

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**IMPLEMENTACIÓN, MANTENIMIENTO Y EVALUACIÓN  
DEL PROGRAMA "CREANDO LEALTAD"**

**POR**

**ARTURO JIMÉNEZ RAMÍREZ**

**T E S I S**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN  
PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.**

**FEBRERO DEL 2000**

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
2000  
J54



1020130068

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**IMPLEMENTACIÓN, MANTENIMIENTO Y EVALUACIÓN  
DEL PROGRAMA "CREANDO LEALTAD"**

**POR**

**ARTURO JIMÉNEZ RAMÍREZ**

**T E S I S**  
**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN  
PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.**

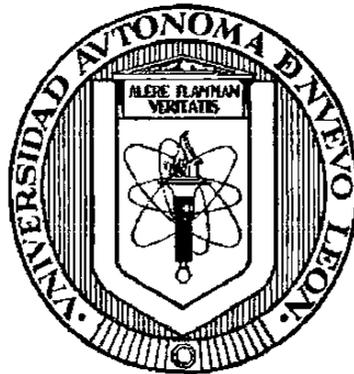
**FEBRERO DEL 2000**

013 - 72660

TH  
C -  
• MZ  
HE  
200  
ESU



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POS-GRADO**



**IMPLEMENTACION, MANTENIMIENTO Y EVALUACION DEL  
PROGRAMA "CREANDO LEALTAD"**

**POR**

**ARTURO JIMENEZ RAMIREZ**

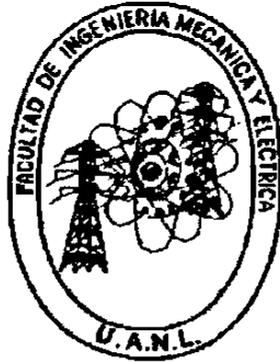
**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y  
CALIDAD**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA , N.L.**

**FEBRERO DEL 2000**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POS-GRADO**



**IMPLEMENTACION, MANTENIMIENTO Y EVALUACION DEL  
PROGRAMA " CREANDO LEALTAD "**

**POR**

**ARTURO JIMENEZ RAMIREZ**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y  
CALIDAD**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA , N.L.**

**FEBRERO DEL 2000**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POS-GRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **IMPLEMENTACION, MANTENIMIENTO Y EVALUACION DEL PROGRAMA “CREANDO LEALTAD”** realizada por el **C. Arturo Jiménez Ramírez**, matrícula 926933 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro de Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

**EL Comité de Tesis**



---

**M.A. Matías A. Botello Treviño**  
Asesor



---

**M.C. Cástulo E. Vela Villareal**  
Coasesor



---

**M.C. Roberto Villareal Garza**  
Coasesor



---

**M.C. Roberto Villareal Garza**  
Vo. Bo.  
División de Estudios de Pos-Grado

**San Nicolás de los Garza, N.L., Febrero del 2000**

# PRÓLOGO

La realización de este documento está basada en necesidades de diversas compañías de clase mundial que han mostrado una gran preocupación e interés por el servicio al cliente.

Los clientes son cada vez más importantes en la vida de la mayoría de las empresas; a medida que aumenta la competencia los clientes tienen en la actualidad más opciones que antes, y esto representa un cambio considerable del poder de los productores hacia los consumidores.

Quien tenga mejor información qué es lo que el comprador realmente necesita y desea, venderá más; se ha generado un mercado ávido de comprar, pero con el poder de selección.

Las ventajas comparativas pasan por un producto necesario, calidad, precio, recurso humano, e información del cliente.

Los productos cada vez se diferencian menos unos de otros, entre dos productos similares el cliente debe seleccionar cuál comprar. En este momento entra en juego un nuevo elemento: el servicio. Implícitamente se convierte en la gran ventaja diferencial ante los ojos del cliente. Cuando dos productos tienen similares ventajas comparativas, la decisión de compra dependerá en medida de la calidad del servicio.

Por su estímulo, ayuda a la investigación y crítica, estoy obligado con una multitud de personas, marcadamente con mis compañeros de trabajo y catedráticos de la U.A.N.L.

# SÍNTESIS

Algunos dicen que el servicio es un resultado psicológico y en gran parte personal, algo diferente del producto físico que se proporciona. Algunos dicen que es un proceso y sólo importa el valor que le dé el cliente a la calidad: así se logra un servicio de calidad cuando este se ajusta a las especificaciones del cliente.

Las ventajas comparativas pasan por un producto necesario, calidad, precio, recurso humano e información al cliente, es el momento de llegar a una terrible conclusión: los productos se diferencian cada vez menos unos de otros.

Entre dos productos similares, el cliente debe seleccionar cuál comprar, en ese momento entra en juego un nuevo elemento. El servicio; implícitamente se convierte en la gran ventaja diferencial. Ante los ojos del cliente cuando dos productos similares tienen ventajas comparativas, la decisión de compra dependerá en gran medida de la calidad del servicio.

Como una estrategia innovadora para aprovechar estas áreas de oportunidad diferencial, decidimos elaborar la presente tesis.

La presente tesis es la creación de un programa de "Creando Lealtad", que tiene como primordial objetivo dar una atención personalizada a los clientes(detallistas), para que sientan que tienen un amigo dentro de la compañía que lo ayudará a despejar sus dudas o resolverle lo antes posible las deficiencias que se podrían presentar en el servicio que le prestamos.

El programa nace a consecuencia de una necesidad imperante de mejorar el servicio al cliente, innovando estrategias de mercado creativas que tengan como prioridad principal crear la lealtad incondicional del cliente con el

apoyo y participación de empleados comprometidos con la filosofía de servicio de la compañía, evitando así las consecuencias de un mal servicio.

Se desarrolló el programa "Creando Lealtad", poniendo como premisa un sondeo de mercado en el cual se puedan detectar las principales áreas de oportunidad para así poder diseñar el plan general del proyecto.

El programa empieza con el diseño del cuestionario, en donde se proponen los requisitos fundamentales para elaborarlo, la preparación, redacción y presentación del cuestionario que será con el que se podrá obtener un mayor conocimiento del mercado.

Posterior a esto se presenta el método para escoger una buena muestra del mercado que represente el sentir general del mercado global de la empresa. Después se plantean recomendaciones generales para realizar la entrevista, tanto la etapa de sondeo de mercado como para el momento de la entrevista de clientes por los tutores que conforman el programa.

Se presentan algunas formas para la elaboración, análisis e interpretación de datos, que son los que servirán de base para el diseño de estrategias de mejora a las principales áreas de oportunidad detectadas.

En nuestra tesis se continúa con procedimientos para lograr la participación y desarrollo de los empleados, que serán los medios que le darán el éxito al presente programa, así mismo se describe las cualidades y el perfil que deberá tener el coordinador del programa, que serán vitales para la buena coordinación y desarrollo del programa "Creando Lealtad".

En el capítulo 5 se presenta la metodología de implementación del programa, el cual comienza con el compromiso de la gerencia, que será el

pleno convencimiento de que el programa funciona y que demuestre esto con hechos.

Esto significa que el gerente debe ser un motivador, y debe estar dispuesto a contribuir para que el programa sea un éxito.

Subsecuente a esto, hay que realizar la planeación del proyecto, en base a los resultados del sondeo del mercado y de la estructura de participación de empleados; Se debe definir el tipo adecuado de participación para el arranque, el tipo adecuado de publicidad, el número de tutores por fase, el lugar adecuado para empezar y el tiempo y límites que deberá abarcarse con la primera etapa del programa.

Se necesita además lograr el apoyo de las gerencias de área, que serán los motivadores para lograr la participación de los mejores empleados.

Se pasa al siguiente capítulo, el cual comprende la estructura de la carpeta operativa del programa "Creando Lealtad", en el cual se establecen los lineamientos y bases que regirán el programa.

Pasando después a la fase de expansión en donde se desarrolla la planeación del crecimiento, para finalmente llegar a la fase de verificación de resultados y avances del programa, que nos darán la pauta para enmarcar un ciclo de mejora del programa sustentado en el planear-hacer-verificar-actuar, con el cual se pretende revisar y documentar lo realizado, para poder posteriormente analizarlo y sacar experiencias sobre la aplicación del programa, así como los frutos que deja su aplicación.

Debemos pues, reflexionar sobre el proceso realizado y sobre las actividades realizadas para ayudar a incrementar la calidad de las actividades

subsecuentes de mejora. Esta revisión debe efectuarse aunque el programa haya dado resultados exitosos, y debe hacerse con cierto cuidado si ya llegó a la fecha límite y todavía no se han alcanzado los objetivos iniciales.

## **Agradecimientos.**

### **A Dios:**

Por haberme brindado la oportunidad de tener esta preparación y que en todo momento me acompaña.

### **A mis padres:**

Por su apoyo moral que siempre he tenido durante todas las etapas de mi vida.

### **A mi futura esposa (Dina):**

Por su ayuda, comprensión y cariño que siempre me ha dado durante nuestro noviazgo.

### **A mi Asesor (Ing. Matías Botello):**

Por haberme apoyado con su tiempo, experiencia y conocimientos para la realización de nuestro proyecto.

### **A mi Jefe (Sr. Jorge Caverro):**

Por sus gestiones, por haber contado con su apoyo económico para mi preparación.

### **A mi compañero y amigo (Ing. José Guerrero ):**

Por haber trabajado en una forma conjunta para la realización de este proyecto.

Dedicatoria.

A mi padre(+):

A quien junto con mi madre debo todo lo que soy, no solo por la educación que me dieron, sino por los principios y valores que me enseñaron y que hoy son los que me protegen en la vida. Es por eso que hoy le dedico esta tesis a la persona que me enseñó a ser hombre de bien y que aunque no pudo ver todo el resultado de su esfuerzo, sé que desde donde este, me seguirá apoyando.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad el término servicio ha tomado mucha importancia en un gran número de compañías como una gran ventaja competitiva.

El cliente define y juzga la calidad. Todas las características de los productos y servicios que dan valor superior a los clientes y que conducen a una satisfacción y permanencia, forman parte del proceso de la calidad total de la organización, incluyendo el precio del costo final.

La confianza en los productos y servicios conducen a la preferencia y lealtad de los clientes.

Como un plan estratégico se ha diseñado el programa "Creando Lealtad" para reforzar el área de oportunidad en el servicio que se presta actualmente en la Compañía Embotelladora de Sabinas S.A. de C.V..

Este programa nace como parte del programa especial de calidad donde se quiere, además de ofrecer un excelente producto, dar el valor agregado del mismo a través de buscar la excelencia en el servicio, y no se presente como una desventaja ante la competencia.

El cliente es la razón de ser de la empresa, por lo que debo conocer sus necesidades y hacer todo lo posible por satisfacerlas y para generar su lealtad.

El empleado es el recurso más importante de la organización; del apoyo y estímulo que se le brinde depende que esté motivado y capacitado para dar un excelente servicio.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

Capítulo	Página
1. LA CALIDAD EN EL SERVICIO .....	1
1.1 ¿Qué es el servicio? .....	1
1.2 La revolución en el servicio .....	2
1.3 Principios de la calidad en el servicio .....	5
1.4 Desajustes que pueden darse en la calidad en el servicio .....	6
1.4.1 Diferencia entre lo que quieren los clientes y lo que la dirección cree que quieren .....	6
1.4.2 Los planes que establece la dirección no responden a su conocimiento sobre las expectativas de los clientes .....	6
1.4.3 El servicio que se ofrece es diferente a los planes de la dirección .....	7
1.4.4 Lo que se dice del servicio en comunicados externos de la compañía es diferente al servicio que se ofrece .....	8
1.5 Las quejas de los clientes respecto al servicio prestado	9
2. CÓMO NACE EL PROGRAMA "CREANDO LEALTAD" .....	16
2.1 Consecuencias de una mala calidad en el servicio .....	16
2.2 Creatividad en el servicio, variable decisiva .....	17
2.3 El efecto de la lealtad .....	20
2.3.1 Economía de la lealtad del cliente .....	20
2.3.2 Los mejores clientes .....	22
2.3.3 Los mejores empleados .....	23
3. SONDEO DE MERCADO .....	25
3.1 Elaboración del cuestionario .....	25
3.1.1 Requisitos fundamentales para elaborar un cuestionario con validez y fiabilidad .....	25
3.1.2 El cuestionario: sus tipos y modalidades .....	26
3.1.3 Preparación, redacción y presentación del cuestionario .....	27
a) La forma de las preguntas .....	27

b) El tipo de preguntas .....	28
c) La elección de las preguntas .....	29
d) El estilo o modo de formular y redactar las preguntas .....	30
e) Estructura de las preguntas .....	30
f) El número de las preguntas .....	30
g) El orden de las preguntas .....	31
h) Prevención de deformaciones .....	31
3.2 El método de muestreo .....	31
3.2.1 Leyes en que se basa el método de muestreo .....	32
3.2.2 Cualidades de una buena muestra .....	33
3.2.3 Fases para la selección de la muestra .....	33
3.2.4 Tipos de muestras y procedimientos de selección .....	33
3.2.5 la medición de la representatividad de la muestra .....	34
3.3 La entrevista .....	35
3.3.1 Modalidades de la entrevista en la investigación social .....	36
3.3.2 Preparación de la entrevista .....	36
3.3.3 Principios directivos de la entrevista .....	37
3.3.4 Ventajas de la entrevista .....	38
3.3.5 Dificultades y límites de la entrevista .....	38
3.4 Elaboración, análisis e interpretación de datos .....	41
3.4.1 Análisis y presentación de datos .....	41
3.4.2 La representación gráfica .....	41
3.4.3 La preparación del informe .....	41
4. PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS .....	42
4.1 Los trabajadores de hoy son los medios .....	42
4.1.1 Calidad del trabajador .....	42
4.1.2 Actitud del trabajador .....	46
4.1.3 Utilización del trabajador .....	46
4.1.4 Consecución de voluntarios .....	48
4.2 El facilitador: Habilidad para cultivar .....	50
4.2.1 Calidad del facilitador .....	50
4.2.2 Responsabilidad del coordinador .....	51
4.2.3 Perfil del coordinador del programa "Creando Lealtad" .....	52
4.2.4 Entrenamiento del coordinador .....	58
5. LA IMPLEMENTACIÓN .....	59
5.1 Compromiso de la gerencia .....	59
5.2 Planeación del proyecto .....	60

5.2.1	El tipo adecuado de participación .....	63
5.2.2	El tipo adecuado de publicidad del programa ...	64
5.2.3	El número de tutores .....	65
5.2.4	El lugar apropiado para empezar .....	66
5.2.5	El tiempo y los límites de la primera fase .....	66
5.3	Apoyo de las gerencias de áreas .....	67
6.	EL PLAN PILOTO .....	68
6.1	Estructura de la carpeta operativa "Creando Lealtad" .....	69
6.2	Primera reunión gerencial .....	69
6.3	Formación del primer grupo de tutores .....	69
6.4	Metodología del programa: difusión y bases .....	70
6.5	Plan de evaluación de tutores y plan de incentivos .....	80
7.	EXPANSIÓN .....	85
7.1	Planeación de crecimiento de la segunda etapa .....	85
8.	ESTABILIZACIÓN Y EVOLUCIÓN .....	96
8.1	Verificación de resultados y avances del programa .....	96
8.2	Ciclo de mejora del programa .....	99
	Conclusiones .. .....	104

ANEXO A – Tablas de Resultados de Evaluación de Mercado

Bibliografía

Glosario de términos

Autobiografía

# **CAPÍTULO 1**

## **LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

### **1.1 ¿QUÉ ES EL SERVICIO?**

Algunos dicen que el servicio es un resultado psicológico y en gran parte personal, algo diferente del producto físico que se proporciona. Otros manifiestan que el servicio es lo que el cliente dice que es; es un proceso. De esta manera importa sólo el valor que el cliente le dé a la calidad del servicio: los clientes se forman una opinión sobre la calidad evaluando el servicio que reciben (percepciones), desde la perspectiva del servicio que desean (expectativas). Así se logra un servicio de calidad cuando éste se ajusta a las especificaciones del cliente.

También hay que visualizar la prestación de un servicio en términos temporales: el servicio se realiza antes, durante y después de la venta de un producto.

En consecuencia debemos cuidar cada una de estas etapas temporales: para asegurar la calidad deseada de nuestro servicio.

## **1.2 LA REVOLUCIÓN EN EL SERVICIO.**

Antiguamente, para vender sólo bastaba tener un producto que satisficiera una necesidad. Después se tenía que empezar a pensar en las preferencias del cliente; quien tenga mejor información de qué es lo que el comprador realmente necesita y desea, venderá más. Se ha generado un mercado ávido de comprar, pero con poder de selección.

Hasta aquí tenemos el panorama completo: las ventajas comparativas pasan por un producto necesario, calidad, precio, recurso humano e información del cliente. Es el momento de llegar a la conclusión aterradora: los productos cada vez se diferencian menos unos de otros. Entre dos productos similares el cliente debe seleccionar cuál comprar. En ese momento entra en juego un nuevo elemento: el servicio. Implícitamente se convierte en la gran ventaja diferencial. Ante los ojos del cliente, cuando dos productos similares tienen ventajas comparativas, la decisión de comprar dependerá en gran medida de la calidad del servicio.

Por otro lado, el cliente es cada vez más demandante, ha descubierto que tiene el poder de comprar y el poder de selección y hace uso de sus merecidos derechos. El es el que paga y, como dicen en Latinoamérica, "el que paga manda".

Durante mucho tiempo se vivió la tiranía del producto donde el dueño del producto ponía las condiciones de venta, decía qué vendía, cómo lo vendía, cuándo costaba, cómo había que pagarlo, y hasta cuándo lo entregaba. De un

momento a otro, tal vez sin darnos cuenta, el cliente despertó y empezó a imponer condiciones. Ahora es el cliente quien dice qué quiere, cómo lo quiere, y aun, cuándo lo paga. Se empezó a hablar de la empresa orientada al cliente, del producto orientado al cliente y del vendedor orientado al cliente. Ya pasó la mentalidad gerencial del estilo Ford quien decía que el cliente podía seleccionar cualquier color de auto "siempre y cuando fuera negro".

Terminó la época del vendedor presionado y nació el vendedor asesor. En otras palabras se democratizó la venta.

Uno de los imperativos centrales de la presente tesis es: el servicio debe ser eminentemente creativo para reforzar la ventaja diferencial ante la competencia, crear estrategias de servicio creativas como el programa de "Creando Lealtad", para dar un valor agregado a las demandas de los clientes. Necesitamos mucha creatividad para cumplir sus expectativas y, lo que es una gran noticia, la tenemos de sobra, desgraciadamente la tenemos mal canalizada. El mexicano es creativo por naturaleza, tiene una gran capacidad de improvisación, pero no siempre la usa en provecho del cliente. Tiene otro elemento muy importante a su favor, le gusta servir, no lo considera humillante, ni degradante, es hospitalario por naturaleza, es amable y generoso.

En la mayoría de los casos el servicio no funciona por razones internas de la empresa que parte de la mentalidad de sus líderes.

Curiosamente los menos culpables de las fallas en el servicio son las personas que atienden a los clientes. Casi siempre hacen su mejor esfuerzo pero no logran los resultados esperados, ya que ello depende de todo un arsenal de

políticas internas que lo bloquean. Todo empieza de arriba para abajo, todo empieza por la mentalidad de la gerencia, punto de partida para la implantación del programa "Creando Lealtad".

Podríamos resumir que las dos dimensiones del servicio son la personal y la de los procedimientos. La primera tiene que ver con la atención al cliente, y la segunda, con su satisfacción. De nada sirve cumplir con una si se falla con la otra. Sin embargo el cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, paga por una solución y no por un trato amable. Si pudiéramos hablar de algún objetivo concreto de nuestro programa sería lograr la lealtad del cliente. Es mucho más barato conservar un cliente que traer uno nuevo, además el cliente satisfecho se convierte en nuestra mejor publicidad (y la más económica). Es muy conocida la teoría que el cliente satisfecho trae más clientes, pero a veces olvidamos su contraparte; el cliente insatisfecho es el peor enemigo de la imagen de nuestra empresa.

Por último, no podemos dejar de lado el principal activo de una empresa: su propia gente. Mientras no entendamos que el empleado es el primer cliente de la organización y generemos un ambiente de calidad laboral, donde se desarrollen empleados con gusto por el trabajo, con un medio donde puedan crecer personal y profesionalmente, donde sus opiniones, quejas y sugerencias sean escuchadas, seguiremos teniendo gente con tendencia a hacer el mínimo esfuerzo necesario para dar un buen servicio. Ninguna empresa lograra el tan ansiado cambio sin su gente. El servicio nunca ha sido ni será impersonal, por más automatizado que sea.

### **1.3 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

Un servicio de calidad debe de apoyarse en los siguientes principios:

- En el servicio, el cliente es el único juez de la calidad. Sus sugerencias deben ser tomadas en cuenta.
- En el servicio siempre hay que dar más, porque siendo el cliente quien determine el nivel de excelencia, el siempre quiere más.
- Una empresa que quiera distinguirse en el servicio debe formular compromisos que le permitan acercarse a los deseos del cliente, y salir ganando de la comparación que se haga con la competencia.
- La empresa debe “gestionar” las necesidades y expectativas de los clientes, disminuyendo cada vez más la diferencia entre la forma como se presta el servicio y lo que los clientes esperan.
- Aunque la calidad del servicio es un intangible y por eso se puede considerar subjetiva, eso no es un obstáculo para que se definan normas y objetivos.
- No es posible prestar un servicio a medias, el servicio debe ser de excelencia. Sólo prestando atención a los detalles es como se mejora la calidad. Lo que algunos llaman “las características de encantamiento” son las que pueden marcar la diferencia entre el servicio común y el servicio que provoca entusiasmo y fidelidad en los clientes.

## **1.4 DESAJUSTES QUE PUEDAN DARSE EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

### **1.4.1. DIFERENCIAL ENTRE LO QUE QUIEREN LOS CLIENTES Y LO QUE LA DIRECCIÓN CREE QUE QUIEREN.**

Esta situación se presenta cuando no hay formas o mecanismos de averiguar las necesidades y expectativas de los clientes. Además, si la dirección no conoce de manera directa el mercado, de modo que no habla directamente con los clientes ni tampoco con los empleados y supone que sabe lo que el cliente necesita, puede incurrir en decisiones equivocadas.

Este desajuste también se da cuando hay gran número de decisiones relacionadas con los detallistas y personal, que se toman en la oficina.

### **1.4.2. LOS PLANES QUE ESTABLECE LA DIRECCIÓN NO RESPONDEN A SU CONOCIMIENTO SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.**

A veces el desajuste se presenta cuando hay diferencia entre lo que la dirección cree que el cliente desea y lo que le pide que ofrezca la empresa.

La actividad de descomponer el acto del servicio en unidades de realización definidas y medibles parecen difícil, y sus resultados son a veces desalentadores. Esto generalmente ocurre porque se establecen normas demasiado informales o generales alejadas del objetivo.

También influye en este desajuste la falta de compromiso de la dirección con respecto a la calidad del servicio. Aunque sabe lo que quieren los clientes, su compromiso es insuficiente, de modo que pueden prevalecer en el trabajo un énfasis excesivo en la reducción de costos, obtener beneficios a corto plazo, etc...

En muchos casos, simplemente ocurre que la dirección no cree que sea posible el cumplimiento de las expectativas del cliente.

### **1.4.3. EL SERVICIO QUE SE OFRECE ES DIFERENTE A LOS PLANES DE LA DIRECCIÓN.**

Sucede cuando la dirección entiende las expectativas de servicio del cliente y fija los planes apropiados, pero el servicio ofrecido resulta insuficiente para dichas expectativas. El nivel de calidad del servicio ofrecido es inferior al especificado por la dirección y esto puede deberse a la falta de interés de los empleados para efectuar el trabajo según las orientaciones de la dirección: no ponen el esfuerzo y la preocupación suficientes para ello.

Esta falta de interés, sin embargo, esta afectada por factores como los siguientes.

