



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ciencias y Sistemas

Ingeniería de Sistemas

Trabajo Monográfico para optar al título de  
Ingeniero de Sistemas

“Plan de mejora de calidad del proceso de atención al cliente en  
Molina Copier Service”

Autores:

Br. Marcos Ivan Molina Chamorro      2014-0124i

Br. Kevin Oswaldo López Duarte      2014-0220i

Br. Nacxit Armando Mayorga Espinal      2013-61195

Tutor:

Msc. Ing. Mario José Selva Mendoza

Managua Nicaragua, Noviembre del 2020



## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestra gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre nuestras vidas y familiares por estar siempre presentes.

Nuestro profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal de Molina Copier Service, por confiar en nosotros, abrirnos las puertas y permitirnos realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Ingeniería y a todos sus docentes, por darnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente, y por permitirnos la realización de este trabajo monográfico.

Finalmente queremos expresar nuestro más grande y sincero agradecimiento al Msc. Ing. Mario José Selva Mendoza, principal colaborador durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente monografía consiste en el desarrollo de una propuesta de plan de mejora para el servicio de atención al cliente de la empresa Molina Copier Service (MCS), con el objetivo de brindarle a dicha empresa una herramienta que le permitirá corregir sus deficiencias y debilidades y así otorgarles a sus clientes un servicio de mayor calidad en caso de implementarse.

Se utilizó la metodología del ciclo de Deming (PHVA) la cual solo fue utilizada hasta el paso V o Verificar, el tipo de diseño utilizado fue no experimental longitudinal, el tipo de investigación fue descriptiva y el proceso de recolección de datos se realizó mediante observación directa, encuestas online y entrevistas.

Primero se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante un análisis externo e interno para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, mediante el uso de diversas herramientas.

Con los resultados obtenidos del diagnóstico se procedió a la realización de las estrategias de mejora, analizando los factores externos e internos obtenidos, al igual que se filtraron las estrategias que más beneficios le traerán a la empresa.

Con las estrategias ya redactadas y filtradas se procedió a la realización del plan de acción el cual contiene las pautas que la empresa tendrá que seguir para la implementación de esta propuesta junto a los costos aproximados y la herramienta de verificación que se usara una vez la empresa implemente el plan.

# INDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>SITUACIÓN PROBLÉMICA.....</b>	<b>4</b>
<b>IV.</b>	<b>JUSTIFICACION.....</b>	<b>5</b>
<b>V.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
	5.1. OBJETIVO GENERAL: .....	6
	5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	6
<b>VI.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
	6.1. ATENCIÓN AL CLIENTE .....	7
	6.2. MEJORA CONTINUA.....	7
	6.3. METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING.....	8
	6.4. DIAGNÓSTICO.....	9
	6.5. ESTRATEGIAS.....	17
	6.6. PLAN DE ACCIÓN.....	26
<b>I.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>27</b>
	1.1. Generalidades de MCS.....	27
	1.2. Análisis externo.....	29
	1.3. Análisis interno .....	35
	1.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	93
<b>II.</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MEJORA.....</b>	<b>27</b>
	2.1. Introducción.....	99
	2.2. Matriz de evaluación de factores externos .....	99
	2.3. Matriz de evaluación de factores internos .....	102
	2.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	107
	2.5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).....	109
	2.6. Matriz de Motricidad y Dependencia (MIC MAC).....	113
<b>III.</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>118</b>
	3.1. Introducción.....	119
	3.2. Objetivos del plan de acción .....	119
	3.3. Plan de acción .....	120
	3.4. Costos del plan de acción.....	123
	3.5. Propuesta de verificación del plan de acción .....	125

<b>IV. CONCLUSION</b> .....	<b>133</b>
<b>V. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>134</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>135</b>
ANEXOS.....	

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensión estructura.....	37
Tabla 2 Dimensión Responsabilidad .....	39
Tabla 3 Dimensión Recompensa.....	41
Tabla 4 Dimensión riesgo .....	43
Tabla 5 Dimensión calidez .....	45
Tabla 6 Dimensión apoyo .....	47
Tabla 7 Dimensión normas.....	49
Tabla 8 Dimensión conflicto .....	51
Tabla 9 Dimensión identidad .....	53
Tabla 10 Valores totales .....	54
Tabla 11 Climatización por departamento .....	59
Tabla 12 Protección auditiva por departamento .....	60
Tabla 13 Zonas de trabajo por departamento.....	64
Tabla 14 Mueblería por departamento .....	65
Tabla 15 Medidas recomendadas .....	65
Tabla 16 Medición por departamento .....	66
Tabla 17 Medición recomendada por dimensión .....	67
Tabla 18 Datos brindados por MCS .....	67
Tabla 19 Relación entre percepción y expectativa .....	83
Tabla 20 Tabla de frecuencias para cada dimensión .....	84
Tabla 22 Productos reclamados vs vendidos .....	87
Tabla 23 Facturas reclamadas vs realizadas .....	88
Tabla 24 Tabla de frecuencia de problemas presentados en los productos.....	89
Tabla 25 Fortalezas.....	94
Tabla 26 Oportunidades .....	95
Tabla 27 Debilidades.....	96
Tabla 28 Amenazas.....	97
Tabla 29 Matriz EFE .....	101
Tabla 30 Matriz EFI .....	104
Tabla 31 Matriz FODA.....	108
Tabla 32 Matriz PEYEA .....	111
Tabla 33 Matriz de motricidad y dependencia .....	115
Tabla 34 Promedios de los cuadrantes X, Y .....	116
Tabla 35 Plan de acción .....	120
Tabla 36 Costos del plan de acción.....	124
Tabla 37 Propuesta de Seguimiento del plan de acción.....	127

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Valores promedio de la dimensión estructura .....	38
Gráfico 2 Valores promedio de la dimensión responsabilidad .....	40
Gráfico 3 Valores promedio de la dimensión recompensa .....	42
Gráfico 4 Valores promedio de la dimensión riesgo .....	44
Gráfico 5 Valores promedio de la dimensión calidez .....	46
Gráfico 6 Valores promedio de la dimensión apoyo .....	48
Gráfico 7 Valores promedio de la dimensión normas .....	50
Gráfico 8 Valores promedio de la dimensión conflicto .....	52
Gráfico 9 Valores promedio de la dimensión identidad .....	54
Gráfico 10 Promedios totales .....	55
Gráfico 11 Nivel de humedad en el ambiente por departamento.....	58
Gráfico 12 Temperatura por departamento .....	59
Gráfico 13 Decibeles por departamento .....	61
Gráfico 14 Exposición al ruido por departamento.....	61
Gráfico 15 Niveles de lux artificiales por departamento.....	62
Gráfico 16 Niveles de lux por departamento .....	63
Gráfico 17 Límites de Lux por departamento.....	63
Gráfico 18 Proceso de selección y reclutamiento de personal .....	69
Gráfico 19 Proceso de venta .....	70
Gráfico 20 Proceso de compra .....	71
Gráfico 21 proceso de atención al cliente por reclamo.....	72
Gráfico 22 Proceso de servicio de mantenimiento correctivo .....	73
Gráfico 23 Proceso de mantenimiento preventivo .....	74
Gráfico 24 Proceso de mercadeo y promociones.....	75
Gráfico 25 Aspectos tangibles .....	76
Gráfico 26 Fiabilidad.....	77
Gráfico 27 Sensibilidad.....	77
Gráfico 28 Seguridad.....	78
Gráfico 29 Empatía.....	78
Gráfico 30 Aspectos tangibles .....	79
Gráfico 31 Fiabilidad.....	80
Gráfico 32 Sensibilidad.....	80
Gráfico 33 Seguridad.....	81
Gráfico 34 Empatía.....	81
Gráfico 35 Diagrama de Pareto del cuestionario de Servqual .....	84
Gráfico 36 Fallos por producto .....	86
Gráfico 37 Diagrama de Pareto .....	89
Gráfico 38 Entradas de repuestos .....	90
Gráfico 39 Salidas de productos.....	91
Gráfico 40 Movimiento de fotocopiadoras .....	92
Gráfico 41 Movimiento de facturas de MCS .....	93
Gráfico 42 Grafico de cuadrantes.....	113



Gráfico 43 Grafico MIC MAC .....	117
----------------------------------	-----

# I. INTRODUCCION

El presente plan de mejora se desarrolla para la empresa Molina Copier Service (MCS), la cual es un ente con fines lucrativos cuyo fin laboral es el de la distribución de fotocopiadoras multifuncionales e industriales y sus respectivos consumibles y repuestos, además de ofrecer todos los servicios profesionales especializados para dichos equipos, está ubicada del hospital central dos cuadras al lago y media cuadra abajo Altamira del este, Managua, Nicaragua.

MCS lleva laborando en el mercado de distribución y servicios de fotocopiadoras por casi 27 años; años en los cuales ha cultivado mucha experiencia y grandes logros, pero a pesar de su buen desempeño y crecimiento, aun presenta problemas que lastran su eficacia y rentabilidad en el mercado. El problema a abordar en este plan es la insatisfacción de los clientes para con el servicio que MCS ofrece y más concretamente con la atención que estos reciben, con respecto a la atención al cliente hay muchos factores que causan debilidad en ese proceso entre las cuales tenemos: deficiente comunicación tanto internamente en cada área como externamente entre los distintos departamentos, deficiente capacitación de los empleados en el ámbito a estudiar, poco interés por parte de la gerencia por mantener motivados a sus empleados y la deficiente sistematización en sus procesos.

El objetivo de este estudio es desarrollar un plan de mejora de la calidad del proceso de atención al cliente para Molina Copier Service y de esta manera otorgarles una herramienta que les permitirá mejorar la calidad de sus servicios y procesos y así estos puedan cerrar la brecha que les impide brindar un servicio de calidad logrando así mantener a sus clientes satisfechos y contentos con la atención que estos reciben y los servicios que contratan aumentando la confianza que dichos clientes le tienen a la empresa e incrementando la cantidad de compras y contrataciones que puedan realizarse en un futuro.

Para poder lograr dicho objetivo se desarrolla lo siguiente: La elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa que permitirá conocer el estado en que se encuentran sus procesos, trabajadores y clientes, Luego se determinan estrategias a seguir en base al diagnóstico realizado lo cual permitirá brindar soluciones para reducir la brecha entre la situación actual y la deseada en la empresa, y por último se creara un plan de acción que permita implementar correctamente dichas estrategias para de esta manera brindar una serie de pasos a seguir para lograr solucionar los problemas a estudiar en esta tesis.

## **II. ANTECEDENTES.**

MCS ha realizado a lo largo de sus 25 años dentro del mercado de venta, renta y prestación de servicios de fotocopiadoras una serie de acciones en búsqueda del mejoramiento de la calidad de sus servicios, procesos y sobre todo atención a sus clientes, dichas acciones son las siguientes:

En 2003 todo el personal de MCS asistió a una campaña de capacitación de personal en el Hotel el moderno ubicado en Estelí donde se trataron temas como la atención al cliente, la competitividad del personal y el trabajo en equipo.

En el 2005 el personal de ventas de MCS asistió nuevamente al Hotel el moderno a una capacitación de estrategias de venta.

En el 2017 se contrató a un agente profesional para que asistiera a la casa matriz de MCS ubicada en Managua con el objetivo de capacitar a sus vendedores sobre atención al cliente.

Desde esa última capacitación realizada en 2017 MCS no ha vuelto a tomar medidas en búsqueda de un mejor cumplimiento de los requisitos que sus clientes tienen.

### **III. SITUACIÓN PROBLÉMICA**

Son muchas las consecuencias que genera la deficiencia en la calidad de los procesos de Molina Copier Service, pero entre los principales y más importantes efectos tenemos los siguientes: La inconformidad e insatisfacción de los clientes para con los servicios de la empresa y con la atención que estos mismos reciben por parte de la organización, la desmotivación del personal para desarrollar sus actividades con entusiasmo y deseos de superación, desorganización y deficiente control en el desarrollo de actividades, tiempos de respuesta muy elevados tanto en servicios como en procesos de atención, sesgo de información entre miembros del mismo equipo de trabajo como entre departamentos, entre otros más.

El problema principal que ocasiona todos estos efectos tanto en los clientes como en los empleados de MCS es la deficiencia en el control sistemático y organizado de los distintos procesos que envuelven la correcta realización de los servicios que ofrece la empresa y por ende una alta satisfacción por parte de los clientes para con los servicios que estos contratan, además del incumplimiento de las expectativas y requisitos que el cliente ya tiene estipulados como estándares de calidad.

Las causas que provocan el problema existente actualmente en la empresa son las siguientes: poco interés por parte de la empresa por capacitar adecuadamente a sus empleados para que estos puedan desempeñar un buen papel en el desarrollo de sus actividades, deficiente sistematización en sus procesos y actividades debido planes formales y protocolos establecidos a seguir incompletos, asignación deficiente de funciones y herramientas de medición de cumplimiento de dichas funciones incompleta, desorganización elevada al momento de transmitir la información importante entre compañeros de trabajo y desinterés de parte de la empresa por elaborar estrategias de motivación de su personal.

## IV. JUSTIFICACION

MCS es una empresa que lleva 25 años laborando dentro del mercado de ventas y servicios de fotocopiadoras, pero a pesar de su buen estado dentro del mercado donde labora, aún puede mejorar, objetivo que logrará con esta propuesta debido a que entre otras cosas conseguirá dejar de trabajar de manera empírica y empezará a trabajar de manera sistemática bajo estándares de calidad y medición de dicha calidad.

Con la implementación del plan que se pretende desarrollar, MCS obtendrá una mejora considerable en el cumplimiento de los requisitos del cliente en cuanto a los servicios que se brindan dentro de la misma, debido a que tendrá a su alcance una propuesta conjunta que le permitirá realizar los procesos con pasos estandarizados y medibles además de poder evaluar el cumplimiento de los requisitos de sus compradores, el desempeño de los trabajadores asignados a este proceso y el grado de satisfacción de los clientes para con la empresa.

Con la correcta asimilación de dicho plan además de lograr trabajar de manera sistemática acatando diversos protocolos a seguir y regirse en base a políticas y normas establecidas, MCS logrará entregarles a sus clientes, servicios de mejor calidad, tiempos de respuestas más cortos, una atención general más satisfactoria, entre otras cosas, lo cual le generará una ventaja competitiva sobre las demás empresas que laboran dentro del mismo mercado que Molina Copier Service. De igual manera se logrará tener un mejor control y una mejor medición de los procesos, un personal mucho más capacitado, competente y sobre todo motivado.

Por lo cual se considera de vital importancia que MCS apruebe y asimile el plan que se pretende desarrollar ya que le brindará una serie de ventajas muy significativas como empresa las cuales les permitirá desarrollarse como organización de una manera más fluida y analítica, convirtiéndose esto en utilidades para la misma.

## **V. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL:**

Proponer un plan de mejora de calidad para el proceso de atención al cliente de Molina Copier Service a través de la metodología PHVA<sup>1</sup>.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de atención al cliente.
- Determinar estrategias que permitan las mejoras del proceso de atención al cliente.
- Realizar un plan de acción para reducir las brechas en el proceso de atención al cliente.

---

<sup>1</sup> PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1. ATENCIÓN AL CLIENTE**

“El cliente es el centro de tu negocio, sin ellos tu empresa no sería un negocio ¿cierto? Así pues, además del producto o servicio que ofreces es de igual de importante la manera en que manejas esa transacción, en cómo tratas al cliente, cómo te comunicas con él y tu actitud. Antes de seguir, debemos aclarar primero qué es el servicio de Atención al Cliente.” (David Polo, Atención al cliente-Como obtener un buen servicio, 2012).

La Atención al Cliente es un servicio que consiste en actividades interrelacionadas que ofrece una empresa al cliente para satisfacer sus demandas de la mejor forma y lo antes posible.<sup>2</sup>

### **6.2. MEJORA CONTINUA**

Eduard Deming, según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, denominando así al Mejoramiento Continuo, en el cual la perfección nunca se logra pero constantemente se la busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe la esencia de la calidad y plantea lo que una empresa necesita hacer si tiene como objetivo principal el ser competitiva a lo largo del tiempo y vender lo que el cliente desea comprar.

Es importante este proceso porque por medio del mismo se puede realizar una radiografía a la empresa, con el cual se podrá detectar aquellos puntos donde se estén generando inconvenientes y poder mejorarlos hasta lograr corregirlos. Una empresa que haya logrado detectar todos sus problemas y haya aplicado medidas correctivas que permitan mejorar el nivel de la empresa, sin duda han obtenido las dos ventajas principales de este proceso: ser más productivos y competitivos, obteniendo como resultado, establecerse como líder en el mercado.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> David Polo. (2012). Atención al Cliente – Como ofrecer un buen servicio al cliente. Emprender Fácil. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de: <https://www.emprender-facil.com/es/atencion-al-cliente-un-buen-servicio>.

<sup>3</sup> Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. Vargas, Elena; Aldana, Luzángela. Universidad de la Sabana, 2007.



### **6.2.1. Fundamentos del Mejoramiento Continuo**

El mejoramiento continuo en la calidad del servicio, se fundamenta en cuatro pilares fundamentales:

- Trabajo en equipo: encaminar a un grupo de personas hacia una meta u objetivo en común.
- Liderazgo participativo: aporte de cada miembro del equipo en busca de un bien en común.
- Optimización de procesos: aplicación de procesos efectivos y flexibles que aporten a la satisfacción del cliente.
- Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: maximizar el uso de los recursos de la empresa, eliminando los desperdicios.

Por ello, el objetivo del mejoramiento continuo, relacionado directamente con el trabajo en equipo, está dirigido principalmente a mejorar el conocimiento del cliente, el diseño de procesos del servicio y la relación directa con los clientes determinados por los momentos de verdad.<sup>4</sup>

### **6.3. METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING**

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto del ciclo Deming, también denominado PHVA, en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del servicio.

Deming propone el ciclo PHVA como una manera eficaz para determinar los problemas y posibles soluciones a una situación, determinando en cada punto<sup>5</sup>:

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> García Pantigozo, Manuel; Quispe Atúnkar, Carlos; Ráez Guevara, Luis (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos, Lima, Perú*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Pag.89-94

- Planificar:
  - Definir el proyecto (identificar y justificar)
  - Describir la situación actual o Analizar datos para determinar la causa o raíz.
- Hacer:
  - Establecer acciones para eliminar las causas del problema.
  - Ejecutar las acciones establecidas.
- Verificar:
  - Verificar los resultados a través de indicadores.
- Actuar:
  - Documentar y definir nuevos proyectos.
  - Establecer acciones que permitan mejorar continuamente.

#### **6.4. DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico empresarial es una metodología de evaluación de empresas que posibilita un análisis en profundidad de las principales áreas de gestión de un negocio. Con un entendimiento más profundo de la organización, es posible resolver problemas de manera práctica y dirigida a lo que realmente importa y sin gastar tiempo con ítems poco relevantes.

##### **6.4.1. Beneficios de hacer un diagnóstico empresarial**

- Entender cuáles áreas son más importantes para su negocio - no todo el mundo se da cuenta de eso, pero cada empresa tiene áreas más importante y, dependiendo de esa importancia, debe crear planes de acción y estrategias basadas en lo que tiene mayor prioridad.
- Comparar su desempeño actual - normalmente existen dos comparaciones muy útiles aquí, con su desempeño mínimo recomendado y con el mínimo deseado. Lo ideal es que esté siempre por encima de ambos, pero debe entender que cada uno de esos niveles puede direccionar a lo que necesita mayor atención y lo que puede esperar un poco más.
- Descubrir el grado de madurez de su empresa - entienda que si tu estás en un nivel muy aficionado o si ya está lo suficiente madura para buscar nuevos

objetivos. Ese entendimiento puede ayudar mucho en el establecimiento de estrategias del negocio.

- Entender lo que necesita realizarse y donde - sólo saber el rendimiento general de su empresa puede no ser suficiente, pero con el diagnóstico empresarial es posible saber exactamente dónde están los errores y lo que su empresa está dejando de hacer para llegar a un nuevo nivel de gestión.<sup>6</sup>

#### **6.4.2. Herramientas para realizar un diagnóstico**

Los procesos se consideran como un mecanismo de gestión que se utiliza para generar bienes y servicios dentro de una compañía. Se depende de la coherencia y la articulación de estos procesos para que se logre la eficiencia y la eficacia de la productividad de una organización. Para esto es importante que se manejen herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos, las cuales permiten analizar los procesos empresariales, la calidad y el rendimiento de la organización.

Estas herramientas son aplicables a los procesos que realizan las organizaciones sin importar si son de manufactura, de servicios o administrativos. Lo que se debe hacer es adaptar las técnicas a las necesidades específicas de cada organización. A continuación, mencionamos las principales herramientas de diagnóstico de procesos.

##### **1. Diagrama de Pareto.**

Es un método coordinado para identificar, calificar y tratar de eliminar de manera permanente los defectos. Es un tipo especial de histograma con el que se busca aislar los defectos principales de los problemas triviales con el fin de solucionar con eficiencia las dificultades más representativas del sistema estudiado.

Se concentra en las fuentes importantes de error. La regla es 80/20: 80% de los problemas se deben al 20% de las causas.

---

<sup>6</sup> Rafael Dávila (2 de Abril de 2019). ¿Qué es y cómo hacer un diagnóstico empresarial? LUZ. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial>.

Para tabular los datos en el diagrama de Pareto, es necesario clasificarlos de acuerdo a las siguientes categorías:

- Frecuencia absoluta: número de veces que se presenta un determinado dato o valor en los elementos.
- Frecuencia relativa: se obtiene dividiendo la frecuencia absoluta de un determinado dato o valor, entre la suma total de todas las frecuencias absolutas.
- Frecuencia absoluta acumulada de un dato: es igual a la frecuencia absoluta de ese dato más la suma de las frecuencias absolutas acumuladas de los datos anteriores.
- Frecuencia relativa acumulada: es igual a la suma de las frecuencias relativas de todos los datos menores o iguales a dicho valor.

## 2. Diagrama de causa y efecto.

Este tipo de diagrama, también llamado diagrama de espina de pescado, es una herramienta de control de tipo gráfico que se utiliza con el fin de establecer mediante un análisis sistemático profundo, conciso y coherente, la relación entre el atributo estudiado y las variables del proceso. En este diagrama se ilustra la manera en la cual estos factores pueden estar vinculados a un problema o a un efecto potencial.

Los pasos para realizar un diagrama de causa y efecto son:

- Determinar el atributo que se pretende estudiar.
- Se traza una flecha horizontal con sentido de izquierda a derecha y a esta flecha se le da el nombre del problema a estudiarse.
- Dibujar varias flechas secundarias las cuales van dirigidas hacia la flecha asignada al tributo a estudiarse y a cada una de estas flechas se le asigna el nombre de una de las variables del proceso identificadas, sin repetir asignación.
- Iniciar el análisis, lo que consiste en determinar para cada una de las variables del proceso identificadas, las causas que en efecto pueden

generar variación en la calidad y ocasionar la variación en el atributo estudiado. Cada una de las causas potenciales determinadas deben escribirse junto a la flecha secundaria a la que corresponde.

- Se analiza el diagrama, se determina por medio de análisis en cuáles causas potenciales es necesario intervenir y se definen los planes de acción al respecto.<sup>7</sup>

### **6.4.3. Análisis externo**

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar, tanto amenazas potenciales, como oportunidades.

Cualquier estrategia de negocio debe tener en cuenta todas estas fuerzas para que la organización pueda navegar hacia el éxito al hacer coincidir sus fortalezas internas con las oportunidades externas. El análisis externo es de gran ayuda para obtener este conocimiento.

EL análisis DAFO o análisis PEST son dos de los más habitualmente empleados por empresas de diferentes industrias.

#### Análisis DAFO<sup>8</sup>

El análisis DAFO es una técnica útil para comprender las fortalezas y debilidades del negocio, y para identificar tanto las oportunidades que se le presentan, como las amenazas a que deberá enfrentarse.<sup>9</sup>

Los beneficios de utilizar este tipo de análisis externo e interno son los siguientes:

- Permite descubrir oportunidades a tiempo de aprovecharlas.

---

<sup>7</sup> Laura Restrepo (5 de Diciembre de 2017). 4 principales herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos. MINUTO DE DIOS INDUSTRIAL. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <http://mdc.org.co/herramientas-de-diagnostico-y-evaluacion-de-procesos>.

<sup>8</sup> DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

<sup>9</sup> Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN Pag.200-204

- Facilita la gestión de problemas y amenazas, al mejorar la comprensión de las debilidades de la empresa.
- Evita sorpresas negativas para el negocio.
- Hace posible diseñar una estrategia adecuada para distinguirse de los competidores.
- Puede ser la clave para crear un nicho sostenible en el mercado.

### Análisis PEST<sup>10</sup>

Un análisis PEST comienza por enumerar todas las fuerzas externas relevantes en base al carácter de los cambios, que puede ser:

- Político.
- Económico.
- Sociológico.
- Tecnológico.

Al realizar el análisis externo PEST hay que tener en cuenta que no importa que algunos elementos correspondan a dos categorías, y sean, por ejemplo, tanto políticos como económicos, como sería el caso de los impuestos y tipos de cambio.<sup>11</sup>

#### **6.4.4. Análisis interno**

El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de un proyecto o empresa con el fin de:

- Evaluar los Recursos con que cuenta una empresa, para conocer su situación, y Capacidades,

---

<sup>10</sup> PEST (Político, Económico, Sociológico y Tecnológico).

<sup>11</sup> UNIVERSITAT DE BARCELONA (2 de Enero de 2010). Análisis externo de una empresa: 3 formas de plantearlo. OBS business school. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/analisis-externo-de-una-empresa-3-formas-de-plantearlo>.

- Detectar Fortalezas y Debilidades y, de este modo, diseñar estrategias que permitan potenciar y aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.
- Conocer la posición y ventaja o viabilidad competitiva en el mercado de la organización.

Esta fase del análisis tiene una repercusión especial en el caso de las empresas que ya están funcionando y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Pero también es de utilidad para proyectos de nueva creación, ya que permite a los emprendedores reflexionar sobre sus verdaderos elementos diferenciales.<sup>12</sup>

#### Para empresas en activo

Se puede realizar un análisis interno a través del siguiente proceso:

- Determinar la información que se quiere recabar sobre la empresa

Normalmente los factores sobre los que se quiere recabar información son:

- ✓ Factores comerciales.
- ✓ Factores técnicos/productivos.
- ✓ Factores humanos y de gestión.
- ✓ Factores financieros.
- Determinar fuentes de información

En segundo lugar se determinan las fuentes a través de las cuales se puede obtener la información requerida, que puede ser, por ejemplo: estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.

