

Luis Carrizo Arredondo

Ingeniero Comercial
ljca68@gmail.com

Manuel Letzkus Palavecino

Departamento de Gestión Organizacional
mletzkus@utem.cl

PROPUESTA DE MEJORA EN UNA EMPRESA DE SUMINISTRO DE PERSONAL CON BASE EN LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD POR PARTE DE LOS CLIENTES

RESUMEN

La presente investigación abarca el desafío de crear un nexo empresa-cliente que trascienda la relación comercial, permitiendo configurar una estrategia de crecimiento basada en la colaboración y el conocimiento de las necesidades de los usuarios de un servicio y su percepción de la calidad, de modo que sea posible proponer mejoras fundamentadas en esta información. La base técnica de este estudio, es el modelo PRIMA expuesto por el International Service Marketing Institute (ISMI), el cual sirve para diagnosticar áreas de mejora y decidir en la práctica, con criterios de prioridad, las posibles acciones a emprender. En este caso práctico, dichas acciones están relacionadas con la renovación de los uniformes de trabajo, el control de asistencia y la mejora en los tiempos de respuesta.

Palabras claves: relación cliente-empresa, mejoras en servicios, calidad, modelo PRIMA.

ABSTRACT

The current investigation covers the challenge of creating a new company-customer link, which goes beyond the commercial relationship, allowing the configuration of a growth-strategy based on collaboration and the knowledge of the users' needs and their quality perception in a way that allows the proposal of improvements based on that information. The technical base of this research, is the PRIMA model, exposed by the International Service Marketing Institute (ISMI), which helps to diagnose areas of improvements and decide in the exercise, with priority criteria, the possible actions to take. In the practice, those actions are related to the work uniforms renewal, the attendance control and the reduction in the answering time periods.

Keywords: company-customer relationship, services improvements, quality, PRIMA model.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo principal entregar una propuesta de mejora a partir de las acciones que generen mayor impacto en los clientes de la Gerencia Comercial Masivos de la empresa Ingesec. El desafío consiste en crear un nexo con los clientes que trascienda lo comercial, permitiendo configurar una estrategia de crecimiento basada en la colaboración.

La base técnica del estudio, es un modelo que buscan resignificar la relación cliente-empresa, poniendo especial atención en comprender la visión de calidad y entregando respuestas que apunten a disminuir la brecha entre las expectativas y la prestación real, de modo que la percepción de calidad se vea aumentada.

La empresa en estudio, Ingesec, se aboca desde el año 1995 a proveer recursos humanos a distintas empresas del país. Más, a pesar de su experiencia, en la actualidad requiere, medidas que le permitan mejorar la relación con sus clientes, comprendiendo mejor qué es lo que esperan ellos a la hora de contratar sus servicios. Por este motivo, la investigación se ha centrado en determinar cómo es la relación empresa-cliente y cuáles son las necesidades de éstos últimos.

Se expondrán y valorizarán medidas de mejora tales como: renovación de los uniformes de trabajo, modificación del control horario y perfeccionamiento de las órdenes de trabajo. Estas inquietudes vienen desde los clientes y se espera que una vez resueltas generen un impacto importante en los ingresos de la empresa.

Finalmente, se espera demostrar cómo, a través de la implementación de mejoras, que a primera vista podrían parecer menores, los clientes pueden percibir si sus requerimientos son escuchados más allá de lo comercial, trascendiendo hasta los procesos.

El objetivo general de la investigación es entregar una propuesta de mejora a partir de las acciones que generen mayor impacto en los clientes de Gerencia Comercial Masivos de la empresa Ingesec, el cual se acompaña de cuatro objetivos específicos:

- Realizar un levantamiento de datos de las acciones y los procesos llevados a cabo en la Gerencia Comercial Masivos de la Empresa Ingesec, de modo que sea posible clarificar las características de los servicios prestados.
- Determinar y aplicar un instrumento metodológico que permita advertir la relación entre las expectativas del cliente y los servicios prestados por Ingesec.
- Diagnosticar qué acciones son posibles de ser llevadas a cabo por la Gerencia Comercial Masivos de la Empresa Ingesec, para mejorar la percepción de calidad que tienen sus clientes en relación con los servicios que entrega.
- Formular una Propuesta de Mejora que recoja las acciones que más impacto produzcan en los clientes de la Gerencia Comercial Masivos de la Empresa Ingesec.

2. MARCO CONCEPTUAL

La participación de los clientes en los procesos de servicios puede diferir según el tipo de servicio y tipo de contacto que se dé entre las partes.

Un servicio que tenga directa relación con el cliente, por ejemplo el hecho de acudir a una consulta médica, permitirá rápidamente saber cuál es la percepción de calidad, ya que al salir de la consulta la persona sabrá si se sintió o no conforme con las indicaciones del profesional. Por otra parte, existen servicios que no se relacionan en forma directa con el cliente, entre ellos los servicios dirigidos a intangibles (Loverlock et al, 2011).

Los servicios dirigidos a activos intangibles son aquellos que se realizan de forma inmaterial y están enfocados a las posesiones del cliente, por ejemplo la adquisición de seguros. Existen empresas que identifican los servicios de outsourcing dentro de esta categoría.

La relación de un cliente con la empresa proveedora de servicios dependerá, según Lovelock et al (2011), del encuentro de servicio, periodo en el cual se produce un acercamiento real entre las partes. Mientras más cercanía exista, más oportunidades existirán de comprobar si las expectativas del cliente están siendo o no cumplidas, mejorando o perjudicando la percepción de la calidad.

Para evitar la dispersión de recursos (tiempo, esfuerzos, atención, dinero, personal), el International Service Marketing Institute (ISMI) ha desarrollado un enfoque de análisis de la satisfacción de los integrantes del mercado muy operativo, fundamentalmente orientado a la toma de decisiones concretas y específicas. Se trata del modelo PRIMA (Priorización del Marketing), el cual puede ser usado en mercados enteros, o bien para ciertos segmentos y/o para los clientes de un determinado producto o servicio. Dicho modelo sirve para diagnosticar áreas de mejora y decidir en la práctica, con criterios de prioridad, las acciones que haya que emprender en cada caso.

Para aplicar el modelo PRIMA son necesarios tres tipos de información: expectativas de los clientes, los niveles de importancia que éstos le entregarán a las expectativas y la evaluación de cómo la empresa las satisface. Las expectativas deben ser específicas respecto al servicio que se pretende mejorar, y a su vez susceptibles de ser convertidas en atributos y características concretas del servicio.

PRIMA se sustenta en lo que se conoce como ecuación de la calidad del servicio, la que busca

medir la diferencia entre expectativas de los clientes que llegan al “encuentro del servicio” con una serie de expectativas sobre cómo debe ser el servicio que esperan recibir, y lo que realmente reciben.

Para evaluar la calidad de un servicio, los clientes utilizan esas expectativas como parámetros de medición, comparando lo que esperaban con lo que realmente recibieron. De ahí que la ecuación de la calidad se represente de la siguiente manera:

$$C = E - P$$

En esta ecuación, la letra C corresponde a Calidad, la letra E a Expectativas y la letra P a la Prestación del servicio.

La ecuación se expresa de la siguiente manera: la percepción de calidad que tendrá un cliente de un servicio será igual a la diferencia que exista entre sus expectativas y la prestación. En consecuencia, si pretendemos mejorar un servicio debemos centrarnos en aquellas acciones que permitan satisfacer mejor las expectativas más importantes para los clientes. Esas serán las acciones prioritarias, y eso es lo que se logra con la implantación del modelo PRIMA.

El instrumento central del modelo PRIMA es la matriz o mapa de análisis, que se forma vinculando en el eje vertical el nivel de importancia que tienen las expectativas para los clientes, y en el horizontal, la diferencia o GAP que existe entre el nivel de esas expectativas y la evaluación que hacen del servicio los integrantes del mercado.

