 50.00	buzón en acrílico
Encuesta de atención recibida	\$ 65.00	Papelería
Base de datos actualizada	\$ 700.00	Sistema de administración de clientes
Visitas de cortesía	\$ 2940.00	Salario del personal de mercadeo
	\$ 100.00	Regalías
Alianzas empresariales	\$ 440.70	Publicidad
Transferencia electrónica		Salario de personal de ventas
Exploración de nuevos mercados	\$ 440.70	Publicidad
Total de la inversión.....	\$ 8146.40	

El total de la inversión antes indicado, es proyectado para el primer año de implementación, luego de ese lapso, se evaluaría la adición o eliminación de partidas del Plan, según se requiera, de acuerdo con los resultados obtenidos.

A quién

El Plan de Servicio al Cliente está diseñado de acuerdo a las necesidades de Celebraciones El Alfarero, con el objetivo primordial de aumentar los ingresos y utilidades de la empresa e incrementar la fidelización de los clientes, a través de la implementación de las estrategias desarrolladas para tal fin, las cuales estarán en constante evaluación, para permitir una debida actualización del Plan adaptado a los cambios que se ocasionen.

Desarrollo de Estrategias a implementar en el proyecto de mejora.

Nombre:	Nuevo enfoque organizacional	
Objetivo :	Proveer servicios organizados y que propicien la completa satisfacción de las necesidades de los clientes.	
Importancia:	Proyectar una mejor imagen de la empresa, recalando que los servicios se empezarán a ofrecer con un nuevo enfoque de calidad.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar situaciones críticas que se presentan con frecuencia y delegar un encargado con autoridad de decisión para su debida y oportuna solución. • Garantizar línea abierta en celular de encargado, en caso de ausencia, para que los empleados de la empresa puedan obtener instrucciones sobre procedimientos a seguir. 	
Recursos:	Humanos:	Encargado de ventas.
	Técnicos:	Equipo de cómputo para el registro de procedimientos en situaciones típicas.
	Financieros:	Costo del sueldo por persona encargada, \$220 salario mensual.
Responsable:	Propietaria.	
Duración:	Permanente.	

Nombre:	Página web al Servicio del cliente	
Objetivo :	Crear un acceso en la página web de la empresa, que permita la interacción del cliente con la empresa.	
Importancia:	Lograr que la página web no sea un sitio únicamente para publicidad y promoción de los servicios, sino que sea un medio para conocer las exigencias, comentarios y expectativas que el cliente tenga sobre los servicios ofrecidos	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de un espacio en página web para comentarios o consultas que permita la interacción del cliente con el personal de la empresa. • Revisión continua de respuestas obtenidas. 	
Recursos:	Humanos:	Asesor informático.

	Técnicos:	Equipo informático para revisión constante de la página web
	Financieros:	Costo de asesoría informática, \$70.00 por visita
Responsable:	Asesor informático	
Duración:	Permanente	

Nombre:	Control de calidad garantizado	
Objetivo :	Establecer parámetros de control de calidad que conlleven a ofrecer un servicio calificado.	
Importancia:	Crear la mentalidad de “eficiencia y eficacia” en el desempeño de las labores de cada área involucrada en el servicio ofrecido por la empresa, propiciando un proceso constante en búsqueda de la perfección.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de redes de comunicación que incluyan a todos los empleados, a fin de tomarles en cuenta, motivarles e incentivarles al logro de estándares predeterminados. • Realización de listas de chequeo o de comprobación (check list) en cada área funcional, por ejemplo: Eventos: <ul style="list-style-type: none"> • Montaje realizado conforme al esquema • Salón limpio • Mesas preparadas (mantel, centro de mesa) 	
Recursos:	Humanos:	Propietaria y empleados
	Técnicos:	Equipos varios tales como escaleras, desarmadores, linternas, y otros para el desempeño de las funciones de mantenimiento y reparación respectivas
	Financieros:	Costo del sueldo de persona encargada (no se coloca porque ya se ha colocado este salario en otra estrategia que cubrirá la misma persona).
Responsable:	Propietaria	
Duración:	Permanente	

Nombre:	Personal Capacitado	
Objetivo :	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los empleados hacia la mejora de la calidad de servicio. • Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. • Desarrollar las competencias que permitan aplicar un proceso de atención al cliente satisfactorio. • Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes. • Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia. 	
Importancia:	Que el empleado se sienta enfocado en brindar una eficiente y apropiada atención al cliente, que propicie su satisfacción y lealtad.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Se otorgará capacitación a todos los empleados, incluso al propietario, siendo los posibles temas a tratar, los siguientes: • Conociendo al cliente • Tipos de clientes: Negocios, amigos, grupos y convenciones 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de un buen servicio al cliente • Manejo del servicio al cliente. • La actitud del personal, elemento clave del servicio al cliente • La actitud positiva 	
Recursos:	Humanos:	Personal contratado para impartir la capacitación, propietaria, Asistente de ventas
	Técnicos:	Equipo audiovisual, papelería
	Financieros:	Capacitación interna - \$200
Responsable:	Empresa contratada y persona designada para coordinar capacitación	
Duración:	8 horas	

Nombre:	Cupones de descuento	
Objetivo :	Otorgar al cliente un descuento que capture nuevos clientes	
Importancia:	El cliente se sentirá cautivado por los descuentos en cupones y permitirá que nuevos clientes conozcan a Celebraciones El Alfarero, generando mayores ingresos.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Los descuentos pueden ofrecerse para consumo en arreglos florales en el mes de febrero y mayo. • Los descuentos en cupones se harán efectivos si al menos 50 personas adquieren los cupones. • Los cupones de descuento tendrán una validez de un mes. • Los montos de los descuentos serán definidos por la propietaria. 	
Recursos:	Humanos:	Encargado de servicio al cliente
	Técnicos:	--
	Financieros:	Pago a administrador de cupones \$500.00
Responsable:	Encargado de servicio al cliente	
Duración:	Permanente	

Nombre:	Buzón de Sugerencias	
Objetivo :	Registrar las opiniones de inconformidad, reclamos o sugerencias de los clientes en relación a los servicios brindados	
Importancia:	Con la puesta en práctica de esta estrategia se conocerán con exactitud las quejas o sugerencias de los clientes, lo que permitirá identificar las fallas y/o debilidades y asimismo, definir los procedimientos necesarios para que puedan ser solventadas y de esa forma, brindar un servicio más acorde a las exigencias de los clientes.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar buzones de sugerencias dentro de los locales, de modo que el cliente se sienta en la libertad de opinar sobre los servicios brindados y/o manifestar, en caso exista por alguna razón, su desagrado o incomodidad. • El auxiliar de ventas, será la persona designada para extraer los formularios depositados cada día en el buzón de sugerencias para tener una idea precisa de las solicitudes hechas por los clientes. • En la página web adicionar una opción de sugerencias, la cual será monitoreada diariamente por el auxiliar de ventas. 	