---

<sup>12</sup> ABC del Emprendedor (07 de Abril de 2017). ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA. ABC del Emprendedor. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/analisis-interno-de-la-empresa.html>

- Recolección de información

Una vez determinadas las fuentes de información a utilizar, se realiza la tarea de recolectar o reunir la información.

- Análisis de la información

Una vez recolectada la información, se analiza o evalúa con espíritu crítico teniendo muy presente la situación de las empresas competidoras (se debe intentar comparar la información respecto a la media del sector o respecto a las empresas líderes o referentes). El resultado de este análisis se puede representar mediante una lista de elementos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto.

Al finalizar este análisis podremos identificar las Fortalezas de la empresa, que le permitirán tener un alto nivel de competitividad, así como sus Debilidades, que le perjudican en el logro de los objetivos.<sup>13</sup>

#### **6.4.5. Modelo SERVQUAL<sup>14</sup>**

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización.

Para ello utiliza un cuestionario estandarizado, si bien puede ajustarse según las necesidades de cada organización.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora. Y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> SERVQUAL (Es el nombre que se le dio al modelo el cual es un juego de palabras entre Service y Quality)



forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Por consiguiente, determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.<sup>15</sup>

#### **6.4.5.1. El cuestionario Servqual**

El cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones:

En la primera, se interroga al cliente sobre las expectativas del cliente. Lo que éste opina sobre lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones. Sobre ellas, el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

- Elementos tangibles: 1 – 4.
- Fiabilidad: 5 – 9.
- Capacidad de respuesta: 10 – 13.
- Seguridad: 14 – 17.
- Empatía: 18 – 22.

---

<sup>15</sup> Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, Volumen 64, Nº 1, Primavera. Págs. 12-40.

Es así que el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.<sup>16</sup>

## **6.5. ESTRATEGIAS.**

Es normal que el ambiente empresarial este sujeto a competencias en el mercado, y a medida que su crecimiento es superior las empresas deben enfrentar nuevos retos por lo que deben ir mejorando en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de métodos de mejora continua, para poder superar sus debilidades y ser más competitivas en el entorno.

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.

La principal contribución de esta metodología sería el establecer cinco diferentes niveles, además indicar las conductas a seguir de cada uno de ellos logrando así el éxito en la implementación de la mejora continua.

### **6.5.1. Matriz FODA**

FODA significa lo siguiente: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Un análisis FODA ayudará a encontrar los aspectos positivos y negativos que se encuentran dentro de su organización (F-O) y a la vez aquellos que se encuentran en el ambiente que le rodea (D-A). Desarrollar una conciencia total de su situación podría beneficiarle tanto en la planificación estratégica como en la toma de decisiones.

---

<sup>16</sup> Ibíd.

Inicialmente, el análisis FODA fue desarrollado para utilizarse en los negocios y las industrias, sin embargo, este análisis es igualmente útil para el trabajo en pro de la salud y el desarrollo comunitario, la educación y hasta para el crecimiento personal.

### Cuando se usa el análisis FODA

Un análisis FODA ofrece perspectivas útiles en cualquier etapa de una iniciativa o esfuerzo. Usted lo podría utilizar para:

- Explorar nuevas iniciativas o solucionar problemas en las ya existentes.
- Tomar decisiones sobre el mejor camino a seguir por parte de su iniciativa. Identificar las oportunidades y amenazas presentes para alcanzar el éxito podría aclarar la dirección y las decisiones a tomar.
- Determinar dónde el cambio es posible.
- Ajustar y afinar los planes a mitad del camino. Así como una amenaza puede cerrar un camino ya existente, una nueva oportunidad puede abrir grandes avenidas.

El análisis FODA ofrece a su programa o iniciativa una vía simple de comunicación y una excelente forma de organizar la información que usted ha recolectado de estudios e investigaciones previas.<sup>17</sup>

### Elementos de un análisis FODA

El análisis FODA se centra en los cuatro elementos que forman parte de su acrónimo (F: fortalezas, O: oportunidades, D: debilidades, A: amenazas), pero el formato gráfico que utilice varía dependiendo de la profundidad y complejidad de su iniciativa o esfuerzo.

El objetivo de un análisis FODA es revelar fuerzas positivas que están trabajando en conjunto, así como, problemas potenciales que necesitan ser tratados o a los

---

<sup>17</sup> Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN Pag.200-204

menos reconocidos. Antes de aplicar un análisis FODA, usted debe decidir cuál formato o diseño utilizará para comunicar claramente sus temas.<sup>18</sup>

#### **6.5.1.1. Estrategias para la matriz FODA**

Las estrategias representan planes de acción amplios por medio de los cuales las empresas tratan de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Estas estrategias se eligen con base en los objetivos planeados que surgen de las necesidades de la empresa y se plasman dentro de un plan de marketing. Para que una estrategia de mercadotecnia sea eficiente y eficaz, debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento de mercado que se quieren conquistar, así como el mercado objetivo de la compañía. Estrategias de crecimiento, defensa, refuerzo y retiro.<sup>19</sup>

##### **1. Estrategia de crecimiento**

Esta estrategia tiene como objetivo cumplir con las siguientes metas:

- a. Incrementar los ingresos
  - Campañas con objetivo basado en cuotas
  - Analizar descuentos y/o revisar precios de mercado
  - Capacitar impulsores y/o anfitrionas
- b. Desarrollar nuevas líneas
  - Programar lanzamientos de nuevos productos
  - Desarrollar catálogos, afiches y folletos
  - Campañas para realizar cross selling
- c. Realizar alianzas estratégicas
  - Participar en ferias y eventos del sector
  - Relacionarse con gremios y empresas similares
- d. Retener cartera de clientes
  - Realizar campañas de marketing directo

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> Fex Cortés (5 de Marzo de 2017). Estrategias de Marketing derivadas de una Matriz FODA. MKTTotal. Recuperado el 22 de julio de 2019 de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda>

- Asignar material POP en canales de comercialización
  - Programa de fidelización para clientes especiales
  - e. Incrementar nuevos clientes
    - Incentivos por primera compra (obsequios, bonos)
    - Desarrollar catálogo de productos
    - Campaña de referidos
  - f. Desarrollar servicio al cliente
    - Incrementar cobertura de llamadas telefónicas
    - Desarrollar campañas de telemarketing
  - g. Expansión del negocio
    - Inauguración de nuevas sucursales
    - Abrir nuevos canales de comercialización
  - h. Estudios de mercado
    - Estudio de comportamiento de compra
    - Estudio de posicionamiento
    - Análisis de la competencia<sup>20</sup>
2. Estrategia de Defensa

Esta estrategia tiene como objetivo cumplir con las siguientes metas:

- a. Posicionar productos fastmoving
  - Despliegue de campaña publicitaria
  - Elaborar material POP<sup>21</sup> en tiendas
  - Programa de incentivos para tiendas
- b. Programar capacitaciones con clientes
  - Plan de charlas técnicas mensuales
  - Promociones especiales por asistencia
- c. Plan de visitas técnicas
  - Elaborar material técnico de productos
  - Servicio técnico con unidad móvil equipada

---

<sup>20</sup> Ibíd.

<sup>21</sup> POP (Abreviación de la palabra en ingles Point of Purchase)

- d. Eficiencia en costos
  - Elaborar control de gastos de marketing
  - Comprar merchandising en cantidades adecuadas para disminuir gastos de materiales.
  - Celebrar contratos con medios para optimizar gastos

### 3. Estrategia de Refuerzo

Esta estrategia tiene como objetivo cumplir con las siguientes metas:

- a. Desarrollar indicadores de gestión
  - Medir el posicionamiento y participación de mercado
  - Medir la cantidad de clientes nuevos y de baja
- b. Programar capacitaciones a personal
  - Plan de charlas técnicas mensuales
  - Evaluación de personal
- c. Desarrollar el Know How
  - Elaborar procedimientos y funciones de marketing
  - Actualizar catálogo de artículos de publicidad

### 4. Estrategia de Retiro

Esta estrategia tiene como objetivo cumplir con las siguientes metas:

- a. Descontinuar productos de baja rotación
- b. Campañas de remate
- c. Descontinuar líneas de producto obsoletas<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibíd.

### **6.5.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)**

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio.

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tiene un componente subjetivo, así que sus resultados deben usarse en unión de otras herramientas, como DAFO o las 5 fuerzas de Porter. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la empresa.

#### Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

##### 1. Haz una lista de fortalezas y debilidades

- a. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Selecciona entre 10 y 20 factores para que sea efectivo el análisis.
- b. Incluir tanto fortalezas como debilidades.
- c. Anotar primero las fortalezas y después las debilidades.
- d. Tratar de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.<sup>23</sup>

##### 2. Asigna el peso relativo

Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0. (Gehisy, 2016)

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que

---

<sup>23</sup> Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN Pag.149-150

repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

### 3. Asigna la clasificación

Se debe asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas.

### 4. Multiplícala 2\*3

Multiplícar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

### 5. Determinar el valor ponderado

Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.<sup>24</sup>

### **6.5.3. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)**

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos y es muy parecida a la que vimos anteriormente para MEFI.

---

<sup>24</sup> Ibíd.



Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa.

### Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
  - a. Selecciona un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector (recuerda que, en este caso, hablamos de factores externos, por lo que sí nos interesa compararnos con otras empresas de nuestro sector).
  - b. En esta lista, primero anota las oportunidades y después las amenazas. Trata de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).<sup>25</sup>
  - a. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa.
  - b. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.
  - c. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito:

El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor.

---

<sup>25</sup> Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN Pag.110-111

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en el sector de la empresa.

4.  multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada
5.  Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*

## **6.6. PLAN DE ACCIÓN**

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

### **6.6.1. Como elaborar un plan de acción**

#### 1. Definir los objetivos

El plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible. No se puede iniciar un plan de acción si no sabe lo que se quiere lograr ni en cuanto tiempo.

#### 2. Detallar las estrategias

A partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo. Éstas deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

#### 3. Plantear las tareas

Luego, se debe plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario.

#### 4. Elaborar una Carta Gantt

Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del plan de acción una gráfica de Gantt para tal propósito.

#### 5. Designar responsables

Se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> SoyEntrepreneur (1 de Septiembre de 2010). Cómo desarrollar un plan de acción. Entrepreneur. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <https://www.entrepreneur.com/article/263648>

## **I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

## **1.1. Generalidades de MCS**

### **1.1.1 Objetivo**

Identificarnos con las necesidades de nuestros clientes a fin de garantizar la continuidad operativa de los equipos que comercializamos, así como el de prestar el mejor servicio técnico.

### **1.1.2. Valores**

- Ética e integridad
- Experiencia, creatividad e innovación
- Pasión y disciplina
- Responsabilidad
- Eficiencia y conocimiento de lo que hacemos
- Excelencia Profesional

### **1.1.3 Misión**

Suministrar partes y equipos de fotocopiado e impresión para solucionar las necesidades de nuestros clientes sin hacer pasar a ellos mayores esfuerzos a través de productos innovadores, de alta calidad, fáciles de usar, y en buenas condiciones, siempre optimizando al máximo el costo por copia para el pronto retorno de inversión de nuestros clientes. Entendiendo que el éxito de ambos está estrechamente relacionado.

### **1.1.4 Visión**

Ser una empresa que se desarrolle de forma confiable, segura, sólida, flexible y rentable, adaptándose a los cambios de la tecnología y del mercado, con la audacia y calidad humana de nuestros colaboradores, con la capacidad de anticiparse y adaptarse al cambio, aprender de la experiencia e innovar constantemente.

### 1.1.5 Situación actual del proceso de atención al cliente de MCS

MCS no posee un departamento como tal de atención al cliente y son los mismos vendedores los que llevan a cabo dicho proceso, este se puede dividir en tres partes o tres situaciones distintas las cuales son: 1. Cuando el cliente llega a comprar un producto o a solicitar asistencia técnica, 2. Cuando el cliente llama por teléfono a la empresa cotizando precios, solicitando asistencia para la compra de un equipo multifuncional o solicitando asistencia técnica y 3. Cuando el cliente llega para reclamar sobre producto.

Cuando el cliente llega a la empresa a comprar un producto o a pedir asistencia técnica este se acerca a los escritorios de uno de los vendedores y le expone lo que desea, una vez expuesto el vendedor pasa a decirle las diferentes marcas y modelos del producto que desea y le dice el precio de estos, si el cliente pregunta sobre dichas marcas el vendedor le da una explicación sobre la diferencia de cada marca y de cada modelo, luego si el cliente así lo desea se realiza la factura. Si el cliente llega con su multifuncional pidiendo asistencia técnica, este lleva dicho multifuncional hasta el escritorio de uno de los vendedores, luego se procede a realizarse una serie de preguntas al dueño del equipo sobre el problema que este tiene y se pasa a encender la fotocopidora para probarla y realizarle un diagnostico preliminar una vez hecho esto se le informa al cliente cuanto le costará realizar dicho servicio y cuánto tiempo se tardará como media el trabajo a realizar.

Cuando el cliente llama a la empresa para solicitar asistencia técnica, el vendedor pasa a preguntarle sus datos básicos y a recolectar la información técnica sobre el equipo del cliente y sobre el problema que este presenta, si es posible realizar dicho servicio se procede a programarse la llegada de uno de los técnicos y se le dice al cliente cuanto le costará y cuando se llegará a realizársele.

Cuando el cliente llama preguntando sobre un producto en específico, el vendedor verifica la existencia de dicho producto en el sistema y se procede a indicarle al cliente las marcas y precios de lo que este busca (si hay existencias) o a enviárselo por correo en formato de cotización si este así lo desea.

Cuando el cliente llega para reclamar sobre un producto, el vendedor pasa a revisar dicha mercancía para identificar si este cumple con los requisitos establecidos por la junta directiva de MCS para aceptar productos como garantía, si este los cumple se procede a rellenar un formato de reclamo con el que cuenta la empresa en el cual se anotan los datos básicos del cliente y del producto además del problema por el que se llevó a reclamar y se le indica al cliente que este será enviado al departamento de asistencia técnica para su revisión y se le comunica el tiempo estimado que tardará dicha revisión, una vez reparado o cambiado dicho producto se le entrega al cliente y se procede a escribir en el formato lo que el técnico realizó y la resolución final, se firma dicho formato (tanto por el vendedor como por el dueño del producto) y se le entrega una copia al cliente.

## **1.2. Análisis externo**

### **1.2.1 Factores políticos**

#### **1.2.1.1 Ley de Promoción de la Competencia y sus reformas gaceta 174, 200, 106**

Esta tiene como objetivo promover y tutelar la libre competencia entre los agentes económicos, para garantizar la eficiencia del mercado y el bienestar de los consumidores mediante el fomento de la cultura.

Esto es una **oportunidad** para MCS debido a que promueve la competencia saludable entre la empresa y sus principales rivales, además de que dicha ley se ha mantenido estable a lo largo de los años.

#### **1.2.1.2 Ley de Promoción, fomento y Desarrollo de las MIPYME.**

Esta tiene como objetivo fomentar y desarrollar de manera integral la pequeña y mediana empresa propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento.

Esto es una **oportunidad** debido a que MCS está catalogada como una empresa de tamaño medio y esta ley es muy positiva para el crecimiento constante y

paulatino de la misma, además de como en el caso anterior esta ley se a mantenido estable.

#### 1.2.1.3 Ley del Sistemas de Sociedades de garantías Reciprocas para las MIPYME.

Esta ley tiene como objetivo regular la creación, operación y funcionamiento del sistema de sociedades de Garantías Reciprocas con el fin de facilitar a las pequeñas y mediana empresas, el acceso al financiamiento, las contrataciones y adquisiciones públicas y privadas a través de avales, fianza y otras garantías, denominada, así como brindar capacitaciones y asesoramiento técnico, económico y financiero.

Esto es una **oportunidad** para MCS debido a que como en los casos anteriores esta ley se ha mantenido estable y permite a la empresa solicitar distintos préstamos y financiamientos a instituciones ligadas a dicha índole.

#### 1.2.1.4 Ley de Garantías Mobiliarias.

Esta ley tiene como objetivo promover el acceso al crédito a través de la regulación de todo tipo de garantías mobiliarias mediante la ampliación de los bienes, derechos o acciones que puedan ser objeto de garantías obligacionales en Nicaragua.

Esto es una **oportunidad** para MCS debido a que esta ley se ha mantenido estable a lo largo de los años y permite a la empresa asegurar de manera confiable sus distintos equipos mobiliarios (sus microbuses, motos, etc.) y optar a garantías en caso de presentarse un problema u accidente.

#### 1.2.1.5 Ley de Reforma a Ley de concertación tributaria.

Esta tiene como objetivo mejorar la finanza del estado de Nicaragua a través de la ampliación de la base tributaria, la reducción de la evasión fiscal y un manejo adecuado de las exenciones y exoneraciones.

En el año 2019 se aprobó una nueva reforma de la ley con el objetivo de obtener un mayor ingreso tributario con medidas como la reducción de los productos de



consumo de la población exentos con el impuesto al valor agregado, incrementos en productos de uso cotidiano y un aumento del impuesto sobre la renta.

Esto es una **amenaza** para MCS debido a que la empresa anualmente debe pagarle sus impuestos al fisco y estos al aumentar repercuten en mayores gastos.<sup>28</sup>

#### 1.2.1.6 Barreras arancelarias a la entrada de productos.

En Nicaragua existen diferentes niveles arancelarios, los cuales varían según el tipo de productos que se esté importando y van desde el 0% hasta el 15%, al igual que existe una tasa por servicio de importación de mercancías (TSIM) de 0.50 dólares o su equivalente en la moneda nacional por cada tonelada bruta o fracción.

Estos costos y porcentajes se han mantenido relativamente estables a lo largo de los años lo cual representa una **oportunidad** para MCS debido a que gracias a esto podrá seguir operando y manteniendo la relación con sus proveedores de manera estable.<sup>29</sup>

### 1.2.2 Factores económicos

#### 1.2.2.1 Crecimiento económico

Nicaragua mostro un crecimiento económico estable entre el período comprendido en los años 2014-2017 (4.9, 4.7, 4.9% respectivamente) pero debido a la crisis socio política por la que está pasando el país actualmente en 2018 se sufrió un decrecimiento estimado de un -4%.

Por lo tanto esto representa una **amenaza** para MCS debido a que las consecuencias de este incidente sociopolítico aún siguen estando presentes y el BCN estima que para los próximos años se sigan reflejando decrecimientos.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> MBA Gilberto Alcócer López. MARCO JURIDICO MIPYME [Archivo PDF]. Managua, Nicaragua. Autor. Recuperado de: [procompetencia.gob.ni > wp-content > uploads > 2016/11](http://procompetencia.gob.ni/wp-content/uploads/2016/11).

<sup>29</sup> Banco Central de Nicaragua. Informe Anual 2018 [Archivo PDF]. Managua, Nicaragua. Autor. Recuperado de: [www.bcn.gob.ni > publicaciones > periodicidad > Informe Anual 2018](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/Informe%20Anual%202018)

<sup>30</sup> Ibíd.

#### 1.2.2.2 Inflación

En Nicaragua se mantiene una inflación continua, donde el Córdoba va perdiendo valor a comparación del precio internacional del dólar. Se tomará en cuenta un historial de 4 años 2015-2018 presentando valores de (3.05, 3.13, 5.68 y 3.89% respectivamente).<sup>31</sup>

Esto representa una **amenaza** para MCS debido a que el córdoba al ir perdiendo valor a lo largo de los años los gastos operativos y administrativos de MCS aumentarán, por lo tanto, se tendrá que gastar más dinero en publicidad, salarios, gasolina, etc.

#### 1.2.2.3 Producto interno bruto

Según las estadísticas emitidas por el Banco Central de Nicaragua en el informe anual del 2018 el PIB de Nicaragua presento un incremento entre el período comprendido de 2014-2017 de 4.8, 4.8, 4.6 y 4.7 respectivamente, pero en 2018 debido a la crisis socio-política que está sufriendo el país el PIB tuvo un decrecimiento de (3.8).

Esto representa una **amenaza** para MCS debido a que se estima que el país siga en un decrecimiento económico en los próximos años lo cual representa menores ingresos para todos los nicaragüenses lo cual se desencadena en menores ventas para la empresa.<sup>32</sup>

#### 1.2.2.4 Deuda pública externa

Se entiende como deuda externa cuando un país toma dinero prestado en los mercados de capitales o lo piden a instituciones financieras internacionales. Entre los períodos comprendidos de 2014-2018 la deuda externa sufrió los siguientes cambios: 2014 40.4%, 2015 37.7%, 2016 38.0%, 2017 40.1% y 2018 45.4% observándose un aumento considerable en este último año.

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*

<sup>32</sup> *Ibíd.*

Lo cual es una **amenaza** para MCS debido a que representa una baja en los ingresos generales del país.<sup>33</sup>

### **1.2.3 Factores sociales**

#### **1.2.3.1 Población laboral activa**

En el cuarto trimestre de 2017 Nicaragua termino con un 73.9% de tasa global de participación laboral, mientras que en 2018 para el mismo período se terminó con un 72.1% observándose una reducción de 1.8 puntos porcentuales.<sup>34</sup>

Esto representa una **amenaza** para MCS debido a que muchos de los ciudadanos nicaragüenses que se quedaron sin empleo fueron clientes de la empresa, debido a que los sectores afectados cubren el mercado de MCS.

#### **1.2.3.2 Desempleo**

Nicaragua estuvo presentando una baja en su porcentaje de desempleo entre los períodos comprendidos de 2015-2017 arrojando los siguientes datos (6.02, 3.9, 3.3% respectivamente) pero el 2018 termino con un 5.2% de desempleo, lo cual es mayor al año anterior.

Esto representa una **amenaza** para MCS debido a que muchos de los ciudadanos nicaragüenses que se quedaron sin empleo fueron clientes de la empresa, debido a que los sectores afectados cubren el mercado de MCS.

#### **1.2.3.3 Migración**

A causa del conflicto sociopolítico del 2018 muchos nicaragüenses migraron por diferentes razones tales como, deterioro económico (60.3%), inseguridad ciudadana (29.18%), familiares extranjeros (20.8%) y otras razones (9.9%.) Según Funides en este presente año la cantidad aproximada de nicaragüense que

---

<sup>33</sup> *Ibíd.*

<sup>34</sup> INIDE. INFORME DE EMPLEO ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES (ECH) IV TRIMESTRE 2018 [Archivo PDF]. Managua, Nicaragua. Autor. Recuperado de: [www.inide.gob.ni](http://www.inide.gob.ni) > ECH > Publicacion ECH IV Trimestre 2018

migraron fueron 52.000 a Costa Rica, 5000 a Estados Unidos y 3000 a otros países.<sup>35</sup>

Esto presenta una **amenaza** para MCS debido a la misma razón reflejada en el apartado de población laboral activa y desempleo.

#### **1.2.4 Factores tecnológicos**

##### **1.2.4.1 Cambios tecnológicos en las fotocopiadoras Canon**

Las fotocopiadoras multifuncionales de Canon están en constante evolución agregando nuevas funcionalidades a su software y aumentando la calidad de sus impresiones y fotocopias adaptándose siempre a distintos tipos de mercados dependiendo de la utilización que cada sector les dé a sus equipos. Actualmente la última serie de fotocopiadoras de tóner de Canon son las Image Runner Advance las cuales ofrecen funciones tales como ingresar desde la fotocopiadora a google drive e imprimir documentos de dicha nube, configuración de la interfaz de la maquina por usuario, etc.<sup>36</sup>

Esto es una **oportunidad** para MCS debido a que conforme transcurra el tiempo se podrá ofrecer cada vez mejores equipos que se adaptan a las necesidades de los clientes.

---

<sup>35</sup> Alma Vidaurre Arias. Funides Advierte incremento de migración. El Nuevo Diario. Recuperado de: <https://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/485086-funides-advierte-incremento-migracion/>

<sup>36</sup> Canon(2020). Multifunction Copiers. Canon. Recuperado de: <https://www.usa.canon.com/internet/portal/us/home/products/list/copiers-mfps-fax-machines/multifunction-copiers/multifunction-copiers>

### 1.3. Análisis interno

#### 1.3.1. Documentos Organizacionales

##### 1.3.1.1. Organigrama Organizacional

MCS recientemente reestructuró su organigrama organizacional con la inclusión del supervisor general como puesto formal realizando cambios en la cadena de mando. MCS ha tenido un organigrama estipulado desde hace 10 años según palabras del gerente general, lo cual es una **fortaleza** para la empresa debido a que permite conocer de manera inmediata la cadena de mando y los jefes inmediatos de cada área.

##### 1.3.1.2. Manual de funciones

MCS posee un manual de funciones bien estructurado en el que se describe todo lo necesario para que cada puesto pueda operar de manera eficiente y eficaz lo cual representa una **fortaleza** para MCS debido a que le permite a los empleados conocer los límites mínimos de sus puestos para que estos puedan operar de manera satisfactoria, además de servir de herramienta de evaluación e inducción para el área de recursos humanos.

##### 1.3.1.3. Manual de procesos

Según palabras del supervisor general el manual de procesos de MCS se encuentra en desarrollo por lo que de momento el único proceso documentado es el de **reclamo formal de un producto** lo cual representa una **debilidad** para MCS debido a que se está trabajando de manera empírica en cuanto a procesos, lo cual puede resultar en cuellos de botella o desempeño deficiente.

##### 1.3.1.4. Reglamento interno

MCS no posee un reglamento interno documentado, por lo cual este es transmitido a los empleados de manera verbal, esto representa una **debilidad** para MCS debido a que se pueden ocasionar malos entendidos o inconvenientes con los empleados en cuanto a su conducta general y hacia los clientes o a la vestimenta por poner ejemplos.