IMAGEN 1: MATRIZ MAPA MODELO PRIMA



Fuente: MK Marketing + Ventas. Nº 171. Julio-Agosto de 2002. Pág. 34.

Como se observa en la imagen 1, se trata de establecer un orden de prioridades en función de las dos variables fundamentales que determinan la urgencia, mayor o menor, en las acciones de mejora a implantar. Es decir, la importancia que asignan los clientes a determinadas expectativas, y la evaluación que éstos hacen de las ofertas que reciben de la empresa (atributos percibidos) respecto a esas expectativas.

La evaluación de los clientes se mide en función del GAP, brecha, vacío o diferencia que exista entre el nivel de expectativas de los mismos y la prestación real que ofrece la empresa. Consiste en cuantificar la medición de la calidad que hacen los clientes de los diferentes atributos del servicio como resultado de aplicar la ecuación de la calidad expuesta anteriormente.

La conjunción de las dos variables utilizadas en la matriz del modelo PRIMA da lugar a la creación de cuatro cuadrantes:

Acciones de mantenimiento: se pueden expresar en términos de bajos niveles de expectativas de los clientes (“bajas expectativas”, no son de vital importancia) y bajos niveles de diferencias o GAP (también “relativos”) entre las demandas del mercado y la evaluación actual que recibe la

empresa y sus servicios (entre bajas y medias). Es decir, la empresa está respondiendo eficazmente a los requerimientos de los clientes en una expectativa que no es particularmente importante para ellos.

En esos casos se sugiere, para los diversos factores, características o atributos localizados en este cuadrante: acciones “conservadoras” en el posicionamiento actual, ya que no se detectan situaciones de “decepción” entre los usuarios o clientes respecto a la condición actual, entendiéndose que el GAP no representa un punto de preocupación. No obstante, en estos casos se sugiere mantener la alerta respecto de la evolución de las demandas, ya que mantener un exceso de confianza podría ser contraproducente en el largo plazo.

Acciones necesarias: las expectativas de los clientes están, en este caso, por debajo de la media. Se entiende que el factor, característica o atributo no es de gran importancia para los integrantes del mercado, pero las diferencias o GAP expectativas-evaluación detectados son más importantes. Las acciones a emprender estarán en la línea de aumentar el nivel de competitividad de la empresa en cada uno de los factores o atributos que se sitúen en este cuadrante.

Acciones impacto: las expectativas de los clientes son altas (el factor o atributo es de gran importancia para los clientes), y la expectativas-evaluación (GAP) es baja. El nivel de satisfacción de los integrantes del mercado es apreciable en los factores o atributos que se sitúen en este cuadrante. En estos casos se entenderá que la empresa está respondiendo relativamente bien a una expectativa y que es de especial importancia para los clientes.

Acciones de gran impacto: el factor o atributo es de gran importancia para los clientes (niveles muy altos de expectativas) y la diferencia o GAP

expectativas-evaluación es de una entidad importante. Las acciones de gran impacto tienen su génesis en el momento en que la empresa está respondiendo muy deficientemente a una expectativa que es muy importante para los clientes. Las acciones que se emprendan en los factores de este cuadrante tendrán un alto nivel de acogida y una repercusión importante en la satisfacción de los integrantes del mercado en sus niveles de fidelización y, como es lógico, en los resultados económicos de la empresa en el tiempo.

3. METODOLOGÍA

La gestión de calidad propone llevar a cabo una serie de actividades coordinadas, enfatizando en los procesos y los elementos que inciden en ellos. Asimismo, definir cuál es la percepción de la calidad en los servicios que se ofrecen al cliente para así planear, controlar y mejorar los aspectos que influyen en la satisfacción de ellos y en el logro de los resultados deseados por la organización.

En este contexto, la investigación utiliza principios desde el punto de vista cualitativo, mediante la observación detallada y próxima a los hechos de los procesos de una empresa denominada Ingesec, nombre ficticio para mantener en el anonimato y cautelar los recursos y capacidades que generan la fuente de competitividad de la empresa en cuestión.

La fase cuantitativa de la investigación considera el uso del modelo PRIMA, formulado por el International Service Marketing Institute (ISMI), para diagnosticar áreas de mejora y prioridad en las acciones, asistido con la formulación de una encuesta y su procesamiento mediante un análisis descriptivo.

La investigación constó de cuatro etapas, las cuales se basan en los pasos a seguir para la

implementación de un modelo de gestión de calidad: definir los procesos de la empresa, establecer si las expectativas del cliente están siendo cumplidas, determinar cuáles son las acciones que pueden generar cambios positivos en la percepción del cliente y generar propuestas de mejora.

a) Definir los procesos de la empresa

Mediante una investigación de campo, se realizó la observación de los procesos de la gerencia de masivos; de esta forma, fue posible tener claridad sobre los procesos y cómo se están prestando los servicios en la actualidad.

b) Establecer si las expectativas del cliente están siendo cumplidas

Con el fin de conocer y satisfacer de mejor manera las expectativas de los clientes, se realizarán las siguientes acciones:

- Encuestas a los principales clientes de la gerencia de masivos de Ingesec.

El objeto de esta encuesta se centra en medir la percepción que los clientes tienen de los servicios prestados por la Gerencia de Masivos.

En la tabla 1 se puede observar la encuesta realizada. Las preguntas fueron agrupadas en cinco puntos de interés: ítem comercial, ítem de selección, ítem punto de trabajo, ítem remuneración e ítem facturación. De esta forma, es posible observar cuál de estas cinco áreas presenta un nivel de satisfacción menos elevado, de modo que sea posible entregar un mejor diagnóstico, que abarque desde la generalidad a la particularidad, proponiendo soluciones de distintos alcances.

TABLA 1: ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTES INGECSEC.

| PREGUNTAS POR ITEM | |
|--------------------|---|
| 1 | COMERCIALES |
| 1.1 | Al iniciar la actividad, ¿cómo calificaría la primera gestión que realiza Ingesecc Laboral (primera cotización, contacto, visitas, etc.)? |
| 1.2 | ¿Fue informado adecuadamente de las implicancias de tener contrato entre empresas firmado antes de comenzar la operación? |
| 1.3 | Cuando fue atendido por Ingesecc, ¿cómo sintió que fue asesorado? ¿Entendió correctamente sus requerimientos? |
| 2 | SELECCIÓN |
| 2.1 | ¿Cómo evalúa usted a los postulantes enviados de acuerdo al perfil de cargo que solicitó? |
| 2.2 | ¿Cómo evalúa usted los tiempos de respuesta que ha tenido Ingesecc para cumplir con su pedido? (considerando desde que se contactó con la empresa hasta que le enviaron los postulantes) |
| 2.3 | ¿Cómo calificaría el Servicio de evaluación y reclutamiento que Ingesecc proporciona a su cuenta? (basándose en su capacidad de respuesta, atención de sus requerimientos en tiempo y forma) |
| 3 | PUNTO DE TRABAJO |
| 3.1 | ¿Los trabajadores, llegan puntualmente al punto de trabajo? |
| 3.2 | ¿Cómo evaluaría la entrega de control de asistencia? |
| 3.3 | ¿Cómo evaluaría usted la administración de uniforme para el personal nuevo? |
| 3.4 | La labor cumplida por los trabajadores en el punto de trabajo, ¿es la esperada? |
| 3.5 | Si su Servicio es Outsourcing ¿cómo calificaría al gestor o supervisor de Ingesecc que administra su cuenta? (basándose en su capacidad de respuesta, atención de sus requerimientos en tiempo y forma) |
| 4 | REMUNERACIONES |
| 4.1 | ¿El pago de sueldo de los trabajadores se realiza en tiempo y forma? |

| | |
|----------|---|
| 4.2 | ¿Se han presentado errores entre lo informado y lo cancelado? |
| 4.3 | ¿Las reliquidaciones se realizan según su requerimiento? |
| 4.4 | ¿Tiene claridad de las fechas de pago de sueldos, reliquidaciones y finiquitos? |
| 5 | FACTURACIÓN |
| 5.1 | ¿La facturación se entrega dentro de los primeros 10 días y emitida con el detalle adjunto? |
| 5.2 | En caso de tener dificultad con la factura, ¿conoce los pasos a seguir para una solución rápida y efectiva? |

Fuente: elaboración propia

Cada una de las preguntas de la encuesta fue evaluada por los clientes como: “Muy Bueno”, “Bueno”, “Regular”, “Deficiente” o “Muy Deficiente”, existiendo un apartado en el que era posible consignar “No Aplica” la pregunta.