	<ul style="list-style-type: none"> Definición de las actividades que solucionarán los reclamos manifestados. Definición por parte del propietario, sobre plan de solución a situaciones que requieran largo plazo para su atención 	
Recursos:	Humanos:	Encargado de ventas o persona designada en cada caso
	Técnicos:	Equipo de cómputo para llevar un registro de la sugerencia o reclamo y verificar si dicha solicitud fue atendida
	Financieros:	Elaboración de buzones de sugerencias en material acrílico \$25.00 precio individual
Responsable:	Auxiliar de ventas	
Duración:	Permanente	

Nombre:	Encuesta de atención recibida	
Objetivo :	Registrar las opiniones e impresiones que el cliente tiene en relación a los servicios	
Importancia:	Con la puesta en práctica de esta estrategia se conocerán los comentarios de los clientes en cuanto al servicio recibido y podrán definirse las actividades que darán solución a situaciones de inconformidad.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> Se utilizará una hoja de papel impresa con breve información requiriendo de los clientes, respuesta sobre detalles puntuales de la montajes realizados y cómo observa el servicio, solicitándose calificación, si se desea Definición de las actividades que solucionarán los comentarios manifestados, en caso de ser negativos. 	
Recursos:	Humanos:	Encargado de ventas
	Técnicos:	Equipo de cómputo para llevar registro de los incidentes desfavorables
	Financieros:	\$65, en papel e impresión
Responsable:	Encargado de ventas	
Duración:	Permanente	

Nombre:	Base de datos actualizada	
Objetivo :	Disponer de información completa de los clientes frecuentes a fin de realizar llamadas o enviarles correspondencia relacionada a promociones u ofertas	
Importancia:	La base de datos permitirá la identificación oportuna del cliente y facilitará la comunicación entre ambas partes. Así también la utilización de bases de datos permitirá tener precisión en el proceso de facturación, al tener registrados los datos necesarios y a retomar acciones para fidelizar a los clientes que tienen únicamente compras esporádicas.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> Creación de una base de datos para registro de información de clientes Programación en la base de datos para que genere alarma en caso de cumpleaños de clientes, para que el personal, tenga la iniciativa 	

	<p>de enviar una tarjeta de felicitación a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de reporte de datos útiles de cada cliente (ficha de cliente), por ejemplo No. de registro fiscal, para efectos de tenerlos ingresados en el sistema y disponer de ellos a la hora de facturar. • Generación de reporte de clientes frecuentes, lo cual se logrará creando en la base de datos un campo vinculado al sistema de compras, que registre las compras del cliente y las contabilice, desplegando el listado de personas registradas con más frecuencia. 	
Recursos:	Humanos:	Personal de ventas
	Técnicos:	Equipo de cómputo y sistema de administración de clientes
	Financieros:	Honorarios por elaboración de sistema (\$700)
Responsable:	Personal de ventas	
Duración:	Permanente	

Nombre:	Visitas de cortesía	
Objetivo :	Mantener agradado a los clientes frecuentes de Celebraciones El Alfarero para motivarles al uso continuo de los servicios o a que recomienden a sus amistades o conocidos	
Importancia:	Con la visita de cortesía se pretende fidelizar a los clientes frecuentes, a través de atenciones que le representarán un beneficio emocional que fomentará su lealtad.-	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de pequeños productos que pudiera brindarse a los clientes con fines de fidelizar con la empresa, entre los productos que podría otorgarse serían: En el caso de mujeres, repostería fina en pequeñas proporciones, acompañado de hojas con información de arreglos, eventos; en el caso de caballeros, revistas deportivas, de vehículos u otro artículo de interés masculino, como llaveros, los cuales también se acompañarían de folletería publicitaria de Celebraciones El Alfarero. • Contratación de una ejecutiva de mercadeo, si los recursos lo permiten, quien se encargaría de la función de compra y entrega de los productos • Visita a los clientes frecuentes para entrega de cortesías 	
Recursos:	Humanos:	Responsable de mercadeo
	Técnicos:	Base de datos para obtener direcciones de clientes a visitar
	Financieros :	Sueldo del responsable de mercadeo \$220.00 Viáticos para visitas \$25.00 Artículos para regalías \$100.00
Responsable:	Responsable de mercadeo	
Duración:	Por tiempo limitado depende del resultado obtenido	

Nombre:	Alianzas empresariales	
Objetivo :	Realizar alianzas con diferentes empresas con el fin de captar nuevos clientes y mantenerlos fieles	
Importancia:	Incrementar el número de clientes, lo que expande las oportunidades de fidelización	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiones con empresas, ya sea bancarias, gimnasios, salas de té o de productos de consumo masivo y otras, interesadas en ofrecer a sus clientes beneficios como descuento en servicios ofrecidos por floristerías y montaje de eventos. • Elaboración de documento escrito que plasme la intención de la alianza estratégica entre ambas partes. • Establecer descuentos especiales para los clientes enviados por la empresa con quien se tiene el acuerdo de alianza, a fin de hacer efectivos los descuentos ofrecidos y así captar más clientes que pueden fidelizarse y luego convertirse en clientes frecuentes. • Publicación en periódicos de circulación nacional, informando a la población en general sobre la alianza estratégica. 	
Recursos:	Humanos:	Propietario
	Técnicos:	Base de datos para el registro
	Financieros:	Anuncio de publicidad, aproximado \$440.70 blanco y negro (3 col. x 6.5”), sección sucesos, página impar.
Responsable:	Propietario	
Duración:	Por tiempo limitado o permanente	