- El conflicto de funciones o responsabilidades.
- Ambigüedad de funciones.
- Apoyo inadecuado para el trabajo.
- Atención inadecuada a los mandos intermedios.

#### **1.4.4. LO QUE SE DICE DEL SERVICIO EN COMUNICADOS EXTERNOS DE LA COMPAÑÍA ES DIFERENTE AL SERVICIO QUE SE OFRECE.**

A los clientes se les hace esperar un nivel de servicio, pero de hecho reciben otro, "se predica, pero no se aplica". Cuando una empresa no cumple sus promesas, el cliente se lleva una impresión pésima sobre el servicio y disminuye su credibilidad en futuros compromisos. Numerosos casos se han dado de clientes perdidos por una promesa incumplida o cumplida tardíamente.

Si usted como directivo se convierte en líder de los procesos de servicio se espera:

- Esté cerca de los clientes, hablando directamente con ellos y sabiendo por ellos mismos como van las cosas.
- Esté en comunicación permanente con quienes por estar más cerca que usted de los clientes tienen la mejor visión de los niveles actuales de servicio.
- Promueva personalmente la filosofía de calidad orientada al servicio y sirva como ejemplo en el proceso de promoción.
- Entienda la importancia de los empleados como factores básicos para proporcionar un servicio de calidad, se comprometa con su educación permanente y con la consecución e implantación de sistemas de bienestar y reconocimiento.
- Promueva la participación de los empleados en los programas de servicio al cliente.

## **1.5 LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES RESPECTO AL SERVICIO PRESTADO.**

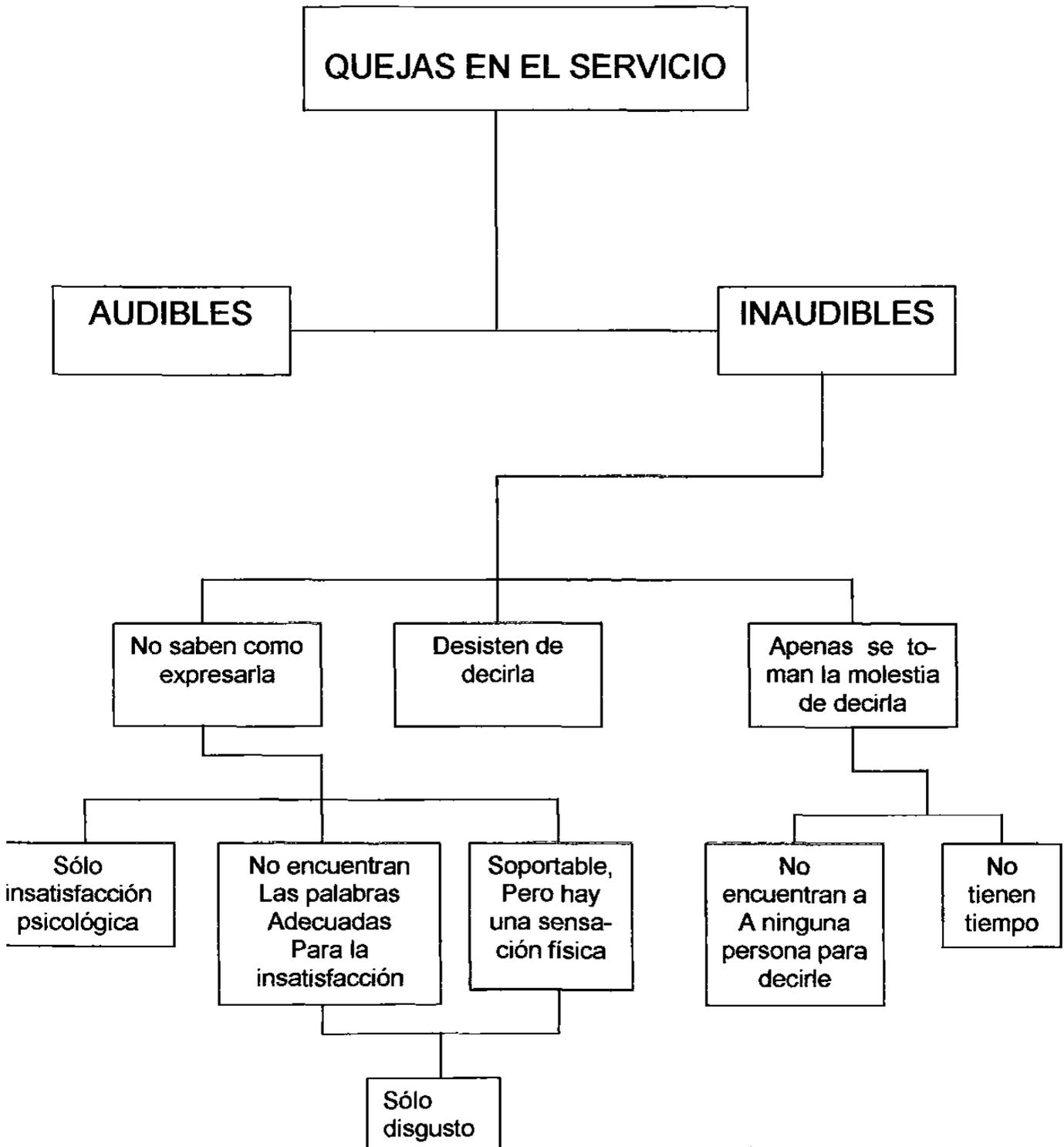
El desequilibrio entre las expectativas de los clientes y el servicio que ofrecemos da origen a quejas o reclamaciones.

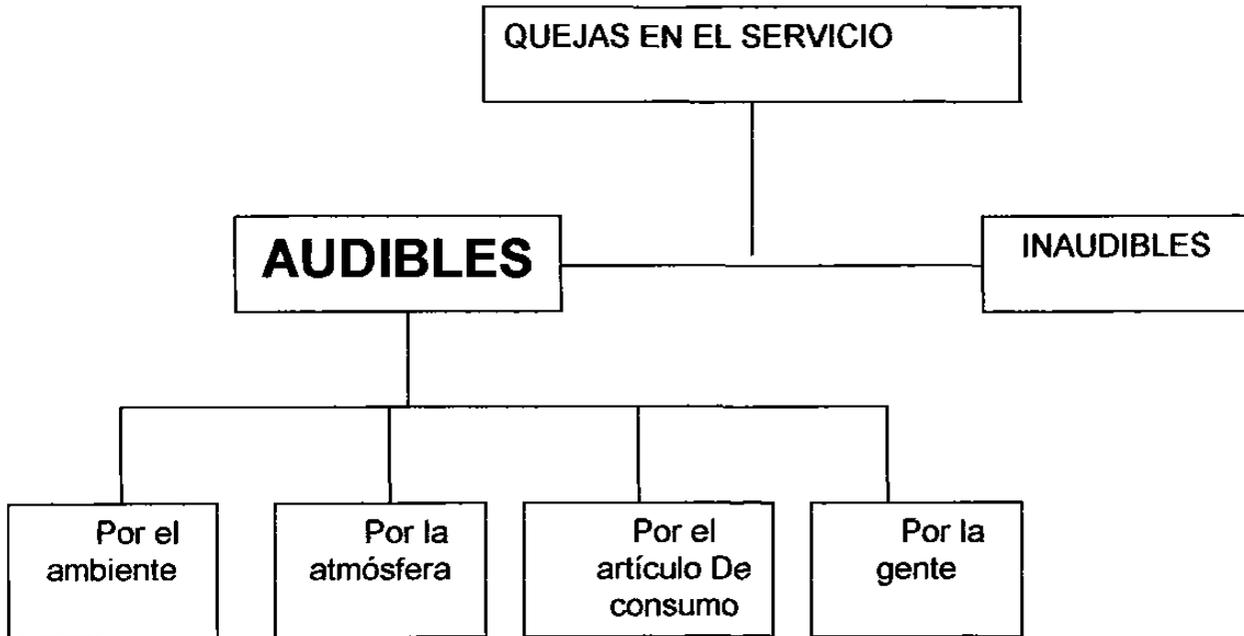
Sobre esta cuestión es bueno saber que éstas son de dos tipos:

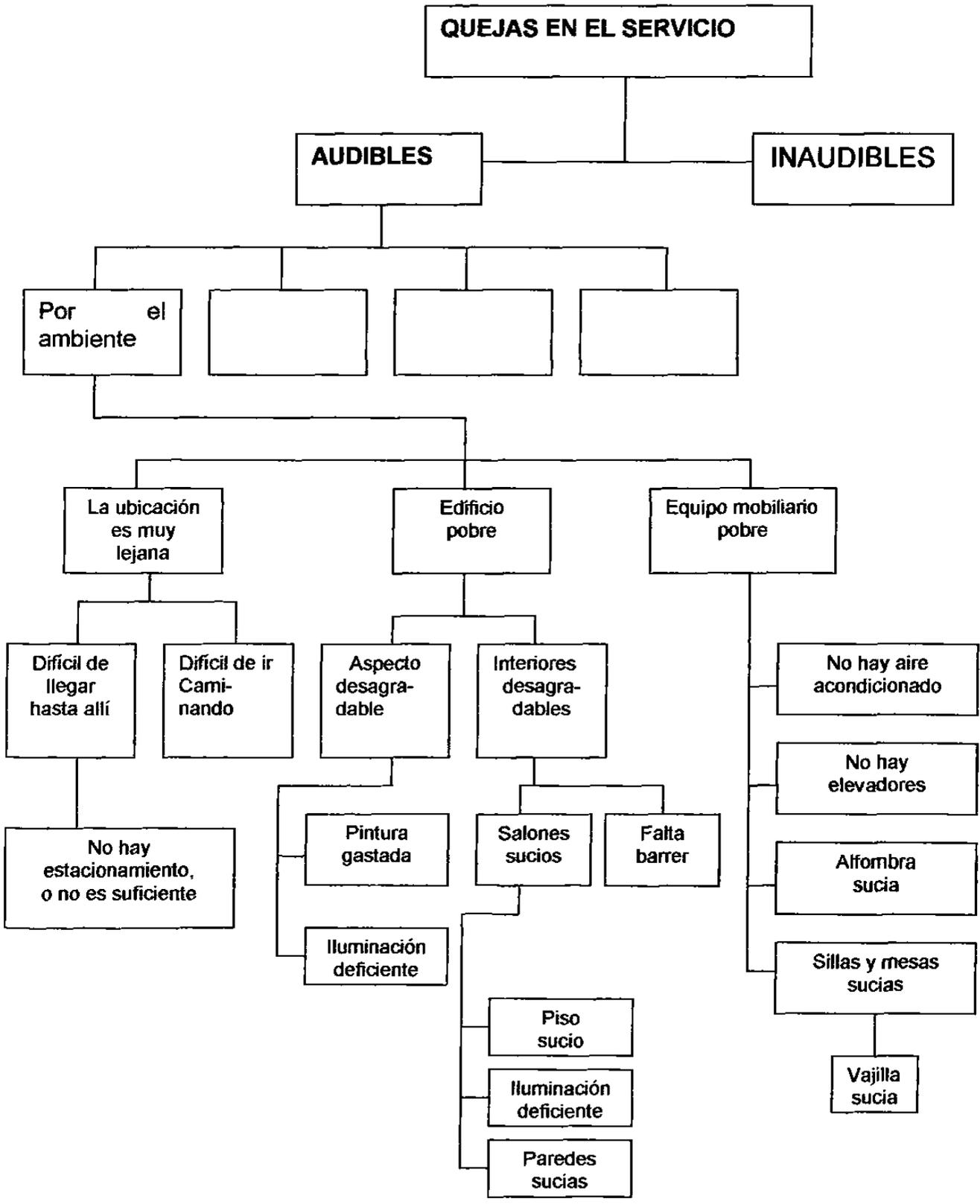
1. Las que se expresan (audibles), y
2. Las que se sienten, pero no hay forma de expresarlas (inaudibles)

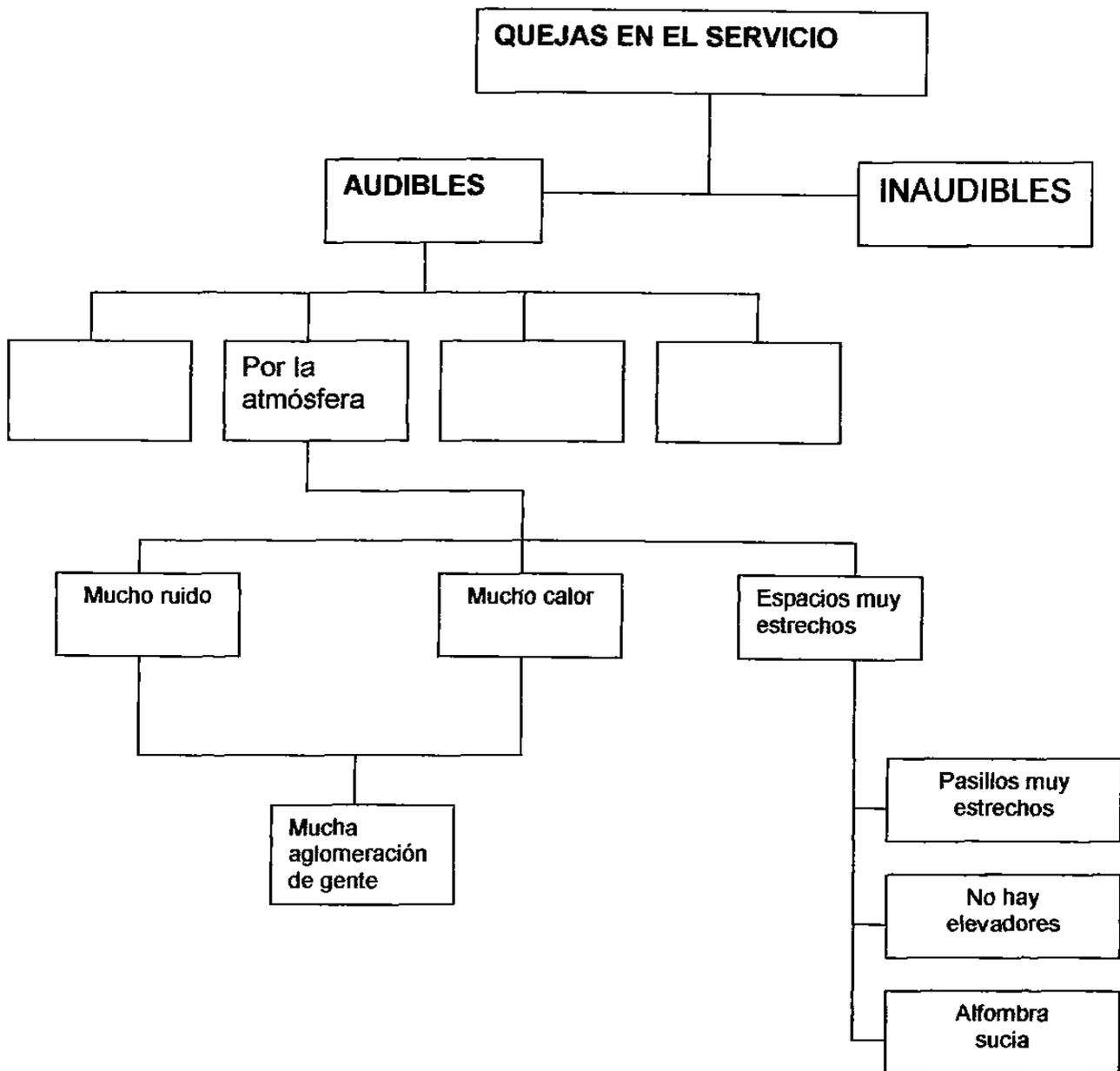
En uno y otro caso, son nocivos para el prestigio de la empresa, razón por la cual es necesario solucionar problemas que son la causa raíz de tales quejas.

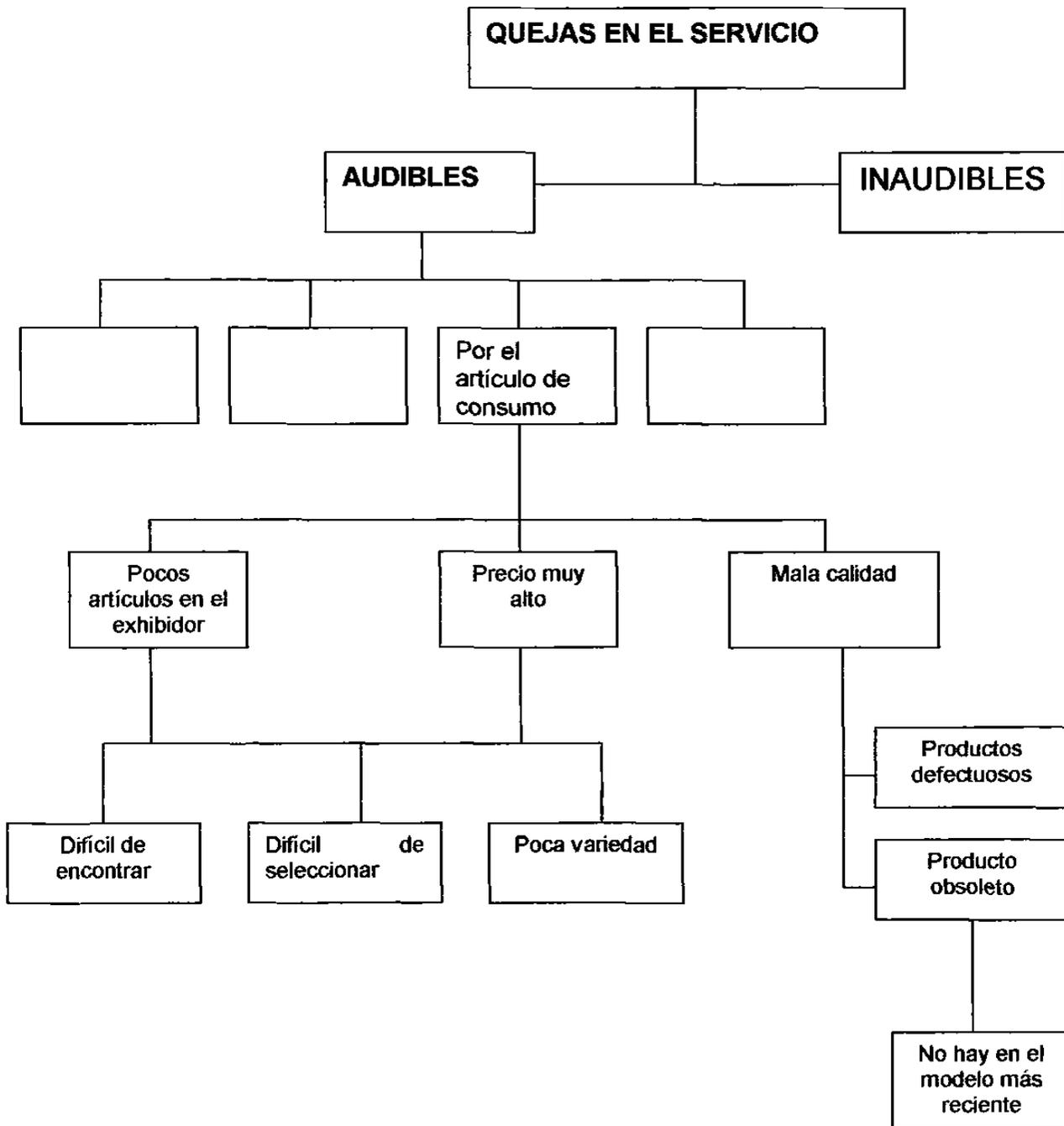
A continuación se presentan algunos cuadros que muestran los diversos tipos de quejas que los clientes pueden tener por existir un desequilibrio entre sus expectativas y el servicio obtenido:

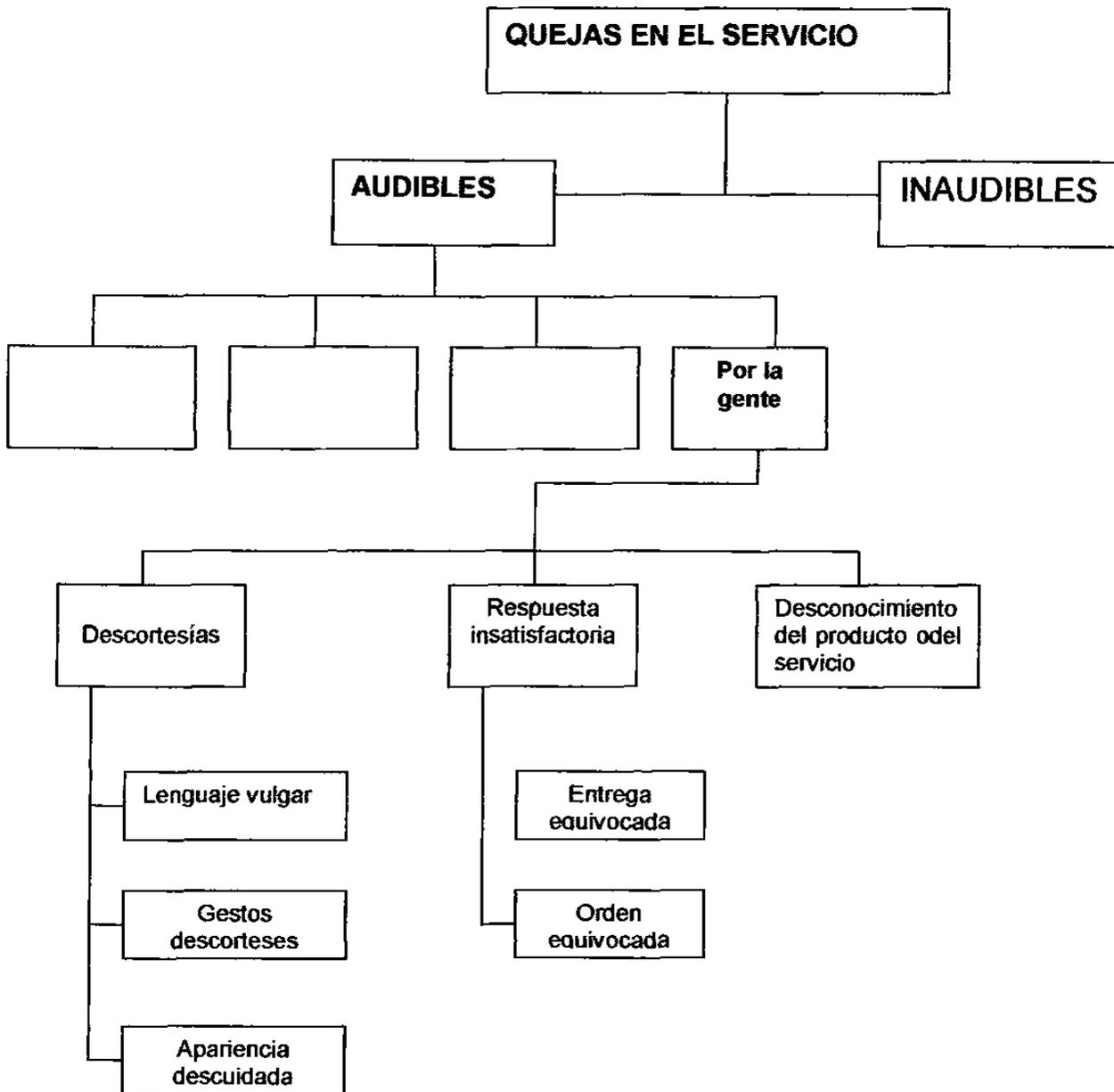












## **CAPÍTULO 2**

# **CÓMO NACE EL PROGRAMA “CREANDO LEALTAD”**

### **2.1 CONSECUENCIAS DE UNA MALA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

Un servicio de mala calidad traerá consecuencias tales como las siguientes:

- Pérdida de participación de mercado.
- Costo de los errores en el servicio.
- Costos de mercado más altos y precios más bajos.