- Valoración de la calidad.

Tomando como referencia el Modelo PRIMA, se calculó el GAP para la valoración de la calidad. La medida corresponderá a la diferencia entre las expectativas que el cliente tiene y la prestación del servicio.

Los resultados de estos cálculos fueron tabulados según estructura expuesta en la tabla 2.

TABLA 2: CÁLCULO DE LA ECUACIÓN DE CALIDAD

| PREGUNTA | NIVEL DE APROBACIÓN IDEAL | NIVEL DE APROBACIÓN REAL | DIFERENCIA ENTRE LA EXPECTATIVA Y LA PERCEPCIÓN REAL (GAP) |
|------------|---------------------------|--------------------------|--|
| Pregunta 1 | 100 | Valor | GAP |

Fuente: elaboración propia

Como nivel ideal de aprobación, se ha fijado el puntaje 100, al cual se le restó la suma de las evaluaciones de las empresas según la pregunta, la diferencia entre los valores expectativa y la percepción real arrojó el indicador GAP. Para el análisis de la tabla 2, se establecieron rangos que determinen cuáles son aquellas preguntas en las que existe un disenso acentuado que sea posible de observar en una diferencia por sobre los 40 puntos.

Se destacó, tal como si fuera un semáforo, aquellas preguntas que presentan menor satisfacción en rojo. A medida que el indicador desciende en valor, se hace notar en la tabla pasando por el color anaranjado, amarillo y finalmente por el verde.

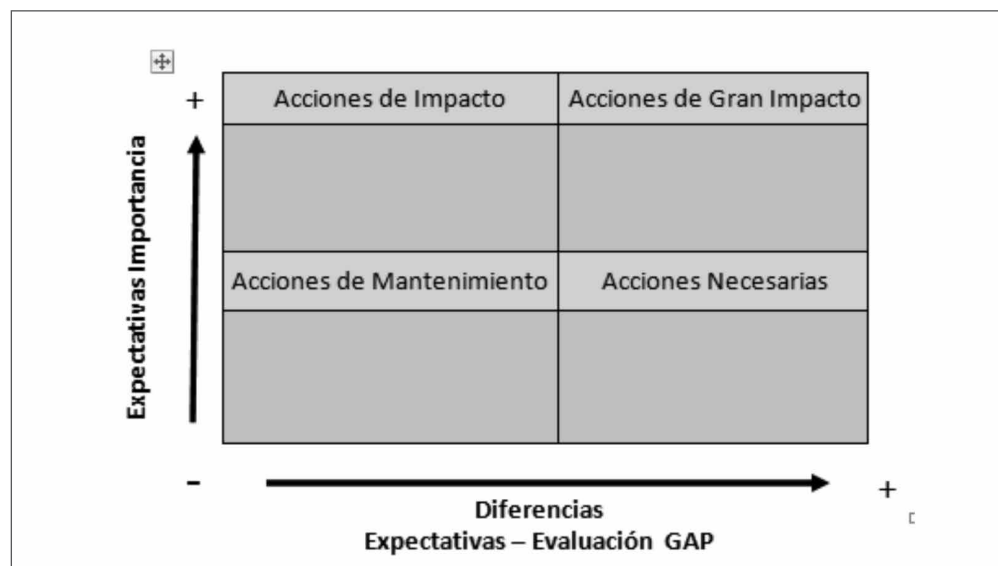
Se espera que, a partir de este análisis, sea posible reconocer cuáles son los aspectos que no están cumpliendo las expectativas de los clientes.

c) Determinar cuáles son las acciones que pueden generar cambios positivos en la percepción del cliente

A partir de los datos entregados por la Tabla de Cálculo de Ecuación de Calidad, se generaron propuestas de mejora que se corresponden con las inquietudes que arrojaron aquellas preguntas que presenten el indicador en rojo.

Una vez listadas las propuestas de mejora y concordancia con el cálculo del GAP, estas se agruparon según las condiciones establecidas por el modelo en acciones mantenimiento, acciones necesarias, acciones de impacto y acciones de gran impacto, tal como se muestra en la imagen 2.

IMAGEN 2: MATRIZ MAPA MODELO PRIMA



Fuente: elaboración propia a partir del esquema expuesto en MK Marketing + Ventas N°171. Julio-Agosto de 2002 página 34

Concluida esta etapa, se establecieron aquellas acciones que son de gran impacto, siendo analizadas y tomadas en cuenta para la realización de la propuesta de mejora.

d) Generación de propuesta de mejora

Los antecedentes recopilados y expuestos fueron considerados para diseñar una propuesta de mejora que considera las expectativas de los clientes y procura que los servicios prestados actualmente sobresalgan por su calidad.

4. PROPUESTA Y RESULTADOS ESPERADOS

Para implementar la metodología de esta investigación, se siguieron cuatro pasos, de los cuales los primeros tres fueron: a) identificación de los procesos de la Gerencia de Ventas Masivas de Ingesecc, b) reconocer las expectativas del cliente y su percepción de calidad, y c) registro de acciones con su impacto en la calidad. Estos pasos suministraron la información necesaria para generar una propuesta de mejora, lo que corresponde al cuarto paso de la investigación.

a) Procesos gerencia masivos

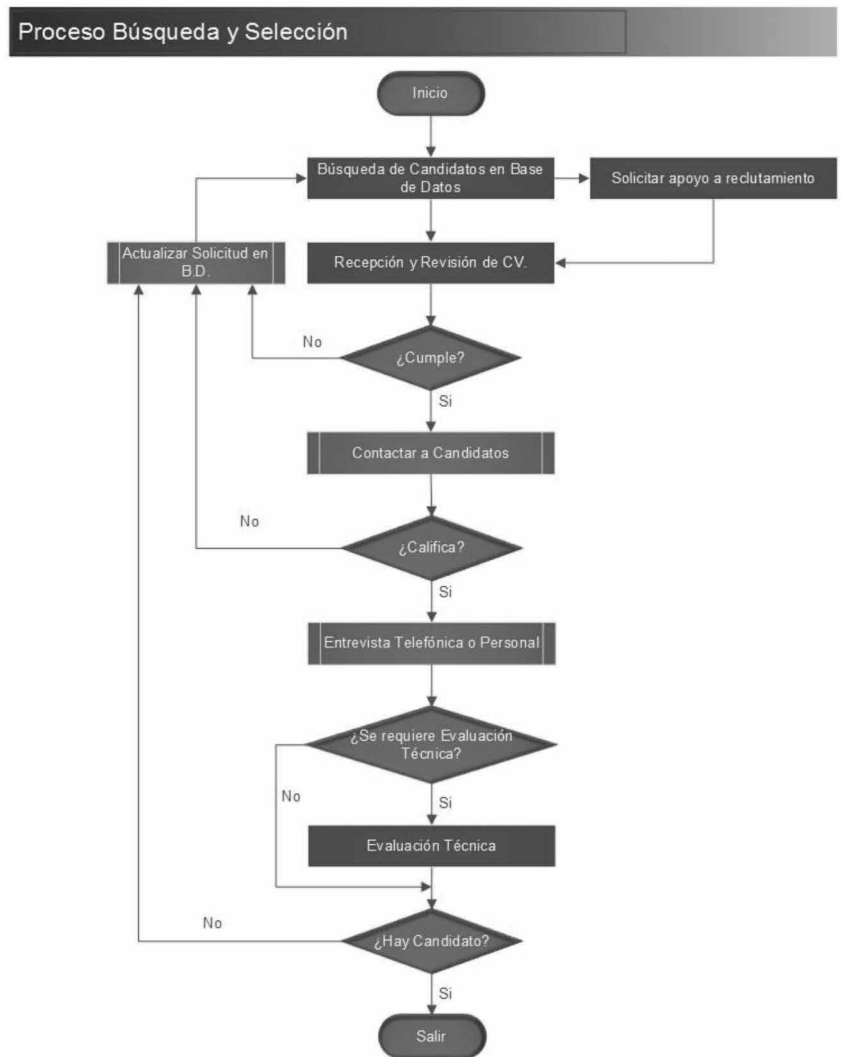
En la Gerencia de Ventas Masivas destacan dos procesos, los cuales comparten actividades y recursos. En síntesis, se tiene como objetivo entregar soluciones a los requerimientos de personal de los clientes, lo que genera semejanzas visibles entre ellos, puesto que se ha buscado la estandarización de las actividades con el fin de entregar un servicio más rápido y de calidad.