Nombre:	Exploración de nuevos mercados	
Objetivo :	Realizar alianzas con bancos, condominios, apartamentos del área metropolitana con el fin de captar nuevos clientes en el rubro de decoración	
Importancia:	Incrementar el número de clientes, lo que expande las oportunidades de fidelización	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiones con empresas, ofertando la decoración de áreas comunes y/o sociales de bancos, condominios, apartamentos. • Elaboración de documento escrito que plasme la intención de la oferta presentada. • Publicación en periódicos de circulación nacional, informando a la población en general sobre los servicios realizados como publicidad. 	
Recursos:	Humanos:	Propietario
	Técnicos:	Base de datos para el registro
	Financieros:	Anuncio de publicidad, aproximado \$440.70 blanco y negro (3 col. x 6.5”), sección sucesos, página impar.
Responsable:	Propietario	
Duración:	Por tiempo limitado o permanente	

Nombre:	Transferencia electrónica	
Objetivo :	Facilitar a los clientes el pago de su cuenta dándoles la opción que a ellos más les convenga, con el fin de retenerlos como clientes frecuentes.	
Importancia:	Motivar la preferencia y lograr la retención del cliente concediéndoles opciones convenientes para el pago de los servicios, ya sea en línea o bien, directamente en los bancos (a través de remesas en cuenta), con el objetivo de facilitarles las transacciones de cancelación de los productos.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un campo en página web, que permita el acceso para pago con tarjeta de crédito o débito a fin de que se reserven los fondos. • Anuncio de la facilidad en un diario de circulación nacional 	
Recursos:	Humanos:	Personal de ventas
	Técnicos:	Equipo de cómputo para acceder a la página web
	Financieros:	Costo del sueldo por persona encargada, \$220 salario mensual.
Responsable:	Encargado contable	
Duración:	Permanente o a conveniencia	

D5. Verificar la acción correctiva.

Se ha elaborado un formulario de evaluación para cada una de las diferentes estrategias diseñadas, a fin de darle un seguimiento específico a las condiciones obtenidas en cada caso.

La utilización de los formularios tal como han sido diseñados, queda a criterio de los responsables de la empresa, sin embargo dichos cuadros pueden servir de base para una evaluación fácil y práctica de las estrategias y la respuesta obtenida con ellas.

Estrategia a evaluar: 1. Nuevo Enfoque organizacional

Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Verificar que se ofrezcan servicios que propicien la completa satisfacción de las necesidades de los clientes.	Disminución de situaciones de queja por el servicio ofrecido a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Mejor organización para la atención de situaciones críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la estrategia para retroalimentar el procedimiento a seguir por parte de los empleados. Mantener en constante observación los resultados obtenidos, a fin de mejorar los procedimientos de respuesta, en caso de ser necesario. 	Cada mes	Propietario	Número de reclamaciones con respecto al número de servicios realizados	Menor o igual al 5% de reclamaciones con respecto a los servicios prestados.
	Elaboración ágil de tareas, debido a una mejor coordinación de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor satisfacción de los clientes. 					
	Mejor enfoque organizacional que proyecte a los clientes mejora en los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> No se observaron cambios en el procedimiento de atención de situaciones críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar la estrategia, a fin de lograr el objetivo trazado. 				
		<ul style="list-style-type: none"> Desorganización en la atención de situaciones críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar la estrategia, debido a que no se observó la mejora proyectada. 				

Estrategia a evaluar: 2. Pagina web servicio al cliente

Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsible	Indicador	Meta
Verificar que la página web de la empresa fomenta la interacción del cliente con la empresa	Cuantificar el porcentaje de uso de la herramienta por parte de los clientes, para establecer si los resultados fueron satisfactorios, esto a través de un formulario en el cual se trasladarán los resultados obtenidos mediante mensajes recibidos de parte de los clientes o bien, a través de las compras en línea que se hagan en el periodo establecido	Compras en línea: • Incremento	• Mantener la estrategia	Quincenal	Encargado de informática	No. de compras en línea con respecto a las ventas realizadas	25% de las ventas totales
		• Se mantuvo • No se realizaron	• Reforzar la estrategia, enviando mensajes de correo electrónico o a través de la entrega de hojas volantes, promoviendo la utilización de la herramienta para realizar compra de arreglos florales, o para cotizar eventos sociales por el medio virtual.			No. de consultas en línea con respecto a las realizadas vía teléfono	50% de consultas de servicios
		Consulta de servicio: • Incremento	• Mantener la estrategia, debido a que arrojó resultados positivos.			No. de quejas registradas en la página web respecto a las recibidas	25% de quejas totales recibidas.
		• Se mantuvo • No se realizaron	• Fortalecer el uso de pagina web • Rediseñar la estrategia con el objeto de que la herramienta de sitio virtual, sea aprovechada para la consulta y oferta de servicios				
		Reporte de quejas o sugerencias en línea: • Se obtuvieron • No se obtuvieron	• Mantener la estrategia como mecanismo para conocer las sugerencias de los clientes • Eliminar el bloque de quejas y sugerencias debido a que no reporta respuesta por parte de los clientes				

Estrategia a evaluar: 3. Control de calidad garantizado

Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Revisar que los parámetros de control de calidad contribuyan a ofrecer un servicio más calificado y apegado a las necesidades de los clientes	Realizar la evaluación del control de calidad mediante formularios que permitan identificar el correcto y calificado servicio a ofrecer en las diferentes áreas, tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Arreglos florales • Arreglos de globos • Decoración de eventos 	Insumos y servicios <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la estrategia ya que se optimiza recursos con el uso de productos de calidad, eficiente rendimiento. 	Diario	Encargado de ventas y Decoradora	No. De no conformidades encontradas en la aplicación de la lista de chequeo	Ninguna no conformidad con las especificaciones del cliente.
		<ul style="list-style-type: none"> • No se observó cambio o mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la estrategia a modo de obtener resultados evidentes de una mayor satisfacción por parte del cliente 				