Respecto de la pérdida de participación de mercado, se asegura que un cliente insatisfecho platica su mala experiencia a 9 ó 10 personas, en tanto que uno contento sólo le dice a 3. ¡Imagine usted lo que eso significa en términos de clientes potenciales o de clientes actuales que se dejen influir fácilmente!.

Los errores de servicio resultan caros no sólo por el costo de su corrección, sino también por su tendencia a provocar el descontento del cliente.

Nos damos cuenta que los costos producidos a largo plazo para enmendar los resultados de una mala calidad superan con mucho los costos de inversión para la adquisición y preparación de personal y la obtención de mantenimiento de los medios necesarios para proporcionar un servicio de gran calidad.

## **2.2 CREATIVIDAD EN EL SERVICIO, VARIABLE DECISIVA.**

Definimos la creatividad como la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas. Cuando hablamos de la revolución en el servicio, dijimos que ésta puede ser una de las pocas ventajas diferenciales reales, dado que los productos se parecen cada vez más unos a otros.

Si mi producto es muy similar al de mi competidor, debe darle un valor agregado original que genere lealtad en el cliente, que haga que regrese, y la creatividad produce nuevas cosas, nuevos conceptos, nuevos enfoques que permiten hacerlo realidad.

De la misma manera, el cliente pide esencialmente, la solución a un problema, la satisfacción de una necesidad. Sólo compra cuando encuentre algo valioso que merece desembolso de dinero. La creatividad está en producir ese valor agregado.

La estrategia siempre se ha llamado sorprender al cliente, pero no sorprenderlo con un producto de mala calidad, ni con una promesa incumplida, ni con la informalidad o la organización. Se trata, sí, de sorprenderlo, pero ofreciéndole cosas nuevas y valiosas que nos garanticen su lealtad.

Una empresa es creativa si su gente lo es, y la gente es creativa cuando la dejan serlo y la motivan a serlo. El ambiente interno de nuestras empresas es rígido y autócrata, no se perdona el error.

Los jefes están acostumbrados a ser los únicos que piensan. Ni siquiera se genera un ambiente donde el empleado pueda expresar sus opiniones libremente. Los buzones de sugerencias internos son una gran falacia, simplemente nadie lo lee. Generamos un miedo a la creatividad dado que esto hace al empleado crítico y esto rompe el status que de la organización. Queremos empleados que sean leones hacia fuera y corderos hacia adentro. Queremos que sean presionadores hacia el cliente, subalternos y proveedores, pero no se les ocurra ser presionadores con su propia empresa. Tenemos jefes del estilo aquel que decía: "a mí me encanta la creatividad de mi gente siempre y cuando sus ideas sean iguales a las mías".

Hay contadas excepciones, empresas que están abiertas al aprendizaje, receptivas al cambio y sensibles a las necesidades cambiantes de los clientes.

Si en algo necesitamos creativities en las estrategias comerciales, en nuevos programas a ganar la lealtad del cliente. Estamos demasiado acostumbrados a orientar el servicio hacia las necesidades de la empresa y no hacia las del cliente.

Si partimos de que la creatividad facilite el buen servicio, podemos concluir igualmente que la falta de creatividad lo obstaculiza. Necesitamos empresas más flexibles abiertas al aprendizaje, sensibles al cambio y orientadas hacia el cliente.

Para esto es necesario hacer muchos cambios internos que se generan en la mentalidad de los líderes, para poder hacer efectiva la aplicación del programa:

- Una excelente comunicación entre las áreas.
- Empleados y áreas no aisladas del resto de la organización.
- Ambiente de productividad y logro.
- Ambiente sano donde las críticas son aceptadas.
- Un sistema que permita que las quejas y sugerencias sean escuchadas, evaluadas y respondidas al más alto nivel.
- Un ambiente donde el error no se castiga.
- Un ambiente de aprendizaje continuo ( formal e informal).
- Un ambiente donde hay flexibilidad en la aplicación del programa.

El mundo de la creatividad de la empresa es muy amplio, y puede ser el mejor aliado del buen servicio. La creatividad está en observar y hacer nuevas combinaciones. Por tanto tomemos en cuenta las siguientes premisas:

- El servicio como valor axial, como el motor de la creatividad.
- Esto a su vez, supone la orientación fundamental hacia fuera, hacia los clientes, los actuales y los potenciales; no hacia la administración, no hacia el control, no hacia los reglamentos, como desafortunadamente se observa en bastantes empresas.
- La aceptación de cada cliente es única.
- Vender es un servicio, no una astucia.
- La creatividad es el recurso ideal para superar los problemas en formas ordinales, novedosas.

Todos en las empresas son vendedores:

- A) Los empleados que atienden al público.
- B) Los empleados que no atienden al público.
- C) Los mandos medios.
- D) Los gerentes y directores.

## **2.3 EL EFECTO DE LA LEALTAD.**

### **2.3.1 ECONOMÍA DE LA LEALTAD DEL CLIENTE.**

Lo que impulsa éste modelo no son las utilidades, sino la creación del valor para los clientes, proceso fundamental de todas las empresas que tienen éxito. La creación de valor genera la energía que mantiene unidos estos negocios, y su existencia misma depende de ella. Las fuerzas que gobiernan las relaciones recíprocas y los estados energéticos de las partículas elementales de un sistema de negocios (sus clientes, empleados e inversionistas), las llamamos, estas fuerzas son mensurables en función del flujo de fondos. La lealtad está inextricablemente vinculada a la creación de valor como causa y como efecto. Como efecto, la lealtad mide en forma confiable si la compañía ha suministrado valor superior: los clientes u bien vuelven por más, o bien se van a otra parte. Como causa la lealtad inicia una serie de efectos económicos que se propagan en cascada, a través del sistema del negocio, como sigue:

1. Los ingresos y la participación de mercado crecen cuando los mejores clientes son atraídos al negocio de la compañía, y se crean así ventas de repetición y remisiones. Como la oferta de valor de la compañía es fuerte, ella puede permitirse ser más selectiva en la adquisición de nuevos clientes y concentrar sus inversiones en los más rentables y potenciales leales, estimulando así todavía más crecimiento sostenible.

2. El crecimiento sostenible le permite a la firma atraer y conservar a los mejores empleados. El suministro constante de un valor superior a los clientes aumenta la lealtad de los empleados, pues para ellos es fuente de orgullo y satisfacción en el trabajo. Además, los empleados antiguos aprenden a conocer a los viejos clientes y a suministrarles más valor aún, lo cual refuerza todavía más lealtad del cliente y del empleado.
3. Empleados antiguos y leales aprenden en el oficio cómo reducir costos y mejorar la calidad, lo que fortalece todavía más la oferta de valor al cliente y genera superior productividad. La compañía puede entonces aplicar ese superávit de productividad a financiar superior remuneración y mejores herramientas y capacitación, lo cual refuerza más la productividad del empleado, su remuneración y su lealtad.
4. La espiral de productividad unida al aumento de eficiencia que proviene de tratar con clientes leales genera una ventaja de costos sostenida, unida a un crecimiento continuo del número de clientes leales, genera utilidades y son muy atractivas para los inversionistas, lo cual le facilitan a la firma atraer y conservar a los mejores inversionistas.

### **2.3.2 LOS MEJORES CLIENTES.**

El primer paso para mejorar un sistema de negocios a base de lealtad es encontrar y adquirir los mejores clientes: los que produzca flujos constantes de fondos y una retribución ventajosa en los años venideros sobre la inversión de la compañía, clientes cuya lealtad se pueda ganar y conservar.

Para tal efecto se deben recordar tres cosas:

- Algunos clientes son intrínsecamente predecibles y leales, cualquiera que sea la compañía con que negocian. Sencillamente prefieren relaciones estables y de larga duración.
- Unos clientes son más rentables que otros. Gastan más dinero, pagan las cuentas cumplidamente y requieren menos servicio.
- Unos clientes encontrarán que los productos y los servicios de su compañía son más valiosos que los de sus competidores. Ninguna compañía puede satisfacer todas las necesidades de todos los consumidores; pero las aptitudes particulares de la suya serán más apropiadas para satisfacer mejor las necesidades y las oportunidades de ciertos clientes.

Cuando más clientes pueda atraer usted que pertenezca a uno o más de estos tres grupos, mejores serán sus probabilidades de cosechar las recompensas que reporta una superior conservación de clientes. En la práctica, estas recompensas tienden a subir un espiral sobre la base de su propio éxito: los mejores clientes crean un excelente flujo de fondos; parte de ese excelente sirve para dar mayor valor a las dimensiones críticas del servicio y hace que los clientes leales sean más leales aun.

Pero hay que tener en cuenta también que las compañías pueden perjudicar su futura prosperidad de muchas maneras adoptando alguna forma de selección adversa. Por ejemplo, la necesidad de crecer puede llevar a compañías que ya han captado lo mejor de su base natural de clientes a conseguir más y más de los clientes menos deseables que quedan. Pero éste es un mal negocio. A medida que declina la calidad de los clientes, declina también la capacidad de la firma de entregar valor, lo cual desanima a los buenos clientes, ahoga el crecimiento, desmotiva a los empleados y debilita el proceso de creación de valor y estimula al personal de ventas a perseguir clientes que tienen aun menos probabilidades de ser rentables y constantes.

### **2.3.3 LOS MEJORES EMPLEADOS.**

Conseguir los mejores clientes es un paso crítico para crear un sistema de negocios basándose en lealtad, pero sólo es el primer paso crítico. Una vez que la empresa tenga clientes leales necesita empezar a contratar y conservar empleados superiores. Y si uno pregunta qué tiene que ver conseguir y conserva a los mejores empleados con conseguir y conservar los mejores clientes, la respuesta es todo. Los empleados que no sean leales no es probable que creen un inventario de clientes, la respuesta es todo. Los empleados que no sean leales no es probable que creen un inventario de clientes que sí lo sean.

En primer lugar, se necesita tiempo para crear relaciones personales sólidas con los clientes. En segundo lugar, los empleados leales disponen de mayores oportunidades de aprender y de aumentar su eficiencia y participación en programas como "Creando Lealtad".

Pero todo cuesta y hay que tomar en cuenta que muchos gerentes preferirían tener empleados leales, lo mismo que preferirían tener clientes leales, pero pocos están dispuestos a gastar dinero y hacer el esfuerzo para ganarse esa lealtad. Todo lo contrario; muchísimas compañías practican actualmente políticas que descorazonan y hasta destruyen la lealtad de los empleados.

Si la compañía les demuestra a sus empleados que no los apoyará en la adversidad, puede estar casi segura de que la próxima vez que ella se vea en dificultades los empleados la abandonarán, justamente cuando más lo necesita.

Por esta razón hay que invertir en crear la lealtad de nuestros empleados, motivarlos a que se pongan la camiseta de la compañía y que participen en programas como "Creando Lealtad", donde sientan que ellos son parte de la compañía y que se necesita de su total apoyo para el logro de los objetivos.

## **CAPÍTULO 3**

# **SONDEO DE MERCADO**

Aquí se muestran las técnicas a utilizar para recopilar la información inicial de partida para el desarrollo del programa "Creando Lealtad", desde el proceso de recopilar información de la posición o postura actual del mercado a través de un cuestionario, entrevista y recopilación de resultados.

### **3.1 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.**

#### **3.1.1 REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA ELABORAR UN CUESTIONARIO CON VALIDEZ Y FIABILIDAD.**

Para que el cuestionario cumpla con las exigencias del método científico, debe responder a dos requisitos:

- Validez
- Fiabilidad

La validez consiste en captar, de manera significativa y en un grado la exactitud suficiente y satisfactorio, aquello que es objeto de investigación. Esto, a su vez, depende de la adaptación del cuestionario al objeto de investigación y de la validez de los indicadores de las preguntas. Dicho en breve: un cuestionario es válido si los datos obtenidos se ajustan a la realidad sin distorsión de los hechos.

Por su parte, la fiabilidad del cuestionario como instrumento de recolección de datos viene dada por la capacidad de obtener iguales o similares resultados aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o fenómenos.

Facilitar la tabulación de los datos recogidos y el examen de los mismos, asegurar la comparabilidad de las respuestas que dan las personas o grupos investigados, adaptación a los medios que se poseen para realizar el trabajo, etc..

### **3.1.2 EL CUESTIONARIO: SUS TIPOS Y MODALIDADES.**

Cuestionarios de respuesta indirecta y cuestionarios de respuesta directa:

Los cuestionarios de respuesta indirecta, son utilizados en las entrevistas estructuradas.

Los cuestionarios de respuesta directa son los que sugieren la respuesta, como por ejemplo "sí" o "no".

Los dos tipos de cuestionario son utilizados en la preparación del programa.

### **3.1.3 PREPARACIÓN, REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO.**

Para la elaboración de un cuestionario es preciso tener en cuenta una serie de reglas y principios que son el resultado de la experiencia acumulada y sistematizada.

#### **A. La forma de las preguntas.**

En lo que concierne a la forma de las preguntas, éstas suelen clasificarse en tres categorías:

- Preguntas abiertas.
- Preguntas cerradas.
- Preguntas categorizadas:
  - Preguntas con respuestas en abanico.
  - Preguntas de estimación.

**Preguntas abiertas.-** Las preguntas abiertas son aquellas en las que el interrogado construye la respuesta con su propio vocabulario, diciendo cuándo desea sobre la cuestión planeada y sin tener ningún límite alternativo para su respuesta.

**Preguntas cerradas.-** Sólo pueden ser contestadas por un "sí" y un "no", y en último caso por un "no sé". No hay en este caso matices de respuestas ni posiciones intermedias.

Preguntas categorizadas o de elección múltiple.- Dentro de los extremos de una escala, permiten una serie de alternativas de respuestas cuyos matices son fijados de antemano.

Preguntas con respuestas en abanico y preguntas de estimación.- Este tipo de preguntas se introduce dentro del abanico de respuestas, diversos grados de intensidad para un mismo ITEM. Las respuestas sugeridas en lugar de ser cualitativas, son aquí cuantitativas e indican un grado de intensidad creciente o decreciente. Se trata pues, de una variante del abanico cerrado, en donde el interrogado puede elegir la respuesta, según el grado de la adhesión a la pregunta.

#### **B. El tipo de preguntas.**

- De hecho.
- De acción
- De intención
- De opinión.
- Índices o testimonio.
- Tamiz o de filtro.
- Control.
- Introdutoras o rompehielos.
- Amortiguadores.
- Embudo de preguntas.

Las preguntas de intención tratan de averiguar lo que el individuo haría si eventualmente se diera una determinada circunstancia.

En las preguntas de opinión se interroga sobre lo que piensa u opina acerca de algo. Este tipo de preguntas siempre exige en la respuesta una toma de posición personal.

En el embudo de preguntas, más que un tipo de preguntas, se trata de una forma de disponer las preguntas en una progresión lógica, que puede ir desde las más sencillas a las más complicadas o desde los aspectos más generales a las cuestiones más concretas y precisas.

### **C. La elección de las preguntas.**

1. Deben incluir solamente preguntas que tengan una relación directa con el problema en sí.
2. No deben incluirse las preguntas cuyas respuestas puedan obtenerse con más exactitud y eficacia de otras fuentes de información, excepto en el caso de que se desee emplearlas como comprobación de la muestra o en la tabulación de nuevos datos recogidos durante la investigación.
3. Tendrán en cuenta los requisitos y necesidades establecidos en los planes de codificación o tabulación de la encuesta.
4. Se buscará que los datos obtenidos sean comparables.
5. Las preguntas deben ser de tal naturaleza y forma que los individuos interrogados puedan responderlas sin mayores dificultades.
6. Deben evitarse todas las preguntas confidenciales e indiscretas que no son necesarias.
7. No deben incluirse preguntas que exijan excesivo trabajo a quienes han de responderlas.

#### **D. El estilo o modo de formular y redactar las preguntas.**

- Un cuestionario debe aparecer como un intercambio verbal lo más natural posible. Las preguntas deben ser sencillas, claras, concretas y concisas, de modo que resulten de fácil comprensión para las personas a quien van dirigidas. No deben darse lugar a interpretaciones dudosas o falsas.
- La pregunta debe posibilitar una sola interpretación, inequívoca o inmediata.
- Cuando la pregunta tiene un “abanico” de alternativas, éste debe presentar en forma adecuada las que se dan relación con la cuestión en estudio.
- Las preguntas no deben seguir las respuestas, incitando a responder en un sentido más que en otro.
- Cada pregunta debe contener una sola idea y referirse a un solo sujeto.

#### **E. Estructura de las preguntas.**

La estructura de las preguntas condiciona las respuestas.

#### **F. El número de las preguntas.**

A través de numerosas encuestas ha podido comprobarse que el exceso de preguntas disminuye la calidad de las respuestas y aumenta el porcentaje de abstenciones. Algunos autores establecen una regla general, señalando que no conviene sobrepasar las treinta preguntas subdivididas, en caso necesario en subpreguntas.

### **G. El orden de las preguntas.**

Un cuestionario es algo más que un conjunto de preguntas; el orden en que se incluyen las mismas tiene mucha importancia, si bien este detalle suele pasar inadvertido para quienes no poseen experiencia en la materia. Establecer un orden lógico y a la vez prever posibles inconvenientes psicológicos, a menudo sutiles, es tarea difícil que debe afrontarse con agudo criterio.

### **H. Prevención de deformaciones.**

Por diversas causas derivadas en la redacción del cuestionario, pueden producirse en las respuestas ciertas deformaciones que deben preverse.

- La deformación conservadora.
  - La tendencia a responder "sí".
  - El temor a los cambios.
- El efecto de ciertas palabras y la sumisión a los estereotipos.
- La influencia de las personalidades.
  - El prestigio positivo.
  - El prestigio negativo.
- La influencia de la simpatía o de la antipatía.

## **3.2 EL MÉTODO DE MUESTREO.**

**Muestra.** - Parte o fracción representativa de un conjunto, de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar características del mismo. El problema principal consiste en asegurar que el subconjunto sea

representativo de la población, de manera que permita generalizar al universo los resultados obtenidos sobre la muestra.

**Muestreo (técnica de).**- Conjunto de operaciones que se realizan para elegir una muestra.

**Base de la muestra.**- Es el conjunto de unidades individualizadas que forman un universo o población. Pueden ser un censo, un padrón electoral, un catálogo, una lista, un mapa, un plano, etc..

**Universo, población o colectivo.**- Constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos, que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra), que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción.

### **3.2.1 LEYES EN QUE SE BASA EL MÉTODO DE MUESTREO.**

“Si en una prueba la probabilidad de un acontecimiento o suceso es  $P$ , y si éste repite una gran cantidad de veces, la relación entre las veces que se produce el suceso y la cantidad total de pruebas, es decir, la frecuencia  $F$  del suceso, tiende a acercarse cada vez más a la probabilidad  $P$  más exactamente, el número de pruebas es suficientemente grande, resulta totalmente improbable que la diferencia entre  $F$  y  $P$  supera cualquier valor preferido por pequeño que sea”.

### **3.2.2 CUALIDADES DE UNA BUENA MUESTRA.**

Para que la muestra tenga validez técnico-estadístico, debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser representativa o reflejo general del conjunto o universo estudiado, reproduciendo lo más exactamente las características del mismo.
2. Que su tamaño sea estadísticamente proporcionando a la magnitud del universo.
3. Que el error muestral se mantenga dentro de los límites adoptados como permitidos.

### **3.2.3 FASES PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA.**

- Tener en cuenta los objetivos y finalidad de la investigación.
- La disponibilidad de información sobre el conjunto del que se extraerá la muestra (censos, material cartográfico, etc.).
- Nivel de confianza adoptado.
- Error de estimación permitido.
- Los recursos humanos y equipo mecánico disponible.
- Los medios financieros.
- Los métodos y técnicas a utilizar en la investigación.
- Recopilación y análisis de los datos.
- Medición de la representatividad de la muestra.

### **3.2.4 TIPOS DE MUESTRA Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN.**

- a) Muestras de áreas o de superficie.- En cierta forma se trata de una estratificación geográfica, en la cual las unidades de muestreo elementales se

sustituyen por un conjunto de unidades físicas situadas en un territorio determinado. No se sortean individuos, sino áreas determinadas, en las que se escogen unidades primarias y se recopila información dentro de esas unidades, que pueden incluir un submuestreo de familias.

**b) Muestras no aleatorias o empíricas.-** Muestreo intencional u opinático; la persona selecciona la muestra procurando que sea representativa, pero haciéndolo de acuerdo a su intención u opinión. En el muestreo intencional o opinático podemos distinguir: las muestras por cuotas y las muestras razonadas o intencionadas.

- Muestras razonadas o intencionadas: este tipo de muestra supone o exige un cierto conocimiento del universo a estudiar; su técnica consiste en que el investigador escoge intencionalmente y no al azar algunas categorías que él considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar.

- Muestra tipo (master simple).- Es una aplicación camaina y específica de los tipos de muestras que ya hemos explicado. Consiste en seleccionar una muestra "para ser usada"; como se dispone de tiempo, la muestra se establece empleando procedimientos más refinados; una vez establecida, ella constituye el módulo general del cual se extraerá la muestra definitiva, conforme a la necesidad específica de cada investigación en concreto.

### **3.2.5 LA MEDICIÓN DE LA REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA.**

La determinación de la representatividad de una muestra sólo es posible cuando se trate de un muestro aleatorio. Esta medición no puede establecer en modo alguno en qué medida una muestra es representativa del universo si así fuese, conociéramos la realidad que se estudia y no necesitaríamos efectuar ninguna investigación; lo que se puede establecer es la probabilidad de no rebasar

ciertos márgenes de error y de verificar la significatividad de los resultados muestrales para la comprobación de determinación hipótesis.

### **3.3 LA ENTREVISTA.**

La entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Como técnica de recopilación, va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre; en ambos casos se recurre a una “guía” o “pauta” que puede ser un formulario o un esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Conforme al propósito con que se utiliza la entrevista, ésta puede cumplir con algunos de estas funciones:

- Obtener información de individuos o grupos.
- Facilitar información.
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos) o ejercer un efecto terapéutico.

### **3.3.1 MODALIDADES DE LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL.**

- Entrevista estructurada o formal.
- Entrevista no estructurada o informal.
- Entrevista focalizada.
- Entrevista clínica.
- Entrevista no dirigida.

Entrevista estructurada, llamada también formal o estandarizada.- Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado estrictamente normalizado a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad. En el cuestionario se anotan las respuestas, en algunos casos de manera textual y en otros en forma codificada. Toma la forma de un interrogatorio en el cual las preguntas establecidas con anterioridad, se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Este tipo de entrevista presupone el conocimiento previo del nivel de información de los encuestados y el lenguaje del cuestionario es comprensible para ellos de una manera unívoca.

### **3.3.2 PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA.**

Como aspecto y fase de la investigación, la entrevista participa de todos los preparativos que se efectúan en relación con la investigación. Presupone así mismo que se ha elegido como la técnica más adecuada a los efectos de la investigación que se va a realizar.

Sin embargo, la entrevista propiamente dicha requiere cierto preparativos específicos; estos son los más importantes.

- Presentación del investigador.
- Conocimiento previo del “campo”.
- Selección del lugar para celebrar la entrevista.
- Aspecto personal del encuestador.
- Preparación específica.

### **3.3.3 PRINCIPIOS DIRECTIVOS DE LA ENTREVISTA.**

- A) El contacto inicial.-** La necesidad de establecer una atmósfera agradable y de confianza.
- B) Cómo formular las preguntas.-** Las preguntas deben ser formuladas exactamente como están redactadas en el cuestionario. Las preguntas deben ser presentadas en el mismo orden que están presentadas en el formulario. Dar a la persona entrevistada el tiempo suficiente para pensar en sus respuestas. No dar por respondida una pregunta, con respuestas que se derivan de otras. Es conveniente utilizar frases de transición. Debe dejarse constancia escrita de los cambios introducidos eventualmente en el cuestionario. Han de hacerse breves comentarios que ayuden a mantener la comunicación.
- C) Como obtener y completar respuestas.-** Otro problema que se plantea es cuando el interrogado dice “no se”, pero lo que en realidad pasa es que no tiene ganas de pensar. En este caso, el entrevistador debe motivar para ayudar a responder, pero teniendo cuidado de no orientar o sugerir la respuesta.