### 1.3.2. Área de recursos humanos

#### 1.3.2.1. Recursos humanos

##### 1.3.2.1.1. Clima Organizacional

Para determinar el clima organizacional en Molina Copier Service (MCS), se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer a los 15 funcionarios que a la fecha de la encuesta laboran. El cuestionario usado estuvo compuesto de 48 ítems, segmentados en 9 dimensiones.<sup>37</sup>

Para calificar cada uno de los ítems, se utilizó una escala Likert de 4 alternativas.<sup>38</sup>

<b>0 – 1</b>	<b>1,1 – 2</b>	<b>2,1 – 3</b>	<b>3,1 – 4</b>
<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Excelente</b>

A los trabajadores se les explicó, que solo se debía escoger una alternativa en cada uno de los ítems que conforman las dimensiones del cuestionario de evaluación.

Los resultados de las encuestas adquirido del anexo 5 fueron ingresadas al software Excel, para su análisis, con el objetivo de determinar la media aritmética, a continuación, se detallarán para cada dimensión y para el total general los resultados de las encuestas, sabiendo que:

##### **1.3.2.1.1.1. Dimensión Estructura**

La dimensión estructura, mide el efecto de los empleados, respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen en su unidad de trabajo; la encuesta está conformada por 9 ítems.

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal de MCS, con respecto a esta dimensión, fueron ingresados al software Excel, el cual aplicó un promedio o

---

<sup>37</sup> Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stinger en dos sucursales de davivienda en cartagena durante 2014 (2015). Recuperado de: [http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20\(1\).pdf?sequence=1](http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20(1).pdf?sequence=1)

<sup>38</sup> Molera, L. M. (s. f.). Escala de Likert. Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

media aritmética para cada ítem y para toda la dimensión, los resultados se detallan a continuación:

Tabla 1 Dimensión estructura

<b>ESTRUCTURA</b>		<b>Promedio por pregunta</b>
<b>1</b>	En esta organización las tareas están claramente definidas	2.80
<b>2</b>	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	2.67
<b>3</b>	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	3.00
<b>4</b>	Conozco claramente las políticas de esta organización	2.33
<b>5</b>	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	2.60
<b>6</b>	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	2.93
<b>7</b>	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	2.87
<b>8</b>	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	2.33
<b>9</b>	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	3.07
<b>Promedio calificación dimensión Estructura</b>		<b>2.73</b>

Nota: Elaboración propia

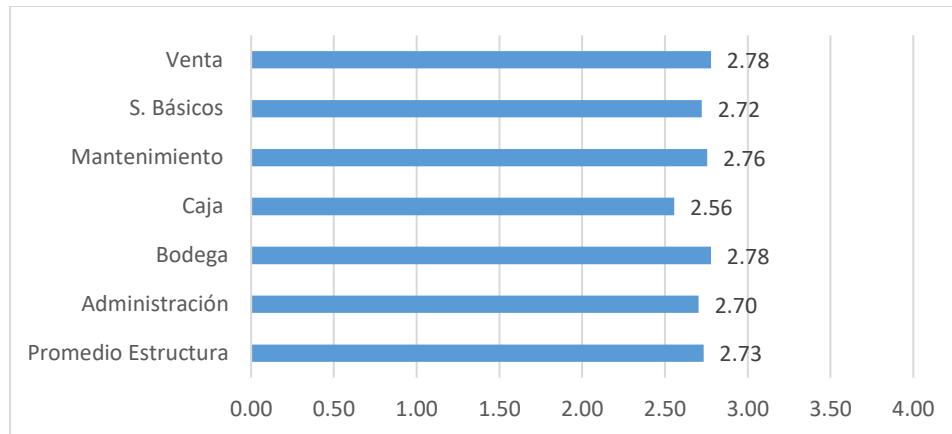
### **Análisis de los resultados:**

La tabla 1 muestra que ninguno de los ítems alcanza una puntuación de 4. En este caso el promedio total de toda la dimensión se ubica en 2.73, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión estructura se ubica en la categoría de buena, los ítems 4 y 8 poseen calificaciones muy por debajo del promedio lo cual muestra que son campos en los que es muy necesario mejorar.

Los ítems con puntajes más altos están relacionados con la normativa y metodología con un promedio de 3.07 un poco por encima del promedio de dimensión.

El resultado promedio global de las respuestas nos muestra que la dimensión estructura tiene algunas oportunidades de mejora y de igual forma deficiencias en algunos campos a día de hoy.

Gráfico 1 Valores promedio de la dimensión estructura



Nota: Elaboración propia

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 2.73/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de caja, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en esta área ya que podrían necesitarse mejoras a profundidad, por otro lado, las demás áreas de trabajo poseen promedios bastante cercanos al promedio general de la dimensión.

#### 1.3.2.1.1.2. Dimensión Responsabilidad

La dimensión responsabilidad, mide el sentimiento de los empleados, respecto a ser su propio jefe. Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores, está conformada por 4 ítems. Los resultados de las encuestas aplicadas al personal de MCS, con respecto a esta dimensión se detallan a continuación:



Tabla 2 Dimensión Responsabilidad

<b>RESPONSABILIDAD</b>		<b>Promedio por pregunta</b>
<b>1</b>	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	2.33
<b>2</b>	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	2.67
<b>3</b>	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	3.13
<b>4</b>	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	3.60
<b>Promedio calificación dimensión Responsabilidad</b>		<b>2.93</b>

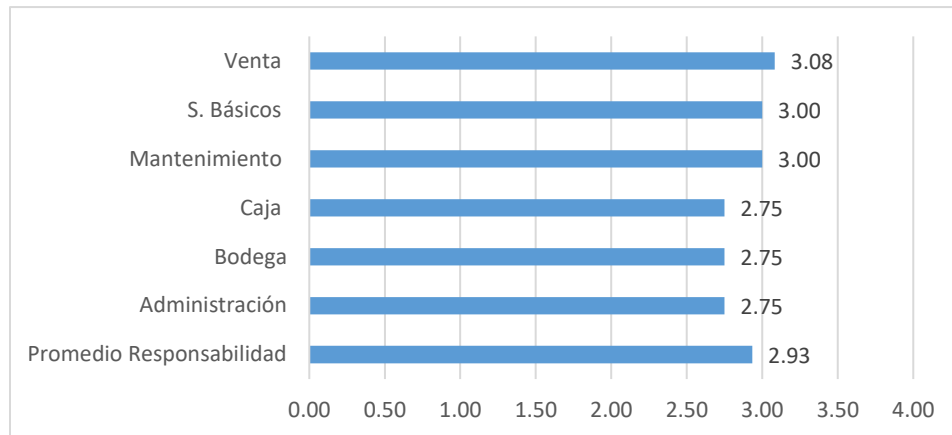
Nota: Elaboración propia

### **Análisis de los resultados:**

La tabla anterior muestra que ninguno de los ítems alcanza una puntuación de 4, el promedio total de toda la dimensión se ubica en 2.93, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión responsabilidad se ubica en la categoría de buena. Los resultados muestran que en la empresa existen problemas relacionados con la iniciativa de cada trabajador dado que al parecer no son tomadas en cuenta las acciones que realizan en favor de la empresa, además existe un problema aún mayor según lo planteado en los ítems 3 y 4 con puntuación promedios de 3.13 y 3.60 respectivamente, el problema radica en que por lo general cuando se comete un error se tiende a justificar y a no responsabilizarse por el mismo.

De una manera general se puede afirmar que existe una deficiencia en el factor responsabilidad de la empresa.

Gráfico 2 Valores promedio de la dimensión responsabilidad



Nota: Elaboración propia

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 2.93/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de caja, bodega y administración, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en estas áreas ya que todas están conectadas mediante sus procesos, por otro lado las demás áreas de trabajo poseen promedios superiores al promedio general de la dimensión.

#### 1.3.2.1.1.3. Dimensión Recompensa

La dimensión recompensa, mide la aspiración de los empleados, de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Enfatizándose en la recompensa positiva más que en el castigo, está compuesta por 6 ítems. Los resultados de las encuestas aplicadas al personal de MCS, con respecto a esta dimensión, se detallan a continuación:

Tabla 3 Dimensión Recompensa

RECOMPENSA		Promedio por pregunta
1	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	2.47
2	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas	2.00
3	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.	2.80
4	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	2.80
5	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	2.07
6	Cuando cometo un error me sancionan.	3.27
<b>Promedio calificación dimensión Recompensa</b>		<b>2.57</b>

Nota: Elaboración propia

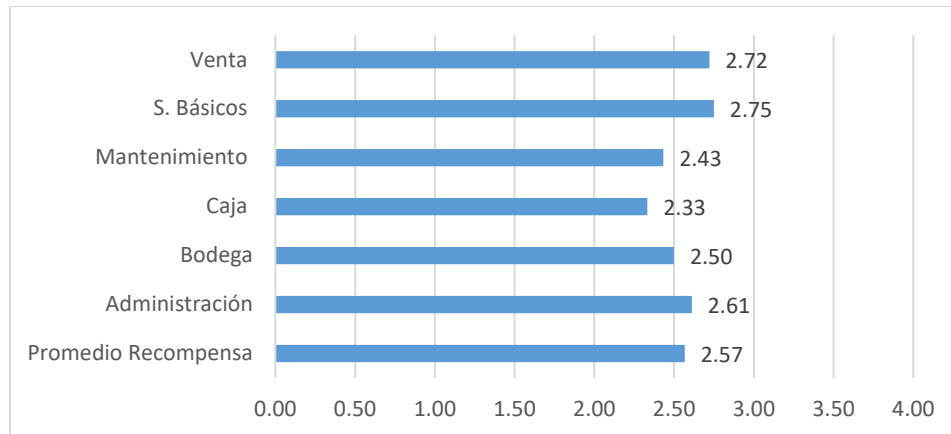
### Análisis de los resultados:

La tabla 3 muestra que ninguno de los ítems alcanza una puntuación de 4.

La dimensión obtuvo un valor general de 2.57, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión recompensa se ubica en la categoría de buena. La puntuación más baja corresponde al ítem 2 con una puntuación de 2.00 que se refiere a la relación recompensa-crítica y la puntuación más alta con 3.27 corresponde al ítem 6 que se refiere a que cuando se comete un error se le sanciona al responsable.

Estos resultados reflejan que gran parte del personal del MCS, considera que no existe un adecuado sistema de promociones y que, a pesar de su buen desempeño, no será reconocido por su buen trabajo, sino por el contrario será sancionado por los errores que comentan.

Gráfico 3 Valores promedio de la dimensión recompensa



Nota: Elaboración propia

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 2.57/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de caja, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en esta área, por otro lado las demás áreas de trabajo poseen promedios superiores al promedio general de la dimensión.

#### 1.3.2.1.1.4. Dimensión Riesgo

La dimensión riesgo, mide el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización, está compuesta por 4 ítems.

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal de MCS, con respecto a esta dimensión, se detallan a continuación:

Tabla 4 Dimensión riesgo

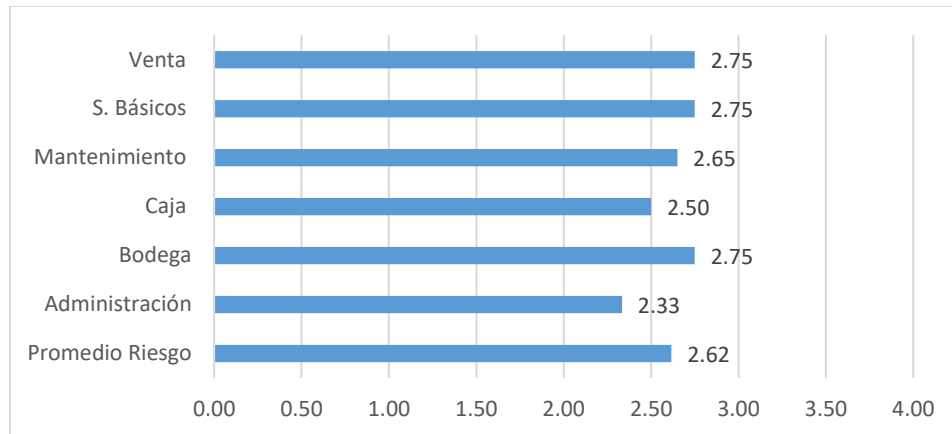
RIESGO		Promedio por pregunta
1	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	2.93
2	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	2.20
3	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	2.13
4	La organización se arriesga por una buena idea.	3.20
<b>Promedio calificación dimensión Riesgo</b>		<b>2.62</b>

Nota: Elaboración propia

### **Análisis de los resultados:**

Ningún ítem obtuvo una puntuación de 4, el promedio de la dimensión riesgo equivale a 2.62, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión riesgo se ubica en la categoría de buena. La mejor puntuación la obtuvo el ítem 4 con una puntuación de 3.20 superando así el promedio de la dimensión, el ítem plantea que en la organización la gerencia se arriesga en algunas ocasiones cuando hay una idea bastante buena que podría beneficiar a la empresa, por otro lado también los demás resultados nos señalan al poseer puntuaciones todas por debajo de 3 que la empresa se maneja de manera conservadora sin tomar muchos riesgos, lo cual se interpreta de una manera positiva en el bienestar de los trabajadores y el funcionamiento de la empresa misma.

Gráfico 4 Valores promedio de la dimensión riesgo



Nota: Elaboración propia

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 2.62/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de administración, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en esta área y en los aspectos evaluados, por otro lado las demás áreas de trabajo poseen promedios superiores al promedio general de la dimensión.

#### 1.3.2.1.1.5. Dimensión Calidez

La dimensión calidez, consiste en analizar la percepción de la amistad y de grupos sociales informales en el trabajo, está compuesta por 5 ítems. Los resultados de las encuestas aplicadas al personal de MCS, con respecto a esta dimensión, se detallan a continuación:

Tabla 5 Dimensión calidez

<b>CALIDEZ</b>		<b>Promedio por pregunta</b>
<b>1</b>	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	2.80
<b>2</b>	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	2.67
<b>3</b>	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	2.40
<b>4</b>	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	2.27
<b>5</b>	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables	2.87
<b>Promedio calificación dimensión Calidez</b>		<b>2.60</b>

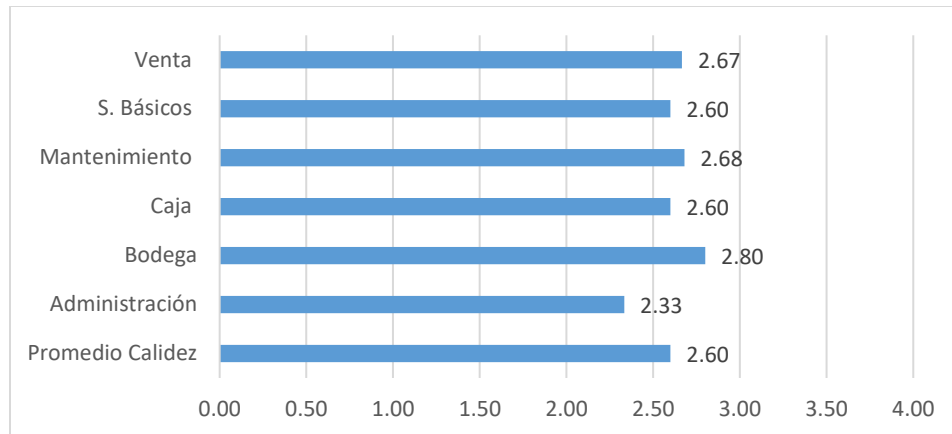
Nota: Elaboración propia

### **Análisis de los resultados:**

Ningún ítem obtuvo una puntuación de 4, el promedio de la dimensión calidez equivale a 2.60, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión calidez se ubica en la categoría de buena.

La puntuación más baja corresponde al ítem 4 con 2.27, este se refiere a que las personas tienden a ser bastante reservadas en su trabajo lo cual implica una gran dificultad en la comunicación de los trabajadores, además al no alcanzar la puntuación de 3 en ningún ítem esto nos demuestra que hay serias dificultades en esta área en específico en la empresa y que es una de las áreas que deben mejorarse con la mayor rapidez.

Gráfico 5 Valores promedio de la dimensión calidez



Nota: Elaboración propia

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 2.60/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de administración, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en esta área y en los aspectos evaluados, por otro lado las demás áreas de trabajo poseen promedios superiores al promedio general de la dimensión.

#### 1.3.2.1.1.6. Dimensión Apoyo

La dimensión Apoyo, mide la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Enfatizando el mutuo apoyo para enfrentar los problemas, está compuesta por 5 ítems.



Tabla 6 Dimensión apoyo

<b>APOYO</b>		<b>Promedio por pregunta</b>
<b>1</b>	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	2.53
<b>2</b>	La gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	1.93
<b>3</b>	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	2.93
<b>4</b>	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	2.93
<b>5</b>	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	2.27
<b>Promedio calificación dimensión Apoyo</b>		<b>2.52</b>

Nota: Elaboración propia

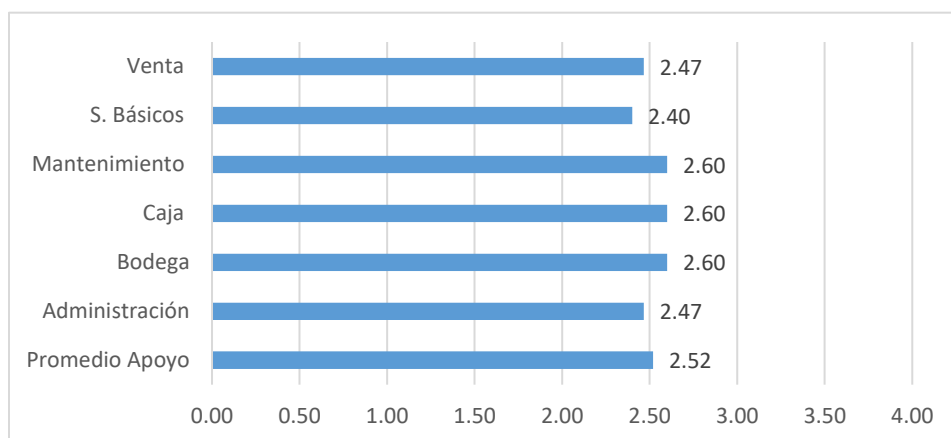
### **Análisis de los resultados:**

Ningún ítem obtuvo una puntuación de 4, el promedio de la dimensión apoyo equivale a 2.52, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión apoyo se ubica en la categoría de buena.

La tabla 6 muestra que el promedio más bajo, está relacionado al ítem 2, con una puntuación de 1.93; mientras que el promedio más alto está relacionado a los ítems 3 y 4 con puntuaciones de 2.93 cada una.

Los resultados muestran por un lado en el ítem 2 que la gerencia no muestra interés en las aspiraciones individuales de los empleados dentro de la empresa, sin embargo, consideran que la gerencia y compañeros pueden ayudarlos cuando se presentan actividades complejas.

Gráfico 6 Valores promedio de la dimensión apoyo



Nota: Elaboración propia

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 2.52/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de servicios, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en esta área y en la forma en que afecta a sus empleados, por otro lado, las demás áreas de trabajo poseen promedios cercanos o superiores al promedio general de la dimensión.

#### 1.3.2.1.1.7. Dimensión Normas

La dimensión Normas, mide la percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo, su objetivo es hacer un buen trabajo, está compuesta por 6 ítems. Los resultados se detallan a continuación:

Tabla 7 Dimensión normas

NORMAS		Promedio por pregunta
1	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	3.60
2	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	3.20
3	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar	3.27
4	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien	2.93
5	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	1.93
6	Me siento orgulloso de mi desempeño	3.07
<b>Promedio calificación dimensión Normas</b>		<b>3.00</b>

Nota: Elaboración propia

### **Análisis de los resultados:**

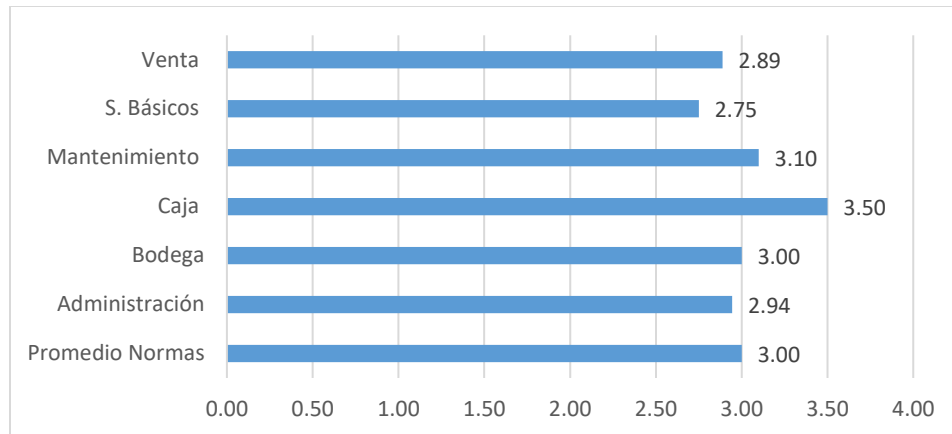
Ningún ítem obtuvo una puntuación de 4, el promedio de la dimensión normas equivale a 3.00, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión normas se ubica en la categoría buena y muy cerca de la categoría excelente.

La tabla 7 muestra que el promedio más bajo, están relacionado al ítem 5 con una puntuación de 1.93 mientras que el ítem 1 representa el promedio más alto.

Los resultados del ítem 1, 2, 3 y 4 muestran que la gerencia tiene altas expectativas con los empleados, exige un rendimiento bastante alto y además presionan para que sus labores sean cada vez mejores, por otro lado, el ítem 5 nos plantea que no se presta mucha atención a las relaciones laborales entre los empleados.

Por último se observa que los empleados se sienten satisfechos con su desempeño realizado dentro de la empresa.

Gráfico 7 Valores promedio de la dimensión normas



Nota: Elaboración propia

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 3.00/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de servicios básicos, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en esta área y en los aspectos evaluados, por otro lado, las demás áreas de trabajo poseen promedios cercanos o superiores al promedio general de la dimensión.

#### 1.3.2.1.1.8. Dimensión Conflicto

La dimensión Conflicto, determina la atención que los directivos prestan a opiniones de los empleados, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Enfatizando en tratar los problemas en forma abierta, está compuesta por 5 ítems. Los resultados se detallan a continuación:

Tabla 8 Dimensión conflicto

<b>CONFLICTO</b>		<b>Promedio por pregunta</b>
<b>1</b>	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	2.80
<b>2</b>	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	2.13
<b>3</b>	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos	2.07
<b>4</b>	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	2.33
<b>5</b>	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	2.93
<b>Promedio calificación dimensión Conflicto</b>		<b>2.45</b>

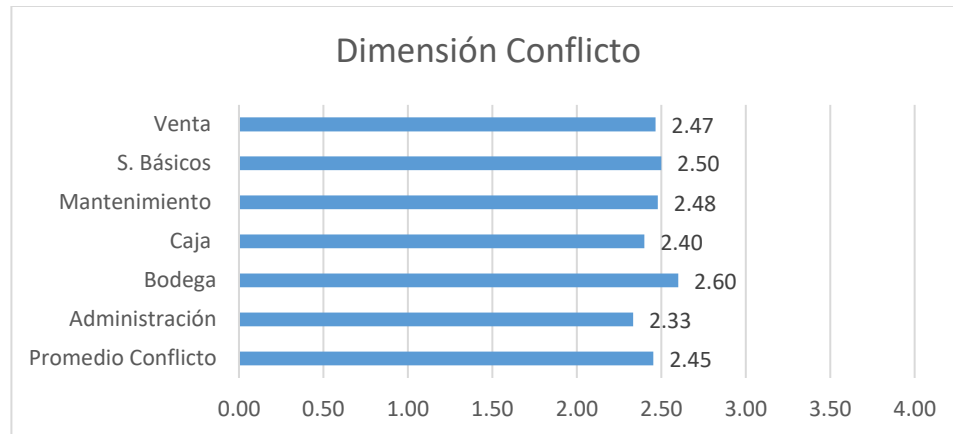
Nota: Elaboración propia

### **Análisis de los resultados:**

Ningún ítem obtuvo una puntuación de 4, el promedio de la dimensión conflicto equivale a 2.45, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión conflicto se ubica en la categoría de buena..

Las puntuaciones más bajas corresponden a los ítems 2 y 3 con puntuaciones de 2.13 y 2.07 respectivamente, esta representación de los datos nos muestra que en la empresa todas las personas incluyendo la gerencia evitan cualquier tipo de conflicto, ya que su principal objetivo es realizar sus labores con el mejor desempeño posible.

Gráfico 8 Valores promedio de la dimensión conflicto



*Nota: Elaboración propia*

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 2.45/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de administración, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en esta área y en los aspectos evaluados, por otro lado, las demás áreas de trabajo poseen promedios superiores al promedio general de la dimensión.

#### **1.3.2.1.1.9. Dimensión Identidad**

La dimensión Identidad, mide el sentimiento que tiene una persona al pertenecer a una empresa y si se considera un miembro valioso dentro de ella, está compuesta por 4 ítems.

Tabla 9 Dimensión identidad

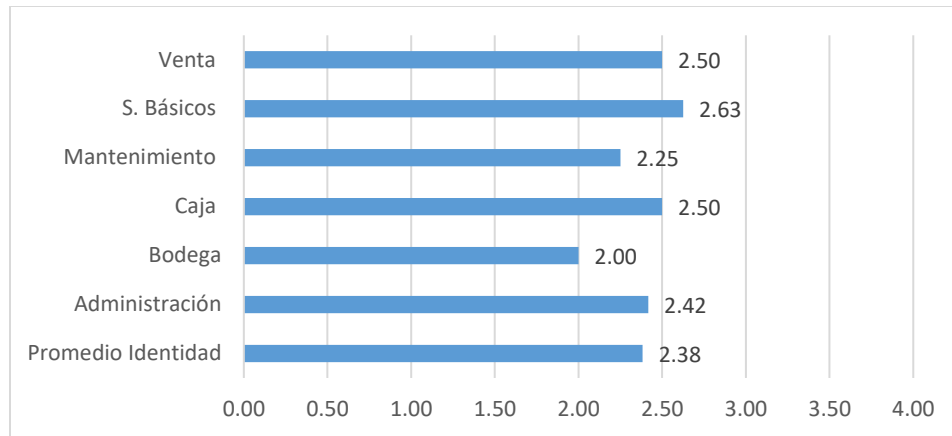
<b>IDENTIDAD</b>		<b>Promedio por pregunta</b>
<b>1</b>	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	2.13
<b>2</b>	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	2.13
<b>3</b>	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	2.00
<b>4</b>	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	3.27
<b>Promedio calificación dimensión Identidad</b>		<b>2.38</b>

Nota: Elaboración propia

### **Análisis de los resultados:**

Ningún ítem obtuvo una puntuación de 4, el promedio de la dimensión identidad equivale a 2.38, según la puntuación obtenida y trasladada a la escala de Likert nos muestra que la dimensión identidad se ubica en la categoría de buena. El puntaje más alto corresponde al ítem 4 con 3.27 de puntuación, que se refiere a que cada persona en la empresa se preocupa por sus intereses individuales, por otra parte los puntajes de los ítems 1,2 y 3 señalan que los empleados no tienen una buena percepción de su labor y el lugar que ocupan además de un sentimiento de deslealtad por parte de sus compañeros. Los resultados de esta dimensión demuestran que los empleados no se sienten identificados con la empresa.