Estrategia a evaluar: 4. Personal Capacitado

Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Comprobar que la capacitación ha contribuido a la motivación de los empleados hacia la mejora de la Calidad de Servicio, permitiendo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente, así como el desarrollo de competencias que propicien una Atención al Cliente satisfactoria	Realizar una evaluación del desempeño de los empleados en cuanto a atención al cliente, mediante un breve formulario que se llenará en forma ocasional para monitoreo y calificación del desempeño del empleado, tomando en cuenta aspectos tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio y atención al cliente • Comunicación y atención al cliente • Proceso de atención al cliente • Resolución de situaciones conflictivas 	Calidad de servicio y atención al cliente: <ul style="list-style-type: none"> • La atención al cliente caracteriza un servicio de calidad cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la estrategia debido a que ha dado buenos resultados 	Semestral	Propietario	Número de cuentas activas sobre el total de cuentas	100% de cuentas activas
		<ul style="list-style-type: none"> • No se percibe mejora, a pesar de ofrecer un mejor servicio y atención al 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la estrategia a modo de que el personal comprenda los beneficios que una adecuada atención al cliente traerá 			Número de reclamaciones sobre número de ventas	5% de reclamaciones respecto al número de ventas
		Comunicación y atención al cliente <ul style="list-style-type: none"> • Mejor capacidad de escucha y habilidades para la atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la estrategia, pues proporciona buenos resultados 				
		<ul style="list-style-type: none"> • Persisten barreras en la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de la estrategia a fin de que el personal alcance una comunicación más efectiva con el cliente 				

Estrategia a evaluar: 5. Cupón de Descuento							
Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Determinar la aceptación de la propuesta	Volumen de ventas utilizando cupones	Incrementos sustanciales	Mantener la estrategia debido a que aporó buenos resultados	Cada semestre	Propietario y Encargado de ventas	# de cupones vendidos sobre cupones ofrecidos por promoción	100% de cupones vendidos
		Poco incremento	Reforzar la estrategia a fin de motivar al cliente, el uso de cupones				
		No se observó incremento	Eliminar o rediseñar la estrategia				
Estrategia a evaluar: 6. Buzón de sugerencias							
Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Determinar si la estrategia de un Buzón de sugerencias aportó mejoras en el servicio brindado y si su utilización fue efectiva y despertó el interés de participación de los clientes	Volumen de uso	Todos los clientes lo utilizan	Mantener la estrategia	Cada mes	Propietario	No. De sugerencias realizadas por los clientes	20% del total de los clientes recibidos en el mes
		Algunos clientes lo utilizan	Reforzar la estrategia para que el cliente se sienta motivado y en libertad de hacer uso del buzón de sugerencias, encaso exista alguna insatisfacción				
		Ningún cliente lo utiliza	Rediseñar la estrategia para poder obtener respuestas acerca de la satisfacción percibida por el cliente				
	Contabilización de formularios depositado	De 10 en adelante	De acuerdo con la gravedad del caso				
		De 1 a 10					
		Ninguno	Reforzar la estrategia				

Estrategia a evaluar: 7. Encuesta de satisfacción								
Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta	
Verificar la aceptación de la estrategia, a fin de que el cliente manifieste el resultado de la experiencia comercial	• Contabilizar encuestas de evaluación	• Todos los clientes accedieron a contestar	• Mantener la estrategia como medio de control de la satisfacción del cliente	Mensual	Auxiliar de ventas	Número de encuestas contestadas sobre número de clientes a los que se les dio servicio	50% de los clientes responde a la encuesta	
		• Algunos clientes contestaron	• Reforzar la estrategia					
		• Ningún cliente contestó	• Rediseño de la estrategia o eliminación de la misma, en el caso de incomodidad manifestado por los clientes					
Tener un parámetro para la toma de decisiones de la mejora en el servicio en base a la percepción del cliente.	• Conocer el grado de satisfacción de los clientes	• Los clientes otorgan buena calificación a los servicios	• Mantener la estrategia como medio de control de la satisfacción del cliente	Mensual	Auxiliar de ventas	Grado de satisfacción	Nota igual a 8	
		• Los clientes evalúan mal los servicios recibidos.	• Reforzar la estrategia					

Estrategia a evaluar: 8. Base de datos actualizada

Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Verificar que los clientes que realizan una compra o consulta, son registrados en la base de datos implementada para tal fin, a modo de que se cuente con información completa y actualizada en cada caso	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de bases de datos verificando que todos los campos estén completos, lo que garantizará un buen funcionamiento de la herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes frecuentes cuentan con información completa en la base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la estrategia 	Cada mes	Propietario	No. de clientes registrados.	Aumenta un 3% cada mes.
		<ul style="list-style-type: none"> Algunos clientes no están creados y cuentan con información imprecisa 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la estrategia a fin de mantener la base de datos actualizada 				
		<ul style="list-style-type: none"> Los clientes nuevos no son agregados a la base 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar la estrategia a fin de que el personal se comprometa a mantener la base de datos actualizada 				
	<ul style="list-style-type: none"> Confirmar la información contenida en la base de datos a través de una breve encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes accedieron a verificar datos 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la estrategia 				
		<ul style="list-style-type: none"> Negativa de los clientes para confirmar datos 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar la estrategia a fin de motivar al cliente a verificar sus datos 				

Estrategia a evaluar: 9. Visitas de cortesía

Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Conocer la efectividad de la estrategia y si ello está fomentando un incremento en la preferencia de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en la frecuencia de compras por parte del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en las compras del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la estrategia 	Semestral	Encargado de mercadeo	Número de compras promedio por cliente.	Dos compras por cliente. 20% de los clientes referidos
		<ul style="list-style-type: none"> No se observó incremento 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar o rediseñar la estrategia 				
	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de referidos al Alfarero por parte del cliente visitado 	<ul style="list-style-type: none"> De 3 a mas 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la estrategia dado los buenos resultados. 				
		<ul style="list-style-type: none"> De 0 a 3 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la estrategia a fin de que se logre del cliente su preferencia para lograr su recomendación en los servicios 				