**D) Terminación de la entrevista.-** En todos los casos la entrevista debe terminar con un clima de cordialidad.

### **3.3.4 VENTAJAS DE LA ENTREVISTA.**

La entrevista es una técnica eficaz para obtener datos relevantes significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, para averiguar hechos, fenómenos o situaciones sociales.

- La información obtenida (datos proporcionados individualmente) es susceptible de cuantificación y tratamiento estadístico para una más rigurosa elaboración de los datos recogidos.
- No se requiere que la persona entrevistada sepa leer o escribir.
- Ofrece mayor flexibilidad

### **3.3.5 DIFICULTADES Y LÍMITES DE LA ENTREVISTA.**

1. Limitaciones inherentes a la técnica de la entrevista en sí misma: todas La respuestas tienen igual validez. Posibilidades de divorcio entre lo que se dice y lo que se hace. La ausencia del secreto.
2. Limitaciones provenientes de la persona encuestada.
  - ¿El sujeto entrevistado está dispuesto a proporcionar la información solicitada?
  - Estando dispuesto, ¿no se encuentra bloqueado frente al encuestador?
  - Deseando y pudiendo responder, ¿ha comprendido bien todas las preguntas?
  - Habiendo comprendido, ¿responde con sinceridad?

3. Limitaciones provenientes del encuestador. El aspecto personal del encuestador, su presentación física, su forma de vestir, su comportamiento, sus gestos, su lenguaje, su voz, etc., también puede ejercer influencia sobre el ánimo de la persona entrevistada y consecuentemente sobre el contenido de las respuestas.

### **Criterios de clasificación.**

En estadística la clasificación consiste en agrupar los datos referentes a cada variable objeto de estudio y presentarlos conjuntamente.

Si los valores de la variable se repiten cierto número de veces, estas repeticiones agrupadas constituyen una frecuencia. Por tanto, en estadística, frecuencia es el número de veces que se presenta una modalidad de una característica cuantitativa o cualitativa.

Se llama distribución o tabla de frecuencias a la ordenación de los datos obtenidos en clases y categorías, indicando junto a cada clase la frecuencia que le corresponde. Suelen ser presentadas en tablas y puede hacerse bajo las formas de distribución simple y/o de distribución acumulada.

### **Reglas para la formación de tablas de frecuencia.**

1. Determinación del rango.
2. Determinar el número de intervalos de clase y su tamaño.
3. Hallar el número de observaciones correspondientes a cada valor.

Lo fundamental es esta etapa del proceso de investigación, es que los datos recogidos durante la realización del trabajo de campo, sean resumidos y clasificados. Esto comporta dos operaciones fundamentales:

- La codificación.
- La tabulación

**Codificación.-** Esta es una operación que se realiza previa a la tabulación, pero en función de ésta consiste en asignar un número correlativo a cada una de las estrategias que comprende el cuestionario o documento de observación. De lo dicho resulta claro que la finalidad de la codificación es la de facilitar la agrupación de datos, hechos o respuestas.

**Operaciones de tabulación.-** Estas operaciones pueden realizarse por dos sistemas diferentes: manual y electrónico, aunque existe también una forma semi mecánica.

**La reducción de los datos.-** La clasificación de los datos sólo es una fase preparatoria de la labor propiamente estadística de elaboración de datos. A menudo los datos clasificados constituyen una masa considerable de información muy difícil de comprobar; la labor estadística que resumen simplifican los datos, mediante procedimientos de síntesis que resumen y simplifican los datos en una expresión única.

### **3.4 ELABORACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

#### **3.4.1 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS.**

Los datos clasificados se analizan por rutas o territorios y se presentan en forma tabular para poder comparar el total de cada sub grupo y poder determinar la incidencia en cada uno de ellos. Ver anexo A de los resultados de la evaluación de mercado.

#### **3.4.2 LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA.**

Se representan los datos presentados en forma de tabla en un gráfico de pastel en donde puedan apreciarse las diferencias entre cada sub grupo determinado: Bueno, Regular, Malo, ó Pésimo. Ver gráficos de Anexo A

#### **3.4.3 LA PREPARACIÓN DEL INFORME.**

El informe deberá contener un consolidado de los datos en forma de resumen para todo el territorio analizado y será que se tomara de base para integrar los grupos de clientes por cada ruta.

## **CAPÍTULO 4**

# **PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS**

### **4.1 LOS TRABAJADORES DE HOY SON LOS MEDIOS.**

#### **4.1.1 CALIDAD DEL TRABAJADOR.**

El trabajador es el recurso más importante de una organización. Entre todos los activos de una empresa, los recursos humanos son los únicos activos que se valorizan: todos los demás sufren depreciación. Si bien desarrollados, constituyen un activo con un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad.

Este potencial se identifica rápidamente con las características de un trabajador productivo, quien: (1) tienen las clasificaciones para el trabajo, (2) está muy motivado, (3) posee una orientación positiva en su puesto, (4) es maduro, (5) interactúan con efectividad. El trabajador productivo que posee las clasificaciones para desempeñar su trabajo:

- Es competente: está formado acerca de su campo.

- Es creativo e innovador: muestra ingenio y versatilidad.
- Trabaja “con inteligencia”: usa el sentido común, organiza el trabajo con eficiencia.
- Emplea el tiempo eficientemente.
- Busca mejorar.
- Se desarrolla continuamente.

Un trabajador que está muy motivado:

- Ve qué cosas hay que hacer y comprende la acción apropiada.
- Gusta de desafía y goza resolviendo problemas.
- Demuestra un alto grado de curiosidad intelectual.
- “Piensa” en mejorarlo todo.
- Está orientado hacia los resultados.
- Obtiene satisfacción del trabajo bien realizado.

Un trabajo productivo que posee una orientación positiva en su puesto:

- Establece estándares altos.
- Tiene buenos hábitos de trabajo.
- Se absorbe en su trabajo.
- Es preciso, confiable, y consistente.
- Respeta a la gerencia y tiene una buena relación con ella.
- Es flexible y adaptable al cambio.

Un trabajador productivo que es maduro:

- Posee integridad.

- Tiene un fuerte sentido de responsabilidad.
- Es autodisciplinado, confía en sí mismo.
- Aprende de la experiencia.
- Tiene ambiciones y deseos de crecer.

Un trabajador productivo que interactúa con efectividad:

- Es aceptado por superiores y colegas.
- Se comunica con efectividad, está abierto a las sugerencias y sabe escuchar.
- Trabaja productivamente en equipo.
- Muestra una actitud positiva y despliega entusiasmo.

Los trabajadores de hoy están esperando, como un resorte enrollado, liberar su enorme potencial. Se les debe dar la oportunidad de poner sus mentes en el desarrollo potencial. Se les debe considerar como “pensadores”.

### **Los trabajadores quieren participar.**

Los trabajadores sienten un profundo deseo de ser miembros de un grupo.

Se asocian a iglesias, clubes y logias porque buscan la compañía de sus semejantes y quieren asociarse con otros individuos por cuestiones de interés común. Quieren sentirse parte de una empresa también, no sólo ser un número en la nomina.

Quisieran tener alguna forma de expresarse; les gustaría comunicar lo que sienten y lo que creen no sólo al capataz o al supervisor, sino a la oficina central.

Les gustaría reunirse con la gerencia, en juntas, reuniones, en las que se les diera información y poder sentir que son parte de la empresa. Les gustaría relacionarse con su compañía y con sus problemas; quisieran participar en el establecimiento de prácticas expresando sus ideas: Ellos quieren ofrecer sus ideas para el bien de toda la compañía.

### **Los trabajadores tienen actitudes positivas.**

La gran mayoría de los trabajadores piensa que si tuviesen una más amplia participación en la toma de decisiones que afectan a sus trabajadores, serían más productivos. Desean usar su talento y habilidades en toda su potencialidad.

Las aspiraciones de los empleados han crecido y han entrado en conflicto con la estricta reglamentación de su ambiente de trabajo, produciéndose la inevitable consecuencia de la insatisfacción en el trabajo y alineación del trabajador.

Algunas de las causas probables de insatisfacción en el trabajo y de la alineación del trabajador en el proceso de producción son:

- Participación escasa.
- Comunicación ineficaz
- Procesos rígidos.
- Escasa variedad en el trabajo con la resultante monotonía.

A menos que la gerencia motive a los trabajadores humanizando la organización, las actitudes positivas de los empleados seguirán ocultas.

#### **4.1.2 ACTITUD DEL TRABAJADOR.**

Gran parte de los trabajadores de hoy han aprendido que pueden vivir con menos en áreas de valores no materiales. No permanecerán en una organización ni trabajarán en condiciones indeseables si tienen otras opciones. Exigirán la satisfacción de sus necesidades. Las organizaciones que sean sensibles a estos hechos cosecharán los beneficios si proporcionan las innovaciones sociales que se requieran. Los “trabajadores de hoy” no quieren ser como “los trabajadores de antes”.

Muchos trabajadores desean colaborar ampliamente en su trabajo. Sienten una gran satisfacción personal y desarrollan todo su potencial cuando tienen la oportunidad de ser responsables, cuando se les tiene en cuenta, y cuando se les reconoce el trabajo que realizan.

#### **4.1.3 UTILIZACIÓN DEL TRABAJADOR.**

“Pocas cosas ayudan más a un individuo que asignarle responsabilidad, y hacerle saber que se confía en él.

Los miembros de esta nueva legión de trabajadores deben tener la oportunidad de participar en las decisiones que afectan a sus trabajos; se les debe

proporcionar la información adecuada, la oportunidad de intercambiar ideas con libertad, y asegurarle que sus sugerencias se utilizarán. Esta participación impone una responsabilidad adicional sobre los empleados, lo que da por resultado un mejoramiento de calidad.

## **Participación.**

Los empleados se sentirán más interesados y orgullosos de sus trabajos si se le permite influir en las decisiones que se tomen respecto a sus labores.

Los subordinados desean que se les reconozca como seres humanos con el potencial intelectual y el deseo de participar en la solución de problemas de calidad. Si aprovecha este potencial, la gerencia agregará una dimensión óptima al trabajo: la oportunidad de trabajar con las manos y con la mente.

La gerencia necesita descubrir cómo comunicarse más efectivamente con sus trabajadores. Necesita explicarles con sinceridad las oportunidades y problemas de la empresa, y explicar como estas situaciones afectan el propio interés individual del trabajo. Si la gerencia logra una buena comunicación, los trabajadores verán como su propio interés y su sentido de autosatisfacción corresponden al éxito de la empresa. La gerencia necesita iniciar un diálogo de doble sentido: obtener retroalimentación de sus subordinados, revisar, y seguir sus recomendaciones válidas; y a su vez, aplaudir sus contribuciones.

La mayoría de los gerentes en la actualidad advierten que se debe dar la oportunidad a los trabajadores para que realicen un trabajo significativo.

#### **4.1.4 CONSECUCIÓN DE VOLUNTARIOS.**

**La participación voluntaria es un requisito esencial para el éxito del programa. Asegura que los empleados se sientan “dueños” de los artículos y, por tanto, responsables de su éxito.**

El proceso funciona mejor cuando los empleados pueden participar con suficiente autonomía mientras que, al mismo tiempo, los gerentes conservan suficiente control.

El derecho de la gerencia de establecer los límites para los tipos de problemas que pueden tratar y el desarrollo a aceptar o rechazar las recomendaciones del grupo aseguran que los proyectos que se implantan beneficiarán a la organización.

Si la participación aumenta, están satisfaciendo necesidades de los empleados. Si declina, no están satisfaciendo esas necesidades.

Pero, ¿dónde y cómo empieza el proceso voluntario? Se inicia en la cima y desciende hacia los niveles inferiores en la medida en que los gerentes se reúnen con su staff para explicar el concepto y solicitar voluntarios.

### **Seleccionar los mejores voluntarios del staff.**

Después de haber creado una conciencia organizacional de qué se implantará, la alta gerencia inicia el proceso voluntario solicitando a las personas de su staff que integran los primeros. Aunque sólo se necesita un voluntario, por lo general se ofrecen varios miembros del staff. Deberá realizar una selección. Deben implantarse en suelo fértil; el gerente que se ha de seleccionar debe ser aquel que tenga la unidad organizacional con mayores probabilidades de éxito.

### **Seleccionar el mejor voluntario en el siguiente nivel.**

Después de tener voluntarios para los primeros, el paso siguiente para el gerente del staff consiste, con la ayuda del facilitador, en solicitar voluntarios de entre sus gerentes. Se debe seleccionar a los gerentes orientados hacia las personas.

En una organización grande, este proceso se realiza de arriba hacia abajo en la jerarquía, lo que da por resultado una cadena de gerentes y supervisores que son más sensibles a las necesidades de los empleados y que están dispuestos a aceptar las recomendaciones.

Esto facilita la implantación del proceso voluntario, si la organización está orientada hacia las personas.

### **Seleccionar a los voluntarios mejor preparados para el entrenamiento.**

Los seleccionados son los que están preparados para cumplir con el papel de líderes. Ni críticos, ni autoritarios, tratan de hacer lo posible por responder a los problemas de una manera positiva; inclusive logran que los gerentes hagan cosas. Los supervisores con estas características no sólo reciben la colaboración de sus empleados, sino que con frecuencia son ellos los que se ofrecen para recibir el entrenamiento como líder.

## **4.2 EL FACILITADOR, HABILIDAD PARA CULTIVAR.**

### **4.2.1 CALIDAD DEL COORDINADOR.**

Se debe poner mucho cuidado en la selección de la persona competente que debe ser el papel del facilitador. No se debe escoger al individuo sólo porque esté “disponible”; debe estar orientado hacia las personas y hacia el reto; debe poseer una mente analítica, ser flexible y dispuesto a asumir riesgos.

La calidad esencial que debe tener el candidato es paciencia, junto con un sólido compromiso con el concepto y con todo lo que implica. El facilitador debe advertir que el cambio será lento, y que el progreso no se medirá por días; después de todo, sólo se dedicará una hora a la semana al proceso de los círculos. Debe ser paciente y no dejar ver ningún tipo de frustración personal; siempre debe mantener una actitud positiva y transmitir un aire de confianza. Los líderes y miembros tendrán dudas sobre sus capacidades así como también sobre los programas; es necesario que el facilitador guíe sin dominar, nutriendo el talento de los participantes en el programa.

El facilitador debe fomentar la preocupación por la calidad en el servicio y la creencia de que su conocimiento y habilidad harán la diferencia. La persona seleccionada debe poseer la capacidad de introducir en forma adecuada el concepto en toda la organización. Esta capacidad proviene del conocimiento de los sistemas organizacionales.

#### **4.2.2 RESPONSABILIDAD DEL COORDINADOR.**

Para facilitar el proceso de implantación del programa, ha designado un conjunto de personas comprometidas en mente, cuerpo y corazón con la filosofía de la calidad total: los coordinadores del programa "Creando Lealtad".

Los coordinadores del programa son las personas encargadas de dinamizar las acciones encaminadas a cumplir con las alineaciones de la dirección para la implantación del programa sirviendo de enlace entre el cliente y empresa.

El coordinador de programa es una persona comprometida a:

- Transformarse a sí mismo.
- Transformar a la gente del entorno inmediato.
- Transformar a la empresa.

Las siguientes son las principales **responsabilidades** del coordinador del programa:

##### **Promoción del programa.**

1. Diseño de un plan y de un programa para promover el programa CL, con base en las decisiones de la dirección.
2. Puesta en práctica del plan anterior.
3. Establecimiento del proceso de implantación del programa.

### **Implantación y evaluación del programa.**

4. Establecimiento del proceso de implantación del programa.
5. Apoyo para poner en práctica el concepto de control “mantenimiento y mejora”.
6. Apoyo para la utilización de métodos y estadísticos.
7. Supervisión y evaluación del estado en que se encuentra la implantación del programa en toda la empresa e informe sobre ello a la gerencia junto con recomendaciones sobre correcciones sugeridas.
8. Organización en cada gerencia o departamento, de presentaciones periódicas de casos de mejora continua, para reconocer y premiar los logros alcanzados, así como para motivar y servir de inspiración a otros empleados.

### **Educación y entrenamiento.**

9. Diseño de un plan de educación en el programa CL, para el personal de todos los niveles.
10. Desarrollo de la educación para cada nivel de empleados.
11. Preparación de material de educación y entrenamiento.

### **Auditorías**

12. Apoyo a la dirección para la organización de auditorías o encuestas sobre la implantación de programa CL dentro de su propia área.
13. Planeación, programación y ejecución de la auditoría de la gerencia por dependencia o área, y seguimiento a las acciones recomendadas por ella.

## **4.2.3 PERFIL DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA “CREANDO LEALTAD”.**

En términos generales, un coordinador en una persona que es y cómo funciona el programa, es capaz de resolver sus propios problemas y de ayudar a otras personas resuelvan los suyos, tiene credibilidad entre el personal a todos los niveles; es imparcial y afable; y tiene conciencia de que su rol es de apoyo y no de ejecución. Por tanto, no es suyo el crédito por lo que otros hagan, pero sí el mérito de haber mostrado caminos y proporcionando ayuda y facilidades para el logro de la meta.

## **Características.**

El coordinador ideal para el programa debe reunir las siguientes características:

- Estar familiarizado con los conceptos y metodologías de servicio al cliente.
- Tener la capacidad suficiente para explicar un problema.
- Estar familiarizado con cada uno de los procesos de venta y servicio.
- Conocer a cada empleado por su nombre, y si es posible otra información sobre él.
- Ser de naturaleza empática y aceptado como persona en la que se puede confiar.
- Saber escuchar.
- Tener una adecuada capacidad de persuasión.
- Tener la capacidad suficiente para enseñar metodologías.
- Tener la capacidad suficiente para tomar decisiones correctas.
- Tener fortaleza y buena salud.
- Ser paciente.
- Permanecer siempre como “general en funciones”.
- Tener la capacidad de reconocer por sí mismo cuando ha logrado un éxito y saber compartirlo con el personal o la gerencia relacionados, y en caso contrario, compartir la responsabilidad con el personal involucrado.
- Reconocer que actuar como coordinador es actuar como medicamento para un enfermo, que si es efectivo, se aprecia; si no, se desecha con frialdad.
- De ser posible ser experto en mercadeo

Ciertamente puede parecer imposible encontrar una persona con estas características.

### **Experiencia en la empresa.**

En especial en el período inicial. Se requiere que tenga credibilidad y un buen conocimiento de la empresa, de manera que hable su lenguaje. Generalmente, esta cualidad puede encontrarse en una persona que ha demostrado habilidad para introducir nuevas ideas en la empresa y lograr que otros los acepten.

### **Experiencia en dinámica de grupos.**

La habilidad primordial del coordinador es lograr que los grupos sean efectivos en la solución de los problemas.

Lo anterior se logra cuando el coordinador tiene conocimientos sobre la forma como funcionan los grupos y sobre técnicas para lograr efectividad en ellos. Para ello también se requieren habilidades para escuchar y una excelente relación con las personas.

**Experiencia en planeación.**

El coordinador debe mostrar destreza para tomar un proyecto y planearlo de principio a fin con poca o ninguna supervisión.

**Experiencia en coordinación.**

Debido a que se debe hacer el mejor uso del tiempo, el coordinador debe tener la capacidad de coordinar las actividades de tal forma que pueda desarrollar una variedad de tareas.

Debe demostrar habilidad para manejar varios asuntos al mismo tiempo incluso bajo presión, para establecer prioridades, para utilizar el tiempo correcto en las cosas correctas y para integrar los esfuerzos de varias personas o grupos de personas de forma cooperativa y productiva.

**Experiencia en enseñanza.**

No se requiere una experiencia formal como instructor. Sin embargo, ayuda sentirse cómodo frente a un grupo y tener alguna experiencia en enfrentar grupos.

El trabajo del coordinador implica compartir con los grupos los conocimientos que se posean sobre conceptos de calidad y servicio.

**Habilidad para comunicarse.**

Un coordinador debe poder expresar sus ideas con claridad y sencillez, tanto en forma escrita como oral.

Por otra parte, el coordinador del programa debe observar una serie de reglas básicas de conducta, que faciliten la convivencia con sus colegas y empleados, en aquellas situaciones de interacción como las juntas de trabajo, comunicaciones personales.

**Liderazgo participativo.**

El coordinador del programa debe convertirse en líder de los procesos, es decir, debe lograr persuadir a otros a ir en una dirección determinada: la mejora continua en el servicio.

Este liderazgo encierra los siguientes aspectos:

- Una habilidad para hacer que otros sientan que “tiene razón”, es decir, la habilidad para convencer a otros.
- Una habilidad para hacer que otros sientan que “debemos hacerlo por él” o sea, una habilidad para que se confíe en él.

- Una habilidad para que otros sientan que se deben hacer todos los esfuerzos posibles para desarrollar procesos de mejora continua confiando en las capacidades de todos.

En esta tarea debe **“conducir por la palabra y por la actitud, más bien que por la posición”**, para lo cual es fundamental inspirar **confianza**, ya que es la mejor manera de lograr que los demás estén siempre de parte de uno.

Cuatro aspectos hacen que se confíe en un líder:

1. **Constancia:** Debe demostrar que hay coherencia, que se mantiene el rumbo.
2. **Congruencia:** El coordinador debe practicar lo que predica. No debe haber vacíos entre la teoría que expone el líder y la vida que lleva.
3. **Confiabilidad:** El coordinador debe estar cuando se le necesite. Debe apoyar en los momentos críticos.
4. **Integridad:** El coordinador debe cumplir sus compromisos y promesas. La integridad es la base de la confianza. Si hay algo que mide la confianza, es la idea de que a un líder le falta integridad, que no tiene un sólido sentido de la ética.

### **Código de conducta del coordinador del programa CL**

- No discutir, sino hablar con una actitud positiva, de respeto al interlocutor.
- Escucha con toda atención antes de responder a una petición de ayuda.
- Estar siempre disponible para apoyar a quien lo solicite.
- No quejarse en público.
- Ser un portavoz entusiasta de la misión y de las políticas de la empresa.
- Cumplir las promesas hechas, comprometiéndose sólo con aquello que esté seguro de cumplir.
- No hablar de los demás a sus espaldas.

- No traer al presente problemas del pasado.
- Hacer un uso óptimo del tiempo.
- Buscar siempre hacer las cosas en equipo.
- No olvidar nunca que el cliente es el rey.

#### **4.2.4 ENTRENAMIENTO DEL COORDINADOR.**

La persona que desee convertirse en agente de cambio sirviendo como coordinador de programa debe pasar por todo un proceso de formación adecuado a los fines que se persiguen. El curriculum básico para el entrenamiento del coordinador debe incluir los siguientes temas:

- Filosofía, procesos de servicio.
- Papel y funciones de los líderes y de los participantes del programa.
- La calidad en el servicio.
- Procedimientos para la evaluación de los casos.
- Técnicas y métodos de educación y entrenamiento.

#### **Dinámica de grupos:**

- Lluvia de ideas.
- Trabajo en equipo.
- Comportamiento humano.
- Liderazgo participativo.
- Buenas relaciones humanas con la administración.
- Concepto de "crecimiento" de la gente.

Compromisos de la gerencia:

- 1) La gerencia debe aceptar la participación de los empleados esto significa crear un proceso participativo para que el programa se desarrolle en un ambiente de confianza.
- 2) La gerencia debe proporcionar la infraestructura de apoyo. La gerencia debe estimular a todos los departamentos de la planta a cooperar con el proyecto.
- 3) La gerencia debe crear un sistema que reconozca los logros. El autorespeto y la autoestima son los medios para que los participantes se sientan motivados por su participación hacia el programa.