Los Procesos destacados son:

- Proceso de Búsqueda y Selección de Candidatos. Este proceso describe los pasos a seguir para la metodología que debe cumplir el área comercial, en cuanto a la búsqueda y selección

de candidatos. Su objetivo es encontrar a los postulantes idóneos para los distintos cargos.

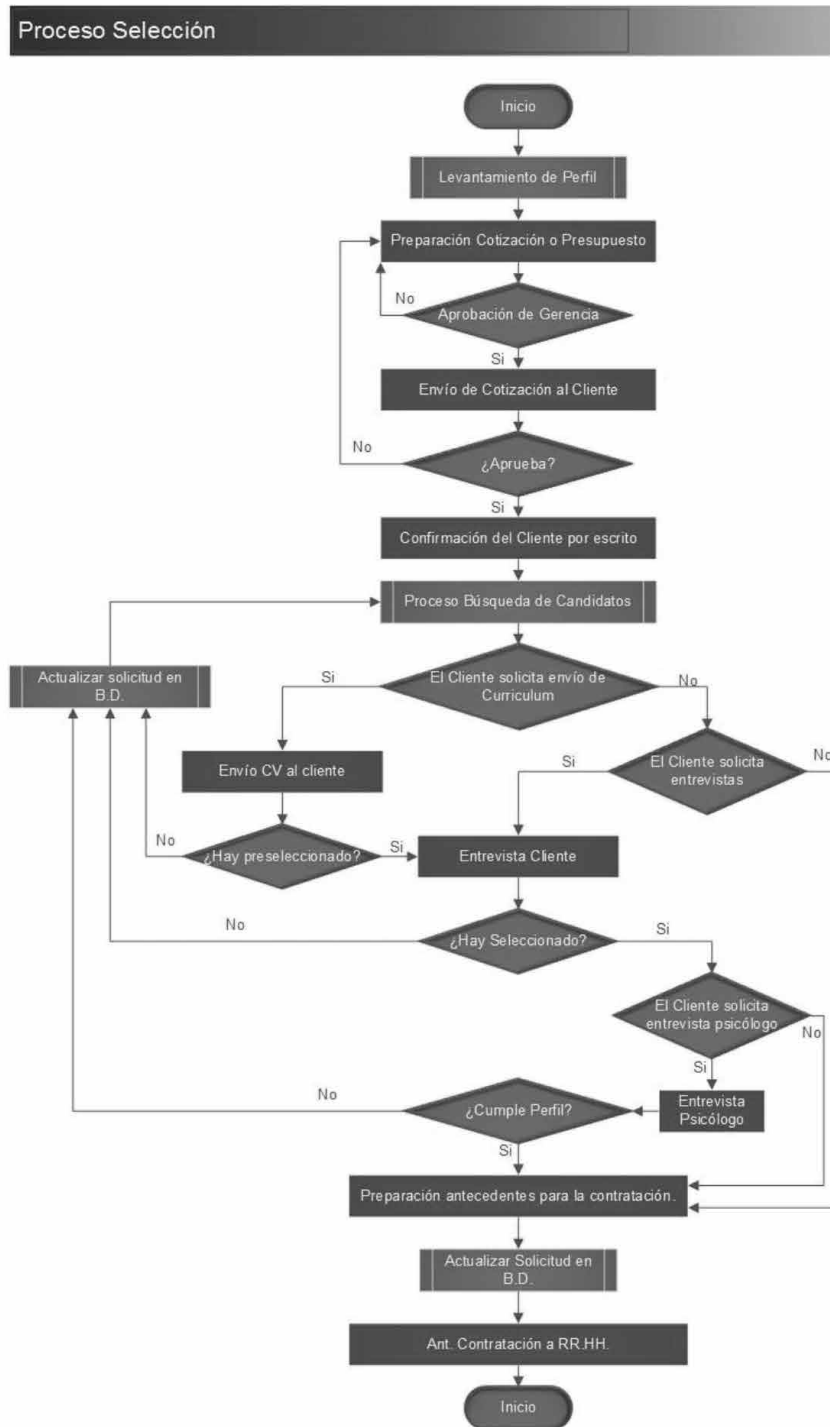
IMAGEN 3: FLUJOGRAMA DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN



Fuente: elaboración propia

- Proceso de Selección. Este proceso describe los pasos a seguir para metodologías que deben cumplir en el área comercial con la venta de servicios de selección de personal.

IMAGEN 4: FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN.



Fuente: elaboración propia

b) Expectativas del Cliente

Para conocer las expectativas del cliente, se aplicó el modelo ISMI, comenzando por la aplicación de una encuesta a los clientes de Ingesecc (Tabla1), la cual indagó sobre diecisiete aspectos del servicio.

Se realizó el cálculo de la ecuación de calidad y, para efectos de la investigación, se fijaron las expectativas de los clientes como la máxima satisfacción en el nivel de la encuesta.

Luego, se realizó el cálculo de la diferencia con el nivel de satisfacción real, medido a través de las preguntas del estudio. De esta forma, se puede conocer con mayor precisión, y de forma medible, cuánta es la calidad que la empresa está generando para sus clientes.

A continuación, en la tabla 3, se expone el valor de la Ecuación de Calidad para los diecisiete aspectos evaluados. Las características evaluadas fueron ordenadas en orden decreciente, según el indicador GAP. Se presentan así, en la cúspide de la tabla, con los resaltados de color rojo, aquellas características que se alejan notoriamente de las expectativas de calidad de los clientes, es decir las particularidades que se perciben como aportando menor calidad.

TABLA 3: CÁLCULO DE LA ECUACIÓN DE CALIDAD

| PREGUNTA | DIFERENCIA ENTRE LA EXPECTATIVA Y LA PERCEPCIÓN REAL (GAP) |
|--|--|
| ¿Cómo evaluaría usted la administración de uniforme para el personal nuevo? | 47 |
| Cuando fue atendido por Ingesecc, ¿cómo sintió que fue asesorado? ¿Entendió correctamente sus requerimientos? | 45 |
| ¿Cómo evaluaría la entrega de Control de Asistencia? | 43 |

| | |
|---|----|
| ¿Cómo evalúa usted los tiempos de respuesta que ha tenido Ingesecc para cumplir con su pedido? | 42 |
| ¿El pago de sueldo de los trabajadores se realiza en tiempo y forma adecuados? | 34 |
| ¿Las reliquidaciones se realizan según sus requerimientos? | 32 |
| ¿Tiene claridad respecto de las fechas de pago sueldo, reliquidaciones y finiquitos? | 31 |
| Al iniciar la actividad, ¿cómo calificaría la primera gestión que realiza Ingesecc (primera cotización, contacto, visitas, etc.)? | 28 |
| ¿Fue informado adecuadamente de las implicancias de tener contratos entre empresa firmados antes de comenzar la operación? | 28 |
| ¿La labor cumplida por los trabajadores en el punto de trabajo es la esperada? | 28 |
| ¿Se han presentado errores entre lo informado y lo cancelado? | 28 |
| ¿La facturación es entregada dentro de los primeros 10 días y con el detalle adjunto? | 28 |
| En caso de tener dificultad con la factura, ¿conoce los pasos a seguir para una solución rápida y efectiva? | 28 |
| ¿Cómo evalúa usted a los postulantes enviados de acuerdo al perfil de cargo que solicitó? | 27 |
| ¿Cómo calificaría el servicio de evaluación y reclutamiento que Ingesecc proporciona a su cuenta? | 27 |
| ¿Los trabajadores llegan puntualmente al punto de trabajo? | 25 |
| Si su Servicio es outsourcing, ¿cómo calificaría al gestor o supervisor de Ingesecc que administra su cuenta? | 25 |