Estrategia a evaluar: 10. Alianzas empresariales

Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Verificar que la estrategia de alianzas brinde resultados positivos mediante las relaciones de mutuo beneficio	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes que resulten de la alianza, con lo que se podrá medir el impacto de la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> Más de 7 clientes en un mes 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la estrategia 	Cada mes	Encargado de ventas	Número de clientes nuevos por alianzas sobre número de clientes nuevos captados por todas las estrategias	40% clientes referidos sobre clientes totales.
		<ul style="list-style-type: none"> De 1 a 7 clientes en un mes 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la estrategia realizando visitas a la empresa de alianza a fin de motivarle a que utilice los servicios de Celebraciones El Alfarero 				
		<ul style="list-style-type: none"> Ningún cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar la estrategia ofreciendo mayores beneficios y promociones 				

Estrategia a evaluar: 11. Transferencia electrónica

Objetivo de la evaluación	Criterio	Resultados	Medidas correctivas	Cuando	Responsable	Indicador	Meta
Verificar si la opción de pago en línea es aceptada y preferida por el cliente y si ello le representa beneficios a Celebraciones El Alfarero	• Volumen de pagos realizados en línea	• Más de 15 pagos en línea	• Mantener la estrategia debido a la obtención de buenos resultados	Cada mes	Propietario y Encargado Contable	Numero de pagos en líneas sobre el número de pagos totales	25% de los pagos realizados en línea
		• De 1 a 15 pagos en línea	• Reforzar la estrategia a fin de motivar al cliente la utilización de este medio de pago				
		• Ningún pago en línea	• Rediseñar estrategias para obtener mejores resultados				

D6. Implementar una solución permanente.

Implementación de las estrategias

La normalización de estas estrategias se logrará a través de la inclusión de estas, incorporándolas a la red de procesos, convirtiendo estos documentos en documentos autorizados para la organización (políticas, planes, procedimientos); dando como resultado la sensibilización y capacitación al personal acerca de las mejoras implementadas. Finalmente, estas acciones serán soluciones permanentes en la medida que se establezcan métodos de monitoreo, seguimiento y control que garanticen en el tiempo las mejoras implementadas.

En esta fase se han plasmado los pasos y actividades específicas a realizarse para la implementación del proyecto.

A continuación se describe de manera detallada el conjunto de acciones a ejecutarse a la hora de la implementación del plan, con el objetivo de que se alcancen los fines proyectados y se concreten las metas trazadas

i. Objetivos del plan de implementación.

Objetivo General

Facilitar a Celebraciones El Alfarero, la implementación del proyecto a través de las estrategias, para el logro de los objetivos de venta.

Objetivos Específicos

- Establecer los pasos para la implementación de un plan de gestión de clientes y comercialización.
- Determinar los entes responsables de las actividades para la implementación de dicho plan.

ii. Importancia de la implementación

La importancia del plan de implementación es brindar una guía lógica y organizada para el desarrollo de las estrategias y alcanzar el objetivo de la investigación realizada, que es, mejorar los resultados financieros de la empresa.

El plan de implementación ofrece una excelente oportunidad para que los miembros que forman parte del personal, trabajen en equipo y se consolide un

adecuado sentido de pertenencia hacia la empresa para que todos los integrantes persigan el mismo fin.

Así también la importancia del plan de implementación se basa en que ningún esfuerzo importante de trabajo está completo sin una guía para su ejecución, a fin de que las actividades sean ejecutadas tal cual se diseñaron, siendo los resultados evaluados en el momento del monitoreo respectivo.

iii. Plan de acción.

Difusión del plan de gestión de clientes y comercialización.

El plan fue presentado mediante una charla expositiva organizada por los consultores a la máxima autoridad de Celebraciones El Alfarero, quienes después de revisarlo y aprobarlo, determinaron a las persona responsable, de la implementación y seguimiento del mismo.

Capacitación al personal

Para implementar el proyecto con el éxito establecido, fue necesaria la capacitación para el personal, a fin de que dichos empleados estuvieran completamente familiarizados con los objetivos de las acciones que se pretendían llevar a cabo; así también para lograr que se tenga accesibilidad y una respuesta favorable hacia el cambio.

Ejecución del proyecto.

Se propuso el siguiente cronograma para la aplicación de las estrategias del proyecto de mejora. (El archivo con Gantt puede ser visto en el Anexo G)