## **5.2 PLANEACIÓN DEL PROYECTO.**

Ante la magnitud del proyecto "Creando Lealtad", es necesario establecer una planeación cuyo desarrollo asegure el éxito de su aplicación en la empresa, ya que nuestra empresa quiere distinguirse en el servicio formulando compromisos que le permitan acercarse a los deseos del cliente y a seguir ganando de la comparación que se hace con la competencia.

Nuestra planeación inicial estará basada en 2 etapas:

- 1) Iniciación.
- 2) Plan piloto.

### **1. Iniciación.**

Nadie es responsable de algo que no existe y en las empresas existe una inercia que impiden que las cosas cambien.

Se necesita una gran dosis de iniciativa y entusiasmo de alguien que quiera empezar un programa "Creando Lealtad".

**Actividades.** Tres actividades caracterizan esta primera etapa:

1. La búsqueda y difusión de información sobre el programa incluyendo en especial a la alta gerencia, la cual puede tomar la decisión de iniciarlo.
2. La definición de expectativas sobre el programa "Creando Lealtad", lo que implica una formulación clara de diagnóstico de lo que quiere mejorar en la organización y del papel que puede desempeñar un programa de esta naturaleza.
3. La realización de un curso para constituir el grupo que puede hacer la coordinación del programa basado en la carpeta operativa del programa.

**Problemas y tareas críticas.** Hay en esta etapa inicial tres áreas que son la clave para la administración del programa, en las cuales la tarea tiene que hacerse bien para que el programa siga adelante.

- A) La primer etapa comprende un largo periodo de incertidumbre, no sólo por el desconocimiento general acerca de emprender un programa nuevo, sino también porque alguien debe tomar la iniciativa de llevarlo a cabo. Para romper la inercia y lanzarse con decisión al programa por encima de las rutinas y responsabilidades habituales se requiere personal que sea innovador.
- B) La segunda tarea crítica es saber con realismo qué es posible lograr con el programa y qué no es posible.
- C) Es importante establecer el programa dentro de una filosofía que sea coherente con los objetivos de largo plazo de la empresa.

## **2. Plan piloto.**

En esta etapa se trata de experimentar con una manera de realizar el programa en la empresa, para evaluar su conveniencia y aprender hacer el programa a través del grupo piloto.

**Actividades.** En esta segunda etapa la empresa realiza principalmente dos actividades:

1. Definición del inicio del programa piloto.
2. Establecer un programa de capacitación y empezar a desarrollar o a requerir los instrumentos educativos para ese fin.

**Problemas y tareas críticas.** Dentro de las actividades hay algunos aspectos que deben cuidarse en especial porque constituyen las tareas críticas de esta etapa:

- A) La estructuración del programa piloto es una decisión crucial que tiene que ser adecuada al tamaño de la empresa a lo extenso que quiere hacerse el plan piloto y a la disponibilidad del personal involucrado.
- B) Establecer un sistema de evaluación muy afinado que permita detectar los aspectos del programa que no estén funcionando adecuadamente y actuar a tiempo para cambiarlos.
- C) Es recomendable cierta prudencia durante la experimentación, pues todo el personal involucrado está apenas aprendiendo la metodología del programa.

Es necesario "seleccionar" a los voluntarios, invitar al plan piloto a las personas que por impresión general se crea puedan hacerlo bien.

## **5.2.1 EL TIPO ADECUADO DE PARTICIPACIÓN.**

Los empleados se sentirán más interesados y orgullosos de sus trabajos porque se les ha tomado en cuenta para participar en el programa “Creando Lealtad”. Un mayor interés y un mayor orgullo redundarán directamente en un mejor trabajo a realizar en el programa.

Los subordinados desean que se le reconozca como seres humanos con el potencial intelectual y el deseo de participar en los programas emprendidos por la empresa.

La gerencia necesita redescubrir cómo comunicarse más efectivamente con sus trabajadores. Necesita explicarse con sinceridad las oportunidades y problemas de la empresa y que con la participación de todos en este programa se tendrán muchos beneficios para el cliente y para todos los que componemos la empresa, ya que solucionándoles el mayor número de problemas a nuestros clientes no dejaremos áreas de oportunidad a la competencia. Con un cliente satisfecho de nuestro producto y servicio, tenemos garantizada su compra.

Si la gerencia logra una buena comunicación, los trabajadores verán como su propio interés y su sentido de autosatisfacción corresponderán al éxito del programa.

### **Oportunidades que ofrece el programa a participar.**

1. Ofrece un reto: una oportunidad de trabajar en la solución de problemas del cliente. Influir en las decisiones relativas del trabajo.
2. Ofrece oportunidades de aprendizaje para incrementar el conocimiento y habilidades presentes.
3. Está relacionado con conocer las expectativas de nuestro cliente.

4. Ofrece sentido de dignidad y auto estima.
5. Ofrece sentido de pertenencia (de ser miembro del equipo).

Para lograr los objetivos del programa se requiere de un personal totalmente comprometido, bien informado, creativo, eficaz y bien educado.

Para respaldar su participación en el programa es fundamental la creación y establecimiento de un sistema de reconocimiento, de medición de desempeño bajo un enfoque de mejora continua.

El grado de éxito depende también directamente del grado de participación y de compromiso con el plan por parte de la gerencia y del staff. Mientras más “dueños” haya, el proyecto es mucho mejor, porque se observa su gran interés por dicho programa y el apoyo que brinda al mismo.

## **5.2.2 EL TIPO ADECUADO DE PUBLICIDAD DEL PROGRAMA.**

No hay nada que ocultar, el concepto es beneficioso para todos (nadie pierde). La publicidad debe ser correcta. El proyecto merece una introducción apropiada. Para que todos obtengan una adecuada primera impresión, deben saber que se implementará el programa “Creando Lealtad”, y empezará con un proyecto piloto. La publicidad debe destacar la naturaleza voluntaria del programa.

La publicidad debe incluir una declaración clara, precisa, de apoyo y compromiso por parte de la alta gerencia.

A medida que continúa la preparación del proyecto piloto, la gente que no participó, pero que participará, deberá ser informada de lo que está ocurriendo y de lo que va ocurrir. También hay que informar al gerente para informar a los

representantes sindicales, ellos también deben tener conocimiento de lo que está pasando.

Es muy importante que cada individuo entienda el concepto participativo y que esté consciente del inicio del concepto piloto.

Los empleados deben advertir que se está por implementar el programa "Creando Lealtad". Nadie debe sorprenderse cuando empiece a funcionar el proyecto.

El grado de aceptación puede depender de las primeras impresiones de los empleados. Habrá temor a la participación muchos asépticos, de modo que si el propósito es enlistar la mayor cantidad posible de participantes.

### **5.2.3 EL NÚMERO DE TUTORES.**

"Tutor" se escogió para todos aquellos empleados de la compañía que participan en el programa "Creando Lealtad".

El programa lo integran como plan piloto 20 personas de confianza de diferentes departamentos de la compañía, a excepción de 2 departamentos de ventas.

Es muy importante la capacitación e información para este primer grupo, ya que será el modelo para los posteriores.

Se recomienda que esta primer etapa se incluya personal de confianza de los primeros tres niveles.

preparativos se hayan completado y cuando el facilitador esté listo para dedicar todo su esfuerzo al programa.

Nuestro plan iniciará en agosto y terminará en diciembre.

### **5.3 APOYO DE LAS GERENCIAS DE ÁREAS.**

- A) Promotores del programa con sus trabajadores.
- B) Ser congruentes con lo que se dice y se hace predicar con el ejemplo.
- C) Tener una aptitud positiva hacia el programa.
- D) Participar en la elaboración de la carpeta operativa.
- E) Dar las facilidades al personal involucrado en la planeación del programa.
- F) Estimular la participación de sus empleados.
- G) Poner atención a los comentarios del programa.

# CAPÍTULO 6

## EL PLAN PILOTO

### 6.1 ESTRUCTURA DE LA CARPETA OPERATIVA “CREANDO LEALTAD”.

1. Portada con logotipo del programa.
2. Índice.
3. Introducción.
4. Objetivo del programa.
5. Finalidad del programa.
6. Quiénes forman el programa.
7. Definición de tutor.
8. Requisitos del tutor.
9. Sistema de 4 s.
10. Gerencias involucradas.
11. Personal que forman parte por departamentos.
12. Metodología del programa.
13. Lineamientos del programa.
14. Ejemplo de la primera visita al cliente.
15. Formatos para control y evaluación.
16. Ejemplo de cómo llenar el formato.
17. Plan de incentivos para participantes.

18. Bases para participar.

19. Premios.

20. Evaluación.

21. Comentarios.

## **6.2 PRIMERA REUNIÓN GERENCIAL.**

Una vez terminada la planeación de implementación del programa, se realizará la primera reunión con todos los gerentes de área.

Se mandará una invitación para asistir a dicha reunión de una manera formal.

### **Agenda.**

- Palabras del gerente general y presentación del coordinador de programas.
- Presentación de la carpeta operativa.
- Presentación de vídeo.
- Preguntas y respuestas.
- Compromiso de participación de ellos y su personal.
- La reunión será presidida por el coordinador en apoyo con el gerente general.

## **6.3 FORMACIÓN DEL PRIMER GRUPO DE TUTORES.**

Una vez realizada la presentación del programa a los gerentes de área y haber celebrado el compromiso de participación de ellos y su personal, el siguiente paso es recibir la lista del personal que tiene interés en participar en el programa por la retroalimentación que recibió de su jefe. Una vez que tiene la

lista, el coordinador procede a realizar la formación del primer grupo; se hace un citatorio para asistir a la reunión

La agenda que se realizará en la reunión es la siguiente:

- Por el gerente general y presentación del coordinador del programa.
- Presentación de la carpeta operativa.
- Presentación de videos.
- Dudas y aclaraciones.
- Reafirmar su compromiso por participar.
- Distribución de clientes a visitar, basada en lista de clientes potenciales por el departamento de ventas.

#### **6.4 METODOLOGÍA DEL PROGRAMA, DIFUSIÓN Y BASES.**

Cada empleado "tutor" adoptará 8 clientes.

- a) Los clientes serán seleccionados de manera conjunta con el departamento de ventas, buscando que sean aquellos que representen el mayor volumen de ventas y que para nuestro personal estos negocios estén ubicados lo mas cerca posible de la trayectoria que recorren para llegar a su domicilio.
- b) Los clientes serán visitados por lo menos una vez al mes.

#### **Observaciones.**

Las personas que se entreguen como tutores, deben actuar bajo los siguientes lineamientos; para evitar una mala información y hacer promesas que tal vez no se puedan cumplir al cliente.

A. No comprometer nada sin saber si hay solución sobre su queja.

- B. Anotar de la manera más atenta y respetuosa, la queja que el cliente les haga saber.
- C. Prometer una respuesta y cumplir lo más rápido posible.
- D. En los formatos deben anotar lo más claro y completo los datos de su cliente, como dirección, nombre, colonia, etc., para atenderlo con mayor rapidez y eficiencia.
- E. “También se les pide que en su formato le pongan él numero de clave del tutor, numero del cliente y fecha. En caso de tutor nuevo el coordinador le dará su clave cuando empiece con sus clientes adoptados. “
- F. Es muy importante hacer notar que no somos enemigos, ni jueces de nadie que estén involucrados en las quejas de los clientes. Este programa es sólo para ayudar a resolver problemas, no para hacer otros.

### **Cómo presentarse ante los clientes.**

- Saludo amable.
- Nombre completo.
- Puesto que ocupa dentro de la compañía.
- Motivo de la visita (explicar en qué consiste el programa “Creando Lealtad”).
- Teléfono y horario en que se puede localizar. (tarjeta de presentación “Creando Lealtad”)

## 5. Tarjetas de presentación "Creando Lealtad".

Parte frontal



CIA. EMBOTELLADORA  
DE SABINAS S.A. DE C.V.

**Creando**  
  
**Lealtad**

V. CARRANZA #7  
TELEFONO 2-66-04  
CD. SABINAS, COAH.

parte posterior

---

NOMBRE

---

TELEFONO

---

EXTENSION

---

DEPARTAMENTO

**Ejemplo de presentación ante un cliente:**

Muy buenas tardes Señor Fernández; permítame presentarme, soy el Ing. José Guerrero Zavala, y ocupo el puesto de Gerente de Producción en la Cía. Embotelladora de Sabinas. El motivo de mi visita es porque formo parte del programa: "Creando Lealtad" (le entrega la tarjeta de presentación "Creando Lealtad"), en el cual todo el personal de la compañía vamos a darle un servicio personalizado y directo para darle respuesta lo más rápido posible a las deficiencias que podríamos tener en determinado momento con el servicio que le prestamos. Yo estaré al pendiente de que todas las dudas, inquietudes, quejas que usted pueda tener, lleguen por mi conducto lo más rápido posible a las personas que le van a dar respuesta o solución a sus peticiones.

Mi compromiso será darle seguimiento hasta que le resuelva el problema. Lo estaré visitando por lo menos una vez al mes, pero en la tarjeta tiene el número de teléfono y extensión, en el que se me puede localizar en caso de que tenga algún pendiente antes de que yo lo visite.

# COCA-COLA

## CREANDO LEALTAD

FECHA _____	NOMBRE _____	DEL _____
CLIENTE _____		
DIRECCIÓN _____	TELÉFONO _____	
_____		

### PREGUNTAS

PROMOCIONES		
EVENTOS		
PROVEEDORES		
SERVICIOS		
* OTROS (1)		
TOTAL		
SOLICITUDES		
SERVICIO		
NOVEDADES		
INFORMACIÓN		
APOYO		
*OTROS (2)		
TOTAL		
QUEJAS		
PROMOCIONES		
PRODUCTO		
CALIDAD		
SERVICIO		
*OTROS (3)		
TOTAL		
FELICITACIONES		
IDEAS		
TOTAL/LLAMADAS		
-EXPLICAR BREVEMENTE		
OTROS (1):		
OTROS (2):		
OTROS (3):		

## 3. Distribución del formato y sus copias.



# CREANDO LEALTAD

FECHA \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL CLIENTE \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

PREGUNTAS		
PROMOCIONES		
EVENTOS		
PROVEEDORES		
SERVICIOS		
*OTROS(1)		
TOTAL		
<b>SOLICITUDES</b>		
SERVICIO		
NOVEDADES		
INFORMACION		
APOYO		
*OTROS(2)		
TOTAL		
<b>QUEJAS</b>		
PROMOCIONES		
PRODUCTO		
CALIDAD		
SERVICIO		
*OTROS (3)		
TOTAL		
<b>FELICITACIONES</b>		
IDEAS		
<b>TOTAL /LLAMADAS</b>		
-EXPLICAR BREVEMENTE		
OTROS (1)		
OTROS (2)		
OTROS (3)		

3°. Copia(Verde)  
2°. Copia(Rosa)  
1°. Copia(Amarilla)  
Original(Blanco)

HOLA

VENDEDOR \_\_\_\_\_ TUTOR \_\_\_\_\_

RUTA \_\_\_\_\_ FIRMA CLIENTE \_\_\_\_\_

**Original**

Se entregará al titular del Programa "Hola"

- A) Esta persona le encargará de encausar el pendiente a las personas o departamentos que dará solución al mismo.
- B) Es su responsabilidad en conjunto con los directamente responsable de dar la solución.
- C) Es su responsabilidad dar respuesta al "tutor" en un término no mayor de 24 horas sobre la petición, para que éste a su vez dé la respuesta al cliente.

Entiendo que la respuesta en 24 horas, no es necesariamente la solución del problema, sino programar la misma o dar información.
--

**1a. Copia**

- A) Esta copia se quedara con el tutor.
- B) Es su responsabilidad entregar el original al titular del programa "hola".
- C) Deberá darle seguimiento al problema hasta que se le dé respuesta y solución al cliente.
- D) Es su responsabilidad avisar al responsable del programa sobre los avances del reporte.

**2da. Copia**

Esta copia se queda con el responsable del programa.

- A) Deberá de tener un archivo con las formas generales de las ventas.
- B) El archivo se dividirá en: 1) formatos resultados, 2) formatos en proceso, 3) formatos vencidos (sin resolver).
- C) Es responsabilidad del titular del programa poner especial atención a los reportes vencidos buscando su pronta solución.

**3ra. copia**

- A) Esta copia es para el cliente.
- B) Es responsabilidad del "tutor" entregar esta copia al cliente.
- C) La copia del cliente será recogida por el tutor cuando esté resuelto el problema y será entregada al coordinador del programa.

## **6. Ejemplo de cómo llenar el formato.**

En la visita de un cliente que se quejó de que no lo visitaban diario y que pidió información de cómo conseguir un refrigerador:

- A) El coordinador se encarga de activar las respuestas de los departamentos que den solución, según la queja, por medio del folio, para evitar doble información.
- B) La respuesta de dichos departamentos la anotará el coordinador en el original y la comunicará al tutor responsable para que éste a su vez lo haga con su cliente.
- C) Cuando el tutor dé respuesta al cliente, el cliente deberá entregar la hoja azul, firmada de conformidad, sobre la solución a su queja y esta hoja azul será llevada a recepción para que se registre como caso solucionado.
- D) Sólo al tener la hoja azul se dará por entendido que el cliente está conforme y así poder calificar.
- E) En caso de extraviarse, hacer una forma de nuevo, y que firme el cliente con los mismos datos de caso y solución.

# COCA-COLA

## CREANDO LEALTAD

FECHA _____	NOMBRE DEL CLIENTE <u>MINI SUPER BIP-BIP</u>
DIRECCIÓN <u>CARRETERA 57</u>	TELÉFONO <u>3-07-88</u>

### PREGUNTAS

PROMOCIONES		
EVENTOS		
PROVEEDORES		
SERVICIOS		
* OTROS (1)	X	QUE PASOS TIENE QUE SEGUIR PARA OBTENER UN ENFRIADOR DE VITRINA.
TOTAL		
SOLICITUDES		
SERVICIO		
NOVEDADES		
INFORMACIÓN		
APOYO		
*OTROS (2)		
TOTAL		
QUEJAS		
PROMOCIONES		
PRODUCTO		
CALIDAD		
SERVICIO	X	EN LOS SEIS DÍAS DE LA SEMANA SIEMPRE FALLA UNA O DOS VECES.
*OTROS (3)		
TOTAL		
FELICITACIONES		CASOS ESPECÍFICOS EL DÍA
IDEAS		
TOTAL/LLAMADAS	2	
-EXPLICAR BREVEMENTE		
OTROS (1): *NOMBRE VENDEDOR: GUILLERMO FLORES R.		
OTROS (2): RUTA #: 4		
OTROS (3): TUTOR: ING. JOSE GUERRERO    CLIENTE: RICARDO ARIEL FDZ.		

## **6.5 PLAN DE EVALUACIÓN DE TUTORES Y PLAN DE INCENTIVOS.**

- A) La puntuación será evaluada de manera mensual y acumulada a 4 meses.
- B) Se premiará a los participantes que acumulen más puntuación de manera mensual y tetramestre.

### **Bases para participar.**

1. Participarán todos los empleados de confianza, a excepción de los departamentos de ventas y de este programa.
2. La participación es voluntaria, y el tutor debe recordarse el compromiso hecho al inscribirse.
3. Cada tutor debe adoptar 8 clientes diferentes y reportarlos al coordinador de "Creando Lealtad", para registrarlos y evitar que se repitan.
4. Los clientes a adoptar son a criterio y comodidad del tutor.
5. Para que se pueda otorgar el premio deberá existir en actividad por lo menos el 80% de los tutores y con sus 8 clientes cada uno.
6. Se tendrá una constante activación por parte del programa para agilizar la repuesta al cliente.
7. En caso de que no resuelva el problema con el cliente en ese mes en que se reportó, calificará hasta el mes en que se solucione.
8. Se avisará a cada tutor los avances de respuesta personalmente, por radio o por teléfono, etc..
9. Todos los formatos se dejarán en recepción con la señorita encargada para que se dé tiempo de organizar la información y no se pierda papelería. El horario será de las 9:00 a.m. y 15:00 p.m. para entregarlos.
10. Las formas se distribuirán como siguen:  
Original: Al coordinador del programa en recepción.

Primer copia amarillo: Será para el tutor y tenga en que vaciar respuestas y conocer la solución.

Segunda copia rosa: Junto con el original a recepción.

Tercera copia azul: Esta copia es para el cliente.

El coordinador hará llegar a los departamentos que se vean involucrados para dar solución a las quejas, la copia amarilla con un folio consecutivo que el coordinador le asignará.

### **Premios.**

- El ganador mensual tendrá como premio un artículo para el hogar con valor de \$ 500.00.
- El ganador del tetramestre tendrá como premio un artículo para el hogar con valor de \$ 1,000.00.

### **Premiación.**

1. Cuando un tutor visite a un cliente adoptado, cuenta un punto y cuando logre dar respuesta será otro punto hasta llegar a 16 puntos en total.
2. En el caso de que el cliente adoptado se encuentre totalmente satisfecho con el servicio y no existe queja o solicitud, el tutor deberá solicitar al cliente, le firme el reporte de conformidad. En este caso contará el tutor con 2 puntos.
3. Si no hay respuesta o no se entrega la hoja azul firmada por el cliente al programa donde se dio solución no se tomará como buena esa puntuación.
4. Se otorga un premio de hasta \$500.00 al tutor que tenga mas puntos.
5. Se pueden entregar hasta tres premios por el mismo monto en caso de empate.
6. Los premios son mensuales y existe un premio por tetramestre de \$1,000.00; en ambos casos son por artículos para el hogar que ustedes escojan.

7. Si existiesen más ganadores de los tres, se premiará con las siguientes opciones:

- a) Dividir el monto de los premios entre los ganadores.
- b) Rifar el monto total entre los participantes.
- c) Participar en la rifa de tres premios con valor de \$ 500.00 cada uno.

Estas formas son opcionales, y se llevarán a cabo de conformidad con los ganadores.

8. Si algún caso no es solucionado en el mes, o dado respuesta al cliente se calificará hasta el mes en que se dé solución.

#### **Comentarios sobre el programa.**

- Es importante que todo el personal involucrado esté convencido de las bondades del programa y que sea voluntaria su participación para que proyecte ante el cliente el verdadero objetivo del programa (se requiere labor de convencimiento en las juntas con los involucrados).
- El “tutor” deberá hacer énfasis en que él será un mediador entre el personal y el cliente, que directamente resolverán los problemas, aclarándole que no podrá dar él las respuestas en el instante, pero sí se esforzará por que se atienda lo más rápido posible.
- Es importante que en las primeras visitas donde se podrían encontrar algunos problemas atrasados, se atienda con mayor rapidez para que el cliente no pierda credibilidad en el programa.
- El programa “Creando Lealtad”, no se limita a lo anteriormente expuesto en estas carpetas, es tan flexible y tan amplio como cada una de las plantas lo quieran manejar.

## MÉTODO DE EVALUACIÓN

**NOMBRE**

**DEL**

**TUTOR** \_\_\_\_\_ **FECHA** \_\_\_\_\_

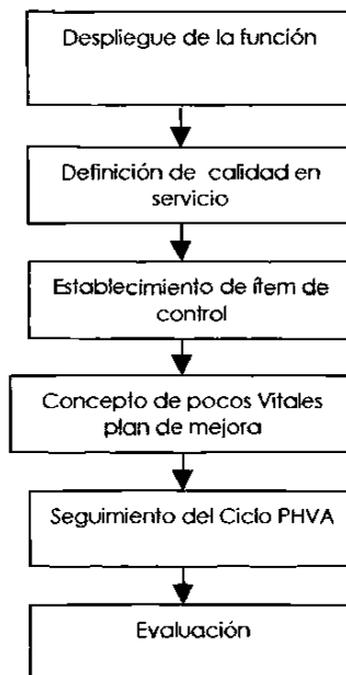
CONCEPTO	PUNTOS MENSUALES	PUNTOS TETRAMESTRE			
		1	2	3	4
1. Se obtendrá un punto por cada cliente que visite.	4	1	2	3	4
2. Se tendrá un punto si la respuesta es en las siguientes 24 hrs. de la visita al cliente.	3	4	2		
3. Si la respuesta fue dada pero el problema no fue resuelto, la puntuación por los dos conceptos anteriores no se contabiliza hasta que se resuelva		3	2		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>11</b>			

## La dirección y la atención de quejas en la calidad en el servicio.

En proceso de atención a quejas o reclamaciones de los clientes, debe partir de la definición de los roles de la dirección, y en su aplicación se recomienda seguir los pasos que se encuentran a continuación:

- 1.- Identificación de los roles de la dirección
- 2.- Identificación del trabajo necesario
- 3.- Establecimiento de las características de calidad.
- 4.- Identificación de las necesidades de mejora en los items de control con base en las metas y políticas de la dirección.
- 5.- Implementación de una metodología de Mejora Continua para la planeación y ejecución de las mejoras.
- 6.- Evaluación por parte de la propia Dirección y los gerentes.