Gráfico 9 Valores promedio de la dimensión identidad



Nota: Elaboración propia

Como resultado promedio se obtuvo una puntuación de 2.38/4.00 a nivel de toda la dimensión evaluada, analizando los datos obtuvimos que el área de trabajo con el promedio más bajo es el área de bodega, esto podría ser un indicativo de que se requiere especial atención en esta área y en los aspectos evaluados, por otro lado, las demás áreas de trabajo poseen promedios cercanos o superiores al promedio general de la dimensión.

#### 1.3.2.1.1.10. Resultados generales del clima organizacional

Como resultado del análisis de cada una de las dimensiones que componen la herramienta para medir el clima organizacional se tiene que

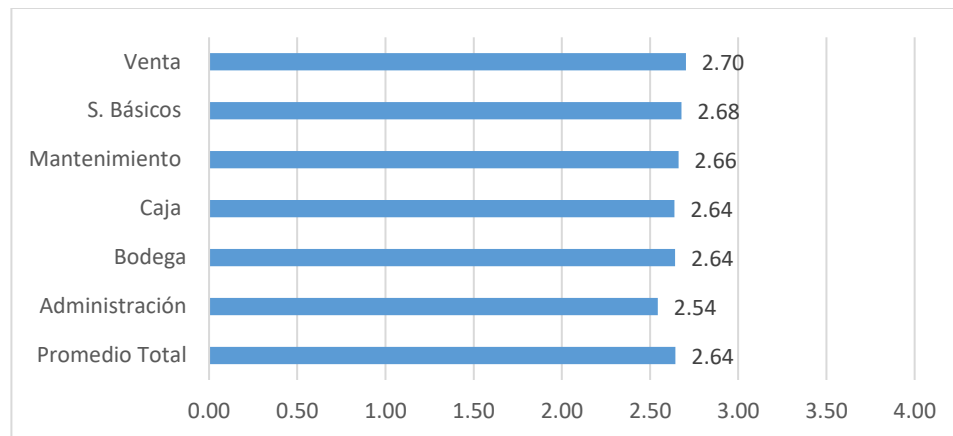
Tabla 10 Valores totales

Promedios calificación Dimensiones	Valor Promedio
Dimensión Estructura	2.73
Dimensión Responsabilidad	2.93
Dimensión Recompensa	2.57
Dimensión Riesgo	2.62
Dimensión Calidez	2.60
Dimensión Apoyo	2.52
Dimensión Normas	3.00
Dimensión Conflicto	2.45
Dimensión Identidad	2.38
<b>Promedio Total</b>	<b>2.64</b>

Nota: Elaboración propia



Gráfico 10 Promedios totales



*Nota: Elaboración propia*

El promedio general de la percepción del clima organizacional es de 2,64/4,00, dando como resultado una percepción BUENA del clima organizacional.

El resultado del análisis del clima organizacional para Molina Copier Service indica que se puede mejorar los siguientes puntos:

1. El personal considera que muchas tareas no están estructuradas adecuadamente, que los procesos presentan problemas, originando un exceso de papeleo, lo que puede causar errores durante la atención ciudadana.
2. El personal considera que los errores que se presentan son causados por los compañeros, por lo cual desconfían del trabajo realizado, originando procesos de comprobación para verificar si todo está correcto y así evitar problemas con sus superiores.
3. Otro resultado visible es que los trabajadores consideran que no son reconocidos por su desempeño, sino más bien, reprendidos cuando se presentan errores.

Los puntos a resaltar positivamente son:

1. El personal se identifica con su equipo de trabajo y tiene sentido de pertenencia hacia la institución.
2. Siente apoyo de sus jefes y compañeros para resolver problemas que se presentan.
3. El personal se siente empoderado de sus actividades y considera que lo importante es realizarlas con eficacia.
4. El personal es consciente de las políticas de su lugar de trabajo y de la estructura organizativa de la institución.

### 1.3.3. Infraestructura física, (higiene y seguridad)

Se utilizó una versión adaptada de lista de verificación la cual fue aplicada a manera de inspección, con el objetivo de evaluar la infraestructura física de la empresa Molina Copier Service como también verificar el cumplimiento de higiene y seguridad.<sup>39</sup>

La lista de verificación está compuesta por 5 variables las cuales están constituidas por parámetros con el fin de inspeccionar e identificar el nivel de cumplimiento en lo establecido.

Para la valoración se realizó una evaluación basada en un resultado individual por parámetro perteneciente a una variable, la cual tendrá un resultado positivo o negativo según lo inspeccionado.

La lista de verificación se aplicó individualmente a cada departamento perteneciente a la empresa Molina Copier Service, para el análisis se procesaron los resultados obtenidos en el anexo 4.

Se optó por brindar una evidencia fotográfica por departamento y servicios sanitarios pueden ser observado en el anexo 6.

#### 1.3.3.1. Servicio Sanitarios

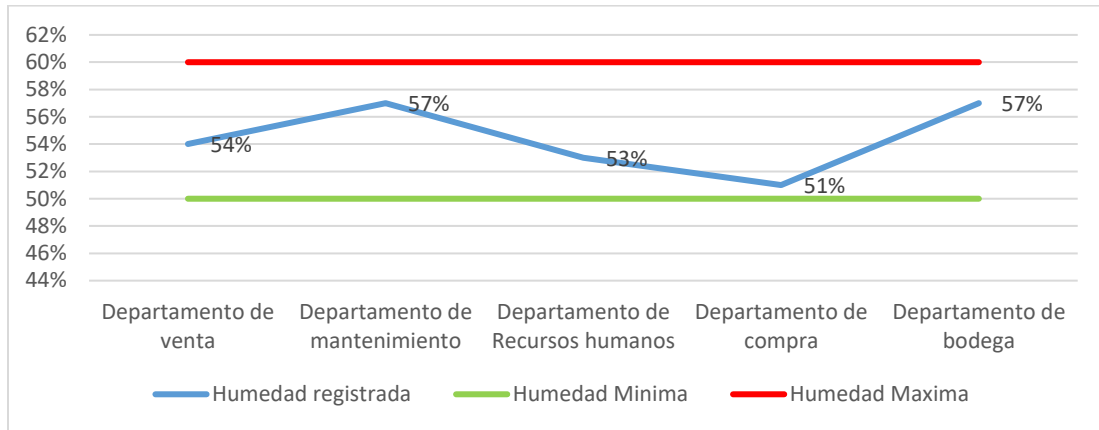
La empresa posee todos los requerimientos de limpieza y orden cumplimiento con la rutina de limpieza diaria establecida en la ley de Higiene y Seguridad 618, cumpliendo también con las condiciones sanitarias poseyendo 3 sanitarios para 20 empleados, por lo tanto considerando lo analizado y observado se puede establecer que es una **fortaleza** para la empresa y empleados cumpliendo con los requerimientos sanitarios.

---

<sup>39</sup> *Listas de Verificación —. (s. f.). Aceproject.*  
Recuperado de: <http://aceproject.org/main/espanol/po/poc01b.html>

### 1.3.3.2. Ambiente térmico

Gráfico 11 Nivel de humedad en el ambiente por departamento



Nota: Elaboración propia

Se utilizó un higrómetro para medir el nivel de humedad del aire, esta herramienta fue utilizada para registrar los niveles de humedad por departamento durante el horario laboral de la empresa, principalmente en horas de la tarde, como se observa en la gráfica 11 todos los departamentos cumplieron con las condiciones de humedad.

Los departamentos cumplen con las condiciones de climatización adecuadas, se realizó una comprobación visual para determinar las condiciones de cada departamento, se observó lo siguiente:

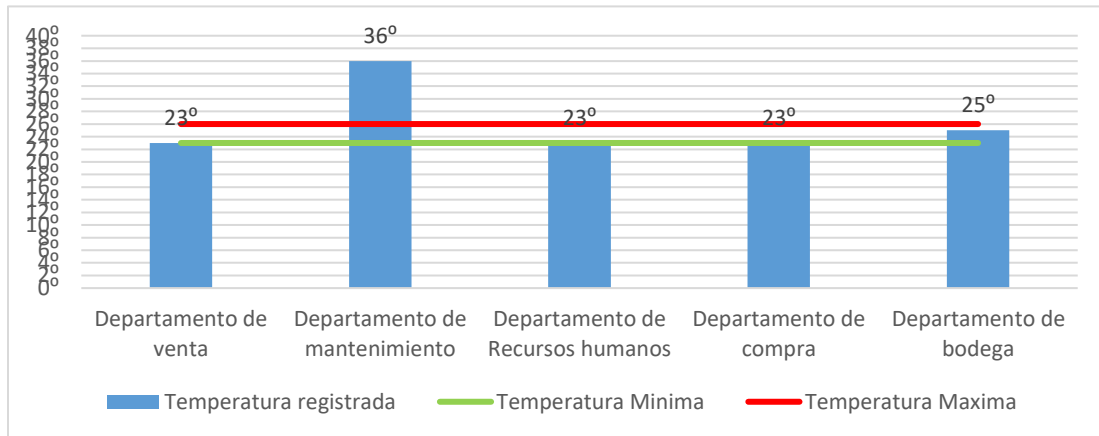
Tabla 11 Climatización por departamento

Departamentos	Aire acondicionado (Unid)	Ventana (Unid)	Ventilador (Unid)
Departamento de venta	2	0	1
Departamento de mantenimiento	0	1	2
Departamento de recursos humanos	1	1	0
Departamento de compra	1	1	2
Departamento de bodega	1	0	1

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 11 la mayoría de departamentos posee aire acondicionado, según lo observado el único departamento que no posee ninguno es el departamento de mantenimiento, esto genera que la temperatura sea más elevada que en los demás departamentos.

Gráfico 12 Temperatura por departamento



Nota: Elaboración propia

Se utilizó un termómetro para medir la temperatura por departamento, se eligió un día aleatorio por la tarde debido a que en ese período de tiempo es cuando se registran temperaturas más altas.

Como se logra observar en la gráfica 12 la mayoría de los departamentos cumplen con los requisitos entre 23°C y 25°C de ambiente térmico requerido según la ley de higiene y seguridad.

La empresa cumple con unas condiciones de climatización adecuada para ambiente de oficina, la única área que no posee las condiciones adecuadas es el

área de mantenimiento, lo cual provoca altas temperaturas durante el verano, tomando en cuenta que la empresa cumple con la mayoría de condiciones se establece que es una **fortaleza** para la empresa ya que mantiene el ambiente térmico adecuado para sus empleadas como para los clientes.

### 1.3.3.3. Ambiente auditivo

Los departamentos poseen protección auditiva para ruido continuo que exceda el límite de decibeles permitidos, para establecer el cumplimiento de este parámetro se realizó observación a cada departamento de la empresa, luego de esto se llegó a la conclusión que el único departamento que requiere protección auditiva es el departamento de mantenimiento debido que se utilizan sopladores altamente ruidosos por pequeños períodos de tiempo, se anotó la cantidad de protección auditiva que posee los departamentos de manera general.

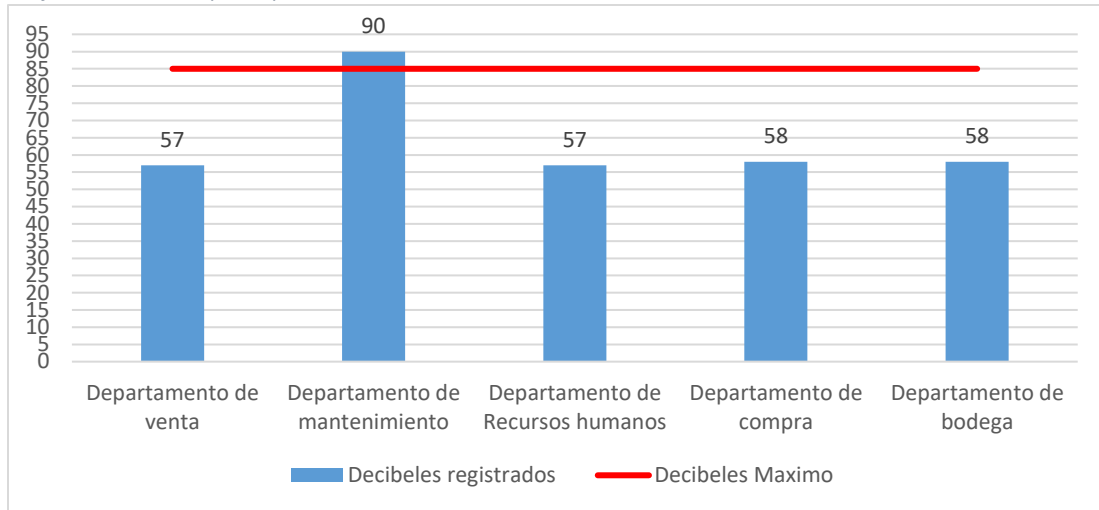
*Tabla 12 Protección auditiva por departamento*

<b>Departamentos</b>	<b>Protectores auditivos (Unid)</b>
Departamento de venta	0
Departamento de mantenimiento	6
Departamento de Recursos humanos	0
Departamento de compra	0
Departamento de bodega	0

*Nota: Elaboración propia*

Como se observa en la tabla 12 el departamento de mantenimiento posee la protección auditiva necesaria, el resto de departamentos no necesitan dicha protección debido a su naturaleza, ya que los niveles de sonido oscilan entre 50 y 60 decibeles durante la mayoría del día lo cual es un promedio normal dentro de una oficina.

Gráfico 13 Decibeles por departamento

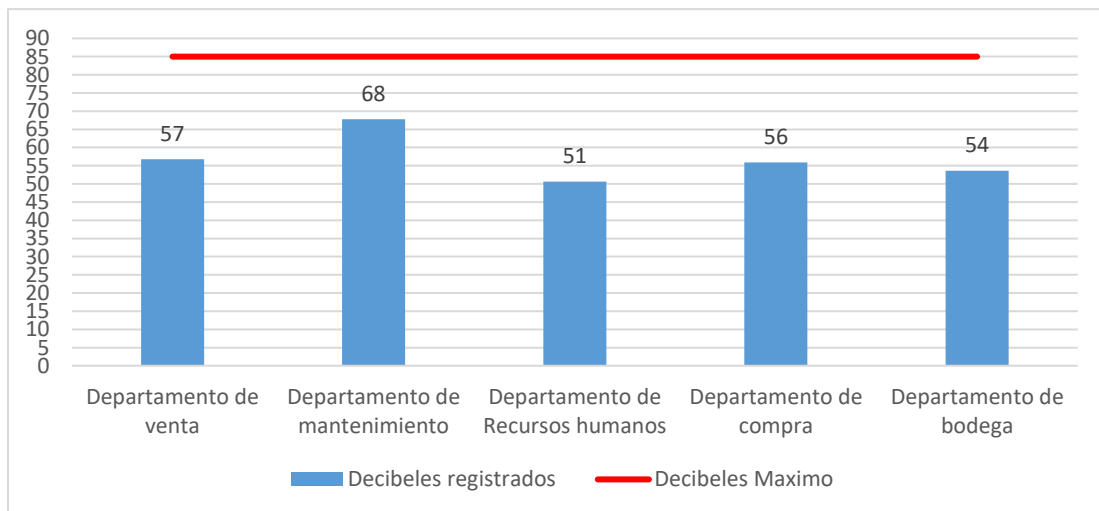


Nota: Elaboración propia

Se utilizó un sonómetro para medir los decibeles de cada departamento, se eligió aleatoriamente un día para la medición de decibeles.

Como se observa en la gráfica No. 13 la mayoría de departamentos no exceden el límite de decibeles, el departamento de mantenimiento registra 90 decibeles por lo tanto sobrepasa el límite permitido, los otros departamentos están por debajo del límite de ruido.

Gráfico 14 Exposición al ruido por departamento



Nota: Elaboración propia

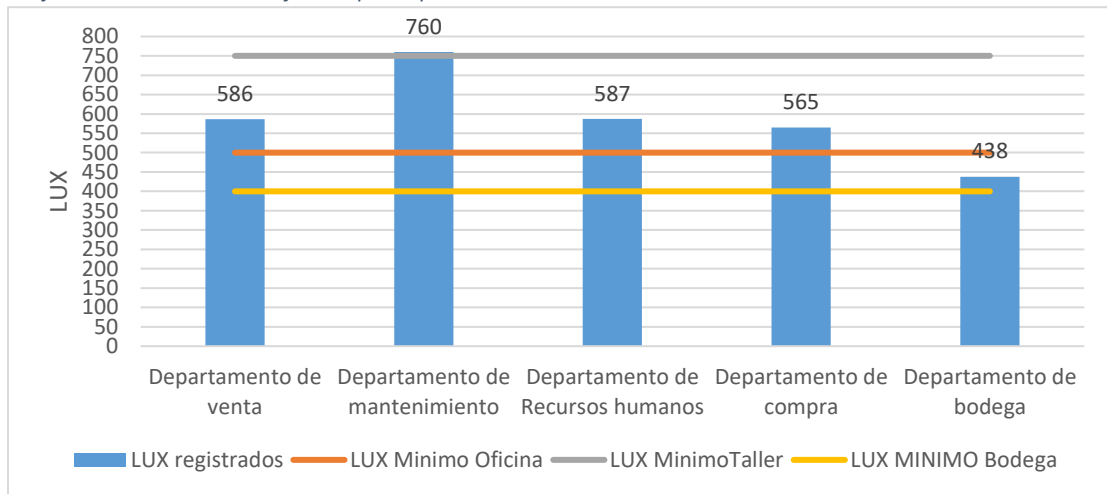
Se utilizó el sonómetro durante el período laboral que equivale a 8 horas, se promediaron las mediciones obtenidas durante las horas en el ciclo laboral.

Como se observa en la gráfica No. 14 la mayoría de los departamentos no sobrepasan los límites de ruido continuo establecidos, se toma en cuenta que el departamento de mantenimiento según los estudiado solo tiene breves períodos de tiempo con excesivo ruido.

La empresa cumple con los requerimientos establecido en la ley 618, el departamento de mantenimiento cumple con cada parámetro de protección lo cual establece que es una **fortaleza** para la empresa.

#### 1.3.3.4. Ambiente lumínico

Gráfico 15 Niveles de lux artificiales por departamento



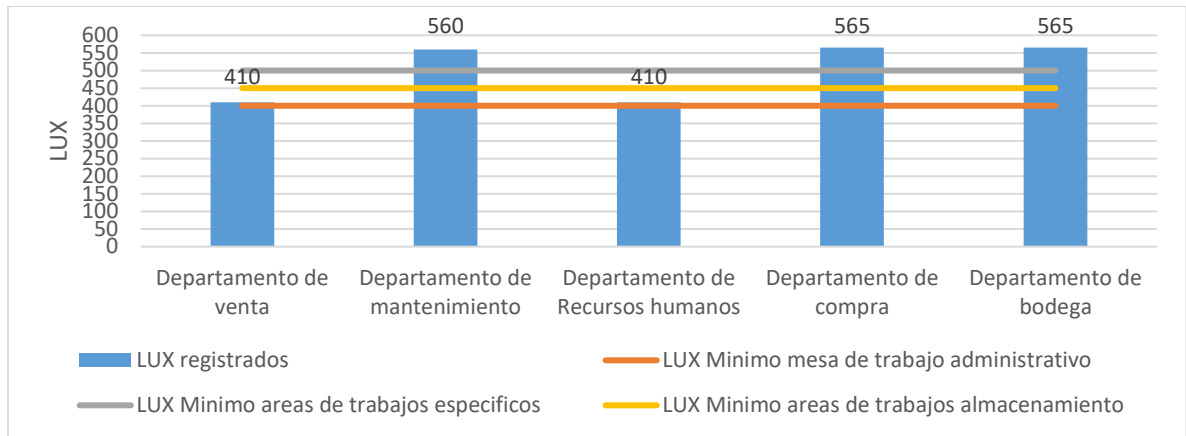
Nota: Elaboración propia

Se utilizó como herramienta un luxómetro el cual sirve para medir los niveles de LUX por cada departamento.

Como se observa gráfica No. 15 los departamentos cumplen con los niveles óptimos de lux artificial, cuando se diseñó la empresa se establecieron esos niveles de lux por cada departamento con el fin de cumplir con los requerimientos necesarios para la oficina.



Gráfico 16 Niveles de lux por departamento

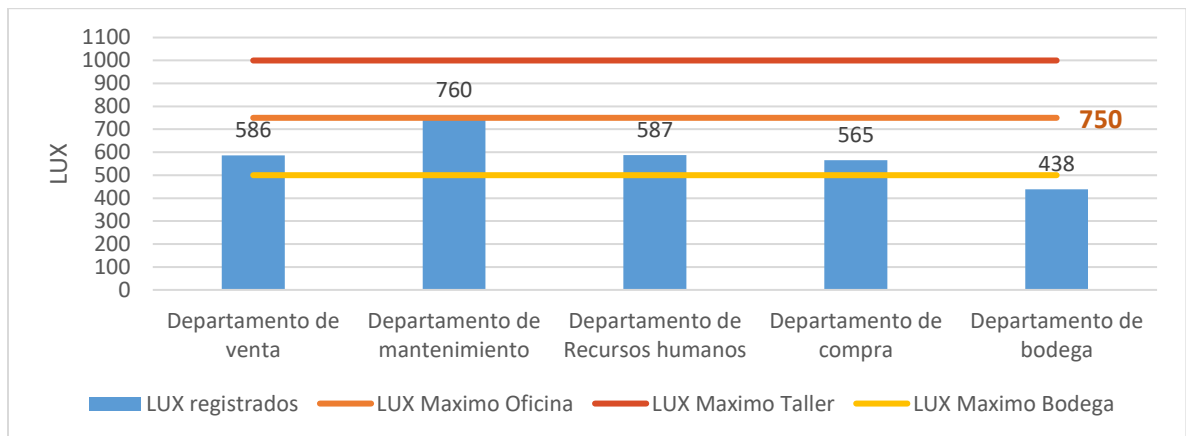


Nota: Elaboración propia

Se utilizó la herramienta luxómetro para medir los niveles de LUX por cada departamento.

Como se observa en la gráfica No. 16 los departamentos cumplen con el mínimo de lux de área de trabajos específicos, administrativos y de bodega.

Gráfico 17 Límites de Lux por departamento



Nota: Elaboración propia

Como se observa en gráfica No. 17 los departamentos no sobrepasan los niveles de lux máximo para oficina, taller, bodegas para el bienestar del personal por lo tanto cumplen con lo recomendado para las distintas áreas de trabajo.

La empresa posee tomas de luz, se observaron ventanas para los principales departamentos como el de ventas, cumpliendo con la distribución de luz artificial

y natural requeridos, considerando todos estos aspectos se establece que es una **fortaleza** para la empresa y los trabajadores.

#### 1.3.3.5. Ambiente Ergonómico

El ambiente ergonómico es un aspecto importante, ya que influye en el rendimiento de cada trabajador, la mala implementación de la misma perjudica la calidad de servicio.

Para evaluar este aspecto se consultó el documento llamado procedimiento de evaluación de riesgos ergonómico la cual brinda toda la información necesaria para diagnosticar el estado ergonómico de cada puesto.

En la siguiente tabla se contabiliza la cantidad de zonas de trabajo distribuidos en cada departamento.

*Tabla 13 Zonas de trabajo por departamento*

<b>Departamentos</b>	<b>Zonas de trabajo</b>
Departamento de venta	4
Departamento de mantenimiento	5
Departamento de recursos humanos	2
Departamento de compra	2
Departamento de bodega	1

*Nota: Elaboración propia*

En la tabla 13 se muestran los instrumentos y herramientas que posee los puestos de trabajo distribuidos en los cinco departamentos.

Tabla 14 Mueblería por departamento

Departamentos	Computadora	Escritorio	Ventilación	Silla
Departamento de venta	4	4	4	4
Departamento de mantenimiento	0	5	2	5
Departamento de recursos humanos	2	2	2	2
Departamento de compra	2	2	2	2
Departamento de bodega	1	1	1	1

Nota: Elaboración propia

Se observa que cada puesto de trabajo cuenta con la herramienta necesaria con el fin de agilizar los procesos de cada departamento. Se toma en cuenta que estas se asignan con respecto a la naturaleza del lugar de trabajo.

Se recolectaron mediciones con el objetivo de comparar y evaluar si cada puesto de trabajo cuenta con los estándares mínimos ergonómicos establecidos. Según el documento consultado cada puesto de trabajo tiene que contar con los siguientes requisitos:

Tabla 15 Medidas recomendadas

Dimensiones	Medición recomendada
Largo del puesto de trabajo	120-180cm
Espacio libre por debajo del puesto	80cm
Altura del puesto de trabajo	61-77cm
Anchura del puesto de trabajo	80cm
Distancia de monitor con respecto a la cara y ojos	50-55cm
Separación por puesto	15cm
Angulo de visión	15° y 45°(35-50cm)

Nota: Elaboración propia

La tabla 15 muestra los datos recolectados, se utilizó una cinta métrica para medir cada dimensión del puesto de trabajo, tomando en cuenta que por departamento hay un solo tipo de amueblado.

Se señalarán los datos que no aprueben la dimensión recomendada, considerando esto se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 16 Medición por departamento

Departamentos	Largo	Espacio por debajo del puesto	Altura	Anchura	Distancia de monitor	Separación por puesto	Angulo de visión
Departamento de venta	123cm	95cm	75cm	58cm	35cm	45cm	39cm
Departamento de recursos humanos	115cm	65cm	72cm	60cm	33cm	50cm	32cm
Departamento de compra	115cm	65cm	72cm	60cm	33cm	150cm	35cm
Departamento de bodega	103cm	82cm	71cm	77cm	38cm		37cm
Departamento de mantenimiento	170cm	100cm	76cm	80cm		100cm	38cm

Nota: Elaboración propia

En la tabla 16 se observa que los puestos del departamento de venta y mantenimiento son los que poseen las medidas mínimas establecidas, tomando como excepción en el departamento de venta la distancia de monitor ya que la anchura no permite un espacio mayor a 50cm, perjudicando a corto y largo plazo al empleado ya que si no se respeta la distancia puede causar dolores de cabeza y generar fatiga en la visión. Los departamentos que menos preparados están con respecto al factor ergonómico son los de recurso humano y de compra ya que considerando los resultados los puestos de trabajo son relativamente pequeños para aplicar eficazmente su trabajo.