Fuente: elaboración propia

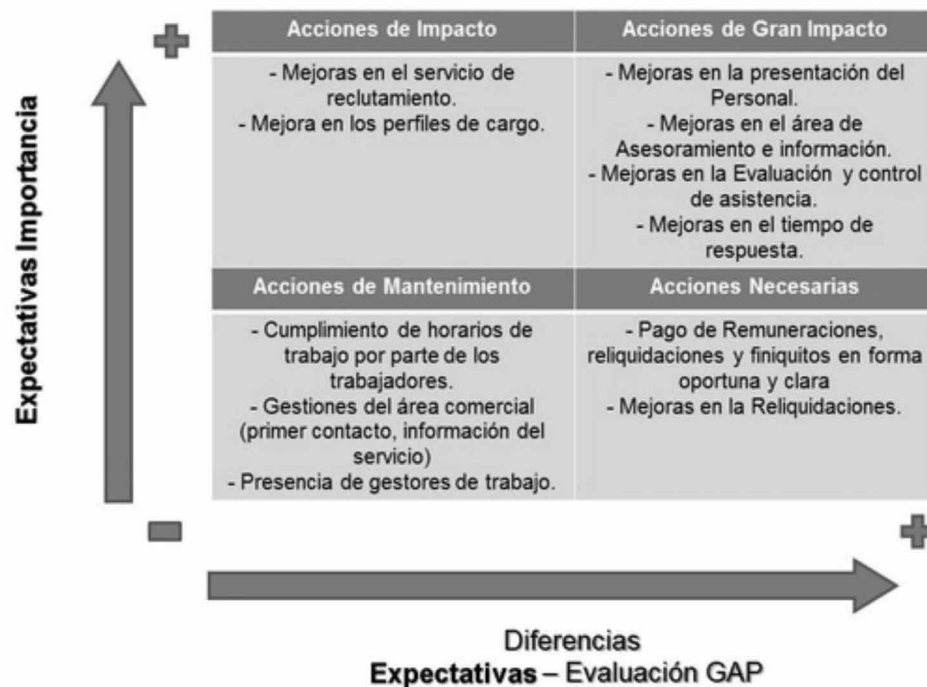
c) Registro de las acciones y su impacto en la calidad

valor del índice GAP para así utilizarlas como base de las mejoras.

A partir del cálculo de la ecuación de calidad, es posible agrupar las acciones según el impacto que generen en los clientes. El desafío consiste en identificar aquellas que han alcanzado mayor

En la imagen 5 se observa la matriz correspondiente al Modelo PRIMA, en ella están distribuidas las posibles mejoras basadas en las preguntas de la encuesta. Las que se ubican en las acciones de gran impacto son aquellas a las que se prestará mayor atención.

IMAGEN 4.1: MATRIZ MAPA MODELO PRIMA



Fuente: elaboración propia a partir de modelos expuesto en MK Marketing + Ventas. N° 171. Julio-Agosto de 2002. Pág. 34.

Acciones de mantenimiento: son aquellas que tienen baja importancia y no son muy esperadas por los clientes, pero sí ayudan a mantener su estándar de servicios. Tienen relación con los proceso internos, los cuales optimizan las respuestas que se entregan a los clientes, pero por ser poco vistas no son valoradas por ellos.

calidad. Son aquellas ligadas al área comercial, como por ejemplo el correcto llenado de la ficha, o bien el envío de la cotización con los respaldos necesarios.

Acciones necesarias: acciones que desarrolla Ingesec que son necesarias para los clientes y que, sin embargo, no tienen gran percepción de

Acciones de impacto: son aquellas que son necesarias para los clientes y gozan de gran percepción de calidad.

Acciones de gran impacto: Ingesec se ha propuesto desarrollar acciones que sean de

gran impacto, es decir que estén ampliamente aceptadas por sus clientes y que respondan a sus expectativas. Se ha determinado, en virtud de esta información, generar una propuesta de mejora.

d) Generación de la propuesta de mejora

Luego de un análisis de la información recabada en las etapas de la investigación, y teniendo como base los resultados proporcionados por el cálculo de la ecuación de calidad y las acciones de gran impacto visualizadas en la matriz ISMI, se proponen tres medidas de mejora. Estas medidas tienen por objetivo que la brecha entre las expectativas de los clientes y la prestación real disminuya de modo que la percepción de calidad se vea aumentada. Se espera que una mejor impresión de parte de los clientes sobre los servicios prestados genere un impacto en las ventas posible de ser medido y evaluado. Luego de la aplicación de encuestas, que entregaron respuestas a la pregunta por dónde están las principales falencias en los servicios de la Gerencia de Masivos de Ingesec. Se determinaron cuatro aspectos críticos en la percepción de calidad: uniformes del personal, asesoramiento y entendimiento de los requerimientos, evaluación del control de asistencia y tiempos de respuesta que se da a los pedidos.

- Uniformes del personal

La encuesta arrojó un bajo nivel de aprobación para los uniformes que actualmente utiliza el personal de Ingesec. Si bien dentro de ella no existen más antecedentes de cuáles serían los requerimientos por cliente, la Gerencia de Masivos reconoce que este ítem no es un problema de menor envergadura, ya que la vestimenta de sus trabajadores dependerá de las tareas que éstos realizan y las condiciones de trabajo.

- Asesoramiento y entendimiento de los requerimientos

Si bien existe entendimiento por parte de Ingesec sobre los requerimientos de los clientes en términos del personal solicitado, lo que se ve reflejado en el GAP calculado para la pregunta: ¿cómo evalúa usted a los postulantes enviados de acuerdo al Perfil de Cargo que solicitó?, encontramos claros indicios de que no se entienden otros aspectos de la demanda del cliente.

Principalmente, se ha precisado que existen complicaciones ligadas a los tiempos de respuesta, puesto que no coinciden con los requerimientos de los clientes. Esta incongruencia puede generar disenso entre el cliente y su ejecutivo al inicio de la relación comercial. Es importante mencionar que si esto no es superado en el mediano plazo, el malestar puede persistir durante todo el tiempo que se mantenga el servicio, significando finalmente la pérdida del cliente.

- Evaluación del control de asistencia

El control de asistencia ocupa el tercer lugar entre los problemas que se generan cuando comparamos el servicio prestado con el servicio ideal. Esta es una preocupación constante para Ingesec dada la naturaleza de su negocio, puesto que no siempre es posible contar con la presencia de un supervisor que coteje la información de asistencia en los lugares de trabajo y tenga un registro exacto de la jornada laboral. Para esta dificultad, la tecnología ha sido un gran aliado. Existen soluciones que, sin la mediación de una persona, hacen medible tanto horarios como asistencia.

- Tiempos de respuesta que se da a los pedidos

Este punto, para efectos de la investigación, se ha relacionado directamente con el entendimiento de los requerimientos del cliente, ya

que, tal como se ha expuesto, la principal razón que la Gerencia de Masivos de Ingesec encuentra para la baja aprobación del entendimiento de la demanda de servicios radica en la comprensión de la urgencia de estos por parte de los ejecutivos y, por lo mismo, la tardanza en su gestión.