En forma de Diagrama:



# CAPÍTULO 7

## EXPANSIÓN

### 7.1 PLANEACIÓN DE CRECIMIENTO DE LA SEGUNDA ETAPA.

En esta etapa de expansión un gran número de empleados y personal de sindicalizado podrán lograr la oportunidad de ingresar al programa.

#### **Actividades:**

1. Planteamiento del programa a los líderes del sindicato para que estén totalmente informados y apoyen la participación de sus agremiados.
2. Información a todos los empleados y trabajadores sobre los objetivos y mecánica del programa , los éxitos que se han alcanzado.
3. Reclutamiento de voluntarios para el programa para, así poder programar su capacitación.
4. La coordinación ha tenido la información inicial de capacitación del grupo inicial del plan piloto. En esta etapa se usan materiales desarrollados para capacitar a los nuevos integrantes. En esta segunda etapa se incluirán 30 tutores 10 de confianza y 20 sindicalizados.

**Lista de Tutores.****Departamento de Administración:**

1. Srita. Angela Peñalosa Méndez  
Tesorera.
2. Srita. Gloria E. Flores Salazar  
Egresos.
3. Srita. Mariela Samaniego Arizpe  
Recepción.
4. Sra. Martha Leza Santoy  
Fiscal.
5. Sra. Graciela Campos Montenegro  
Contador.
6. Sr. Marcos Arreaga Daniel  
Auxiliar de Costos.
7. Ing. José Esteban Méndez Valdez  
Jefe de Sistemas.
8. Lic. Eduardo Flores  
Programador.
9. Sr. José Ángel Ramos Hidalgo  
Capturista.
10. Sr. Cesar J. Esquivel Ramírez.  
Cuentas por Cobrar.

**Departamento de Producción:**

1. Ing. José Guerrero Zavala  
Gerente de Producción.
2. Ing. José Armín Sánchez Salazar

- Jefe de Control de Calidad.
3. Sr. Pedro Gutiérrez  
Laboratorista.
  - 4 Ing. Héctor Orta  
Auxiliar de Mantenimiento Industrial.
  5. Ing. Francisco Velez  
Jefe de Mantenimiento Industrial.
  6. Sr. Eduardo Farías Aguilar  
Encargado de Materias Primas.
  7. Sr. Jorge García Pizarra.  
Encargado de Saneamiento.
  8. Sr. Luis A. Chavana  
Mecánico.
  9. Sr. Juan Torres  
Mecánico.
  10. Ramiro Muñoz  
Soldador.

**Cía. Embotelladora de Sabinas, S.A. de C. V.**

**Carpeta Operativa**

**“Creando Lealtad”**

**Creación:**

**Ing. José Guerrero Zavala**  
Gerente de Producción

**Ing. Arturo Jiménez Ramírez**  
Coordinador de Transporte

**Lic. Elizabeth Sánchez**  
Coordinadora de “Hola”

## **Índice**

1. ¿Cómo nace el programa?
2. Objetivos del programa.
3. ¿Quiénes forman el programa?
4. Metodología.
5. Programa de implantación.
6. Resultados de el periodo de prueba.
7. Plan de incentivos para los participantes.
8. Comentarios finales.

### **¿Cómo nace el programa?**

Este programa nace como parte del programa especial de calidad donde se quiere además de ofrecer un excelente producto para el valor agregado del mismo a través de buscar la excelencia en el servicio.

### **Objetivo del programa.**

El objetivo principal de este programa, es dar una atención personalizada a los clientes (detallistas), para que sientan que tienen un amigo dentro de la compañía que lo ayudará a despejar sus dudas o resolver lo antes posible las deficiencias que se podrían presentar en el servicio que le prestamos.

### **Finalidad del programa.**

- Captar clientes más satisfechos y comprometidos con Coca-cola.
- Que los tutores intervengan en otras actividades diferentes a las que intervienen o desarrollan actualmente.
- No se requiere más de solo 10 minutos al día para obtener un nuevo amigo.

- Que el esfuerzo realizado por todos se vea reflejado en mayores utilidades y liderazgo de la compañía en el mercado.

### **¿Quiénes forman el programa?**

El programa lo integran como primer etapa 20 personas de confianza de los diferentes departamentos de la compañía, a excepción del departamento de ventas.

### **“Tutor”**

El nombre del “tutor” se escogió para todos aquellos empleados de la compañía, que participan en el programa “Creando Lealtad”.

### **Requisitos que deba cumplir el “tutor” que forma parte de el programa.**

1. Espíritu de cooperación.
2. Compromiso con la compañía.
3. Responsabilidad.
4. Espíritu de servicio.
5. Trato amable.
6. Buena apariencia personal.
7. Que requiere de poca supervisión para cumplir con sus objetivos.

Al personal que adopte un cliente se llamara “tutor”. Todo tutor debe manejar con sus clientes el sistema de cuatro “s” del programa: Servicio, Seriedad, Satisfacción y Supervisión.

**Servicio.**

Ofrece su intervención personal al cliente adoptado, con la intención de que se sienta protegido e importante, pues lo vamos a ayudar a facilitar sus problemas hacia nosotros.

**Seriedad.**

Cada tutor debe sentirse comprometido a atender a sus clientes con absoluta responsabilidad y aceptar que es un compromiso adquirido, que le generará un beneficio personal y a su vez económico.

**Satisfacción.**

Ésta es mutua entre tutor y cliente. El tutor tendrá reconocimiento entre sus compañeros de trabajo y el de sus clientes adoptados. El cliente se sentirá contento con la atención del tutor y demás con las personas que lo visiten de nuestra compañía, pues lo ayudaremos a cubrir sus necesidades y sus deseos hasta donde es posible.

**Supervisión.**

Todos y cada uno de los tutores, tienen que realizar por lo menos dos visitas a su cliente adoptado. La primera ocasión será para presentarse y explicar en qué consiste el programa, y la segunda para dar respuesta a la queja o sugerencia que nos hizo saber en la primera visita. Esta segunda visita deberá ser lo más rápido posible.

**Servicio.**

Ofrece su intervención personal al cliente adoptado, con la intención de que se sienta protegido e importante, pues lo vamos a ayudar a facilitar sus problemas hacia nosotros.

**Seriedad.**

Cada tutor debe sentirse comprometido a atender a sus clientes con absoluta responsabilidad y aceptar que es un compromiso adquirido, que le generará un beneficio personal y a su vez económico.

**Satisfacción.**

Ésta es mutua entre tutor y cliente. El tutor tendrá reconocimiento entre sus compañeros de trabajo y el de sus clientes adoptados. El cliente se sentirá contento con la atención del tutor y demás con las personas que lo visiten de nuestra compañía, pues lo ayudaremos a cubrir sus necesidades y sus deseos hasta donde es posible.

**Supervisión.**

Todos y cada uno de los tutores, tienen que realizar por lo menos dos visitas a su cliente adoptado. La primera ocasión será para presentarse y explicar en qué consiste el programa, y la segunda para dar respuesta a la queja o sugerencia que nos hizo saber en la primera visita. Esta segunda visita deberá ser lo más rápido posible.

**Participación por áreas para tutores:****Departamento de Gerencias.**

1. Sr. Jorge Humberto Caveró Del Valle  
Gerente General.
2. Ing. José Guerrero Zavala  
Gerente de Producción.
3. C.P. Arturo De la Fuente Sesatty  
Contralor.
4. Lic. Roberto Nájera Guerra  
Gerente de Relaciones Industriales.

**Departamento de Administración.**

1. Srita. Angela Peñalosa Méndez  
Tesorería.
2. Srita. Gloria E. Flores Salazar  
Egresos.
3. Srita. Mariela Samaniego Arizpe  
Recepción.
4. Sra. Martha Leza Santoy  
Fiscal.
5. Sra. Graciela Campos Montenegro  
Contador.
6. Sr. José Guadalupe Sosa  
Cuentas por Cobrar.
7. Sr. Marcos Arriaga Daniel  
Auxiliar de costos.
8. Ing. José Esteban Méndez Valdez  
Jefe de Sistemas.

9. Lic. Héctor Peña  
Auditor.
10. Sr. Omar Briones  
Mensajero.
11. Lic. Eduardo Flores  
Programador.
12. Sr. José Ángel Hidalgo  
Capturista.
13. Sr. César J. Esquivel Ramírez  
Cuentas por cobrar.
14. Sr. Alejandro Guerra Ramos  
Jefe de Compras.
15. Sr. Sergio Chávez Cisneros  
Comprador.
16. Sr. Miguel A. Quiroz Reséndiz  
Almacenista.
17. Dr. Alfonso Velarde Tiznado  
Médico de la Empresa.
18. Srta. Maricela Cárdenas  
Encargado de Nóminas.
19. Sr. Isaac Auces Muñoz  
Jefe de Personal.
20. Sr. Oscar Hernández  
Encargado Almacén Prod. Term.
21. Ing. Arturo Jiménez Ramírez  
Coord. Taller Aut.
22. Ing. Ciro Soto Hernández  
Jefe División Barroterán.
23. Lic. Elizabeth Sanchez

Coord. Hola.

24. Sr. Guadalupe Andrés González Luna

Mecánico

25. Sr. Martín Martínez Zárate

Soldador

26. Sr. Juan Díaz Zavala

Ayudante Mecánico.

### **Departamento de Producción.**

1. Ing. José Guerrero Zavala

Gerente de Producción.

2. Ing. José Armin Sánchez Sánchez

Jefe Control de Calidad.

3. Sr . Oscar Cruz

Laboratorista.

4. Ing. Héctor Orta

Auxiliar de Producción.

5. Sr. Pedro Gutiérrez González

Laboratorista.

6. Sr . Raúl Grimaldo

Laboratorista.

7. Sr . Eduardo Farias Aguilar

Encargado Saneamiento.

8. Ing. Francisco Vélez Palacios

Jefe Mantenimiento.

**Departamento de Relaciones Industriales.**

1. Sr. Isaac Auces Muñoz  
Jefe Personal.
2. Srita. Maricela Cárdenas  
Encargado de Nóminas.

**Departamento de Taller Automotriz:**

1. Ing. Arturo Jiménez  
Jefe de taller automotriz.
2. Sr. Martín Martínez Zárate  
Soldador.
3. Vicente Lemus  
Jefe de Mecánicos
4. Andrés González  
Mecánico de montacargas.

## **CAPÍTULO 8**

# **ESTABILIZACIÓN Y EVOLUCIÓN**

### **8.1 VERIFICACIÓN DE RESULTADOS Y AVANCES DEL PROGRAMA.**

Para tener la seguridad de que las contramedidas funcionan correctamente, es necesario hacer un seguimiento permanente al desarrollo de las acciones del programa “Creando Lealtad”, pues sus resultados nos irán diciendo si vamos por el camino indicado o si es necesaria alguna corrección.

Este paso se va dando conjuntamente con el paso de la ejecución del plan de acción y el objetivo es ir verificando si cada acción se hizo como se planeó, además que cada resultado parcial debe ser verificado contra los parámetros planeados.

Además debemos analizar el resultado final, para ver si se cumplió con la meta planeada y poder decidir si las acciones ejecutadas se van a incorporar a los procedimientos de servicio de la empresa o si hay que verificar de nuevo el programa.

**Procedimiento.**

Mantener un estricto seguimiento de la ejecución de las acciones. Realizar un constante seguimiento de las actividades planeadas y su ejecución. Es necesario hacer lo que se planeó tal y como fue concebido en los planes. Esta actividad se va haciendo según se vaya realizando el programa.

**Analizar los resultados parciales.**

Verifique los resultados logrados durante el desarrollo del programa para detectar si el grado de mejoramiento deseado se va a lograr; en caso contrario se deben realizar los ajustes que se consideren pertinentes.

**Comparar los resultados finales contra la meta planeada.**

De acuerdo al indicador empleado para la meta, generado de la etapa de sondeo de mercado, se deben medir los resultados para comprobar el cumplimiento de ésta; se puede llegar a dos conclusiones después de verificar el resultado contra el plan acordado:

- A) Si el resultado indica que se ha cumplido con la meta o que ha habido una mejora significativa, aunque no se haya logrado la meta inicial pero existen indicadores del mercado que hemos logrado clientes comprometidos y leales a la compañía.
  
- B) Si el resultado de las acciones establecidas no es tan satisfactorio como se esperaba, asegúrese de que todas las acciones planeadas se han implementado según lo decidido, pues de no ser así sería imposible lograr la satisfacción del cliente mediante el desarrollo del programa.

Si las acciones se han hecho conforme a la planeación del programa y los resultados en el mercado siguen igual entonces habrá que replantear la estrategia del programa.

### **Comparar antes contra después.**

No basta comprobar si se ha logrado la meta; es preciso comprobar y analizar que otros cambios han ocurrido en el mercado.

Para lograr y analizar estos cambios tenemos que comparar los datos de las las encuestas realizadas previa al programa y realizar una segunda encuesta para verificar cuánto se ha mejorado en la satisfacción del mercado.

Además, en la medida de lo posible, es recomendable que convirtamos los efectos del programa a términos monetarios y comparemos los resultados con la meta. Para la gerencia de una empresa es importante esto último. Pueden descubrirse cosas importantes al comparar las pérdidas antes y después del desarrollo del programa.

### **Incluir efectos adicionales.**

Si existen otros efectos por la implementación del programa, buenos o malos, se recomienda hacer una lista. Estos efectos deben estar bien documentados, pues pueden servir de pauta para el rediseño del programa.

Se pueden incluir efectos cuantitativos (incremento en el porcentaje de ventas, etc.), y cualitativos (incremento en la moral de los empleados “tutores”, etc.).

## **8.2 CICLO DE MEJORA DEL PROGRAMA.**

El programa de satisfacción al cliente no termina con el logro de la meta propuesta al inicio del programa. La mejora continua implica la búsqueda de nuevas y crepitas alternativas de solución a problemas de mercado y oportunidades de mejora, su extensión a otras áreas de la compañía.

Con esta sección se concluye el programa “Creando Lealtad”, y significa la revisión de todo lo hecho, su análisis y la síntesis de todas las experiencias adquiridas que serán puestas al alcance de todos los involucrados en el proceso de venta y de la organización en general.

Debemos revisar y documentar todo lo realizado, para poder después analizarlo y sacar experiencias, sobre la aplicación del programa así como los frutos que dejo su aplicación.

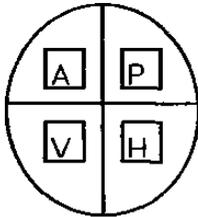
La aplicación del programa conlleva realizar un reporte final que esté al alcance de todos y que pueda ser extendido a otras áreas.

Un programa como el de “Creando Lealtad” casi nunca resuelve a la perfección los problemas del mercado, ni las mejoras se logran en su totalidad.

Debemos pues reflexionar sobre el proceso realizado y sobre las actividades realizadas para ayudar a incrementar la calidad de las actividades subsecuentes de mejora. Esta revisión debe efectuarse aunque el programa haya dado resultados exitosos, y debe hacerse con cierto cuidado si ya se llegó a la fecha límite y todavía no se han alcanzado las metas.

Revise la ejecución del programa en todas las etapas del proceso, buscando que cada vez que se realice el programa, se haga mejor.

La meta siguiente será el mejoramiento continuo del proceso del programa para su estabilización y expansión.



### **Plan de implementación.**

1.- Elaboración del cuestionario

Responsable: Coordinador del programa.

Tiempo: 1 día.

2.- Revisión del cuestionario.

Responsable: Coordinador del programa y gerente de ventas.

Tiempo: 1 día.

3.- Definir método y tamaño de la muestra.

Responsable: Coordinador del programa y gerente de ventas.

Tiempo: 1 día.

4.- Contratación y capacitación de encuestadores.

Responsable: Coordinador del programa.

Tiempo: 3 días.

5.- Entrevista del mercado.

Responsable: Encuestadores.

Tiempo: 2 semanas.

6.- Elaboración, análisis e interpretación de datos.

Responsable: Coordinador del programa.

Tiempo: 1 semana.

7.- Presentación de resultados a la gerencia.

Responsable: Coordinador del programa.

Tiempo: 1 día.

8.- Planeación del proyecto.

Responsable: Coordinador del programa.

Tiempo: 1 semana.

9.- Designación de facilitador.

Responsable: Gerencia de relaciones industriales.

Tiempo: 1 semana.

10.- Capacitación de facilitador en programa.

Responsable: Coordinador del programa.

Tiempo: 1 semana.

11.- Elaboración de carpeta operativa y material de apoyo.

Responsable: Coordinador del programa y facilitador.

Tiempo: 1 semana.

12.- Elaboración de vídeo de PCL.

Responsable: Facilitador del programa.

Tiempo: 4 días.

13.- Presentación de proyecto y compromisos a la gerencia.

Responsable: Coordinador y facilitador del programa.

Tiempo: 1 día.

14.- La primera reunión gerencial.

Responsable: Coordinador y facilitador del programa.

Tiempo: 1 día.

15.- Formación del primer grupo de tutores.

Responsable: Gerentes de área.

Tiempo: 1 semana.

16.- Capacitación del primer grupo de tutores.

Responsable: Facilitador del programa.

Tiempo: 1 día.

17.- Implementación del plan piloto.

Responsable: Facilitador del programa, tutores.

Tiempo: 3 meses.

18.- Reuniones de avances.

Responsable: Facilitador del programa, tutores.

Tiempo: cada mes.

19.- Evaluación de tutores.

Responsable: Coordinador y facilitador del programa.

Tiempo: cada mes.

20.- Plan de expansión.

Responsable: Coordinador del programa.

Tiempo: 1 semana.

21.- Reunión gerencial pre-expansión.

Responsable: Coordinador y facilitador del programa.

Tiempo: 1 día.

22.- Reunión con líderes sindicales.

Responsable: Coordinador y facilitador del programa.

Tiempo: 1 día.

23.- Capacitación del segundo grupo de tutores.

Responsable: Facilitador del programa.

Tiempo: 1 día.

24.- Integración de grupos tutores.

Responsable: Facilitador del programa.

Tiempo: 1 día.

25.- Implementación de segunda fase.

Responsable: Facilitador del programa y tutores.

Tiempo: 3 meses.

26.- Reuniones de avances.

Responsable: Facilitador del programa, tutores.

Tiempo: cada mes.

27.- Evaluación de tutores.

Responsable: Coordinador y facilitador del programa.

Tiempo: cada mes.

28.- Reunión de mejoramiento de programa.

Responsable: Coordinador y facilitador del programa y tutores.

Tiempo: 1 semana.

# CONCLUSIONES

El programa "Creando Lealtad" ha sido revisado y autorizado para su ejecución por el Director General de nuestro grupo, Director Técnico, Director de Relaciones Industriales, Director de Mercadotecnia, Director Zona Norte, Coordinador de Operaciones y Gerente General de nuestra Planta.

Es importante recalcar el gran interés, apoyo y compromiso que han demostrado todos los ejecutivos hacia este programa.

Dicho programa ha tomado gran importancia entre los directores, debido a que es un programa que apoyará al sistema de Satisfacción al Cliente, basado en el principio 2.0 del modelo de calidad QA 2000, que dice: inherente a los productos y servicios asociados con The Coca-Cola Company se encuentra el compromiso de obtener el más alto nivel de satisfacción del cliente.

El programa ofrece la ventaja con su unidad organizacional, de tener documentados los resultados y acciones obtenidas para asegurar la retroalimentación de los clientes con la misión de dejar el mayor número de clientes satisfechos.

El propósito del programa es monitorear el nivel de satisfacción del cliente con relación a los servicios y productos proporcionados. Así mismo el programa debe servir para obtener información que retroalimiente al canal de venta realinee los servicios y satisfaga las necesidades del cliente.

La satisfacción a nuestros clientes es un aspecto sumamente importante, que se logra manteniendo los altos niveles de calidad que caracterizan a nuestros productos y además reforzar nuestras áreas de oportunidad de atención oportuna,

amable y eficiente que resultaron de la encuesta de mercado. La evaluación de este programa sirve para identificar los siguientes elementos:

- A. Identificación de clientes insatisfechos.
- B. Identificación de las áreas de oportunidad.
- C. Medición del desempeño de los participantes.
- D. Identificación de clientes satisfechos con el programa.
- E. Generar reportes a las altas gerencias.
- F. Generar planes de acción.

Es importante que todo el personal involucrado esté convencido de las bondades del programa y que sea voluntaria su participación para que proyecte ante el cliente, el verdadero objetivo del programa (se requiere labor de convencimiento en las juntas con los involucrados).

El “tutor” deberá hacer énfasis en que él será un mediador entre el personal y el cliente, que directamente resolverán los problemas, aclarándole que no podrá darle él la respuesta en el instante, pero sí se esforzará por que se le atienda lo más rápido posible.

Es importante que en las primeras visitas donde se podrían encontrar algunos problemas atrasados, se atienda con mayor rapidez para que el cliente no pierda credibilidad en el programa.

El programa “Creando Lealtad”, no se limita a lo anteriormente expuesto en esta carpeta; es tan flexible y tan amplio como cada una de las plantas lo quieran manejar.

**CIA. EMBOTELLADORA DE SABINAS S.A DE C.V.**

ESTIMADO DE TALLISTA FAVOR DE LLENAR LA SIGUIENTE ENCUESTA BAJO EL CRITERIO DESCRITO

1.- ¿QUE OPINIÓN TIENE ACTUALMENTE DE CIA. EMBOTELLADORA DE SABINAS?

1	2	3	4	5

2.- ¿QUE OPINIÓN TIENE ACTUALMENTE DEL PRODUCTO QUE OFRECE CIA. EMBOTELLADORA DE SABINAS?

1	2	3	4	5

3.- SU RESPUESTA A SUS QUEJAS U OBSERVACIONES HA SIDO:

1	2	3	4	5

4.- LA ATENCIÓN DE NUESTROS VENDEDORES EN SUS VISITAS HAN SIDO:

1	2	3	4	5

5.- ¿COMO CONSIDERA LA FRECUENCIA DE VISITA DE NUESTROS VENDEDORES?

1	2	3	4	5

6.- ¿COMO CONSIDERA EL TRATO QUE LE OFRECEN NUESTROS SUPERVISORES?

1	2	3	4	5

7.- ¿COMO CONSIDERA LA RESPUESTA A SUS SOLICITUDES EN CUANTO A PROMOCIONES, PUBLICIDAD, SERVICIOS, ETC.?

1	2	3	4	5

8.- EL SERVICIO DE REFRIGERACIÓN Y ENFRIAMIENTO DE NUESTRA COMPAÑÍA LO CONSIDER USTED?

1	2	3	4	5

9.- ¿COMO CONSIDERA LA IMAGEN DE NUESTRO SISTEMA DE REPARTO?