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	PROYECTO DE MEJORA PARA CELEBRACIONES EL ALFARERO	310.25 días	sáb 01/12/12	vie 31/01/14
2	Sensibilización de una cultura de mejora continua	6 días	sáb 01/12/12	dom 09/12/12
3	Capacitación Herramientas Básicas de Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas	6 días	dom 09/12/12	dom 16/12/12
4	Establecimiento de equipos de mejora	6 días	dom 16/12/12	dom 23/12/12
5	Aplicación del método de resolución de problemas	30.25 días	dom 23/12/12	jue 31/01/13
6	Identificación	5 días	dom 23/12/12	vie 28/12/12
7	Priorización	6 días	vie 28/12/12	vie 04/01/13
8	Análisis de causas	5 días	vie 28/12/12	jue 03/01/13
9	Propuesta de un proyecto de mejora	6 días	jue 03/01/13	vie 11/01/13
10	Medición inicial	1 día	jue 31/01/13	jue 31/01/13
11	Presentación del Proyecto a la Alta Dirección	1 día	vie 01/02/13	vie 01/02/13
12	Comunicación y delegación al personal	1 día	lun 04/02/13	lun 04/02/13
13	Aplicación de estrategias	260 días	mar 05/02/13	vie 31/01/14
14	Nuevo enfoque organizacional	240 días	mar 05/02/13	vie 03/01/14
15	Página web al Servicio del cliente	4 días	vie 08/03/13	jue 14/03/13
16	Control de calidad garantizado	260 días	mar 05/02/13	vie 31/01/14
17	Personal capacitado	191 días	mar 05/02/13	lun 28/10/13
18	1º Capacitación	1 día	mar 05/02/13	mar 05/02/13
19	2º Capacitación	1 día	lun 29/04/13	lun 29/04/13
20	3º Capacitación	1 día	lun 29/07/13	lun 29/07/13
21	4º Capacitación	1 día	lun 28/10/13	lun 28/10/13
22	Cupones de descuento febrero	3 días	mar 05/02/13	jue 07/02/13
23	Cupones de descuento mayo	3 días	jue 02/05/13	lun 06/05/13
24	Buzón de Sugerencias	230 días	mié 13/02/13	mar 31/12/13
25	Encuesta de atención recibida	236 días	mar 05/02/13	mar 31/12/13
26	Base de datos actualizada	171 días	mar 05/02/13	lun 30/09/13
27	Base de datos actualizada 1	1 día	mar 05/02/13	mar 05/02/13
28	Base de datos actualizada 2	1 día	jue 30/05/13	jue 30/05/13
29	Base de datos actualizada 3	1 día	lun 30/09/13	lun 30/09/13
30	Visitas de cortesía	232 días	mar 05/02/13	mar 24/12/13
31	Visitas de cortesía 1	1 día	mar 05/02/13	mar 05/02/13
32	Visitas de cortesía 2	1 día	mar 19/02/13	mar 19/02/13
33	Visitas de cortesía 3	1 día	mar 05/03/13	mar 05/03/13
34	Visitas de cortesía 4	1 día	mar 19/03/13	mar 19/03/13
35	Visitas de cortesía 5	1 día	mar 02/04/13	mar 02/04/13
36	Visitas de cortesía 6	1 día	mar 16/04/13	mar 16/04/13
37	Visitas de cortesía 7	1 día	mar 30/04/13	mar 30/04/13
38	Visitas de cortesía 8	1 día	mar 14/05/13	mar 14/05/13
39	Visitas de cortesía 9	1 día	mar 28/05/13	mar 28/05/13
40	Visitas de cortesía 10	1 día	mar 11/06/13	mar 11/06/13
41	Visitas de cortesía 11	1 día	mar 25/06/13	mar 25/06/13
42	Visitas de cortesía 12	1 día	mar 09/07/13	mar 09/07/13
43	Visitas de cortesía 13	1 día	mar 23/07/13	mar 23/07/13
44	Visitas de cortesía 14	1 día	mar 06/08/13	mar 06/08/13
45	Visitas de cortesía 15	1 día	mar 20/08/13	mar 20/08/13
46	Visitas de cortesía 16	1 día	mar 03/09/13	mar 03/09/13
47	Visitas de cortesía 17	1 día	mar 17/09/13	mar 17/09/13
48	Visitas de cortesía 18	1 día	mar 01/10/13	mar 01/10/13
49	Visitas de cortesía 19	1 día	mar 15/10/13	mar 15/10/13
50	Visitas de cortesía 20	1 día	mar 29/10/13	mar 29/10/13
51	Visitas de cortesía 21	1 día	mar 12/11/13	mar 12/11/13
52	Visitas de cortesía 22	1 día	mar 26/11/13	mar 26/11/13
53	Visitas de cortesía 23	1 día	mar 10/12/13	mar 10/12/13
54	Visitas de cortesía 24	1 día	mar 24/12/13	mar 24/12/13
55	Alianzas empresariales	260 días	mar 05/02/13	vie 31/01/14
56	Transferencia electrónica	2 días	mar 05/02/13	mié 06/02/13
57	Exploración de nuevos mercados	236 días	mar 05/02/13	mar 31/12/13
58	Seguimiento y control del proyecto	238 días	mar 05/02/13	mié 01/01/14
59	Seguimiento y control del proyecto 1	1 día	mar 05/02/13	mar 05/02/13
60	Seguimiento y control del proyecto 2	1 día	lun 01/04/13	lun 01/04/13
61	Seguimiento y control del proyecto 3	1 día	lun 01/07/13	lun 01/07/13
62	Seguimiento y control del proyecto 4	1 día	mar 01/10/13	mar 01/10/13
63	Seguimiento y control del proyecto 5	1 día	mié 01/01/14	mié 01/01/14

Responsables de la implementación.

Los encargados de ejecutar el proyecto son en primera instancia los propietarios y el encargado de venta, debido a que ellos deberán orientar al resto del personal la manera en que se continuará la implementación del proyecto.

Facilitadores externos

Son los que desarrollarán las acciones necesarias que estén vinculadas con la capacitación del personal, publicidad, promoción, mejoramiento del servicio y demás acciones necesarias, realizadas por entes externos.

iv. Recursos necesarios

Será necesario contar con los recursos detallados en la descripción de los cuadros que presentan cada una de las estrategias.

v. Acciones a desarrollar para la Implementación.

- Difusión del proyecto a los propietarios.
- Capacitación para el personal.
- Comunicación de las tareas a los involucrados
- Negociación con los proveedores de servicios relacionados a las estrategias.
- Ejecución del proyecto.

vi. Plan de Divulgación

El plan de divulgación estuvo a cargo de los propietarios .Este sirvió para dar a conocer cuáles serían las actividades a realizarse, la importancia que se daría a cada acción a implementar, lo cual dará como resultado los beneficios esperados por la empresa, que se traducirán en un incremento en la fidelización de los clientes y por ende, mayores ingresos.

Esto se dio a conocer con una presentación sencilla pero puntualizando de manera precisa los objetivos, metas, acciones y responsables de cada uno de los pasos a seguir en el proyecto, logrando con ello que los empleados comprendan el fin perseguido, las funciones que desempeñarán y se identifiquen con dicho esfuerzo para alcanzar la meta propuesta.

vii. Organización de la puesta en marcha.

Organización de la puesta en marcha:

Para una efectiva organización de la puesta en marcha deben tomarse en cuenta los factores siguientes:

- Que las etapas del proyecto sean desarrolladas tal cual se han diseñado, a fin de que se logre la efectividad proyectada.
- Constatar el cumplimiento de estrategias.
- Que la Alta Dirección sea responsable de la organización para la puesta en marcha y la verificación de resultados.

Control y monitoreo de la puesta en marcha

Para que el control y monitoreo de la puesta en marcha muestre resultados concretos sobre su ejecución y permita evaluar el avance del plan, podrán seguirse los pasos siguientes:

- La Alta Dirección realizará funciones de seguimiento de las acciones realizadas en la puesta en marcha del proyecto, a fin de dar soporte en momentos de incertidumbre por parte del personal
- El encargado realizará un diagnóstico del avance del plan y su concordancia con los fines propuestos.
- Determinar la necesidad de ajustes a realizar al proyecto.
- Comprobación del cumplimiento de mejora en los servicios ofrecidos por parte del personal.