Estos son los cuatro aspectos que la propuesta de mejora desarrollada en la investigación busca corregir a través de la implementación de tres medidas, las cuales se espera logren que los clientes mejoren la percepción que tienen de los servicios prestados por Ingesec.

Las medidas a ser desarrolladas serán: a) mejoras en la asignación y presentación de los uniformes, b) reformulación de la Orden de Trabajo (OT) y, por último, c) la instalación de equipos biométricos para registro horario y de asistencia.

e) Desarrollo de propuesta de mejora

- Mejoras en la asignación y presentación de los uniformes

Se ha podido detectar que la mayor falencia a nivel de uniformes radica en que todos los empleados reciben un uniforme tipo estándar por parte de la empresa, no siendo tomada en cuenta cuál es la labor que se desempeña, ni las condiciones de trabajo.

Frente a ello, se propone para la Gerencia de Ventas Masivas de Ingesec entregar uniformes adecuados, de acuerdo a cada cargo. Para esto se propone agrupar los cargos en categorías, también llamadas familias, las que tomarán en cuenta las condiciones de trabajo y nivel de riesgo que implican.

A continuación se exponen las cinco categorías de Personal que pertenecen a la Gerencia de Ventas Masivas de Ingesec:

Personal de transportes nivel conducción. Los cargos que pertenecen a esta categoría son: conductor, peoneta y repartidor motorizado. Para estos tres cargos al uniforme tradicional deben ser sumados implementos de seguridad, tales como: lentes con protección UV y bloqueador solar.

Personal de transporte nivel operación en calle. Los cargos que pertenecen a esta categoría son: monitor informativo, monitor líder informativo, coordinador y supervisor. Por la naturaleza de estos cargos, que requieren efectuar sus labores en la vía pública, es necesario que estén dotados con vestuarios que respondan tanto a sus necesidades laborales como a las inclemencias del tiempo. Se proveerá a esta categoría de cargos de: zapatos de seguridad, gorro para protección solar, protector cuello, ropa de abrigo, franjas reflectantes, protector impermeable, lentes con protección UV y uniforme de abrigo.

Personal de operación en producción. Para esta categoría encontramos el cargo de operario de producción. Si bien Ingesec ofrece este servicio adecuándose a las necesidades de cada empresa, el cargo es considerado como genérico. Para este cargo se entregarán: casco, guantes, protectores auditivos, zapatos de seguridad, protector de vías respiratorias y lentes de seguridad.

Personal de operación en bodega. Los cargos que se agrupan en esta familia son: bodeguero, controlador de despacho, mercaderista, operario de bodega, promotor y reponedor, promovendedor, supervisor y supervisor de asistencia. En muchas ocasiones, los trabajadores que ocupen estos cargos deberán de realizar labores que signifiquen mover objetos o bien cargas pesadas. Por estos motivos, parte de su uniforme será: arnés, zapatos antideslizantes de seguridad, guantes, reflectantes y lentes de seguridad.

Personal de operadores de maquinaria en bodega. Los cargos que forman parte de esta

categoría son: operador de grúa horquilla y apilador eléctrico. Los trabajadores que desempeñan estos cargos habitualmente lo hacen en plantas, por lo tanto, además de hacer entrega del uniforme completo, se entregarán zapatos antideslizantes de seguridad, casco, guantes, reflectante y lentes de seguridad.

Al facilitar los uniformes adecuados, acordes a las condiciones de trabajo y tareas a desempeñar, se espera disminuir los niveles de insatisfacción de los clientes con respecto a este punto. De igual forma, se espera que esta inversión signifique para Ingesecc una disminución de los accidentes de trabajo, los cuales se espera descendan en un 10% durante el primer año de implementación.

Se espera que al implementar esta mejora, la compra de uniformes y de artículos de seguridad, se realice de forma centralizada. También se propone que exista mayor control de la cantidad de atuendos que serán entregadas a los trabajadores.

Finalmente, cabe recalcar que los uniformes serán entregados de acuerdo a la naturaleza de los cargos. Para esto se utilizará una matriz que determinará cuáles son los riesgos asociados a cada puesto de trabajo.

La renovación de uniformes, tomando en cuenta las características de los puestos de trabajo, implica la compra de artículos específicos de seguridad según los cargos.

Para efectos de la investigación, se ha valorizado el kit promedio que podría recibir un trabajador, que incluye: zapatos de seguridad, chaqueta reflectante, casco, artículos de protección facial y ropa adecuada para el agua.

TABLA 4: VALORIZACIÓN DE LA COMPRA CENTRALIZADA DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD.

| Ítem | Costo Unitario | Cantidad a Comprar | Total |
|--------------------------------|----------------|--------------------|---------------|
| Zapatos de Seguridad | \$ 6.970 | 2000 | \$ 13.940.000 |
| Chaqueta Reflectante | \$ 3.050 | 2000 | \$ 6.100.000 |
| Casco | \$ 2.300 | 2000 | \$ 4.600.000 |
| Artículos de Protección Facial | \$ 4.500 | 2000 | \$ 9.000.000 |
| Ropa adecuada para el agua | \$ 5.390 | 2000 | \$ 10.780.000 |
| Total (Σ) | \$ 22.210 | | \$ 44.420.000 |

En la tabla 4 es posible observar cuánto costará a Ingesecc la compra de artículos de seguridad. El costo unitario del kit para un trabajador, acorde a su cargo, será de \$22.210. Como primer paso de esta mejora, se hará una compra masiva de dos mil unidades de cada ítem.

TABLA 5: VALORIZACIÓN DE LA COMPRA CENTRALIZADA DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD.

| Ítem | Costo Unitario | Cantidad | Costo Por Trabajador |
|--------------------------------|----------------|----------|----------------------|
| Zapatos de Seguridad | \$ 5.800 | 1 | \$ 5.800 |
| Chaqueta Reflectante | \$ 3.050 | 2 | \$ 6.100 |
| Casco | \$ 2.300 | 2 | \$ 4.600 |
| Artículos de Protección Facial | \$ 4.500 | 2 | \$ 9.000 |
| Ropa adecuada para el agua | \$ 5.390 | 2 | \$ 10.780 |
| Total (Σ) | \$ 21.040 | | \$ 36.280 |

En la Tabla 5 se expone cuánto es el costo promedio de hacer entrega de uniformes óptimos según cargo por trabajador. Se ha determinado que la cantidad adecuada para cada uno de estos ítems es: 1 unidad para el caso de los zapatos de seguridad, y 2 unidades para otros implementos.

El valor de hacer entrega de uniformes seguros por trabajador es de \$36.280. Se espera que estos tengan una vida útil promedio de tres meses, lo que significará que su costo por mes es de \$12.093. Por su experiencia, Ingesec prevé que existirán pérdidas del orden de un 30% mensual en la vestimenta, lo que aumentará el costo en \$3.628.

Finalmente, según los cálculos, el costo de uniformes con estándares de seguridad por trabajador debería corresponder a \$15.721. Por el ítem de uniformes, Ingesec hace un cobro promedio a sus clientes de \$25.000.- Pesos Chilenos, tal como se ha establecido la media de tiempo de vida útil de los atuendos, 3 meses, esto genera un cobro trimestral de \$75.000.

TABLA 6: INGRESOS POR UNIFORMES

| | |
|--------------------------------|---------------|
| Cobro por Recursos Mensual | \$ 25.000 |
| Costo por Recursos Mensual | \$ 15.721 |
| Ingresos por Uniformes Mensual | \$ 9.279 |
| Ingresos por Uniformes Anual | \$ 55.672.000 |

La tabla 6 pone en evidencia los ingresos que serán percibidos con la implementación de estos uniformes. Si se establece que la dotación mensual promedio es de quinientos trabajadores, podemos ver que existirán ganancias por concepto de ahorro del orden de los \$55.672.000 al año.