1	2	3	4	5

10.- ¿COMO CONSIDERA NUESTRO CENTRO DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR?  
(NOTA: SI NO LO CONOCE SOLICITE INFORMACIÓN)

1	2	3	4	5

**CRITERIO**

- |             |
|-------------|
| 1.EXCELENTE |
| 2.BUENO     |
| 3.REGULAR   |
| 4.MALO      |
| 5.PESIMO    |

PERCEPCIÓN DE APOYO DE LA EMPRESA

	TIENES APOYOS?		VELOCIDAD DE RESPUESTA A SUS SOLICITUDES				
	SI	NO	1	2	3	4	5
FACHADAS							
PROMOCIONES							
ENFRIADOR							
PROMOCIÓN ENVASE							
PUBLICIDAD P.O.P.							
PRESTAMO ENVASE							

PREGUNTAS ABIERTAS Y COMENTARIOS

1.- DE LOS SABORES QUE TIENE NUESTRA COMPAÑÍA CUALES CONSIDERA USTED QUE TIENEN MENOR ACEPTACIÓN

- A. \_\_\_\_\_
- B. \_\_\_\_\_
- C. \_\_\_\_\_

2.- ¿ QUE NUEVOS SABORES LE GUSTARIA QUE OFRECIERA CIA. EMBOTELLADORA DE SABINAS?

- A \_\_\_\_\_
- B \_\_\_\_\_
- C \_\_\_\_\_

3.- LE GUSTARIA CONTAR CON UN AMIGO DENTRO DE LA EMBOTELLADORA LA CUAL LE AYUDARA A DESPEJAR SUS DUDAS Y RESOLVER DE MANERA RAPIDA Y OPORTUNA SUS PETICIONES

SI  NO

4.- COMENTARIOS DE NUESTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

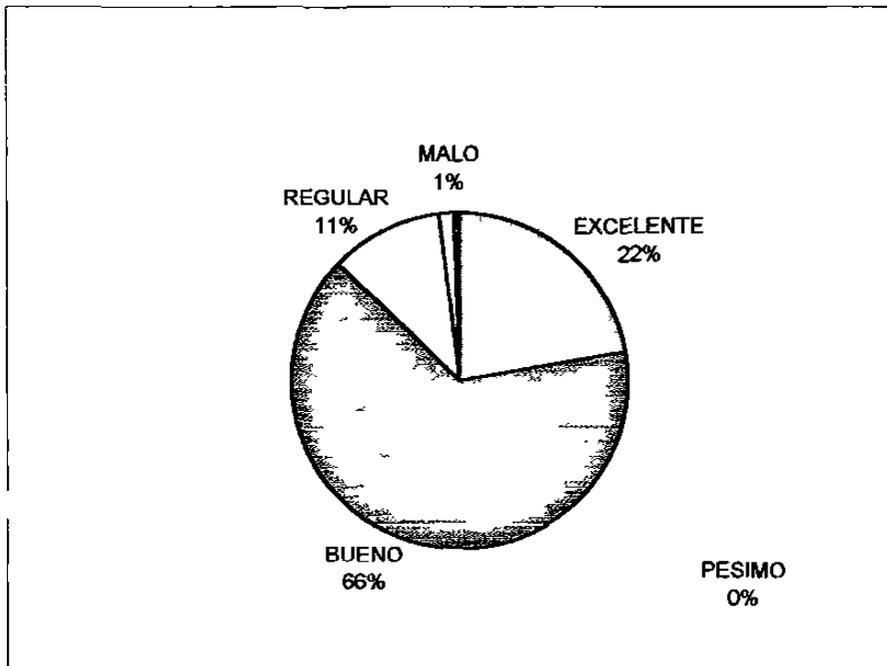
\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

CLIENTE

**1. ¿QUE OPINIÓN TIENE ACTUALMENTE DE CIA. EMBOTELLADORA DE SABINAS?**

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO	CLIENTE
	1	2	3	4	5	
R-1	2	16	3	0	0	21
R-3	5	13	2	2	0	22
R-4	0	19	4	1	0	24
R-6	7	15	4	0	0	26
R-9	3	18	5	0	0	26
R-10	4	22	5	0	0	31
R-11	10	15	2	1	0	28
R-14	0	11	2	0	0	13
R-16	6	15	0	0	0	21
R-21	5	26	3	0	0	34
R-22	1	30	2	1	0	34
R-24	1	16	0	0	1	18
R-25	29	3	1	1	0	34
R-28	10	11	2	0	0	23
R-30	0	20	8	0	0	28
R-31	5	12	3	0	0	20
R-33	6	8	2	0	1	17
R-34	0	17	0	0	0	17
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>271</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>416</b>

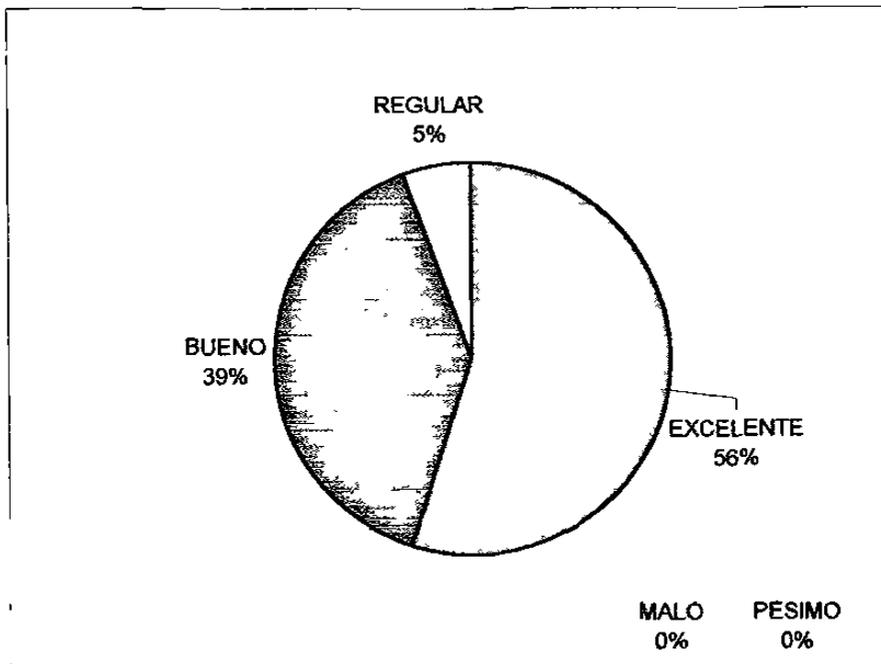
NOTA.- NO CONTESTO=1



**2. ¿QUE OPINIÓN TIENE ACTUALMENTE DEL PRODUCTO QUE OFRECE  
CÍA EMBOTELLADORA DE SABINAS?**

	EXCELENTE 1	BUENO 2	REGULAR 3	MALO 4	PESIMO 5	CLIENTE
R-1	7	13	1	0	0	21
R-3	10	10	2	0	0	22
R-4	1	20	3	0	0	24
R-6	9	14	3	0	0	26
R-9	3	20	3	0	0	26
R-10	2	25	3	0	0	30
R-11	19	9	1	0	0	29
R-14	1	12	0	0	0	13
R-16	6	14	1	0	0	21
R-21	8	25	10	0	0	43
R-22	3	30	1	0	0	34
R-24	2	15	1	0	0	18
R-25	30	3	1	0	0	34
R-28	7	12	3	1	0	23
R-30	0	22	6	0	0	28
R-31	1	20	0	0	0	21
R-33	5	11	1	0	1	17
R-34	2	15	0	0	0	17
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>290</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>737</b>

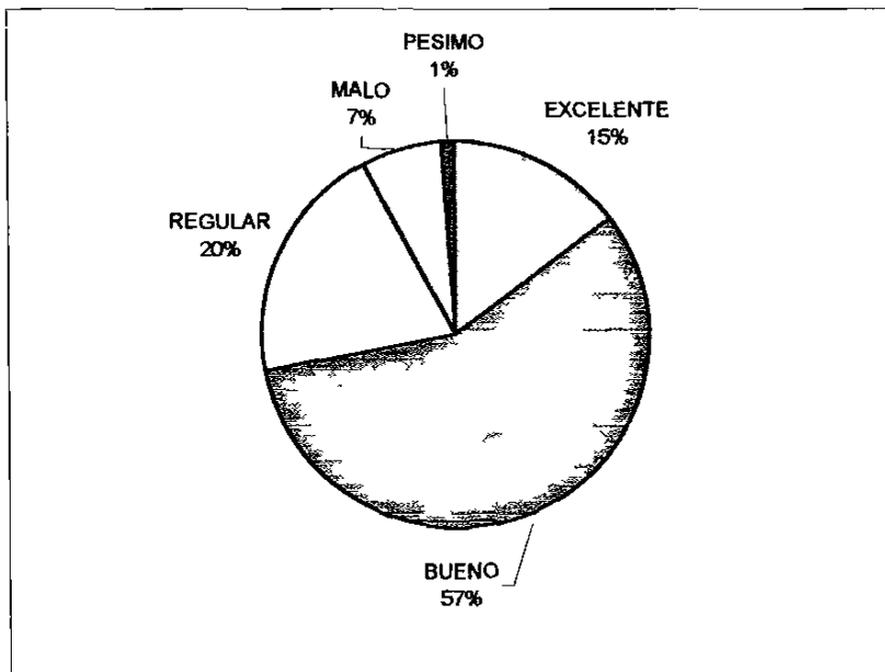
NOTA.- NO CONTESTO=1



## 3.- SU RESPUESTA A SUS QUEJAS U OBSERVACIONES HA SIDO:

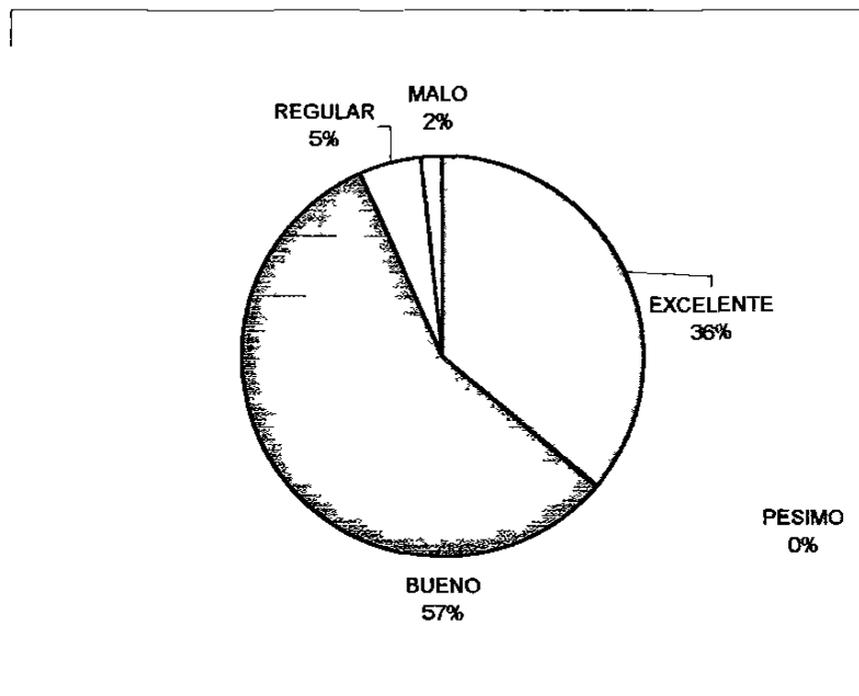
	EXCELENTE 1	BUENO 2	REGULAR 3	MALO 4	PESIMO 5	CLIENTE
R-1	3	10	4	4	0	21
R-3	2	13	1	6	0	22
R-4	0	6	17	1	0	24
R-6	4	16	4	2	0	26
R-9	0	13	10	2	0	25
R-10	0	23	4	4	0	31
R-11	3	16	7	0	1	27
R-14	0	6	7	0	0	13
R-16	1	13	2	0	0	16
R-21	0	14	5	3	0	22
R-22	2	24	5	3	0	34
R-24	3	13	2	0	0	18
R-25	25	8	0	1	0	34
R-28	9	8	2	1	3	23
R-30	0	20	7	0	0	27
R-31	1	17	2	1	0	21
R-33	5	10	1	0	1	17
R-34	3	10	4	0	0	17
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>240</b>	<b>84</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>418</b>

NOTA.- NO CONTESTO=1  
NO AHÍ QUEJA=16



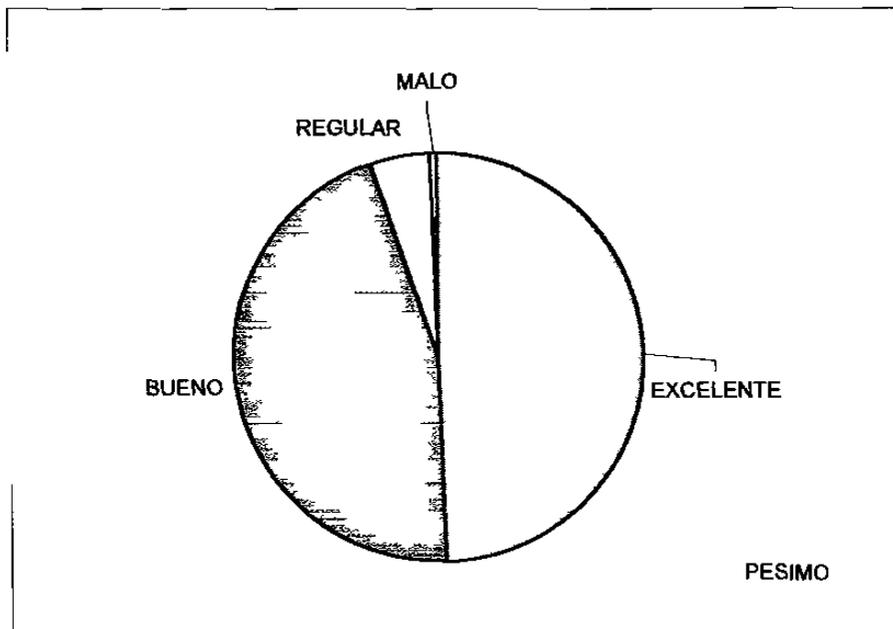
## 4.- LA ATENCIÓN DE NUESTROS VENDEDORES EN SUS VISITAS HAN SIDO:

	EXCELENTE 1	BUENO 2	REGULAR 3	MALO 4	PESIMO 5	CLIENTE
R-1	2	18	1	0	0	21
R-3	16	0	4	2	0	22
R-4	2	19	3	0	0	24
R-6	16	9	1	0	0	26
R-9	1	23	0	2	0	26
R-10	2	29	0	0	0	31
R-11	18	14	1	0	0	33
R-14	1	11	4	0	0	16
R-16	2	17	1	1	0	21
R-21	6	25	3	0	0	34
R-22	14	14	1	0	0	29
R-24	3	15	1	0	0	19
R-25	31	1	1	0	0	33
R-28	14	8	0	1	0	23
R-30	18	8	2	0	0	28
R-31	5	15	0	1	0	21
R-33	3	14	0	0	0	17
R-34	5	12	0	0	0	17
<b>TOTAL</b>	<b>159</b>	<b>252</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>441</b>



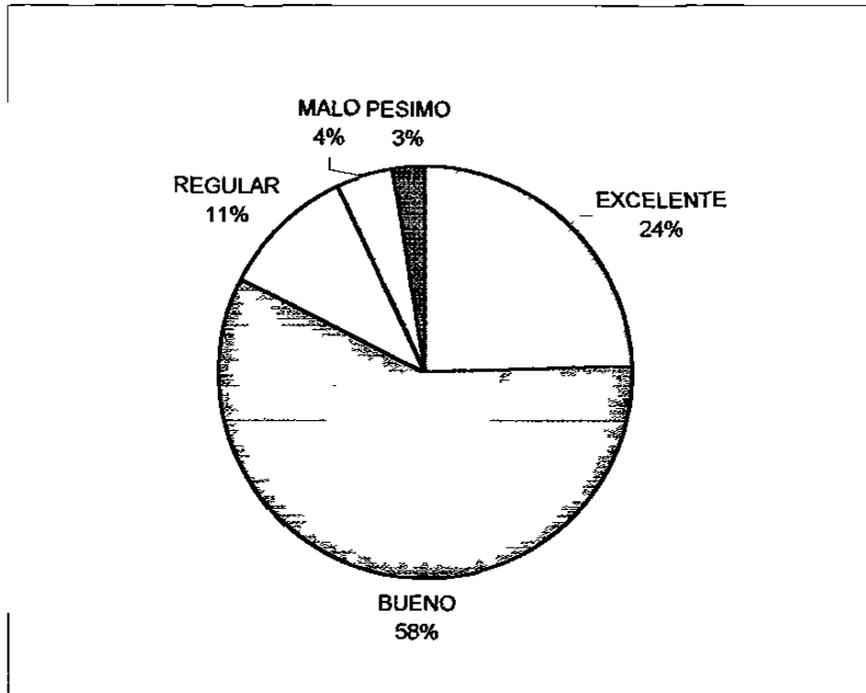
5.- ¿COMO CONSIDERA LA FRECUENCIA DE VISITA DE NUESTROS VENDEDORES?

	EXCELENTE 1	BUENO 2	REGULAR 3	MALO 4	PESIMO 5	CLIENTE
R-1	7	13	1	0	0	21
R-3	16	3	3	0	0	22
R-4	18	6	0	0	0	24
R-6	19	5	2	0	0	26
R-9	4	19	2	1	0	26
R-10	2	25	4	0	0	31
R-11	20	7	1	0	0	28
R-14	10	3	0	0	0	13
R-16	2	17	2	0	0	21
R-21	4	29	0	1	0	34
R-22	20	12	2	0	0	34
R-24	3	13	2	0	0	18
R-25	32	1	0	0	0	33
R-28	18	5	0	0	0	23
R-30	18	9	1	0	0	28
R-31	5	14	1	0	0	20
R-33	7	10	0	0	0	17
R-34	10	5	0	0	0	15
<b>TOTAL</b>	<b>EXCELENTE</b> 215	<b>BUENO</b> 196	<b>REGULAR</b> 21	<b>MALO</b> 2	<b>PESIMO</b> 0	<b>TOTAL</b> 434



6.- ¿COMO CONSIDERA EL TRATO QUE LE OFRECEN NUESTROS SUPERVISORES?

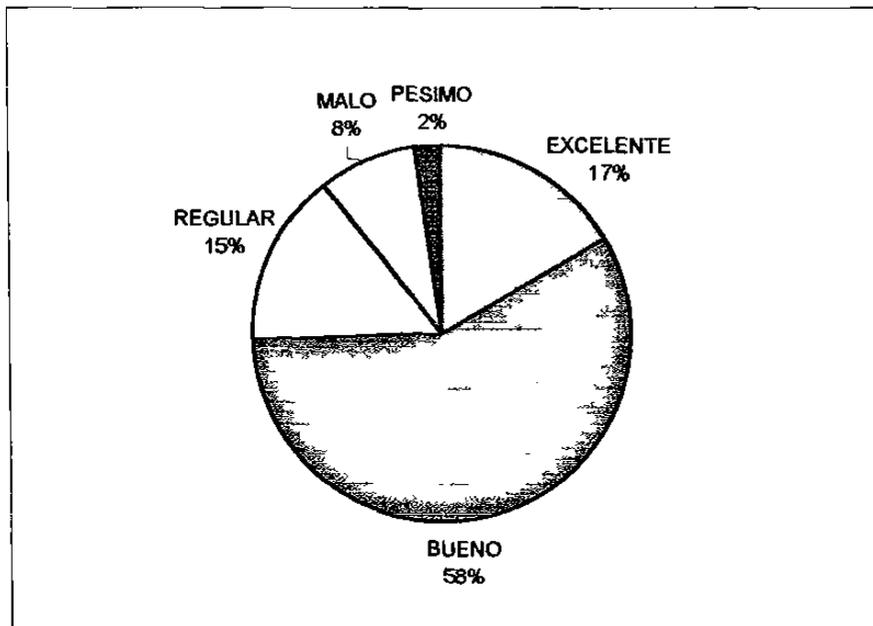
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO	CLIENTE
	1	2	3	4	5	
R-1	3	14	3	1	0	21
R-3	5	12	3	2	0	22
R-4	0	19	4	1	0	24
R-6	10	14	0	1	1	26
R-9	2	18	5	1	0	26
R-10	3	25	3	0	0	31
R-11	1	16	5	2	0	24
R-14	0	13	0	0	0	13
R-16	3	10	4	4	0	21
R-21	4	22	5	3	0	34
R-22	16	16	1	1	0	34
R-24	2	13	3	0	0	18
R-25	29	3	2	0	0	34
R-28	8	5	3	0	7	23
R-30	2	15	2	0	0	19
R-31	6	14	1	0	0	21
R-33	6	9	0	0	2	17
R-34	4	9	1	2	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>247</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>425</b>



**7.- ¿COMO CONSIDERA LA RESPUESTA A SUS SOLICITUDES EN CUANTO A ?  
PROMOCIONES, PUBLICIDAD, SERVICIOS, ETC.?**

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO	CLIENTE
	1	2	3	4	5	
R-1	4	9	7	1	0	21
R-3	4	12	2	3	1	22
R-4	0	7	14	2	1	24
R-6	5	17	2	2	0	26
R-9	0	17	6	3	0	26
R-10	0	24	3	4	0	31
R-11	1	23	1	2	2	29
R-14	0	4	8	1	0	13
R-16	3	14	2	1	0	20
R-21	1	25	3	5	0	34
R-22	10	17	4	3	0	34
R-24	0	10	3	3	0	16
R-25	25	5	0	2	0	32
R-28	4	11	3	1	4	23
R-30	7	17	3	0	1	28
R-31	4	15	1	1	0	21
R-33	4	11	2	0	2	17
R-34	0	13	1	2	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>251</b>	<b>65</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>434</b>

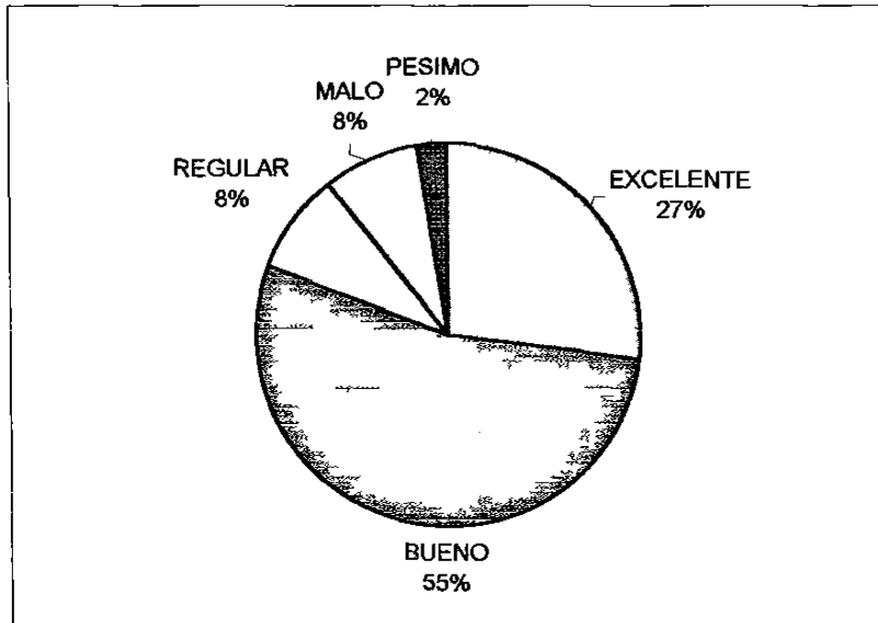
NOTA.- NO CONTESTO= 13



**8.- EL SERVICIO DE REFRIGERACIÓN Y ENFRIAMIENTO DE NUESTRA COMPAÑÍA  
LO CONSIDERA USTED:**

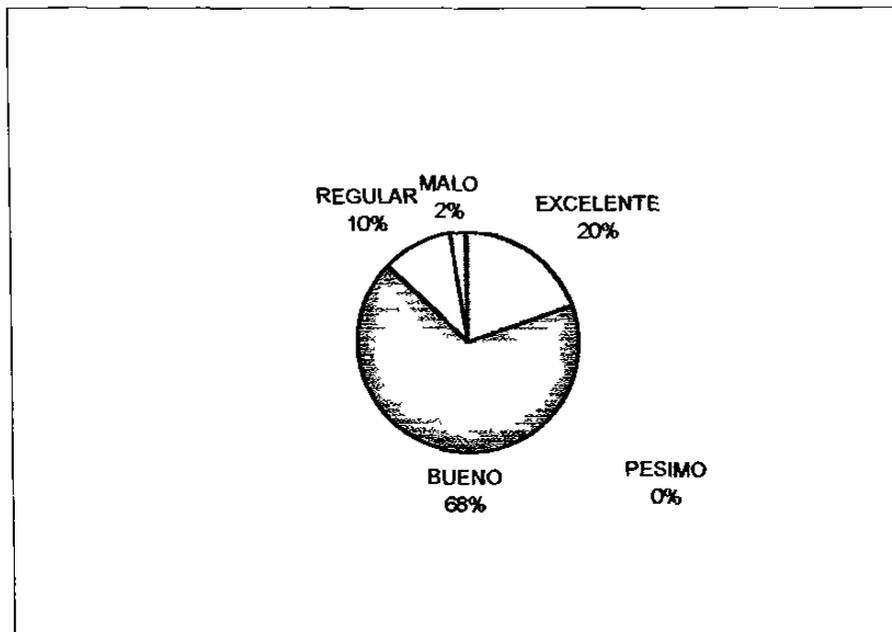
	EXCELENTE 1	BUENO 2	REGULAR 3	MALO 4	PESIMO 5	CLIENTE
R-1	4	15	2	0	0	21
R-3	8	8	2	4	0	22
R-4	3	20	0	1	0	24
R-6	8	10	6	2	0	26
R-9	1	21	1	3	0	26
R-10	0	24	3	3	0	30
R-11	12	9	3	3	1	28
R-14	2	8	2	0	1	13
R-16	2	7	1	0	0	10
R-21	4	20	1	4	0	29
R-22	12	8	6	5	2	33
R-24	6	4	0	6	0	16
R-25	25	7	0	0	3	35
R-28	4	15	3	0	1	23
R-30	6	13	3	2	0	24
R-31	4	15	1	1	0	21
R-33	7	7	1	0	2	17
	3	12	0	0	0	15
<b>TOTAL</b>	<b>EXCELENTE 111</b>	<b>BUENO 223</b>	<b>REGULAR 35</b>	<b>MALO 34</b>	<b>PESIMO 10</b>	<b>TOTAL 413</b>