Aplicando el modelo y tomando en cuenta que un puesto con las dimensiones incorrectas a corto y largo plazo puede causar fatiga a los empleados, se llegó a la conclusión que, cualquier posible consecuencia que puede surgir por falta de ergonomía en el trabajo se considera una **debilidad** ya que disminuye el rendimiento del trabajo como también la calidad del mismo.

#### 1.3.3.5.1. Condición del lugar de trabajo

Se toma en cuenta las dimensiones que posee cada departamento con respecto al espacio por metro y la altura del techo al suelo. Para evaluar se tomó en cuenta la ley de higiene y seguridad del trabajo donde especialmente se toma en consideración los artículos 86, 88, 89, 90, 93,94 y 95.

*Tabla 17 Medición recomendada por dimensión*

<b>Dimensiones</b>	<b>Medición recomendada</b>
Altura mínima desde el piso al techo	2.5 metros
Anchura mínima para pasillo principal	1.20 metros
Anchura mínima para pasillo secundaria	1 metro

*Nota: Elaboración propia*

Para la recolección de datos se combinó el modelo aplicado y los datos brindados por la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

*Tabla 18 Datos brindados por MCS*

<b>Dimensiones</b>	<b>Mediciones</b>
Altura mínima desde el piso al techo	2.60 metros
Anchura mínima para pasillo principal	1.40 metros
Anchura mínima para pasillo secundaria	1.20 metro

*Nota: Elaboración propia*

En la tabla 18 se aprecian las dimensiones reales del local de Molina Copier Service, comparando ambas tablas se observa que la empresa cumple con las dimensiones recomendadas por la ley.

Se evaluaron una serie de factores en el modelo con respecto a las condiciones de paredes, techos y puertas; se observó que la empresa cuenta con paredes debidamente pintadas con un mantenimiento continuo, se visualizó que la empresa cuenta con techos de calidad y en un muy buen estado, y también se pudo observar que los marcos y puertas de la empresa se encuentran en condiciones excelentes.

Tomando en cuenta las observaciones se puede determinar que la empresa tiene una infraestructura excelente con mantenimiento continuo, cumpliendo con los estándares de seguridad obligatorios lo cual se considera una **fortaleza** para la empresa.

#### 1.3.4. Procesos de MCS

Para evaluar los procesos de la empresa Molina Copier Service se implantó un cuestionario de autoevaluación conforme al Modelo EFQM<sup>40</sup>, adaptado exclusivamente en los subcriterios 5a y 5b del perfil V del EFQM, la cual tuvo como objetivo diagnosticar situación actual de la empresa e identificar las posibles debilidades de los procesos.

Se realizaron un total de 30 preguntas, las cuales en conjunto suman un total de 120 puntos. El instrumento aplicado consiste en 5 preguntas por proceso, se valora según la respuesta que el entrevistado brinde relacionado al aspecto evaluado.

Para diagnosticar si la respuesta es positiva, parcialmente o negativa se consideró los siguientes requisitos:

- Se consideró respuesta positiva cuando la actividad se cumple y se describe la documentación soporte y se indica que es posible generarla.
- Se consideró respuesta intermedia cuando la actividad se cumple, pero se explica que se tiene dificultad o no es factible generar la documentación soporte.
- Se considera negativa cuando no cumple y se requiere establecer la acción de mejora.

Se evaluó la respuesta positiva con un total de 4 puntos, la respuesta parcial se evaluó con una puntuación de 2, la puntuación negativa tiene una evaluación de 0.

---

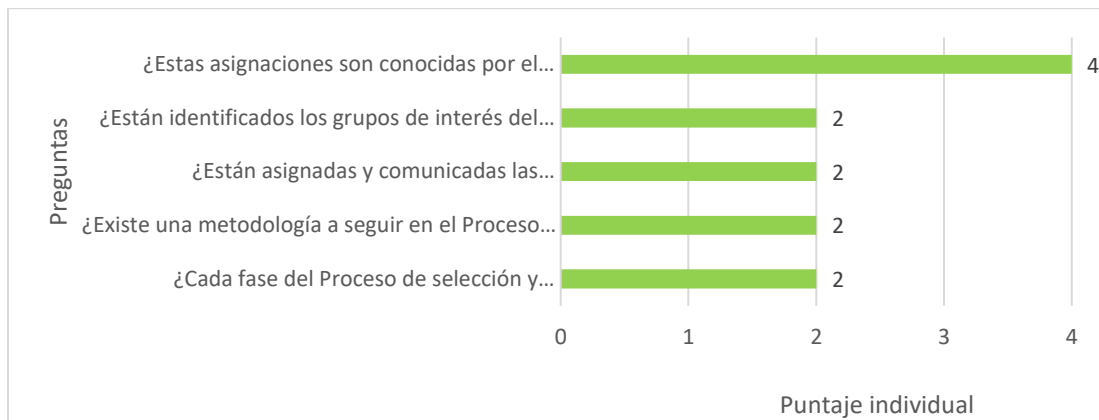
<sup>40</sup> Modelo EFQM | Club Excelencia en Gestión. (s. f.). Club Excelencia.  
Recuperado de : <https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

Con el objetivo de identificar el estado de los procesos individualmente se dedujo que si el proceso tiene una puntuación mayor a 16 se considera aprobado, en el caso de que la puntuación sea menor a 16 se considera reprobado.

Este cuestionario autoevaluativo fue aplicado a los seis procesos de la empresa, para el análisis de resultados se utilizaron los datos obtenidos en el anexo 3 el cual hace referencia al cuestionario de intensificación de procesos.

#### 1.3.4.1. Proceso de selección y reclutamiento de personal

Gráfico 18 Proceso de selección y reclutamiento de personal



Nota: Elaboración propia

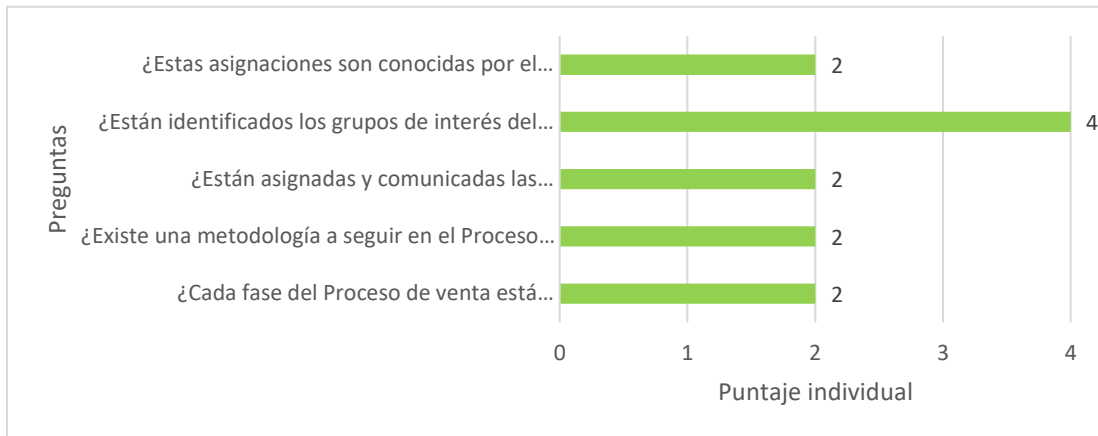
Como se logra observar en el gráfico No. 18 se muestra cada parámetro evaluado para este proceso, se concluye que en su mayoría solo se encuentra identificado, pero no está debidamente documentado.

Aplicando el instrumento se concluyó que el proceso reprueba ya que no logró superar la puntuación requerida.

Tomando en cuenta el resultado se establece que es una **debilidad** no tener documentado bien los procesos de selección y reclutamiento de personal.

### 1.3.4.2. Proceso de venta

Gráfico 19 Proceso de venta



Nota: Elaboración propia

La gráfica No. 19 muestra cada parámetro evaluado, se observa que el proceso de venta en su mayoría solo se encuentra identificado, pero no está debidamente definido, el proceso se realiza empíricamente y no sigue una metodología, el único parámetro que cumple a la perfección es la identificación de interés ya que existe una documentación.

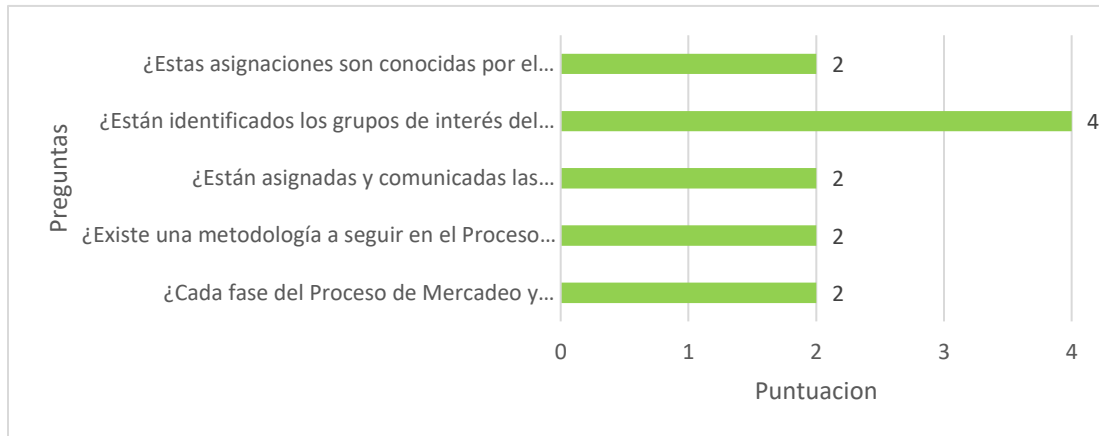
Aplicando el instrumento utilizado se concluyó que el proceso reprueba ya que no logro sobre pasar la puntuación requerida.

Tomando en cuenta el resultado se establece que es una **debilidad** no tener documentado bien el proceso de venta.



### 1.3.4.3. Proceso de compra

Gráfico 20 Proceso de compra



Nota: Elaboración propia

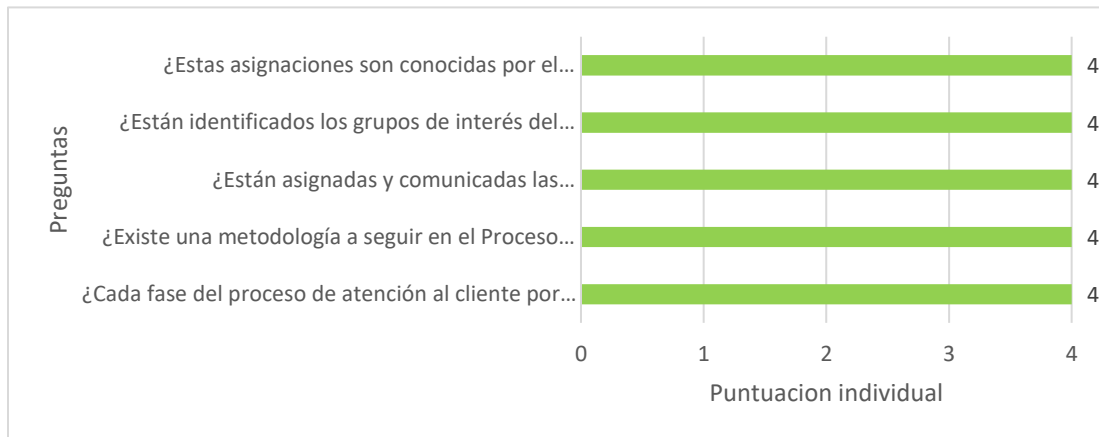
La gráfica No. 20 se observa que el proceso en su mayoría está desarrollado empíricamente, se maneja con la experiencia de cada empleado, este no se encuentra debidamente documentado, aunque los grupos de interés están identificados y documentados, el encargado de bodega tiene conocimiento de sus obligaciones y responsabilidades, el proceso aplica un control de inventario Kardex.

Aplicando el instrumento utilizado se concluyó que el proceso reprueba ya que no logro superar la puntuación requerida.

Tomando en cuenta el resultado se considera una **debilidad** para la empresa ya que esto puede ocasionar errores o malos entendidos.

#### 1.3.4.4. Proceso de atención a clientes por reclamo

Gráfico 21 proceso de atención al cliente por reclamo



Nota: Elaboración propia

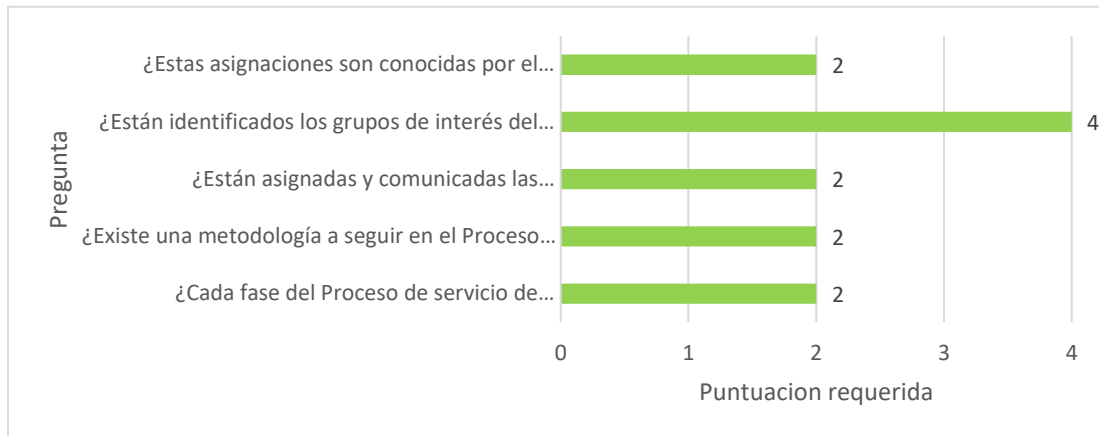
Observando la gráfica No. 21 se muestra cada pregunta realizada al proceso con el objetivo de identificar el nivel de cumplimiento, se observa que el proceso de atención al cliente por reclamo cumple con todos los parámetros establecidos es decir el proceso está bien planteado en la empresa.

Aplicando el instrumento utilizado se concluyó que el proceso aprobó, alcanzando y superando la puntuación necesaria de acuerdo con el instrumento aplicado.

La empresa tiene debidamente documentado cada aspecto del proceso como también existen protocolos ya establecidos y reglamento a seguir por lo tanto se considera una **fortaleza** para la empresa ya que el proceso está bien establecido.

### 1.3.4.5. Proceso de servicio de mantenimiento correctivo

Gráfico 22 Proceso de servicio de mantenimiento correctivo



Nota: Elaboración propia

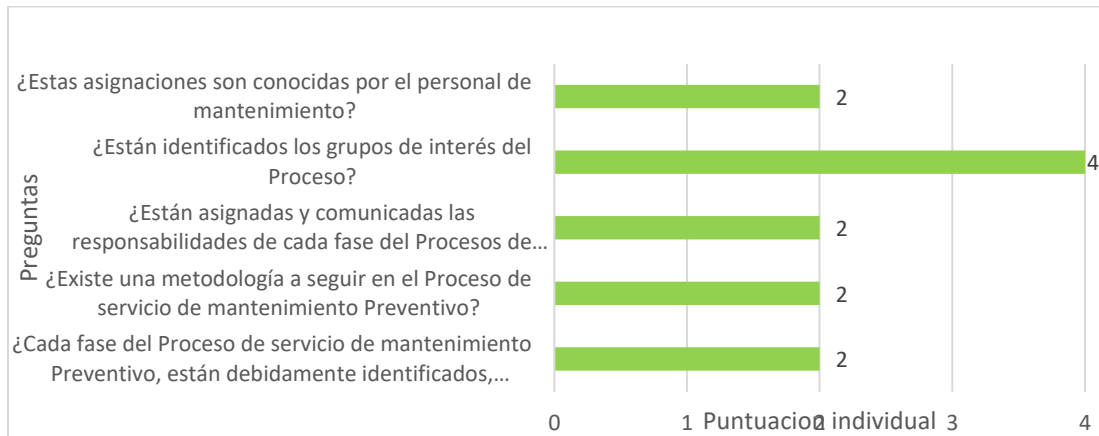
Como se observa la gráfica No. 22 se muestra cada pregunta realizada al proceso con el objetivo de identificar el nivel de cumplimiento, se observa que el proceso de mantenimiento correctivo en su mayoría no logra cumplir con los requisitos establecidos, cada aspecto evaluado se encuentra identificado, pero no definido ni documentado, la mayoría del proceso se realiza empíricamente.

Aplicando el instrumento utilizado se concluyó que el proceso reprueba ya que no logró superar la puntuación requerida.

La empresa tiene identificado cada fase del proceso, pero no debidamente documentado, se manejan los procesos empíricamente, cuando un cliente realiza una compra de un producto automáticamente adquiere una garantía por lo tanto existe una documentación del registro del cliente, pero por otro lado aún carece de la documentación necesaria, por lo tanto, se considera una **debilidad** para la empresa ya que el proceso no está debidamente establecido.

### 1.3.4.6. Proceso de servicio de mantenimiento preventivo

Gráfico 23 Proceso de mantenimiento preventivo



*Nota: Elaboración propia*

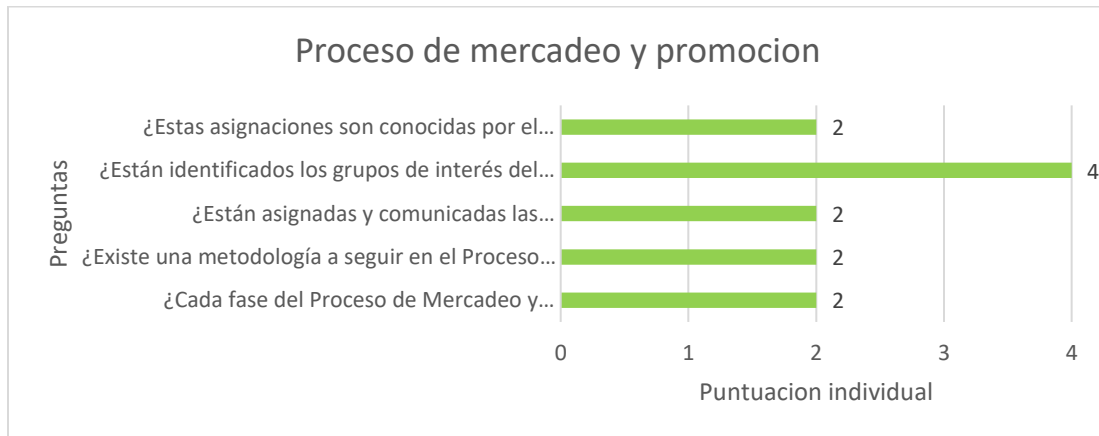
Se observa en la gráfica No. 23 se muestra cada pregunta realizada al proceso con el objetivo de identificar el nivel de cumplimiento, se observa que el proceso de mantenimiento preventivo en su mayoría no logra cumplir con los requisitos.

Aplicando el instrumento utilizado se concluyó que el proceso reprueba ya que no logró superar la puntuación requerida.

La empresa tiene identificado cada fase del proceso, pero no debidamente documentado, como también una falta de protocolo se manejan los procesos empíricamente, se considera que el proceso es aplicado por el personal de mantenimiento incumpliendo con la misma documentación del proceso correctivo por lo tanto es una **debilidad**.

### 1.3.4.7. Proceso de mercadeo y promociones

Gráfico 24 Proceso de mercadeo y promociones



Nota: Elaboración propia

La gráfica No. 24 muestra cada parámetro evaluado se logra observar que el proceso se maneja de forma empírica, no aplica ninguna forma de documentación, este proceso está en su fase temprana de implementación, se considera que el único parámetro que cumple son los grupos de interés.

Aplicando el instrumento utilizado se concluyó que el proceso reprueba ya que no logró superar la puntuación requerida.

En la empresa este proceso es relativamente nuevo, aunque la empresa siempre ha contado con un sistema de promoción a través de redes sociales, por lo anteriormente planteado no existe un documento establecido ni tampoco un protocolo a seguir, se considera una **debilidad** para la empresa porque no existe un plan de promoción debidamente establecido con los estándares del mercado.

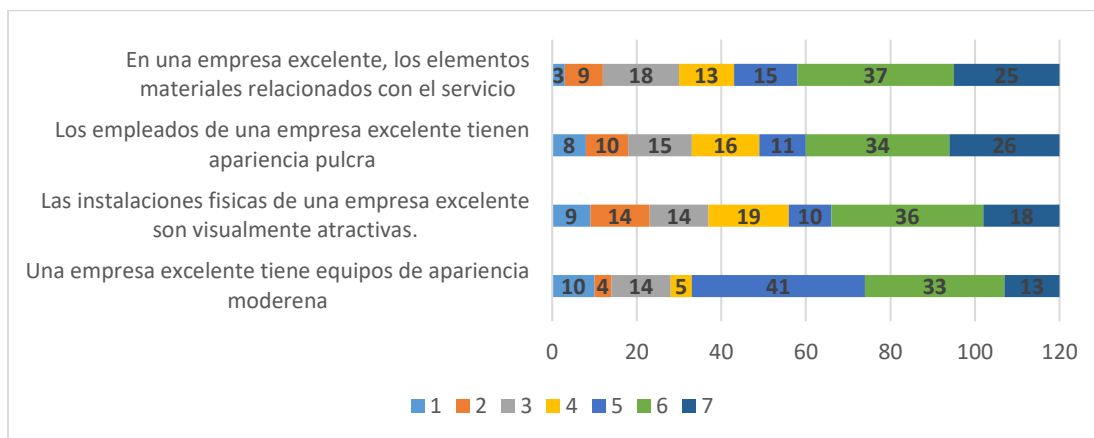
### 1.3.5. Percepción de los clientes sobre MCS

#### 1.3.5.1. Expectativa de los clientes sobre un servicio excelente

Para lograr conocer la expectativa que los clientes de MCS tienen sobre un servicio de calidad en las empresas de la misma índole se procedió a realizar un cuestionario Servqual el cual permite la concertación de esta interrogante, este está dividido en 5 factores que evalúan la satisfacción de los mismos sobre un servicio de calidad desde distintos puntos vitales para los mismos. Cada afirmación posee casillas enumeradas del 1 al 7, siendo 1 una característica prescindible para considerar a una empresa como excelente, y siendo 7 una característica imprescindible, el cuestionario de Servqual sobre expectativa puede observarse en el anexo 1.

Esta primera parte del cuestionario de Servqual arrojó los siguientes resultados:

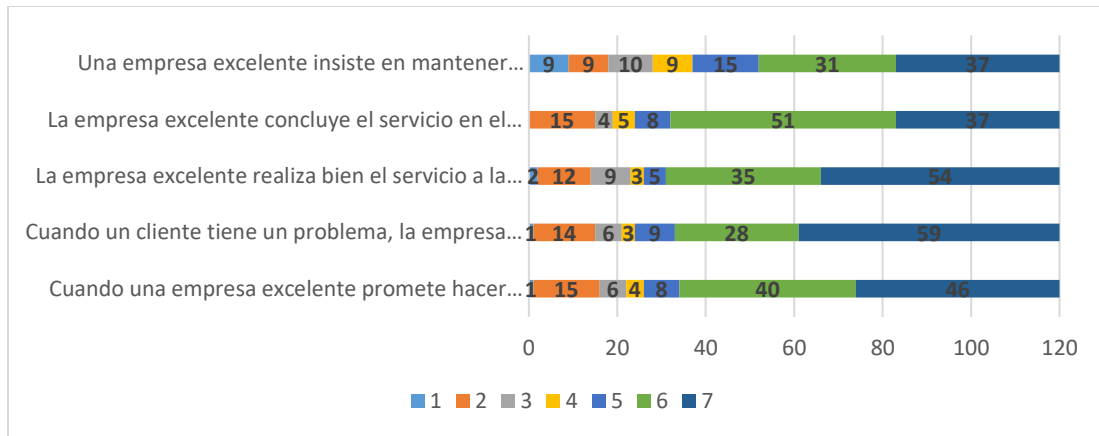
Gráfico 25 Aspectos tangibles



Nota: Elaboración propia

Como se logra apreciar, la apariencia de los equipos en una empresa fue valorada en su mayoría con un 5 por los clientes, lo cual demuestra que es importante para estos, pero no al grado de ser imprescindible. Para las otras 3 afirmaciones se les fue otorgado en su mayoría un puntaje de 6, lo que permite concluir que los aspectos tangibles son una parte importante para considerar a una empresa como excelente por parte de los clientes de MCS, pero no se llega al grado de ser considerado absolutamente necesario.

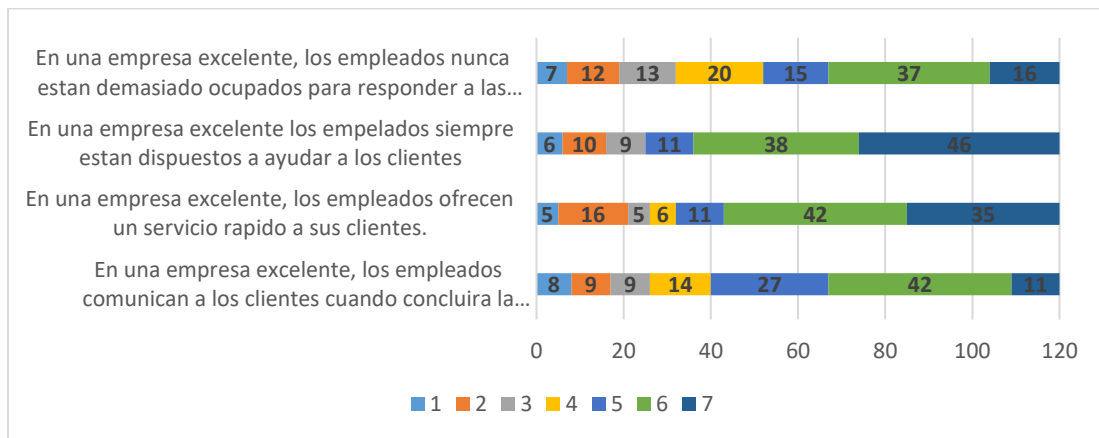
Gráfico 26 Fiabilidad



Nota: Elaboración propia

En el factor Fiabilidad se logra apreciar que de sus 5 afirmaciones, 4 fueron marcadas en su mayoría con un puntaje de 7, dejando únicamente a la afirmación “la empresa excelente concluye el servicio en el tiempo prometido” con un puntaje de 6 en su mayoría, esto permite concluir que dicho factor es absolutamente imprescindible para considerar una empresa como excelente por parte de los clientes de MCS.