- Reformulación Orden de Trabajo

A partir de las inquietudes expuestas por los clientes en relación a si se entendieron o no correctamente sus requerimientos y si los tiempos de respuesta fueron los adecuados, nace una propuesta de mejora que apunta a entregar soluciones para ambas falencias.

Se propone, entonces, crear una nueva Orden de Trabajo, la cual destaque por ser un documento

único, en el que figuren por escrito, a modo de constancia, los requerimientos del cliente. En el caso de Ingesec, es de primera importancia destacar los plazos de respuesta y poner por escrito los aspectos que debe cumplir el personal solicitado por el cliente, de modo que este pueda sentir la confianza de que sus requerimientos están siendo atendidos.

La mejora, basada en la implementación de un nuevo formato para la Orden de Trabajo, permitirá destacar los aspectos que generan valor para el cliente.

La nueva Orden de Trabajo (OT) contará con cinco apartados: el primero estará dedicado a la identificación, tanto de la OT como del cliente; el segundo tendrá como fin entregar las características del servicio solicitado; el tercero perfilará el cargo solicitado; el cuarto permitirá la planificación de los tiempos de respuesta; y, por último, el quinto permitirá dejar observaciones que puedan significar agregar valor para el cliente por parte del gestor, quien es la persona a cargo de la OT.

La primera parte que compone la propuesta de OT para la Gerencia de Ventas Masivas de Ingesec tiene por objetivo identificar tanto a la OT como al cliente, y también, por su ubicación (en el tope del documento), resaltar la cantidad de recursos requeridos. Se destaca el número de solicitud, que permite identificar la OT, así como también la duración del proyecto. La importancia de este dato radica en que cumple con la funcionalidad de ser una suerte de alarma que indica cuándo es el momento de realizar una renovación del contrato de servicios.

El segundo apartado de la Orden de Trabajo se encarga de especificar las características del servicio, es decir todos los aspectos que deben tenerse en cuenta para el reclutamiento: género deseable de los trabajadores, renta líquida y condiciones de trabajo, tales como hora de co-

lación o si se deberán realizar turnos. También, acorde a la propuesta de generar nuevos uniformes acordes a los cargos, existe la posibilidad de chequear cuáles son los implementos que utilizará la persona a contratar.

De este apartado destacan dos aspectos: la renta líquida, dato que permitirá calcular la tarifa que debe ser acordada con el cliente; y si el trabajador deberá cumplir turnos rotativos, aspecto contractual que muchas veces genera controversia, pues no todas las personas están dispuestas a tener un empleo que implique esta condición.

La renovación de la Orden de Trabajo tiene como uno de sus objetivos mejorar la sensación que los clientes tienen sobre la correcta percepción de sus requerimientos por parte de Ingesec. El tercer apartado de la OT se destina a la especificación del perfil del cargo, poniendo especial atención en aquellos aspectos que son de mayor importancia para quien contra los servicios.

Para dar respuesta en forma más expedita a los requerimientos de los clientes, se ha incluido el cuarto apartado, a través del cual se propone fijar hitos de la selección, tales como entrevistas de los postulantes u otros considerandos. Se espera que esta nueva característica ayude a mejorar los tiempos de respuesta. Además, se observa en este apartado que se deja constancia del día de ingreso del seleccionado, de modo que sea posible crear un indicador con tiempos de respuesta.

Se incluye un quinto apartado con la misma finalidad que el tercero: proporcionar información que sea de ayuda en la comprensión de los requerimientos del cliente para así cumplir sus expectativas de la mejor forma posible.

Con la propuesta de una nueva Orden de Trabajo, que incluye objetivos claros planteados para cada uno de sus apartados, se espera mejorar la

percepción en la calidad que tienen los clientes de la Gerencia de Ventas Masivas de Ingesec, aminorando la sensación de insatisfacción con respecto al entendimiento de sus requerimientos y la disminución en los tiempos de respuesta.

La valorización propuesta para la reformulación de la Orden de Trabajo está basada en la reducción de costos que significará la disminución en los plazos, es decir la disminución de días que emplea la Gerencia de Ventas Masivas de Ingesec desde que el cliente solicita un servicio hasta que se le provee del personal solicitado.

Tal como es posible apreciar en la tabla 7, el plazo promedio actual para cumplir con una Orden de Trabajo es de 10,88 días, lo que corresponde a la media de los tiempos de respuesta de las tres líneas de negocio de la Gerencia de Ventas Masivas.

En la tabla 7 se observa también el margen promedio de utilidad mensual que entregan las líneas de negocio de la Gerencia de Ventas Masivas de Ingesec, dato aportado por el gerente del área, que corresponde a \$55.000. Esto significa que cada día de demora en los tiempos de respuesta significará a la empresa una pérdida de \$1.833.

TABLA 7: CÁLCULO DE LOS PLAZOS PROMEDIO DE RESPUESTA Y MARGEN DE UTILIDAD QUE PRESENTA LA GERENCIA DE VENTAS MASIVAS DE INGESEC EN LA ACTUALIDAD (2014).

| Áreas | Tiempo Promedio (Días) | Dotación | Margen Promedio* |
|-------------------------|------------------------|----------|------------------|
| Logística | 10 | 500 | \$ 76.000 |
| Trade Marketing | 8 | 350 | \$ 35.000 |
| Transporte | 15 | 350 | \$ 45.000 |
| Gerencia ventas masivas | 10,88 | 1200 | \$ 55.000 |

Fuente: elaboración propia

*Datos aportados por el Gerente de Ventas Masivas de Ingesec.

La meta que se pretende alcanzar con la renovación de la Orden de Trabajo es una disminución en los tiempos de espera de un 45%, siendo el nuevo plazo de respuesta para una solicitud de personal 5,98 días.

Con los nuevos datos aportados, y tal como se ejemplifica en la tabla 8, es posible calcular una nueva utilidad, basada en los cambios del tiempo de respuesta, el cual disminuirá en 4,89 días, significando un margen promedio de ahorro por recurso al mes de \$8.972. Calculando una nueva dotación de ingreso de 500 trabajadores por mes, se obtendrá una ganancia promedio mensual de \$4.485.938, lo que anualmente se traducirá en \$53.831.250.

TABLA 8: UTILIDAD ESPERADA AL DISMINUIR LOS TIEMPOS DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS DE LA GERENCIA DE VENTAS MASIVAS DE INGESSEC.

| Ítem | Beneficio Esperado |
|------------------------------------|--------------------|
| Disminución esperada de los plazos | 45% |
| Nuevo Plazo (días) | 5,98 |
| Ahorro en días | 4,89 |
| Margen Promedio por Recurso mes | \$ 8.972 |
| Dotación Promedio mes | \$ 4.485.938 |
| Ganancia anual mejora plazos | \$ 53.831.250 |

- Instalación de equipos biométricos

Para llevar a cabo de mejor manera el control de asistencia y así aumentar la percepción de calidad que los clientes de la Gerencia de Masivos de Ingesec tienen de este aspecto, se propone automatizar el proceso a través de la adquisición de un sistema electrónico que simplifique la forma en que se ratifica si se presenta o no un trabajador.

Ingesec ha acogido la propuesta de la empresa Automatiza, quienes han ofrecido una solución integral mediante una única plataforma que permitirá administrar el control de asistencia,

el uso de casino, el acceso a dependencias y las visitas en forma directa.

Para el uso que ha requerido Ingesec, se ha propuesto la compra de un modelo de reloj biométrico AZI550. Este dispone de tecnología de lectura de sensor biométrico óptico que facilita el acceso a instalaciones que requieran un control de acceso expedito con biometría.

Una vez implementado el sistema de control de asistencia a través de perfiles biométricos, se espera que disminuyan los errores por digitación, ya que las planillas serán provistas de forma automática por el sistema, lo que permitirá tener mayor certeza de la información.