Identificar fallas y corregir

Con la realización del control y monitoreo anteriormente mencionado, podrá verificarse si la ejecución del proyecto está proporcionando los resultados esperados o si alguna situación generó efectos negativos para los fines propuestos, por lo cual se deberá identificar las fallas y proceder a la toma de decisiones correctivas para su solución, así:

- Supervisión de los procedimientos e identificación de fallas o errores.
- Tomar las previsiones necesarias que solucionen la situación de falla.
- Contar con una capacidad de respuesta que permita que las fallas encontradas puedan solventarse de manera concreta, rápida y oportuna.

Seguimiento

En la etapa del seguimiento podrá darse continuidad a la ejecución del proyecto, el cual, luego de haber sufrido modificaciones -de haberse encontrado fallas o incongruencias- proporcionará resultados positivos al propietario.

D7. Evitar que el problema se repita.

Para evitar la reincidencia del aumento la pérdida de los clientes, se desarrolla el proceso a implementar para mejorar la calidad del servicio al cliente, eliminando los diferentes tipos de errores que producen una falta de fidelidad a la empresa. A continuación se realiza una revisión del flujo de proceso de ventas, al cual le aportamos el proyecto de mejora referido a estrategias para la gestión de clientes.

Proceso para el área de ventas, para mejorar la calidad de servicio al cliente.

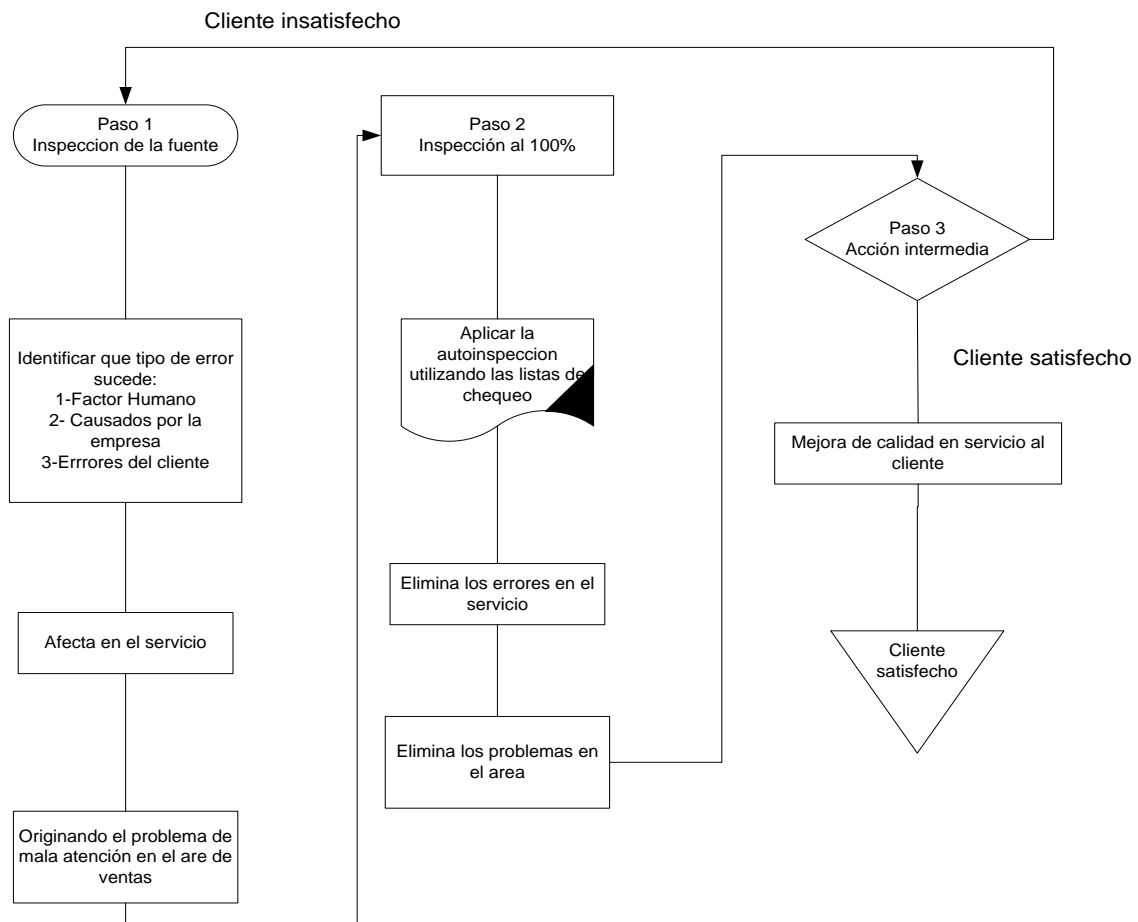


Figura No. 12 Diagrama de Procedimiento para Servicio al Cliente en Ventas

Identificar cambios, refuerzos y mejoras

Se ha preparado un lista de chequeo para el monitoreo y seguimiento al proceso de ventas.

Nombre del empleado _____

Fecha de evaluación _____ Supervisado por: _____

Indicaciones:

Marque de acuerdo a la escala de medición correspondiente de 1 a 7

		Escala						
		Pésimo	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
Errores		1	2	3	4	5	6	7
CAUSADOS POR EL FACTOR HUMANO								
1	Olvido							
2	Mal entendimiento							
3	Principiante/Novato							
4	Errores por ignorar reglas o políticas							
5	Desapercibido							
6	Lentitud							
7	Sorpresas							
8	Intencionales							
CAUSADOS POR EL CLIENTE								
1	En la preparación							
2	Durante una reunión							
3	En la etapa de entrega o instalación de evento							

- Se recomienda la utilización de las lista de chequeo, ya que es una fuente primaria para que el empleado identifique mejoras en la atención al cliente.
- Los indicadores plasmados para cada estrategia de gestión de los clientes, deben medirse periódicamente, ya que estos se convertirán en realimentación para el propietario, lo cual le permitirá conocer los factores de éxito de su empresa y las oportunidades de mejora del proyecto.
- Los resultados de los indicadores deben compartirse con el personal, ya que forman parte fundamental de los logros alcanzados.

D8. Celebrar el éxito.