Gráfico 27 Sensibilidad

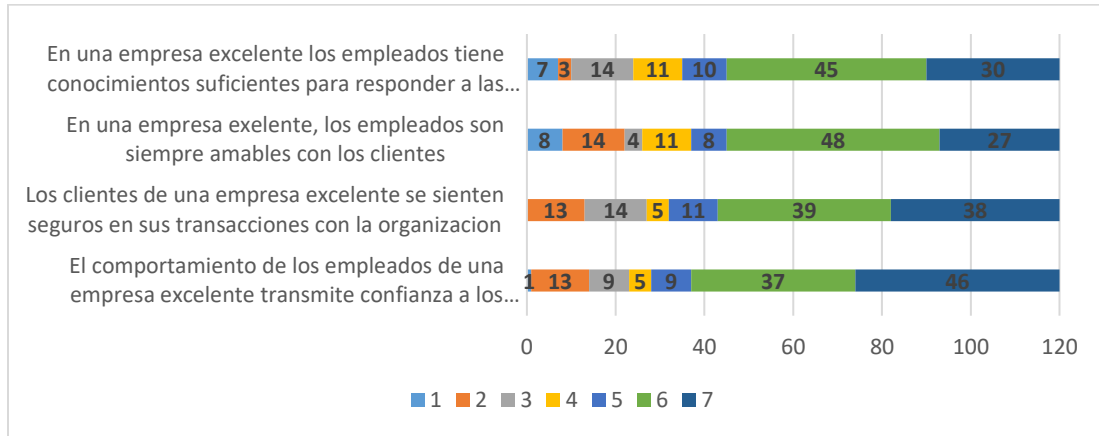


Nota: Elaboración propia

En este factor, los clientes otorgaron para 3 de sus 4 afirmaciones un puntaje de 6, dejando únicamente a la afirmación referente a la ayuda que se le brinda a los

clientes con un puntaje de 7, lo cual coloca al factor Sensibilidad entre medio de Aspectos tangibles y Fiabilidad en cuanto a importancia para los clientes de MCS.

Gráfico 28 Seguridad

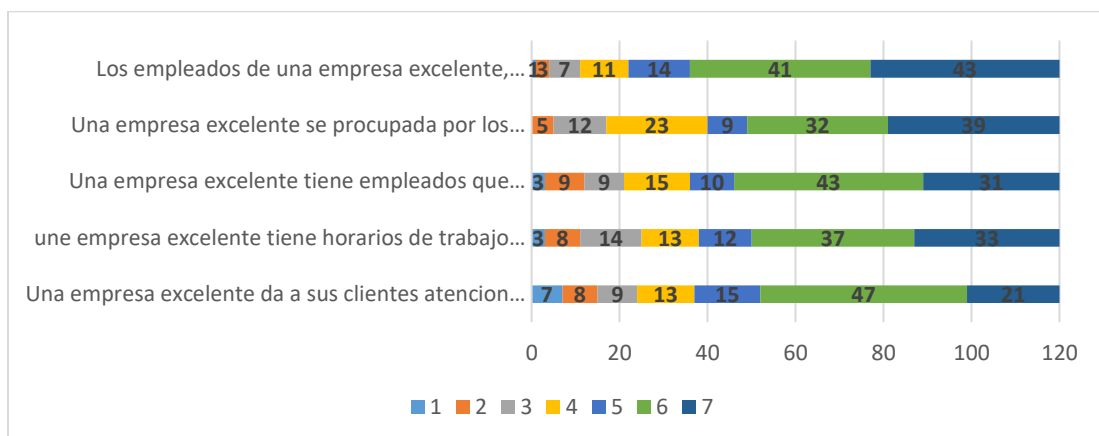


Nota: Elaboración propia

Como sucede en el factor sensibilidad, los clientes reflejaron un comportamiento similar en el factor seguridad lo cual permite concluir que dichos factores poseen la misma importancia para los clientes de MCS.

En este factor sucede lo mismo que en los 2 anteriores por lo que se puede concluir que los 3 tienen la misma importancia para los clientes de MCS.

Gráfico 29 Empatía



Nota: Elaboración propia

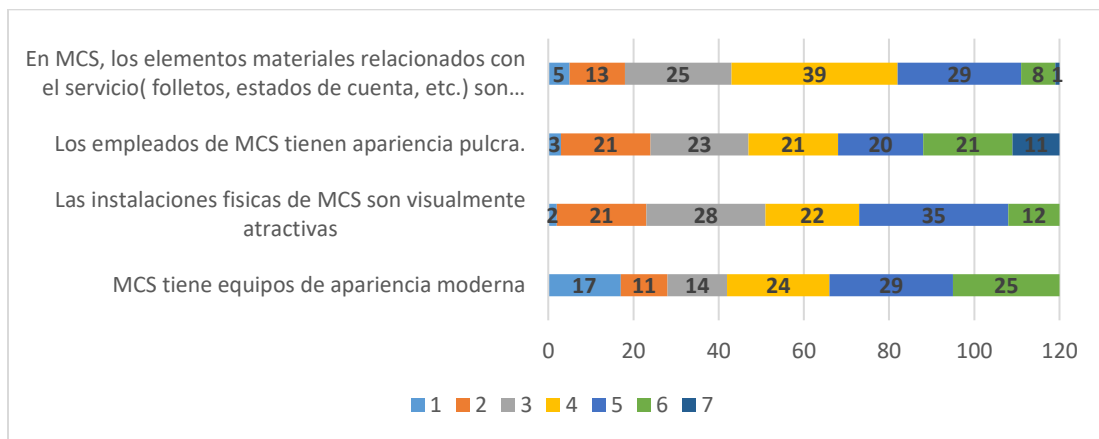


### 1.3.5.2. Percepción de los clientes sobre el servicio al cliente de MCS

Para obtener la percepción que tienen los clientes de MCS sobre sus servicios se realizó el mismo proceso que en el apartado anterior, utilizando el cuestionario de Servqual, siendo en este caso 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo, el cuestionario de Servqual referente a Percepción puede ser observado en el anexo 2.

Los resultados son los siguientes:

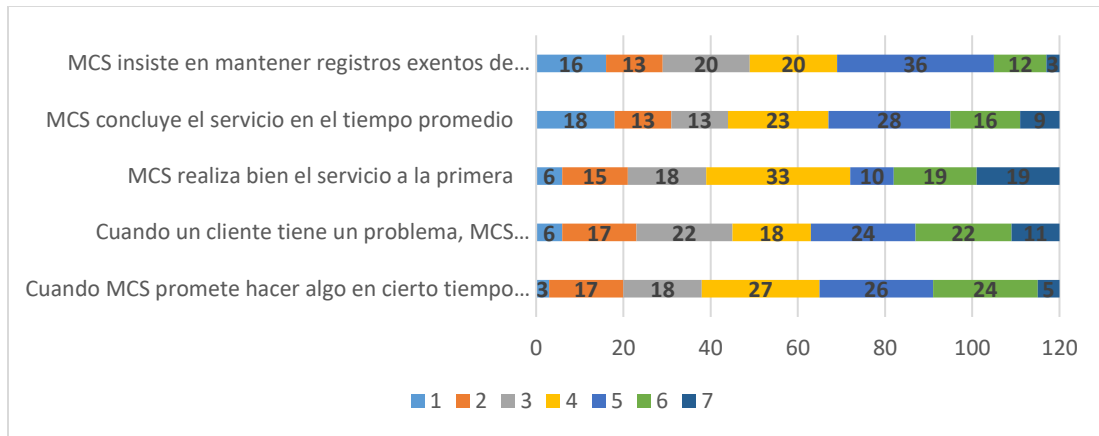
Gráfico 30 Aspectos tangibles



Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico 29, la mayor conglomeración de datos se encuentra ubicado entre los puntajes 3, 4 y 5 lo cual significa que los clientes están un poco inconformes con las afirmaciones incluidas en este factor.

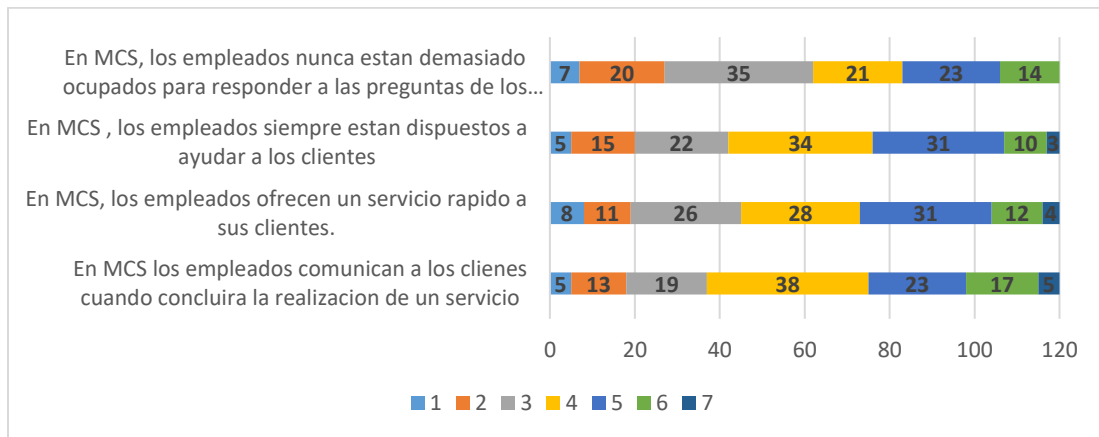
Gráfico 31 Fiabilidad



Nota: Elaboración propia

Igual que en el caso anterior, las respuestas estuvieron conglomeradas entre los puntajes 4 y 5, lo cual es un poco preocupante debido a que este factor fue el más valorado por los clientes en la encuesta de expectativa.

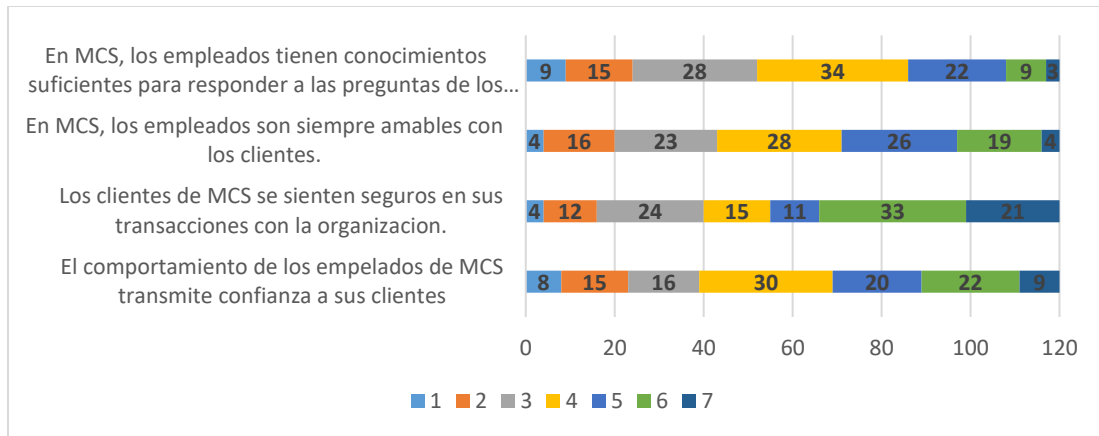
Gráfico 32 Sensibilidad



Nota: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 31, las respuestas se encuentran entre los puntajes 3, 4 y 5 lo cual significa que los clientes están un poco inconformes con las afirmaciones incluidas en este factor.

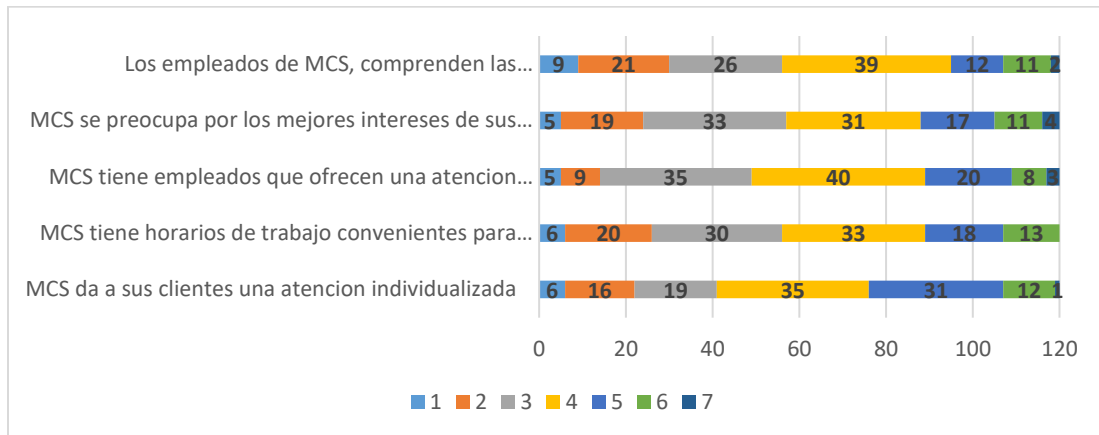
Gráfico 33 Seguridad



Nota: Elaboración propia

Al observar el gráfico 32, se puede apreciar que los clientes están muy de acuerdo en que las transacciones en MCS son seguras, pero las demás afirmaciones se encuentran alojadas en el puntaje 4 lo cual significa que están apenas de acuerdo con ellas.

Gráfico 34 Empatía



Nota: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 33, las respuestas en este factor estuvieron alojadas entre los puntajes 3 y 4, lo que lo convierte en el factor peor evaluado de los 5.

#### 1.3.5.3. Comparación entre expectativa y percepción

Para la medición de satisfacción de la brecha entre expectativa y percepción de los clientes de MCS sobre el servicio al cliente de la misma se realizará en base a un puntaje total de 100 dividiéndolo entre las 5 dimensiones de Servqual en base a la importancia que se percibe de cada una, quedando dicha división de la siguiente manera:

1. Fiabilidad y Seguridad = 30 puntos cada uno
2. Sensibilidad y empatía = 15 puntos cada uno
3. Aspectos tangibles = 10 puntos
4. **Total = 100 puntos**

Para sacar la puntuación de cada dimensión primero se sumaron los puntajes que se obtienen de cada pregunta y se realizó una regla de 3 en base a 100 puntos, una vez obtenida esta puntuación se realizó otra regla de 3 para convertir el puntaje en base a 100 en un puntaje en base al otorgado para cada dimensión. Al obtener el puntaje total para expectativa y para percepción se realizó una comparación para ver cuál de los dos puntajes es mayor.

Si Percepción  $\geq$  Expectativa = Satisfacción

Si percepción  $<$  Expectativa = Insatisfacción

Al Realizar la conversión de los datos y obtener los puntajes para cada una de las dimensiones se realizó un cuadro comparativo con el objetivo de identificar la brecha resultante (positiva o negativa) de estas dos encuestas, el cuadro comparativo quedo de la siguiente manera:

Tabla 19 Relación entre percepción y expectativa

Dimensiones	Puntaje Percepción	Puntaje Expectativa	Brecha
Aspectos tangibles	6	8	(2)
Fiabilidad	20	29	(9)
Sensibilidad	9	13	(4)
Seguridad	19	27	(8)
Empatía	8	14	(6)
Total	62	91	(29)

Nota: Elaboración propia

Como se logra apreciar en las tablas, el cuestionario de expectativas obtuvo un puntaje total de 91, mientras que el cuestionario de Percepción obtuvo 62 puntos, dando como resultado una brecha negativa de 29 puntos entre ambas partes del cuestionario de Servqual, lo que permite afirmar que los clientes de MCS actualmente se encuentran insatisfechos con los servicios de la empresa lo cual es una **debilidad** importante para dicha empresa.

#### 1.3.5.4. Dimensiones que más alargan la brecha

Para una correcta implementación de estrategias de mejora para disminuir la brecha resultante en el cuestionario de Servqual, se implementará el diagrama de Pareto el cual permitirá encontrar aquellas dimensiones que necesiten la mayor atención por parte de la empresa ya que son las que más debilidades le están causando a MCS.

Para lograr esto, primero se realizó una tabla que muestra la cantidad de puntos negativos y el porcentaje de afectación en la brecha para cada dimensión, esta tabla quedo de la siguiente manera:

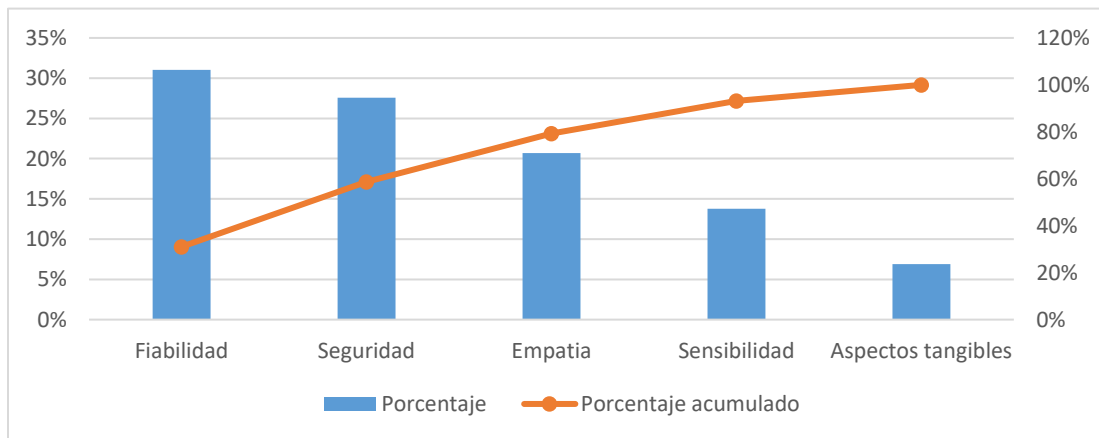
Tabla 20 Tabla de frecuencias para cada dimensión

Dimensión	Brecha	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fiabilidad	9	31%	31%
Seguridad	8	28%	59%
Empatía	6	21%	79%
Sensibilidad	4	14%	93%
Aspectos tangibles	2	7%	100%
TOTAL	29	100%	

Nota: Elaboración propia

En esta tabla se colocaron las 5 dimensiones analizadas en el cuestionario de Servqual, en el apartado denominado brecha, se colocaron para cada una de las dimensiones la cantidad de puntos negativos obtenidos en el cuestionario de percepción al comparar sus resultados con el cuestionario de expectativa. Luego de la tabla, se procedió a realizarse el grafico de Pareto, el cual dio los siguientes resultados:

Gráfico 35 Diagrama de Pareto del cuestionario de Servqual



Nota: Elaboración propia

Como se logra apreciar, las dimensiones que conforman el 80% de la brecha en el servicio al cliente de MCS son **Fiabilidad, Seguridad y Empatía** por lo cual se le recomienda a Molina Copier Service que centre la mayor parte de su esfuerzo en solucionar los problemas causados por estas dimensiones.

Para el factor **Fiabilidad** se recomienda trabajar en los tiempos de respuesta y en la calidad de los servicios principalmente, ya que estos dos aspectos fueron los que mayor puntaje negativo obtuvieron.

Para el factor **Seguridad** se recomienda trabajar principalmente en la actitud de los empleados hacia sus clientes y en la confianza que estos les transmiten al hablar sobre los productos y dudas que dichos clientes posean.

Para el factor **Empatía** se recomienda trabajar en la amabilidad y disposición de los empleados para los clientes, ya que en esta dimensión se refleja una percepción muy baja por parte de los clientes sobre el trato a estos mismos.

#### 1.3.6. Reclamos de productos de MCS

Para la realización de este apartado se tomaron como referencia dos documentos en Excel suministrados por Molina Copier Service, uno de ellos muestra el registro interno que lleva la empresa sobre los reclamos recolectados del formato que maneja MCS para estos casos, y el segundo documento muestra las facturas totales que se realizaron durante el primer semestre de este presente año. Con esta información proporcionada se procedió a realizar un análisis producto por producto para determinar el porcentaje de satisfacción por producto y luego se realizó un análisis general para determinar el porcentaje de satisfacción general en cuanto a la calidad del producto.

A continuación, se muestra el gráfico resultante de los productos que fueron reclamados junto con la respectiva falla:





Tabla 21 Productos reclamados vs vendidos

Descripción del producto reclamado	Cantidad reclamada	Cantidad vendida	Porcentaje del producto reclamado
Chip static 120	1	30	3.33%
Cilindro ikon gpr 31	1	10	10%
Cilindro de larga duración gpr 54	1	49	2.04%
Cinta premiere lq 590	1	422	0.23%
Cuchilla premiere gpr 15	1	56	1.78%
Toner image gpr 18	1	13	7.69%
Toner premiere cf217	1	22	4.54%
Toner premium canon ep 22	1	20	5%
Toner ikon hp ce505a	1	68	1.47%
Toner image gpr 35	1	31	3.22%
Toner katun gpr 22	1	40	2.5%
Toner premiere cf280x	3	404	0.74%
Toner premium canon 121	1	193	0.52%
Toner premium ce285a	2	507	0.39%
Toner premium cf279a	1	27	3.70%
Toner premium cf280x	2	131	1.52%
Toner premium cf283x	5	455	1.10%

Nota: Elaboración propia

Como se logra apreciar en la tabla la cantidad de productos reclamados vs el total de los mismos vendidos en el primer semestre de 2020 es prácticamente efímera, siendo el porcentaje más alto el del **CILINDRO IKON GPR-31** con un 10% frente a la cantidad total de productos vendidos del mismo.

A continuación se procede a realizar una tabla comparativa entre el total de facturas reclamadas versus el total de facturas realizadas en el primer semestre de 2020:

Tabla 22 Facturas reclamadas vs realizadas

Total de facturas reclamadas	Total de facturas realizadas	Porcentaje de facturas reclamadas
25	1952	1.28%

Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior de 1952 facturas realizadas en el primer semestre de 2020, solo el 1.28% de estas fueron reclamadas, estadísticamente hablando 1 de cada 100 productos dio problema, esto es una **Fortaleza** para MCS debido a que sus productos son de muy alta calidad y le otorgan satisfacción al cliente en cuanto a calidad se refiere.

#### 1.3.6.1. Problemas más frecuentes

Para brindarle a Molina Copier Service una idea más clara sobre hacia donde tienen que concentrar el mayor porcentaje de sus esfuerzos al momento de querer solventar estos problemas encontrados, se realizara un estudio utilizando el diagrama de Pareto, una de las 7 herramientas básicas de calidad. Esta herramienta enuncia que el 80% de las consecuencias son producto del 20% de las causas, por lo cual se procede a realizar dicho diagrama para identificar este 80%.

Se realizó la siguiente tabla donde se enlistan los problemas reportados por MCS durante su primer semestre del presente año, esta tabla quedo de la siguiente manera:

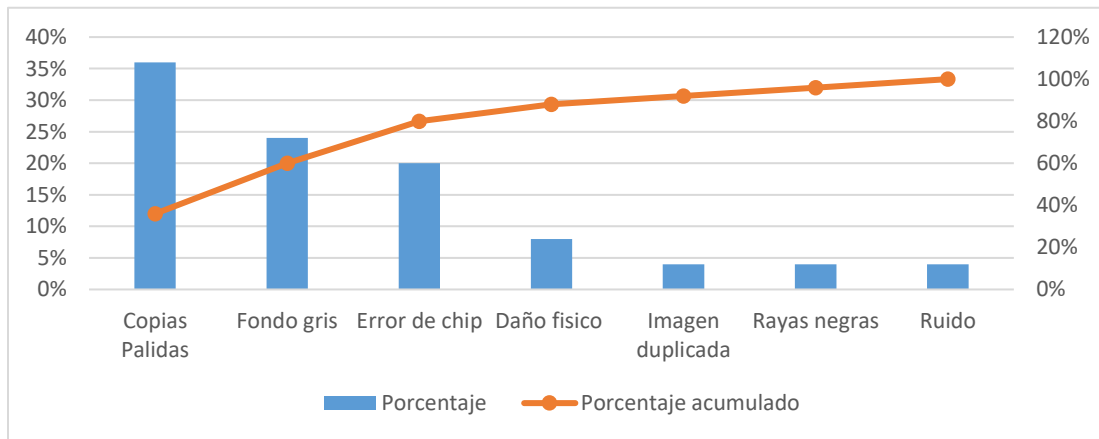
Tabla 23 Tabla de frecuencia de problemas presentados en los productos

Falla	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Copias Pálidas	9	36%	36%
Fondo gris	6	24%	60%
Error de chip	5	20%	80%
Daño físico	2	8%	88%
Imagen duplicada	1	4%	92%
Rayas negras	1	4%	96%
Ruido	1	4%	100%
TOTAL	25	100%	

Nota: Elaboración propia

Una vez realizada la tabla de frecuencias se procede a la elaboración del gráfico de Pareto, el cual quedo de la siguiente manera:

Gráfico 37 Diagrama de Pareto



Nota: Elaboración propia

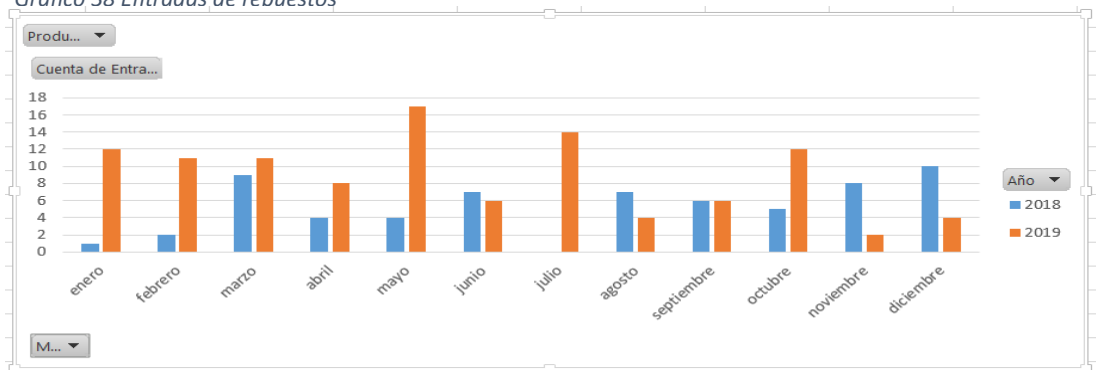
Como se logra apreciar en el gráfico 37 el 80% de los problemas presentados por los productos de MCS en este primer semestre de 2020 corresponden a **Copias pálidas, Fondo gris y Error de Chip** por lo que se le recomienda a Molina Copier Service concentrar la mayor parte de sus esfuerzos en estos tres problemas en un caso hipotético de que deseen disminuir aún más la cantidad de productos defectuosos.