Además, por la inmediatez de la información, los clientes tendrán la oportunidad de estar más informados sobre las dotaciones. También será posible mejorar los plazos en que se reponen las ausencias, ya que al tener fácil acceso a la planilla de asistencia es posible rápidamente detectar la ausencia de un trabajador. Del mismo modo, este mecanismo permitirá informar a la Inspección del Trabajo las desvinculaciones por ausencias y/o atrasos, con la certeza de que no existen adulteraciones por asistencia.

El objetivo de esta mejora es modernizar el procedimiento de validación de asistencia para aumentar la confianza del cliente en Ingesec. Para esto, es clave incrementar la claridad en los procesos de facturación y cobranza, los cuales se verán beneficiados con esta medida.

Se ha propuesto como mejora para la evaluación y control de asistencia la compra de biométricos. Si bien esto significará para Ingesec una inversión importante, los costos en este ítem se verán reducidos en cerca de un 50%.

En la tabla 9, es posible observar los costos incurridos cuando la asistencia es controlada a través del tradicional libro. En primera instancia,

existe un costo asociado a la compra de los libros de asistencia, transacción centralizada que se realiza en gran volumen, alcanzando un costo anual de aproximadamente \$1.260.000. Por otro parte, encontramos un segundo ítem de costos que está asociado a la labor del supervisor. Al usar libros de asistencia como registro de esta, será necesario contar con personal que realice las labores de supervisión.

TABLA 9: COSTOS GENERADOS AL REGISTRAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL A TRAVÉS DE LIBROS DE ASISTENCIA

| Ítem | Detalle | Costo Anual |
|---|--|---------------|
| Valorización Material de Oficina | | |
| Libros | Valor Libro \$3500 por faenas *12 meses* 30 faenas | \$1.260.000 |
| Valorización RR.HH. dedicados a la Supervisión | | |
| RRHH | Dotación | 6 |
| RRHH | Costo Unitario | \$ 750.000 |
| Combustible, tag y mantenimiento vehículo | Por analista | \$ 350.000 |
| Viáticos | Colación y otros (por analista) | \$ 100.000 |
| Costos Totales Asociados a RR.HH. | | \$ 86.400.000 |
| Total Costo Anual Registro de Asistencia con Libro (Σ) | | \$ 87.660.000 |

Para treinta faenas, se ha determinado que seis personas realizan las labores de inspeccionar y velar por el buen uso del libro de asistencia, que sumadas a otros ítems relacionados (tabla 9) generan costos que alcanzan los \$86.400.000. Al sumar el costo por la obtención de los libros y los costos asociados a la supervisión de este método de registro de asistencia, se alcanzan los \$87.660.000.

Por otra parte, y con base en la propuesta que ha recibido Ingesec, los costos de registrar la asistencia a través de perfiles biométricos ascienden a \$43.200.000, cuyo detalle se aprecia en la tabla 10.

La principal diferencia a destacar es la disminución en los costos derivados del ítem de recursos humanos. El registro vía libro de asistencia necesita de seis supervisores, quienes además reciben viáticos y bonos acordados a su cargo, mientras que con el sistema biométrico sería posible realizar la actividad en línea, requiriendo sólo dos analistas.

TABLA 10: COSTOS GENERADOS AL REGISTRAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL A TRAVÉS DE PERFILES BIOMÉTRICOS

| Ítem | Detalle | Costo Anual |
|-------------------|---|---------------|
| Costo Unitario | Costo equipo más impresora e insumos se considera un costo \$675000 con una vida útil de 15 meses | \$ 45.000 |
| Conexión WIFI | Plan de Datos para conexión con la matriz de Ingesec | \$ 25.000 |
| Analista | 2 analista para procesar información | \$ 1.500.000 |
| Total Costo | | \$ 2.100.000 |
| Faenas | Lugares a instalar | 30 |
| Total Costo anual | | \$ 43.200.000 |

Con un ahorro de \$44.460.000, se espera que la mejora asociada al control de asistencia genere mayor satisfacción en los clientes, ya que sus preocupaciones con respecto a la evaluación de asistencia deberían disminuir a medida que Ingesec posee mejores herramientas que

proporcionan mayor información, con más precisión y control.

Además, ya que el ahorro corresponderá a un 50,72%, se ha calculado que el retorno de la inversión se hará efectivo en un plazo de 0,49 años. Es decir, antes de 6 meses.

Valorización de la propuesta

Con el fin de observar cuáles son los beneficios económicos que la implementación de las mejoras tendría para Ingesec, se ha hecho un costeo según los ítems que involucra cada mejora.

Se prevé que, sumadas las tres mejoras, Ingesec debería presentar un aumento en sus beneficios del orden del 20%.

Considerando las tres mejoras expuestas, y al observar la tabla 11, sabemos que el total de los beneficios obtenidos al implementar estas mejoras será de \$153.963.250.

TABLA 11: BENEFICIOS TOTALES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS.

| Mejoras | Beneficio Anual | Beneficio Mes |
|--|-----------------|---------------|
| Biométricos | \$ 44.460.000 | \$ 3.705.000 |
| Administración ropa de trabajo | \$ 55.672.000 | \$ 4.639.333 |
| Administración eficiente de las órdenes de trabajo | \$ 53.831.250 | \$ 4.485.938 |
| Total beneficios | \$153.963.250 | \$ 12.830.271 |

5. CONCLUSIONES

Luego de una revisión exhaustiva, que buscó indagar en las experiencias de los clientes con los servicios de Ingesec, pudo determinarse que existen cuatro puntos particularmente débiles en las prestaciones. Esto quiere decir que se cumplen de forma insatisfactoria (para los estándares de la empresa) respecto de las expectativas del cliente.

Los puntos comprometidos en el cumplimiento de las expectativas fueron: los uniformes utilizados por trabajadores de Ingesec, el asesoramiento y comprensión de los requerimientos, el control de la asistencia y el tiempo de respuesta a las solicitudes. Para estas cuatro inquietudes se propusieron mejoras con el fin de que la percepción de calidad del cliente sea mejorada.

Al renovar los uniformes y pasar de una vestimenta estándar a una que se ajuste a los requerimientos de cada cargo, se espera mitigar los accidentes de trabajo a la vez que, a través de la compra masiva de implementos de trabajo, lograr un ahorro de \$55.672.000.

La investigación deja de manifiesto el hecho de que los tiempos de respuesta que entrega la Gerencia de Ventas Masivas de Ingesec no son bien percibidos por sus clientes, de igual forma estos reparan en que sus requerimientos no son del todo comprendidos por la empresa.

Se propone que mejorando la Orden de Trabajo se superarán los problemas de percepción de requerimientos y tiempo de respuesta. Con la disminución de estos últimos se logrará un ahorro anual aproximado de \$53.831.250.

Finalmente, se ha propuesto una mejora para controlar la asistencia, consistente en pasar del clásico libro de asistencia a mecanismos electrónicos llamados perfiles biométricos. Este cambio significaría un ahorro de \$44.460.000.

Una vez puestas en marcha, la suma del aumento de margen de utilidad que podrían significar las tres mejoras asciende a más de \$150.000.000 al año (24,67% de beneficio en ahorro), lo que equivale aproximadamente a tres meses de margen adicionales.

A través de esta investigación es posible demostrar que, al tomar en cuenta cuáles son los requerimientos de los clientes y su percepción de calidad, es posible generar ideas de mejora que les involucren y a la vez reporten ganancias para la empresa.

Si bien en este caso sólo fueron valorizadas las ganancias que se proyectan a través del ahorro, existe la certeza de que, al tomar en cuenta la opinión de los clientes, estos se sentirán escuchados e involucrados en el quehacer de la empresa, lo que significará un aumento en su percepción de calidad que los llevará a aumentar su confianza en Ingesecc solicitando cada vez más servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández, S. y Palafox, G. (2012) Administración: Teoría Proceso Áreas Funcionales Y Estrategias Para La Competitividad. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana.

Loverlock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., Wirtz, J. (2011) Administración de Servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.

Noori, H y Radford, R. (1997) Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana.

MK Marketing + Ventas. N° 171. Julio-Agosto de 2002. Pág. 34