NOTA.- NO CONTESTO= 28



## 9.- ¿COMO CONSIDERA LA IMAGEN DE NUESTRO SISTEMA DE REPARTO?

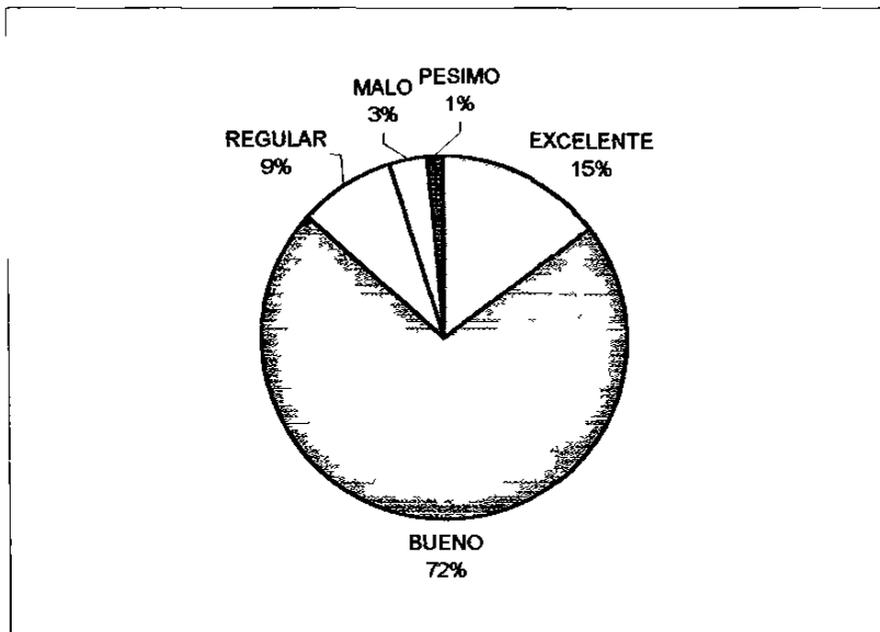
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO	CLIENTE
	1	2	3	4	5	
R-1	2	15	4	0	0	21
R-3	5	12	3	4	0	22
R-4	0	4	15	0	0	24
R-6	4	21	1	2	0	26
R-9	1	24	0	5	0	26
R-10	1	27	2	0	1	31
R-11	8	19	0	1	0	28
R-14	0	3	10	0	0	13
R-16	3	18	0	0	0	21
R-21	1	31	3	0	0	35
R-22	13	21	0	0	0	34
R-24	0	16	2	0	0	18
R-25	28	6	0	0	0	34
R-28	8	14	0	1	0	23
R-30	6	20	2	0	0	28
R-31	3	18	0	0	0	21
R-33	4	12	1	0	0	17
	0	15	2	0	0	17
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>296</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>413</b>



**10.- ¿COMO CONSIDERA NUESTRO CENTRO DE ATENCION AL CONSUMIDOR?**  
 (NOTA: SI NO LO CONOCE SOLICITE INFORMACIÓN)

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO	CLIENTE
	1	2	3	4	5	
R-1	1	4	4	0	0	9
R-3	4	12	4	1	0	21
R-4	1	13	2	1	0	17
R-6	3	20	1	0	0	24
R-9	1	17	5	1	1	25
R-10	0	22	5	0	0	27
R-11	3	19	3	2	0	27
R-14	0	9	1	0	0	10
R-16	1	15	0	0	0	16
R-21	0	21	1	0	0	22
R-22	4	26	1	0	0	31
R-24	7	5	0	0	0	5
R-25	1	7	1	2	3	34
R-28	20	1	1	0	0	3
R-30	5	20	0	1	0	26
R-31	0	19	1	1	0	21
R-33	5	10	0	1	1	17
	0	6	0	1	0	7
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>246</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>413</b>

NOTA.- NO LO CONOCEN = 78  
 NO CONTESTO = 6



**CIA. EMBOTELLADORA DE SABINAS S.A. DE C.V.**

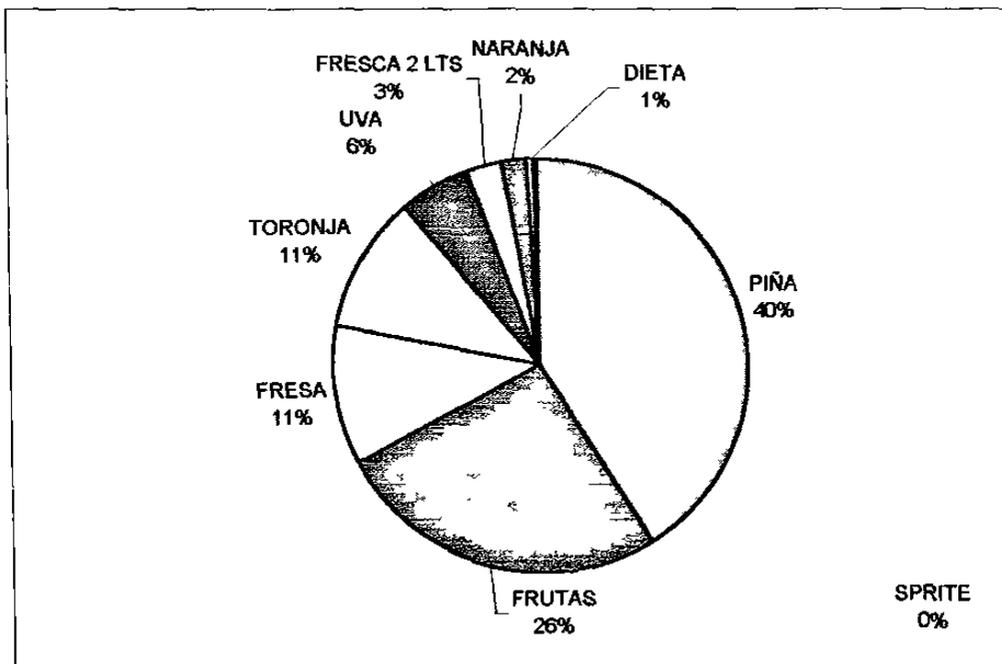
**PERCEPCIÓN DE APOYOS DE LA EMPRESA**

	TIENES APOYOS?		VELOCIDAD DE RESPUESTA A SUS SOLICITUDES				
	SI	NO	1	2	3	4	5
FACHADAS	159	231	19	67	52	9	4
PROMOCIONES	276	128	25	125	21	5	1
ENFRIADOR	318	117	29	117	25	8	1
PROMOCIÓN ENVASE	320	79	26	126	19	7	1
PUBLICIDAD P.O.P.	224	141	21	107	23	7	1
PRESTAMO ENVASE	194	205	11	1	53	7	1

**NOTA.- NO HAN REQUERIDO APOYO DE LA EMPRESA = 151**  
**NO RESPONDIERON EN VELOCIDAD DE RESPUESTA A SUS SOLICITUDES DE LAS 6 PREGUNTAS = 1052**

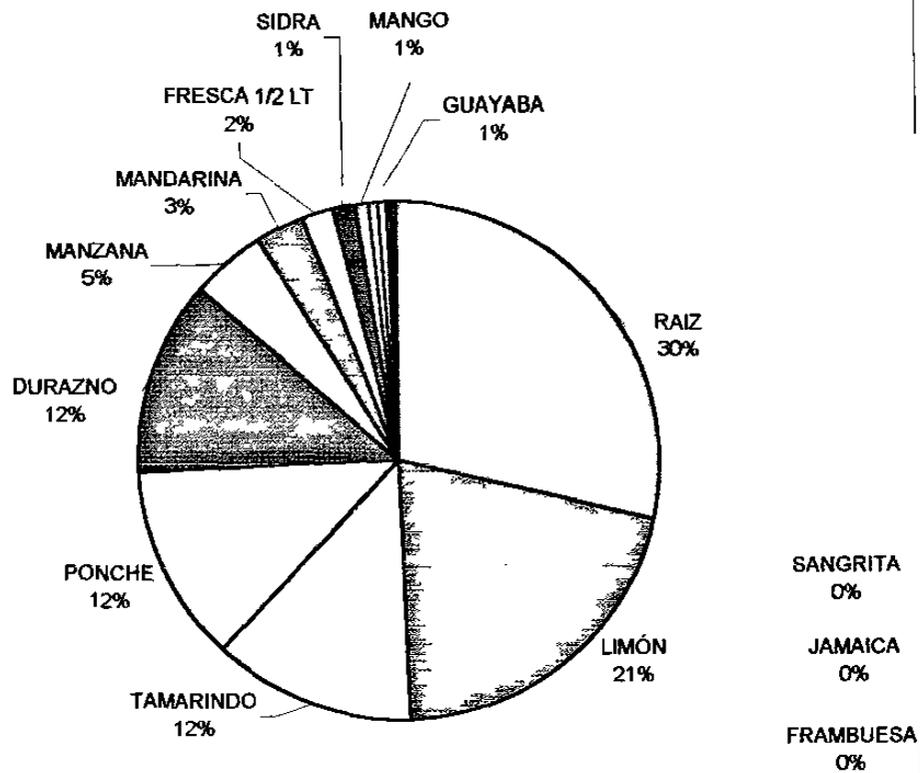
1. DE LOS SABORES QUE TIENEN NUESTRA COMPAÑÍA CONSIDERA USTED QUE TIENEN MENOR ACEPTACIÓN.

PIÑA	220
FRUTAS	140
FRESA	58
TORONJA	58
UVA	30
FRESCA 2 LTS	14
NARANJA	10
DIETA	3
SPRITE	2



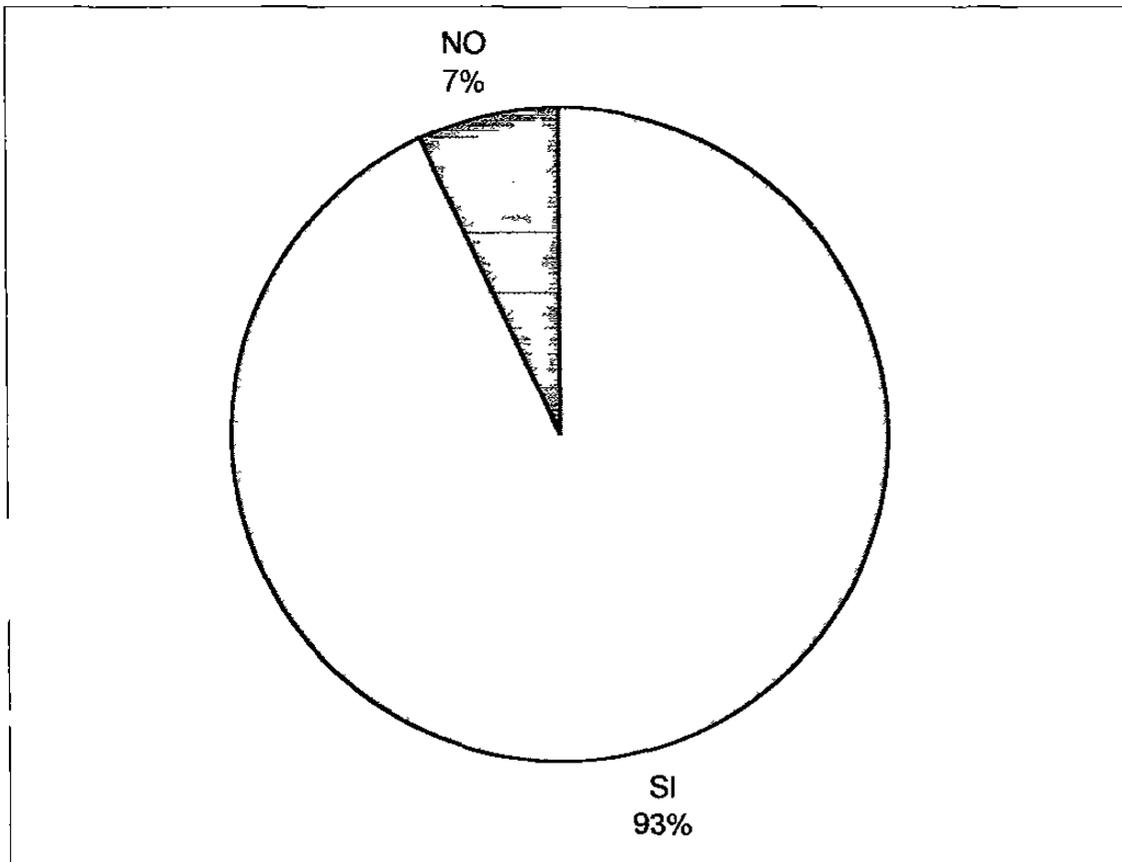
2.- ¿QUE NUEVOS SABORES LE GUSTARIA QUE OFRECIERA CIA. EMBOTELLADORA DE SABINAS?

RAIZ	88
LIMÓN	64
TAMARINDO	38
PONCHE	38
DURAZNO	37
MANZANA	15
MANDARINA	9
FRESCA 1/2 LT	6
SIDRA	4
MANGO	3
GUAYABA	2
FRAMBUESA	1
JAMAICA	1
SANGRITA	1



3.- LE GUSTARIA CONTAR CON UN AMIGO DENTRO DE LA EMBOTELLADORA LA CUAL EL CUAL LE AYUDARA A DESPEJAR SUS DUDAS Y RESOLVER DE MANERA RAPIDA Y OPORTUNA SUS OPINIONES

SI	404
NO	30



**4.- COMENTARIOS DE NUESTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

SURGIERON AYUDA CON MOBILIARIO, PINTURA, ENFRIADORES, ETC.  
QUE TENGAN MAYOR LIMPIEZA CON LOS ENVASES, MEJOR SERVICIO DEL AYUDANTE  
Y ALGUNOS QUIEREN CONOCER AL SUPERVISOR.  
NO CONOCEN EL CENTRO DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR Y LES GUSTARÍA QUE SE  
LES DIERA INFORMACIÓN ACERCA DE ESTO.  
FALTA SERVICIO DE PUBLICIDAD.  
EN CUANTO AL PRODUCTO ES BUENO Y EL SERVICIO QUE PRESTAN.  
LOS SUPERVISORES QUE RECOGAN RAPIDO EL PRODUCTO EN MAL ESTADO.

CLIENTE

1,3,4,6,9,10,11,14,16,21,22,24,25,28,30,31,33,34

# BIBLIOGRAFÍA

Gerencia Japonesa y Círculos de Participación  
Enrique Ogliastri  
Editorial Norma  
1998 1ª. Edición.

Calidad Sin Lagrimas  
Philip B. Crosby  
Editorial CECSA.  
1987 1a.Edicion

Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa.  
H. James Herrington.  
MC. Graw hill.  
1993 5a. Edición.

Técnicas de Investigación Social.  
Ezequiel Ander ecg.  
Editorial El Ateneo.  
1996 5ª. Edición

El Efecto de la Lealtad.  
Frederich. F. Reicheld.  
Editorial Norma.  
1996 5a. Edición.

El Coordinador de C.T.C.  
Centro de Calidad del ITESM.  
1996 Versión 2.

Ideas Actuales Sobre CTC.  
Centro de Calidad del ITESM.  
1996 Versión 2

Ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas.  
Centro de Calidad del ITESM.  
1996 Versión 1.00

# GLOSARIO

<b>Adversidad:</b>	Opuesto materialmente a otra cosa
<b>Afable:</b>	Agradable, suave con la conversación y el trato con o para con, todos.
<b>Ambigüedad:</b>	Puede admitir distintas interpretaciones usando un lenguaje.
<b>Arsenal:</b>	Establecimiento en que se constituyen, reparan y conservan embarcaciones.
<b>Asépticos:</b>	Que no se compromete, sin originalidad, falta de sensibilidad.
<b>Asesor:</b>	Persona que da consejos a otra persona.
<b>Astucia:</b>	Astuto, ventajoso.
<b>Audibles:</b>	Que se puede oír.
<b>Avido:</b>	Ansioso, codicioso.
<b>Axial:</b>	Relativo al eje.
<b>Calidad:</b>	Hacer las cosas bien a la primera vez.
<b>Cliente:</b>	Persona que esta bajo la tutela de otro.
<b>Comparativas:</b>	Se usa para hacer comparaciones.
<b>Competencia:</b>	Relación entre dos organismos que usan un mismo recurso, de modo que la ventaja de uno de ellos determina la disminución de la de otro.
<b>Coordinador:</b>	Persona que tiene conocimientos, métodos, medios para una acción común.
<b>Crecimiento:</b>	Acción de aumentar.
<b>Credibilidad:</b>	Persona confiado, vanidoso, orgullosos muy pegado de sí mismo.
<b>Crepitas:</b>	Claridad de la luz del sol al amanecer y al anochecer.
<b>Cualidad:</b>	Carácter natural o adquirido que distingue a los seres vivos con otros.
<b>Deficiencias:</b>	Insuficiente, que no alcanza el nivel debido: una producción.
<b>Democratizo:</b>	Demócrata cristiano.
<b>Desajuste:</b>	Desconectar, alterar el correcto funcionamiento de un aparato o mecanismo.
<b>Empleado:</b>	Persona que desempeña un trabajo.
<b>Encantamiento:</b>	Quedarse inmóvil mirando o haciendo una cosa, o estar distraído, no prestar atención a lo que se dice o se hace.
<b>Entrevista:</b>	Conversación entre dos o más personas en un lugar determinado.
<b>Excelencia:</b>	Superior calidad.
<b>Expansión:</b>	Aumento al volumen de la producción y de la demanda.
<b>Expectativa:</b>	Esperanza de conseguir una cosa, si se depara la oportunidad que se desea.
<b>Fiabilidad:</b>	Digno de confiar, seguro.
<b>Fidelidad:</b>	Exactitud en la ejecución de una cosa.
<b>Imperante:</b>	Dominar, mandar con autoridad absoluta.
<b>Imperativo:</b>	Que domina o manda.
<b>Implícitamente:</b>	Que se siente incluido en otra cosa sin expresarlo.

<b>Improvisación:</b>	Acción y efecto inesperado.
<b>Inaudibles:</b>	Que no se puede oír.
<b>Inextricablemente:</b>	Difícil de desenredar, muy intrincado y confuso.
<b>Insatisfecho:</b>	Molesto, inconforme.
<b>Intangible:</b>	Que no puede tocarse.
<b>Lealtad:</b>	Que guarda la debida fidelidad.
<b>Mensurables:</b>	Que se puede medir.
<b>Motivador:</b>	Hace que alguien sienta interés por algo.
<b>Participación:</b>	Intervenir o tomar parte de una cosa.
<b>Pauta:</b>	Raya o conjunto de rayas hechas con este instrumento.
<b>Percepción:</b>	Idea, noción, conocimiento de algo.
<b>Perfil:</b>	Conjunto de cualidades o rasgos personales más significativos y caracterizadores del individuo.
<b>Permanencia:</b>	Estar en un lugar.
<b>Perspectiva:</b>	Apariencia o representación engañosa de las cosas.
<b>Persuasión:</b>	Convencer, inducir a uno a crecer o hacer cosas por distintas razones.
<b>Planeación:</b>	Hacer una lista de ciertos puntos o indicaciones que se tienen que llevar a cabo.
<b>Premisa:</b>	Señal, indicio por donde se infiere una cosa.
<b>Procedimiento:</b>	Serie de pasos que se llevan a cabo para realizar una cosa.
<b>Proceso:</b>	Acciones, o fases que se deben de seguir para realización de un producto.
<b>Psicológico:</b>	Distintas maneras en que actúa un individuo.
<b>Servicio:</b>	Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del publico entidad oficial o privada.
<b>Subalterno:</b>	Inferior o que esta debajo de una persona o cosa
<b>Subjetiva:</b>	Relativo a nuestro modo de pensar o sentir.
<b>Subsecuente:</b>	Que sigue inmediatamente.
<b>Superávit:</b>	Abundancia o exceso de algo que se considera necesario.
<b>Tamiz:</b>	Cedazo muy tupido.
<b>Tiranía:</b>	Abuso de poder o fuerza.
<b>Tutor:</b>	Defensor, protector.
<b>Univoca:</b>	Estar de acuerdo en una misma razón.
<b>Ventajas:</b>	Provecho, beneficios.
<b>Verificación:</b>	Examinar una cosa.
<b>Vinculo:</b>	Unión, atadura de una cosa.
<b>Vitales:</b>	Que posee un gran impulso o energía para actuar, desarrollarse o vivir.

# RESUMEN AUTOBIOGRAFICO.

**Nombre:** Ing. Arturo Jiménez Ramírez.

**Fecha de nacimiento:** 09 de octubre de 1971

**Lugar de nacimiento:** Cd. Nueva Rosita, Coah.

**Dirección:** América #1075 Col. Jorge B. Cuellar,  
Cd. Sabinas Coahuila México.

**Teléfono:** 61-2-06-87

**Estado civil:** Soltero

**Grado a obtener:** Maestro en Ciencias de la Administración con  
Especialidad en Producción y Calidad.

**Nombre de la tesis:** Implementación, Mantenimiento, y Evaluación, del  
Programa "Creando Lealtad".

**Estudios profesionales:** Ingeniero Industrial Mecánico.  
**Institución:** Instituto Tecnológico de Saltillo (1989-1993)

**Experiencia profesional:** Auxiliar de Transportes.  
Cía. Embotelladora de Sabinas S.A de C.V  
(1994-1995)

Coordinador de Transportes.  
Cía. Embotelladora de Sabinas S.A de C.V  
(1995 –1997)

Coordinador del Sistema de Calidad.  
Cía. Embotelladora de Sabinas S.A de C.V  
(1997- a la fecha)

Docente  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la  
Región Carbonífera.  
(1998- a la fecha)