### 1.3.7. Utilidad de MCS

#### 1.3.7.1. Movimiento de repuestos

Para este análisis se utilizó la información proporcionada por MCS de los movimientos de sus productos más vendidos en los períodos comprendidos entre 2018 y 2019, esta información fue procesada mediante un archivo de **Excel** y mediante el uso de tablas dinámicas y gráficos se logró realizar una comparativa entre estos dos años tanto de las entradas y salidas por mes, como de las entradas y salidas por producto. Los gráficos quedaron de la siguiente manera:

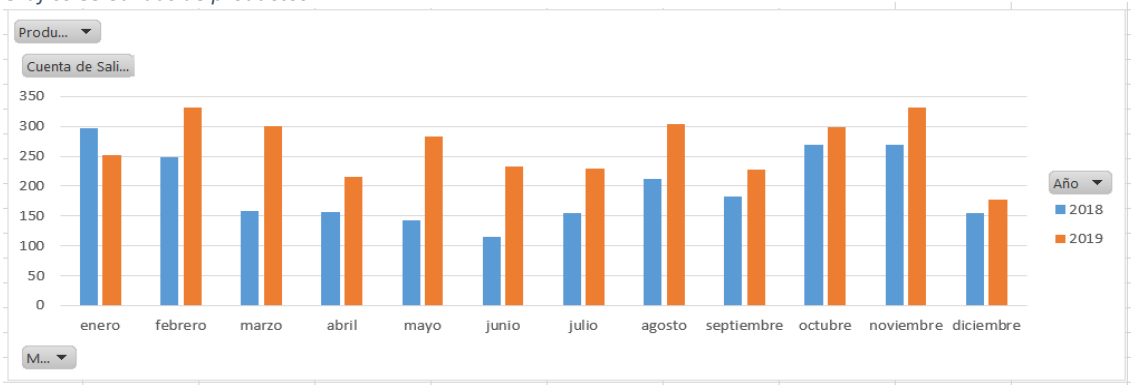
Gráfico 38 Entradas de repuestos



Nota: Elaboración propia

En este gráfico 38 se logra apreciar la relación de entradas de repuestos por mes de los años 2018 y 2019, como se puede observar las entradas para el año 2019 fueron mayores y más constantes en gran parte del período exceptuando los meses de noviembre y diciembre donde la relación se inclina mucho más para el período de 2018.

Gráfico 39 Salidas de productos



Nota: Elaboración propia

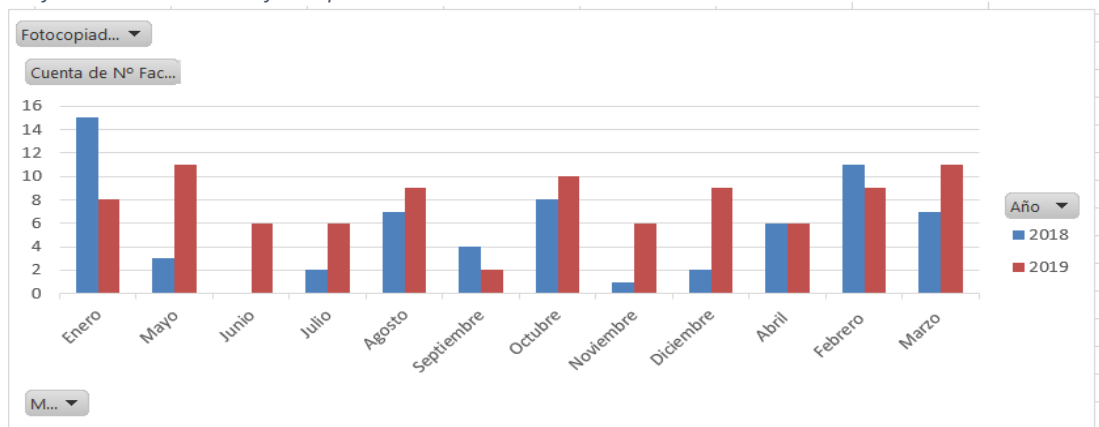
Los primeros 2 meses de 2018 fueron excelentes siendo enero de dicho año mejor que su contraparte en 2019, pero luego de ello ocurre una baja considerable para los meses comprendidos entre marzo y septiembre, en 2019 se observa un comportamiento más estable, con bajas en los meses de abril y diciembre, pero, con picos más altos que en 2018 por lo que se puede deducir que en 2019 MCS mejoro su rendimiento.

Desde el punto de vista de entradas y salidas de los repuestos que más movimiento tienen dentro de MCS se puede concluir que en 2019 la empresa mejoró su rendimiento lo cual es una **Fortaleza**.

#### 1.3.7.2. Movimiento de fotocopiadoras

Para el movimiento de fotocopiadoras se retomó el mismo procedimiento que para los repuestos, realizando un análisis de la información proporcionada por MCS y procesada mediante un archivo de **Excel** para facilitar la comprensión mediante el uso de tablas dinámicas y gráficos, arrojando la siguiente información:

Gráfico 40 Movimiento de fotocopiadoras



Nota: Elaboración propia

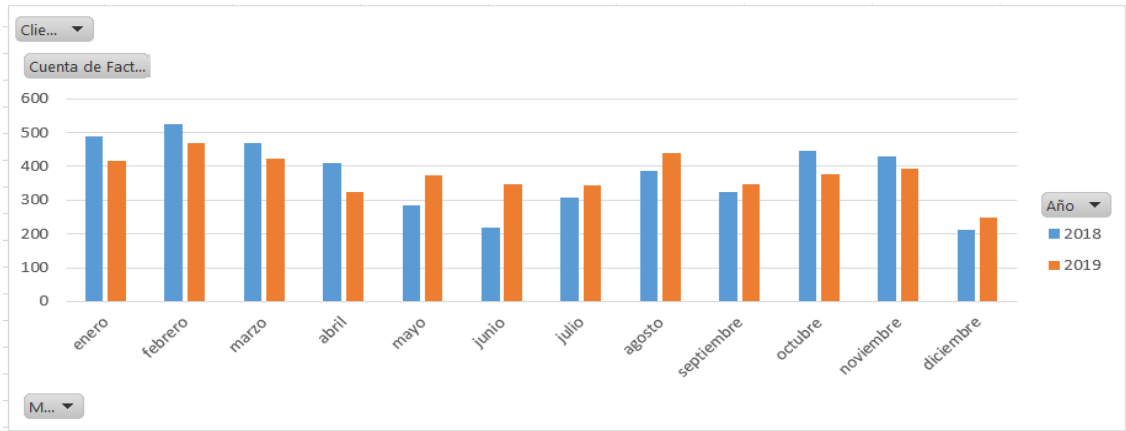
Como se puede observar en el gráfico 36 en el año 2018 los meses de enero y febrero fueron un rotundo éxito siendo este primer mes el pico más alto en venta de equipos en los últimos 2 años fiscales de MCS, pero a partir de ese punto el resto del año sufrió una baja en ventas alarmante siendo su pico más bajo el mes de julio en donde no se vendió ningún equipo fotocopiador. En 2019 aunque no se llegó a un pico tan alto como en enero de 2018, las ventas de fotocopiadoras fueron más altas en general vendiéndose un total de 93 fotocopiadoras en dicho año contra las 66 ventas en 2018.

Esto es una **Fortaleza** para MCS debido a que su rendimiento en 2019 aumentó, lo cual permite realizar proyecciones positivas para el siguiente año fiscal de la empresa.

### 1.3.7.3. Facturas de MCS

Para las facturas de MCS se retomó el mismo procedimiento de los casos anteriores y se analizaron las facturas realizadas en los períodos comprendidos entre 2018 y 2019, estos fueron procesados mediante un archivo de **Excel** lo cual permitió la realización de un gráfico comparativo para estos dos años, dicho gráfico es el siguiente:

Gráfico 41 Movimiento de facturas de MCS



Nota: Elaboración propia

Como se logra apreciar en el año 2018 para los primeros 4 meses el desempeño de MCS fue alto, manteniendo un estándar de 500 facturas por mes en promedio pero luego de eso los siguientes meses en especial en el mes de Junio presentaron un desempeño muy deficiente concretando solo 200 facturas para dicho mes lo cual afecto el rendimiento final de dicho año fiscal. En comparación el año 2019 mostro un rendimiento más estable, menor que en los primeros 4 meses de 2018 pero más en línea recta.

Esto es una **Fortaleza** para MCS ya que los ingresos mensuales fueron más estables para el año 2019 lo cual permite realizar proyecciones más precisas y confiables para los siguientes años fiscales.

#### 1.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

De los resultados obtenidos del análisis interno y externo se pudieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de MCS, para poder realizar correcto análisis y elaborar de manera eficiente las matrices EFE y EFI se le solicito a gerencia otorgarle un puntaje entre 1 y 10 (basado en la importancia que representa para la empresa) a cada uno de los aspectos encontrados y así escoger los 5 con mayor puntaje en cada apartado, estos 4 factores quedarían ordenados de la siguiente manera:

### 1.4.1. Fortalezas

Tabla 24 Fortalezas

Variable	Descripción	Puntaje
Organigrama organizacional	Organigrama estructurado y documentado	9
Manual de funciones	Manual de funciones estructurado y documentado	9
Servicios sanitarios	MCS posee un servicio sanitario por cada 10 personas y estos cumplen con las condiciones de higiene establecidas por la ley	8
Ambiente térmico	MCS mantiene el ambiente térmico adecuado para sus empleadas como clientes.	8
Ambiente auditivo	MCS cumple con los parámetros de protección auditiva establecidos por la ley 618	8
Ambiente lumínico	MCS cumple con los parámetros de iluminación solar y artificial establecidos por la ley 618	8
Proceso de atención a clientes por reclamo	MCS posee el respectivo manual de este proceso, las asignaciones están incluidas en la ficha ocupacional del puesto correspondiente	9
Movimientos de repuestos	MCS mejoro su rendimiento desde el punto de vista de entradas y salidas de sus repuestos con mayor movimiento para el año 2019 en comparación con el año 2018	9
Movimiento de fotocopiadoras	Para el año 2019 en comparación con el año 2018, el movimiento de las fotocopiadoras que oferta MCS aumento	9
Facturas de MCS	Los ingresos de efectivo para el año 2019 fueron más estables que en el año 2018.	9
Condición del lugar de trabajo	MCS posee las medidas correctas en el entorno de sus instalaciones	9
Reclamos de productos	MCS en su primer semestre del presente año muestra una cantidad ínfima de reclamos por productos defectuosos en comparación a las ventas totales en el mismo período	9

Nota: Elaboración propia



## 1.4.2. Oportunidades

Tabla 25 Oportunidades

Variable	Descripción	Puntaje
Ley de Promoción de la Competencia y sus reformas gaceta 174, 200, 106	Promueve la competencia saludable entre la empresa y sus principales rivales, además de que dicha ley se ha mantenido estable a lo largo de los años.	8
Ley de Promoción, fomento y Desarrollo de las MIPYME.	MCS está catalogada como una empresa de tamaño medio y esta ley es muy positiva para el crecimiento constante y paulatino de la misma, además de como en el caso anterior esta ley se ha mantenido estable.	9
Ley del sistema de sociedades de garantías recíprocas para las MIPYMES.	Esta ley se ha mantenido estable y permite a la empresa solicitar distintos préstamos y financiamientos a instituciones ligadas a dicha índole.	8
Ley de Garantías Mobiliarias.	Esta ley se ha mantenido estable a lo largo de los años y permite a la empresa asegurar de manera confiable sus distintos equipos mobiliarios (sus microbuses, motos, etc.) y optar a garantías en caso de presentarse un problema u accidente.	6
Barreras arancelarias a la entrada de productos.	Gracias a esto MCS podrá seguir operando y manteniendo la relación con sus proveedores de manera estable.	9
Cambios tecnológicos en las fotocopiadoras Canon	conforme pase el tiempo se podrá ofrecer cada vez mejores equipos que se adaptan a las necesidades de sus clientes	7

Nota: Elaboración propia

### 1.4.3. Debilidades

Tabla 26 Debilidades

Variable	Descripción	Puntaje
Manual de procesos	Documentación incompleta	8
Reglamento interno	Documentación incompleta	8
Proceso de selección y reclutamiento de personal	La empresa tiene los procesos identificados, pero no definidos ni documentados ni existe un protocolo establecido para el proceso	8
Proceso de venta	La empresa tiene identificados cada aspecto del proceso, pero no están documentados, no existe un protocolo ya establecido siguiéndolo empíricamente, el proceso no tiene una ficha técnica que muestre las responsabilidades	9
Proceso de compra	La empresa tiene identificados cada aspecto del proceso pero no están documentados, existe un protocolo de compra pero está establecida empíricamente según la experiencia adquirida, el encargado de compra conoce su obligaciones y responsabilidades pero no están debidamente documentados existe un control de inventario establecido que es el Kardex	9
Proceso de servicio de mantenimiento correctivo	La empresa tiene identificado cada fase del proceso, pero no debidamente documentado, como también una falta de protocolo se manejan los procesos empíricamente	7
Proceso de servicio de mantenimiento preventivo	La empresa tiene identificado cada fase del proceso, pero no debidamente documentado, como también una falta de protocolo se manejan los procesos empíricamente	7
Proceso de mercadeo y promociones	En la empresa este proceso es relativamente nuevo por lo cual está en proceso de prueba, aunque siempre ha contado con un sistema de promoción a través de redes sociales por lo anteriormente planteado no existe	7

	un documento establecido, como también un protocolo a seguir.	
Comparación entre expectativa y percepción	MCS posee una brecha negativa de 29 puntos entre lo que los clientes tienen como expectativa de un servicio de calidad con lo que perciben de MCS	10
Ergonomía de los puestos de trabajo	MCS no cumple con muchos de los estándares de medición en sus puestos de trabajo, lo cual puede causar enfermedades en los huesos a sus colaboradores producto de una ergonomía deficiente.	8

*Nota: Elaboración propia*

#### 1.4.4. Amenazas

*Tabla 27 Amenazas*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
Ley de Reforma a Ley de concertación tributaria.	La empresa anualmente debe pagarle sus impuestos al fisco y estos al aumentar repercuten en mayores gastos.	10
Crecimiento económico	Las consecuencias de este incidente sociopolítico aún siguen estando presentes y el BCN estima que para los próximos años se sigan reflejando decrecimientos.	9
Inflación	El córdoba al ir perdiendo valor a lo largo de los años los gastos operativos y administrativos de MCS aumentará al tener que gastar más dinero en publicidad, salarios, gasolina, etc.	9
Producto interno bruto	Se estima que el país siga en un decrecimiento económico en los próximos años lo cual representa menores ingresos para todos los nicaragüenses lo cual se desencadena en menores ventas para la empresa.	9
Deuda pública externa	representa una baja en los ingresos generales del país	7
Población laboral activa	Muchos de los ciudadanos nicaragüenses que se quedaron sin empleo fueron clientes de la empresa, debido a que los sectores afectados cubren el mercado de MCS.	7

Desempleo	Muchos de los ciudadanos nicaragüenses que se quedaron sin empleo fueron clientes de la empresa, debido a que los sectores afectados cubren el mercado de MCS.	8
Migración	Negocios pequeños fueron cerrados debido a que sus dueños se fueron del país	7

*Nota: Elaboración propia*

Una vez obtenido el puntaje para cada uno de las variables de cada factor, se escogieron los 5 con mejor valoración para cada uno de estos, cabe recalcar que en el caso de las fortalezas y debilidades se obtuvieron múltiples variables con el mismo puntaje, por lo que se optó por combinar aquellas que fueran de naturaleza similar y así reducir la cantidad de variables escogidas a 5, dicha selección se utilizó para la realización de las matrices EFE y EFI.

## **II. ESTRATEGIAS DE MEJORA**

## 2.1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar las estrategias que permitirán la realización del plan de acción el cual será utilizado para proponer los cursos de acción a tomar para poder disminuir las debilidades y amenazas encontradas en el diagnóstico realizado y fortalecer los aspectos positivos encontrados en el mismo.

Para la realización de estas estrategias se utilizarán diversas herramientas que evaluarán los distintos aspectos estudiados en el diagnóstico, siendo la **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)** la encargada de los aspectos externos de la empresa, la **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)** la encargada de los aspectos internos, la **Matriz de fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)** la encargada de desarrollar las estrategias para el plan de acción y la **Matriz de motricidad y dependencia** la encargada de plantear y escoger el cuadrante a atacar en el plan de acción.

## 2.2. Matriz de evaluación de factores externos

Se aplicará una evaluación de factores externo con el objetivo realizar un estudio de campo que permita identificar y evaluar los diferentes factores que puede influir con crecimiento y expansión de la empresa Molina Copier Servicio, con el fin de facilitar la formulación de las diversas estrategias.

Se mostrará una lista de factores externos que se identificaron en el análisis, la cual está dividido entre las Oportunidades y Amenazas representativas para empresa MCS.

### Oportunidades

- Promoción de la competencia saludable entre la empresa y sus rivales en el mercado económico local.
- Promoción fomento y Desarrollo de las MIPYMES.
- Facilidad en solicitud de préstamos y financiamiento en la banca nacional.
- Flexibilidad en las barreras arancelarias a la entrada de productos.
- Cambios tecnológicos en las fotocopiadoras Canon.

## **Amenazas**

- Aumento en los impuestos del fisco.
- Decrecimiento económico del -4% nacional.
- Decrecimiento del 3.8% del producto interno bruto.
- Aumento del desempleo del 5.2% local.
- Aumento de la inflación de 3.89% del córdoba a comparación al dólar.

Para identificar la importancia de cada factor externo en la empresa MCS se realiza un sistema de evaluación entre 0.0 que representa sin importancia y 1.0 la cual es muy importante, con el objetivo de identificar el nivel de influencia directa e indirecta externa en la empresa, también se asignará una clasificación a cada factor externo con un rango de 1 a 4 con el objetivo de identificar el nivel de repuesta de la estrategias actuales de la empresa con respecto al factor externo, la cual uno es una repuesta deficiente, dos la repuesta es de nivel promedio, tres la repuesta está arriba del promedio y cuatro corresponde a una repuesta excelente.

Esta permite visualizar y evaluar el valor y la clasificación de cada Factor externo clave de la empresa.

Tabla 28 Matriz EFE

Factores externo claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Promoción de la competencia saludable entre la empresa y sus rivales en el mercado económico local.	0.15	3	0.45
2. Promoción fomento y Desarrollo de las MIPYME.	0.10	2	0.20
3. Facilidad en solicitud de préstamos y financiamiento en la banca nacional.	0.15	3	0.45
4. Flexibilidad en las barreras arancelarias a la entrada de productos.	0.10	2	0.20
5. Cambios tecnológicos en las fotocopiadoras Canon	0.05	4	0.20
<b>Amenazas</b>			
1. Aumento en los impuestos del fisco.	0.15	2	0.30
2. Decrecimiento económico del 4% nacional.	0.10	1	0.10
3. Decrecimiento del 3.8% del producto interno bruto.	0.05	2	0.10
4. Aumento del desempleo del 5.2% local.	0.05	2	0.10
5. Aumento de la inflación de 3.89% del Córdoba a comparación al dólar.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.20</b>

Nota: Elaboración propia

En la Matriz EFE se utilizó un método de evaluación de valor ponderado con el objetivo de observar el nivel de respuesta de acción equilibrada que la empresa brinda por factor, se calculó el total del valor ponderado, se aplicaron rangos de valor ponderado total de 1.0 lo cual indica que la empresa no aprovecha las oportunidades ni evitan las amenazas y de 4.0 indica que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector, se aplicó un nivel ponderado promedio de 2.50.

Como se observa en la Matriz EFE los factores externos de Oportunidades que más podría tener éxito en sector de la empresa son Promoción de la competencia saludable entre la empresa y sus rivales en el mercado económico local y facilidad en solicitud de préstamos y financiamiento en la banca nacional ya que estos influyen mucho en el crecimiento de la empresa en el mercado económico local.

Los factores externos de oportunidad que se adaptan bien a la empresa con sus estrategias actuales son: Promoción de la competencia saludable entre la empresa y sus rivales en el mercado económico local, Facilidad en solicitud de



préstamos y financiamiento en la banca nacional y Cambios tecnológicos en las fotocopiadoras Canon, la empresa responde excelentemente a estos factores externos, ya tenía estrategias establecidas las cuales se aplican para dar respuesta a este tipo de factores externos pero aun así se necesita mejorar.

Los factores que brindan una oportunidad ponderada más alta son: Promoción de la competencia saludable entre la empresa y sus rivales en el mercado económico local y Facilidad en solicitud de préstamos y financiamiento en la banca nacional lo cual a la empresa le urge realizar nuevas estrategias que puedan aprovechar estas oportunidades lo mejor posible.

Como se observa en la matriz EFE los factores externos de amenazas que más podría afectar e influenciar en el sector de la empresa son aumento en los impuestos del fisco, decrecimiento económico del -4% nacional y aumento de la inflación de 3.89% del Córdoba a comparación al dólar; estos factores externos son lo que más amenazan a la empresa ya que se deben a una economía débil y al aumento del costo operacional de la empresa.

Los factores externos de amenaza a la empresa en su mayoría tienen una respuesta de estrategia promedio, estos factores están afectando a la empresa directamente, por lo tanto, es necesario crear nuevas estrategias que brinden un mayor rango de acción.

En la matriz EFE se aplicó un valor ponderado el cual permite observar el nivel de actuación que tiene la empresa por cada factor, se emplea con el fin de prestar atención al nivel de reacción general que la empresa brinda. El puntaje de valor total reflejado de **2.20** indica que la empresa Molina Copier Service se encuentra por debajo del promedio en su esfuerzo por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

### **2.3. Matriz de evaluación de factores internos**

La matriz EFI es una herramienta de gestión estratégica utilizada para auditar o evaluar el entorno interno de una empresa y revelar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de un negocio.

También proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. La matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI se utiliza en la formulación de una estrategia.

Fred R. David introdujo la matriz de evaluación de factores internos en su libro *Gestión estratégica*. Según el autor, esta herramienta se utiliza para resumir la información obtenida del análisis del entorno interno de la empresa.

Aunque la herramienta es bastante simplificadora, hace el mejor trabajo posible para identificar y evaluar los factores claves que afectan la empresa.

La matriz EFI es una herramienta de formulación de estrategias que puede utilizarse para evaluar el desempeño de una empresa en relación con sus fortalezas y debilidades internas identificadas.

### **Puntuación ponderada**

La puntuación es el resultado del peso multiplicado por la calificación. Cada factor clave debe recibir una puntuación. La puntuación ponderada total es simplemente la suma de todos los puntajes ponderados individuales.

La empresa puede recibir un puntaje total que va de 1 a 4 en la matriz. La puntuación total de 2,5 representa un puntaje promedio.

En la evaluación interna, una puntuación por debajo de 2,5 indica que la empresa es débil internamente frente a sus competidores. Por otro lado, las puntuaciones por encima de 2,5 muestran una posición interna fuerte.

Tabla 29 Matriz EFI

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Organigrama y manual de funciones estructurado y documentado	0.04	3	0.12
2. Infraestructura y ambientación interna requerida para cada área	0.04	3	0.12
3. Productos de alta calidad y bajo porcentaje de reclamos	0.16	4	0.64
4. Oferta variada de equipos y repuestos	0.16	4	0.64
5. Ingresos económicos superiores a los del año pasado	0.10	4	0.40
<b>Debilidades</b>			
1. Manual de procesos y reglamento interno incompleto	0.06	2	0.12
2. Procesos de compra y venta no documentado y desorganizado	0.08	2	0.16
3. Protocolo de selección y reclutamiento inexistente	0.08	2	0.16
4. Condiciones ergonómicas insuficientes en los puestos de trabajo	0.12	1	0.12
5. Perspectiva alejada de la percepción ideal de los clientes	0.16	1	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.64</b>

Nota: Elaboración propia

### Análisis de resultados

En la Matriz EFI se observa que los factores internos de Fortaleza que poseen un mayor potencial de aprovechamiento son:

- Oferta de productos de alta calidad y a su vez un porcentaje muy bajo de reclamos sobre los productos vendidos, esto es principalmente importante porque la empresa ofrece productos de primera calidad y eso a su vez se ve reflejado en la poca cantidad de reclamos que se generan a la empresa, esto indica un alto grado de satisfacción de los clientes con los productos ofrecidos en MCS.
- Una oferta variada de equipos y repuestos, esto le permite a los clientes tener acceso tanto a una gran variedad equipos de excelente calidad en el mercado como a los repuestos necesarios en caso de averías o al momento de brindar mantenimientos a sus equipos para el buen funcionamiento de los mismos.

- Ingresos económicos superiores a los del año pasado, esto refleja una posición económica sólida de la empresa y permite implementar mejoras necesarias para el mejoramiento interno de la empresa.

Por otro lado las demás fortalezas de menor puntaje son:

- Organigrama estructurado y documentado, lo cual facilita un control a lo interno de los trabajadores y sus respectivos roles de trabajo, esto permite que los trabajadores conozcan a fondo sus responsabilidades y deberes con la empresa.
- Infraestructura y ambientación interna requerida para cada área, dentro de la empresa la mayoría de áreas de trabajo están debidamente equipadas y con la ambientación necesaria para las debidas labores dentro de las mismas.