Este paso es de vital importancia para que en posteriores esfuerzos para la aplicación de proyectos de mejora, se disminuya la resistencia de la participación del personal y se vuelva una práctica en la que todo el equipo de trabajo se sienta identificado y comprometido.

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por los propietarios en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas.

Las recompensas propuestas para Celebraciones El Alfarero.

- Tiempo libre
- Almuerzos
- Asistencias a seminarios o conferencias

Un premio consistente en capacitación adicional sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto mejoramiento.

4) Informe de postulación al Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Todas las prácticas, herramientas, desarrollo, planes y estrategias implementadas para el proyecto de mejora han sido realizadas en base a los criterios solicitados por el Reconocimiento a las Mejores Prácticas en su edición 2013.

Se retomaron cada uno de los elementos para la planificación, desarrollo, medición y control de las actividades en base a los requisitos del modelo. De esta manera, el equipo consultor pudo realizar un informe de postulación para el proyecto de mejora propuesto para la empresa Celebraciones el Alfarero, el cual se presenta desarrollado en el Anexo E.

Cabe mencionar que el criterio 7, en el que se deben detallar los resultados, no fue desarrollado ya que el proyecto propuesto será implementado durante todo el año 2013 y su medición final será en enero del 2014.

El equipo consultor determinó recomendar a los propietarios de la organización que por las condiciones encontradas en esta empresa se requiere que para el

2013 implementen todas las acciones expuestas en este trabajo y que para finales del año 2013 reconsideren la postulación ya sea con las bases para el año 2014 o el año 2015, la selección del año dependerá en la medida en que la organización madure la gestión de la calidad y pueda haber realizado varias mediciones para comprobar que los resultados del proyecto son siempre positivos y sostenibles en el tiempo.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- El diagnóstico inicial de “Celebraciones El Alfarero” mostró deficiencias en la gestión de clientes y la gestión comercial de la organización, cuyos procesos son claves en la cadena de valor del negocio.
- Para la resolución de problemas se seleccionó la metodología 8D debido a que la falta de medición inicial dificultaba otro tipo de métodos (como el WV). Esta metodología es totalmente congruente para la resolución de la naturaleza de los problemas identificados en la organización.
- El trabajo en equipo fue base para focalizar esfuerzos hacia la identificación causa raíz de los problemas y la búsqueda de las acciones permanentes del proyecto de mejora.
- Las capacitaciones proporcionaron una guía para la orientación de los esfuerzos a realizar durante la planificación y ejecución del proyecto de mejora, disminuyendo la resistencia al cambio, aumentado la participación y el compromiso del personal con la mejora y brindando los conocimientos necesarios en herramientas y modelos de calidad.
- El proyecto de mejora propuesto a la empresa “Celebraciones El Alfarero” tiene como objetivo incrementar las ventas y utilidades, por medio de estrategias bien establecidas y fundamentadas en la mejora continua, las cuales según la aplicabilidad de las perspectivas de Kaplan, serán aplicadas a los clientes, los procesos y el aprendizaje organizacional para impactar los resultados financieros.

- El proyecto de mejora está basado en los criterios de un modelo de excelencia de reconocimiento nacional para asegurar que el proceder será sostenible y con la orientación a la mejora de los resultados de la organización.
- La educación y capacitación debe de ser parte de la mejora continua ya que integra al personal a la empresa de una mejor manera logrando la sinergia en la organización y aumentando la gestión del conocimiento de la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda estandarizar y normalizar el proceso de ventas para mejorar la gestión al cliente y los ingresos de la empresa.
- Se propone dar continuidad a la capacitación de los empleados orientándolos hacia la especialización en cada puesto de trabajo y proyectándolo en un plan de carrera definido para cada empleado.
- Se recomienda implementar y dar seguimiento a los indicadores propuestos para poder controlar y mejorar.
- Se recomienda que las desviaciones de las metas se analicen en orientación con los objetivos de la empresa, misión y visión.
- Podría ser favorable para la organización después de estabilizadas las acciones a implementar, establecer los tipos de recompensas especial hacia las metas sobrepasadas para fomentar la mejora continua.
- Es necesario por parte de la Alta Dirección, apoyar al 100% a los vendedores y decoradora, pues, ellos son la mayor fuente de ingresos y ventas en la empresa.
- Se recomienda que cuando se selecciona personal que labore en la empresa, es necesario preferir a las persona con experiencia, o con las capacidades requeridas para el puesto de trabajo, ya que, la calidad y atención al cliente será mucho más fácil de inyectar y aplicar y disminuirá todo tipo de desperdicios en la organización.
- Se recomienda que la empresa madure los procesos y sistema de gestión propuestos por el año 2013 y presentar una postulación hacia “El reconocimiento de las mejores prácticas” no antes del año 2014.

- Se recomienda la utilización de las lista de chequeo propuestas para la gestión de clientes, ya que es una fuente primaria para que el empleado identifique mejoras en la atención al cliente.
- Sería conveniente realizar reuniones periódicas para presentar el avance de los indicadores y el progreso de la aplicación del proyecto para que todos los colaboradores se sientan parte de los logros alcanzados.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chang, Richard Y.; [Niedzwiecki](#), Matthew E.; [Gorín](#), Jorge; *Las Herramientas Para La Mejora Continua De La Calidad: **Guía Práctica para Lograr Resultados Positivos**, Volumen 1*, Ediciones Granica, España, 1999.

Ishikawa, Kauro; *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa*; Grupo Editorial Norma, Colombia, 1986.

ISO 9004: 2009 Gestión Para El Éxito Sostenido De Una Organización. Enfoque De Una Gestión De La Calidad. 2009.

ISO 10014: 2006 Gestión de la Calidad. Directrices para la obtención de Beneficios Financieros y Económicos.

Izar Landeta, Juan Manuel; González Ortiz, Jorge Horacio; *Las 7 Herramientas Básicas De La Calidad*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, 2004.

Porter, Michael; *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competidores*; Simon & Schuster Ltd; EEUU; 1998.

Walton, Mary; Deming, W. Edwards; *El Método Deming En La Práctica*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2004.

Secretaría de Asuntos Estratégicos, *Bases del Reconocimiento Salvadoreño de las Mejores Prácticas*, El Salvador ,2012.

<http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/>

<http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot.php>