Sin embargo se observa que los factores internos de Debilidades consideradas de mayor importancia son:

- Las condiciones ergonómicas insuficientes en la mayoría de las áreas de trabajo, esto causa fatiga y caída de la calidad en las distintas labores de la empresa, a su vez puede generar inconformidad en los empleados al estar largas jornadas de trabajo bajo condiciones que no son las ideales.
- Perspectiva de los clientes no corresponde a la percepción que tienen de la empresa, en base a la puntuación que se obtuvo de las expectativas que tienen los clientes con respecto a una empresa ideal, se refleja que hay una brecha de 29 puntos de diferencia con respecto a la expectativa de los clientes y la percepción que estos tienen de MCS. Todos los 5 aspectos evaluados muestran una diferencia respecto a la expectativa de los clientes lo que es una debilidad que necesita de estrategias concretas para solucionar esta problemática.

Adicionalmente a las debilidades principales se presentan 3 más de carácter leve:

- Manual de procesos y reglamento interno incompleto, lo que dificulta llevar a cabo todas las operaciones y trabajos en la empresa, esto crea atrasos, desorden e inconformidad en las distintas áreas de trabajo.
- Procesos de compra y venta no documentado y desorganizado, en ambos casos los procesos no están debidamente documentados ni tampoco cuentan con un protocolo a seguir, todo se realiza de manera empírica, a pesar de que se realiza el proceso de esta forma es notable la ausencia de los protocolos cuando ocurren incidentes relacionados a los procesos mismos, además se necesita de estrategias que permitan resolver la problemática con respecto a estos procesos dado que por la naturaleza de los mismos son de vital importancia para el buen funcionamiento de MCS.
- Protocolo de selección y reclutamiento no documentado, no se posee documentación para el proceso, lo principal es que no existe un protocolo a seguir que se use como base para la selección del personal a contratar, esto podría causar que los procesos de reclutamiento y selección se realicen de manera subjetiva y carezcan de profesionalismo.

Como resultado ponderado global de la matriz EFI se obtuvo una puntuación de 2.64, esta puntuación se ubica sobre el promedio de 2.5 lo cual indica que la empresa presenta una posición fuerte respecto a los factores internos, pero a su vez también el instrumento permitió identificar las debilidades internas principales, las cuales necesitan de estrategias de acción inmediatas con el objetivo de disminuir el impacto dentro de la empresa.

#### **2.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Para la estructuración de las estrategias FODA se utilizarán los factores encontrados en MEFE y MEFI que permitirán fortalecer los puntos fuertes de MCS como también combatir sus puntos débiles.

Para la realización de esta matriz se utilizarán 4 tipos de estrategias las cuales son la estrategia **FO, DO, FA y DA.**

##### **Estrategia FO o maxi-maxi**

Esta estrategia se basa en potenciar las fortalezas que posee MCS tales como su liquidez actual, su manejo de reclamos, etc. Utilizando las oportunidades presentes actualmente como lo son el fomento de desarrollo de las MIPYME y las buenas relaciones que posee la empresa con sus agencias aduaneras.

##### **Estrategia FA o maxi-mini**

Esta estrategia se basa en utilizar las fortalezas mencionadas anteriormente que posee MCS para poder contrarrestar las amenazas latentes tales como la inflación del país, la deuda externa, etc.

##### **Estrategia DA o mini-mini**

En esta estrategia lo que se busca es desarrollar cursos de acción defensivos para poder contrarrestar las debilidades de la empresa y evitar las amenazas latentes.

##### **Estrategia DO o mini-maxi**

Esta estrategia se basa en contrarrestar las debilidades más importantes de MCS como lo son la falta de documentación y protocolización de sus procesos núcleo, entre otros, con sus oportunidades externas.

Tabla 30 Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b> F1, F2, F3, F4, F5	<b>DEBILIDADES</b> D1, D2, D3, D4, D5
<b>OPORTUNIDADES</b> O1, O2, O3, O4, O5	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar a un agente capacitador que ayude a mejorar el servicio de atención al cliente y ofrecerle un ambiente más cómodo, tranquilo y de calidad a estos mismos. (F2, F3, O2)</li> <li>2. Invertir en incentivos y en estrategias de motivación para el personal que se relaciona con los clientes externos de MCS. (F5, O3)</li> <li>3. Planificar un sistema de promociones que resulte atractivo y cómodo para el presupuesto de los clientes. (F5, F3)</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traer productos de mejor calidad a precios económicos que se adecuen a las necesidades de sus clientes (D2, D5, O3, O4)</li> <li>2. Invertir en puestos de trabajo que cumplan con las condiciones ergonómicas adecuadas para los trabajadores de MCS (O3, D4)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b> A1, A2, A3, A4, A5	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar proveedores con costos más bajos pero con estándares de calidad altos para así ofrecer a los clientes precios más económicos y cómodos para su presupuesto. (A2, A3, A5)</li> <li>2. Realizar un estudio de mercado basado en las necesidades de los usuarios de equipos de fotocopiado y en las marcas de los mismos que están dominando el mercado actualmente, para fortalecer la cartera de productos y servicios que ofrece la empresa y darle un mayor abanico de opciones a los clientes de MCS (F4, A1)</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar a un especialista que capacite a la empresa en pos de disminuir la brecha negativa (D5)</li> <li>2. Protocolar y estandarizar el proceso de selección y reclutamiento del personal y completar el manual de procesos para que de esta manera los empleados de MCS conozcan a la perfección sus labores y no se sientan confusos o desmotivados por no saber muy bien en que consiste su puesto. ( D1, D2 y D3)</li> </ol>

## **2.5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).**

Se optó por la matriz de posición estratégica con el objetivo de identificar el tipo de reacción que tendrá la empresa con las estrategias planteadas. Esta matriz se basa en cuatro cuadrantes los cuales indican si la estrategia evaluada es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

La matriz PEYEA <sup>41</sup>posee dos dimensiones internas las cuales son fuerza financiera y ventaja competitiva; también tiene dos dimensiones externas que son estabilidad de ambiente y fuerza de la industria; estos factores son determinantes para posicionar las estrategias de la organización.

Se seleccionará las estrategias con el fin de evaluar a que cuadrante pertenece. Para determinar su posición se selecciona según el objetivo principal de la estrategia.

Se para seleccionar el cuadrante de cada estrategia se toma en cuenta la siguiente categorización:

### **Posición estratégica interna**

#### Fuerza financiera

- Rendimiento sobre la inversión
- Apalancamiento
- Liquidez
- Capital de trabajo
- Flujos de efectivo
- Facilidad para salir del mercado
- Riesgos implícitos de negocio

#### Ventaja competitiva

- Participación en el mercado
- Calidad del producto
- Ciclo de vida del producto
- Lealtad de los clientes
- Utilización de la capacidad de la competencia

---

<sup>41</sup> Fred R. David (2003) | Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN (pp. 204-110).



- Conocimientos tecnológicos
- Control sobre los proveedores y distribuidores

### **Posición estratégica externa**

#### Estabilidad del Ambiente

- Cambios tecnológicos
- Tasa de inflación
- Variabilidad de la demanda
- Escala de precios de productos competidores
- Barreras para entrar en el mercado
- Presión competitiva
- Estabilidad de la demanda

#### Fuerza de la industria

- Potencial de crecimiento
- Potencial de utilidades
- Estabilidad financiera
- Conocimientos tecnológicos
- Aprovechamiento de recursos
- Intensidad de capital
- Facilidad de capital
- Facilidad para entrar en el mercado productividad, aprovechamiento de la capacidad.

Si el objetivo principal de la estrategia está relacionado con un factor, se concluirá que esta pertenece al cuadrante al que está relacionado.

Se elige un sistema de valoración numérico con el objetivo de observar el nivel de respuesta de cada estrategia con respecto a la dimensión al que pertenece, cada estrategia se le elegirá una valoración de +1 la cual es peor a +6 que es mejor a cada una de los factores que constituyen las dimensiones Fuerza financiera y Ventaja competitiva, también se opta por una valoración de -1 la cual es mejor y -6 que es peor a cada uno de los factores que constituyen a las dimensiones Estabilidad de ambiente y Fuerza de industria.

Tabla 31 Matriz PEYEA

<b>Posición estratégica interna</b>	
<b>Fuerza financiera (FF)</b>	<b>Calificaciones</b>
1. Invertir en incentivos y en estrategias de motivación para el personal que se relaciona con los clientes externos de MCS.	5.0
2. Invertir en puestos de trabajo que cumplan con las condiciones ergonómicas adecuadas para los trabajadores de MCS.	4.0
3. Planificar un sistema de promociones que resulte atractivo y cómodo para el presupuesto de los clientes.	4.0
	<b>13.0</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
1. Buscar proveedores con costos más bajos, pero con estándares de calidad altos para así ofrecer a los clientes precios más económicos y cómodos para su presupuesto.	6.0
4. Traer productos de mejor calidad a precios económicos que se adecuen a las necesidades de sus clientes.	4.0
	<b>10.0</b>
<b>Posición estratégica externa</b>	
<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>	
5. Realizar un estudio de mercado basado en las necesidades de los usuarios de equipos de fotocopiado y en las marcas de los mismos que están dominando el mercado actualmente, para fortalecer la cartera de productos y servicios que ofrece la empresa y darle un mayor abanico de opciones a los clientes de MCS.	-2.0
6. Contratar a un agente capacitador que ayude a mejorar el servicio de atención al cliente y ofrecerle un ambiente más cómodo, tranquilo y de calidad a estos mismos.	-2.0
	<b>-4.0</b>
<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
1. Contratar a un especialista que capacite a la empresa en pos de disminuir la brecha negativa	-1.0
2. Protocolar y estandarizar el proceso de selección y reclutamiento del personal y completar el manual de procesos para que de esta manera los empleados de MCS conozcan a la perfección sus labores y no se sientan confusos o desmotivados por no saber muy bien en que consiste su puesto.	-2.0
	<b>-3.0</b>

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior se seleccionaron las estrategias según su factor, las cuales están repartida en las dimensiones, en la fuerza financiera perteneciente a la posición estratégica interna, las asociadas a esta dimensión tienen un nivel de respuesta excelente con una valoración de 4.0 como mínimo, encima del promedio. En las ventajas competitivas la estrategia que mejor responde es la búsqueda de proveedores que su objetivo es adquirir productos con un costo accesible, pero con una calidad excelente permitiendo precios económicos.

En la posición estrategia externa en su dimensión de la estabilidad del ambiente se observa que responden adecuadamente las variables planteadas.

Se precedió a cálculo del promedio por dimensión la cual brindará una perspectiva más exacta del nivel de respuesta de las estrategias.

$$\textit{Promedio de FF: } \frac{13.0}{3} = 4.3$$

$$\textit{Promedio de VC: } \frac{10.0}{2} = 5.0$$

$$\textit{Promedio de EA: } \frac{-4.0}{2} = -2.0$$

$$\textit{Promedio de FI: } \frac{-3.0}{2} = -1.5$$

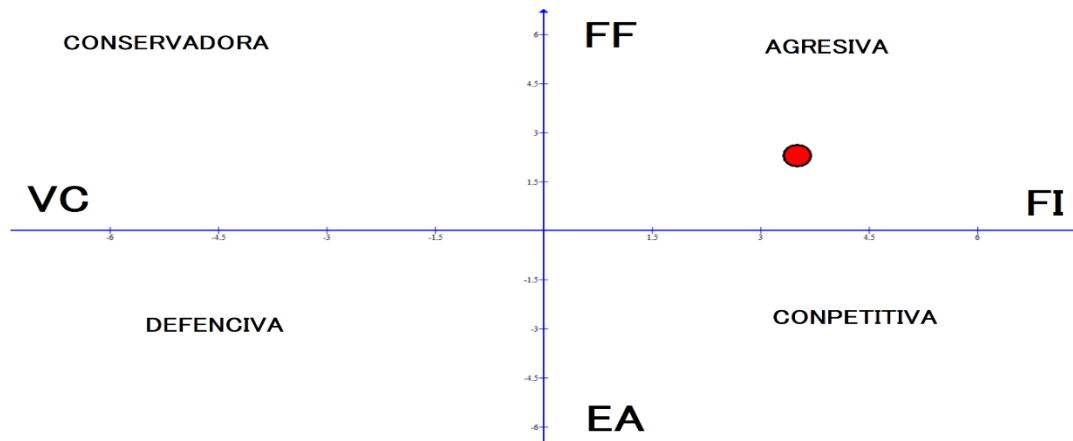
La empresa puede tomar 4 tipos de estrategias las cuales son conservadora, agresiva, defensiva y competitiva; para identificar en que cuadrante de la matriz la empresa recae hay que calcular los vectores de posicionamiento es decir la X, Y, para calcular el eje X se toma en cuenta los promedios de las dimensiones FI y VC, para calcular el eje Y se utilizan los promedios de las dimensiones EA y FF.

## Vectores direccionales

$$\text{Eje x: } -1.5(\text{FI}) + 5.0(\text{VC}) = 3.5$$

$$\text{Eje y: } -2.0(\text{EA}) + 4.3(\text{FF}) = 2.3$$

Gráfico 42 Grafico de cuadrantes



Nota: Elaboración propia

Tomando en cuenta el resultado de los cuadrantes de la gráfica se considera que la empresa Molina Copier Service debe de seguir estrategias de tipo Agresiva; valorar factores como penetración y desarrollo del mercado, integración y diversificación del mismo.

### **2.6. Matriz de Motricidad y Dependencia (MIC MAC)**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.<sup>42</sup>

Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

<sup>42</sup> Prospectiva.eu (2012). MIC MAC. Análisis Estructural. Prospectiva.eu. Recuperado de: [http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

### 2.6.1. Listado de variables

Para la realización de la matriz se procedió a realizar un listado de la problemática que será utilizada en el estudio.

1. Documentación organizacional y de procesos incompleta
2. Servicio de mantenimiento correctivo y preventivo deficiente
3. Perspectiva de los clientes no corresponde a la expectativa
4. Procesos no automatizados
5. Personal no ha recibido capacitación sobre servicio al cliente
6. Indicadores económicos del país en estado deficiente

### 2.6.2. Cuadro comparativo

Con la problemática listada se procede a la realización de un cuadro donde se evaluara la motricidad y la dependencia de cada una de las variables

Tabla 32 Matriz de motricidad y dependencia

		MOTRICIDAD							TOTAL	
DEPENDENCIA		Documentación organizacional y de procesos incompleta	Servicio de mantenimiento correctivo y preventivo deficiente	Perspectiva de los clientes no corresponde a la expectativa	Procesos no automatizados	Personal no ha recibido capacitación sobre servicio al cliente	Indicadores económicos del país en estado deficiente	Condiciones ergonomicas insuficientes en los puestos de trabajo		
		Documentación organizacional y de procesos incompleta		3	1	3	0	0	0	7
		Servicio de mantenimiento correctivo y preventivo deficiente	0		3	1	1	0	0	5
		Perspectiva de los clientes no corresponde a la expectativa	0	1		1	0	0	0	2
		Procesos no automatizados	3	3	3		0	0	0	9
		Personal no ha recibido capacitación sobre servicio al cliente	0	0	3	0		0	0	3
		Indicadores económicos del país en estado deficiente	0	0	0	0	0		1	1
		Condiciones ergonomicas insuficientes en los puestos de trabajo	0	0	0	0	0	0		0
		<b>TOTAL</b>	3	7	10	5	1	0	1	27

Nota: Elaboración propia

Una vez terminada la matriz se procede a generar un cuadro donde se colocarán las variables con sus respectivos valores totales en el eje X y en el eje Y para inmediatamente calcular el valor promedio de estos ejes, el cual permitirá la división de las 4 zonas estudiadas en el análisis estructural.

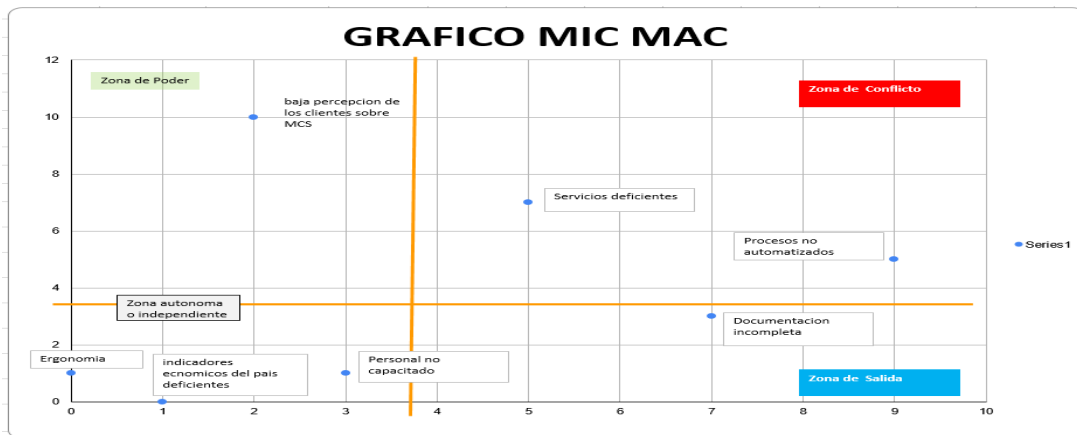
*Tabla 33 Promedios de los cuadrantes X, Y*

<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>EJE</b>	<b>EJE</b>
	<b>X</b>	<b>Y</b>
Documentación organizacional y de procesos incompleta	7	3
Servicio de mantenimiento correctivo y preventivo deficiente	5	7
Perspectiva de los clientes no corresponde a la expectativa	2	10
Procesos no automatizados	9	5
Personal no ha recibido capacitación sobre servicio al cliente	3	1
Indicadores económicos del país en estado deficiente	0	0
Condiciones ergonomicas insuficientes en los puestos de trabajo	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.86</b>	<b>3.86</b>

*Nota: Elaboracion propia*

Al tener el promedio y el valor de cada problemática en los ejes (X, Y) se procede a la realización de la gráfica de motricidad y dependencia, en esta gráfica existen 4 zonas, estas son la zona de poder, la zona de conflicto, la zona autónoma y la zona de salida, según la teoría del análisis estructural, aquellas variables que se encuentren en la zona de poder y la zona de conflicto son las que serán incluidas en el posterior planteamiento del plan de acción. Para dividir estas 4 zonas se utiliza el valor promedio obtenido para trazar los ejes (X, Y) en el gráfico a realizar y posteriormente se irán colocando las distintas problemáticas según sus valores en el plano.

Gráfico 43 Grafico MIC MAC



Nota: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico No.39 las variables incluidas dentro de la zona de conflicto y de poder son la baja percepción que poseen los clientes de MCS en comparación a su expectativa, los servicios de mantenimiento correctivo y preventivo deficientes y los procesos no automatizados. Con esto establecido se seleccionarán aquellas estrategias que fueron planteadas para solventar estas 3 problemáticas junto con aquellas ubicadas en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA



### **III.PLAN DE ACCIÓN**

### **3.1. Introducción**

El siguiente es un plan de acción orientado a proponer actividades que permitirán la implementación de las estrategias formuladas en el capítulo anterior. Este consistirá en la asignación de un responsable que velará porque se realicen de manera correcta las actividades propuestas a cada estrategia, y la creación de un cuadro que reflejará el costo tentativo total de ser implementada esta propuesta.

### **3.2. Objetivos del plan de acción**

#### 3.2.1. Objetivo General

Proponer un plan de acción para el mejoramiento del servicio de atención al cliente de MCS mediante el uso de las estrategias definidas.

#### 3.2.2. Objetivos específicos

1. Detallar las estrategias propuestas
2. Definir el propósito de cada una.
3. Plantear las tareas a realizar para cada estrategia
4. Designar los responsables
5. Establecer una duración tentativa
6. Determinar el costo para cada estrategia

### 3.3. Plan de acción

Tabla 34 Plan de acción

ESTRATEGIA	PROPÓSITO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	DURACION	COSTO
Invertir en incentivos y en estrategias de motivación para el personal que se relaciona con los clientes externos de MCS.	Mantener al personal motivado y dispuesto a realizar sus labores y de esa manera brindarle una mejor atención a los clientes	Responsable de Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar metas específicas para cada empleado, si los colaboradores las cumplen se les otorgara un incentivo en relación a la meta planteada.</li> <li>2. Implementar el sistema del empleado del mes en el cual el colaborador que mejor desempeño tenga recibirá un bono extra aparte del incentivo por cumplir su meta asignada</li> </ol>	5 meses	\$1,000
Invertir en puestos de trabajo que cumplan con las condiciones ergonómicas adecuadas para los trabajadores de MCS.	Evitar que los colaboradores de MCS contraigan enfermedades en los huesos producto de malas posiciones debido a un entorno no ergonómico	Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cotizar a los diferentes proveedores que ofrecen el equipo necesario</li> <li>2. Comprar la instrumentaría que cumpla con los requisitos ergonómicos propuestos en este plan</li> </ol>	5 meses	\$500
Planificar un sistema de promociones que resulte atractivo y cómodo para el presupuesto de los clientes.	Motivar a los clientes a comprar los productos de la empresa	Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar una lista de los productos que más movimiento tienen cada mes.</li> <li>2. Idear promociones y descuentos en dichos productos (2x1, descuentos semanales, etc.)</li> </ol>	5 meses	\$100 primera actividad  \$100 segunda

			3. Rotar los productos que estarán en promoción o descuento ya sea cada semana, cada 15 días o cada mes		actividad \$200 tercera actividad
Contratar a un especialista que capacite a la empresa en pos de disminuir la brecha negativa	Disminuir la brecha de la disconformidad de los clientes	Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una lista con las declaraciones de cada una de las 3 dimensiones resultantes</li> <li>2. Plantear capacitaciones y talleres para mejorar las deficiencias que causan la brecha obtenida</li> <li>3. Designar las fechas en las que se realizarían estas actividades.</li> </ol>	5 meses	\$400
Protocolar y estandarizar el proceso de selección y reclutamiento del personal y completar el manual de procesos para que de esta manera los empleados de MCS conozcan a la perfección sus labores y no se sientan confusos o desmotivados por no saber muy bien en que consiste su puesto.	Estandarización de procesos para evitar la confusión y desmotivación del personal	Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicar un anuncio en los medios de comunicación locales sobre la búsqueda de un experto en estandarización de procesos.</li> <li>2. Recepcionar las propuestas de los entes interesados en el anuncio.</li> <li>3. Contactar con el ente que mande la mejor propuesta</li> <li>4. Establecer el número de reuniones y el objetivo de estas</li> <li>5. Formalizar el contrato temporal</li> </ol>	5 meses	\$400

<p>Contratar a un agente capacitador que ayude a mejorar el servicio de atención al cliente y ofrecerle un ambiente más cómodo, tranquilo y de calidad a estos mismos.</p>	<p>Mejorar el servicio de atención al cliente para brindarle confort y satisfacción a los mismos</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicar un anuncio en los medios de comunicación locales sobre la búsqueda de un experto en atención al cliente.</li> <li>2. Recepcionar las propuestas de los entes interesados en el anuncio.</li> <li>3. Contactar con el ente que mande la mejor propuesta</li> <li>4. Establecer el número de reuniones y el objetivo de estas</li> <li>5. Formalizar el contrato temporal</li> </ol>	<p>5 meses</p>	<p>\$400</p>
--	--	--	---	----------------	--------------

*Nota: Elaboracion propia*

### **3.4. Costos del plan de acción**

El presupuesto es la estimación programada y sistemática de las condiciones de operación y de los resultados que obtendrá un establecimiento en un período de tiempo determinado; por lo cual es fundamental para la realización de las propuestas de mejora en los productos y servicios.

El presupuesto es un elemento indispensable para la planeación, puesto que permite cuantificar los recursos que el establecimiento requiere para cumplir con sus objetivos.

Para la estimación del costo que incurrirá MCS en caso de implementar dicha propuesta se realizó lo siguiente: para las estrategias relacionadas a incentivos y promociones se realizó una reunión con el gerente y se le preguntó cuánto estaría dispuesto a gastar en dichas estrategias y para la estimación de las capacitaciones se tomó como referencia el costo del plan empresarial que ofrece Coursera el cual puede ser encontrado en el **Anexo 7**. Los costos estimados quedaron de la siguiente manera:

Tabla 35 Costos del plan de acción

N°	Estrategia	Valor	% de presupuesto total
1	Invertir en incentivos y en estrategias de motivación para el personal que se relaciona con los clientes externos de MCS.	\$1,000	32.26%
2	Invertir en puestos de trabajo que cumplan con las condiciones ergonómicas adecuadas para los trabajadores de MCS.	\$500	16.13%
3	Planificar un sistema de promociones que resulte atractivo y cómodo para el presupuesto de los clientes.	\$400	12.90%
4	Contratar a un especialista que analice cada declaración dentro de las dimensiones Fiabilidad, Seguridad y Empatía del cuestionario de Servqual y brinde una capacitación a los colaboradores de MCS enfocándose en estas declaraciones para mejorar la calidad del servicio que se les brinda a los clientes de la empresa.	\$400	12.90%
5	Protocolar y estandarizar el proceso de selección y reclutamiento del personal y completar el manual de procesos para que de esta manera los empleados de MCS conozcan a la perfección sus labores y no se sientan confusos o desmotivados por no saber muy bien en que consiste su puesto.	\$400	12.90%
6	Contratar a un agente capacitador que ayude a mejorar el servicio de atención al cliente y ofrecerle un ambiente más cómodo, tranquilo y de calidad a estos mismos.	\$400	12.90%
<b>TOTAL</b>		<b>\$3,100</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

La inversión total para implementar esta propuesta en la empresa, se estima en \$3,100 no conociendo el número total de sesiones que tendrá cada capacitación propuesta. El presupuesto necesario para implementar la propuesta es un tanto alta pero los beneficios que le traerá a la empresa son sustancialmente altos de igual manera.

### 3.5. Propuesta de verificación del plan de acción

Se realizó un plan de acción donde se proponen diferentes estrategias que favorecen de manera general a MCS, para su seguimiento y verificación se plantea un plan de seguimiento de estrategias <sup>43</sup>adaptado a nuestro propósito.

Las estrategias planteadas se constituyen en metas las cuales tienen un tiempo de cumplimiento de cinco meses en total, este período se dividirá 5 meses, con el propósito de abarcar el tiempo límite por meta.

Es recomendable que estas estrategias constituidas por metas se inicien en el mes enero correspondiente al primer semestre del año 2021.

Se observa en la tabla 30 que se constituye de varias variables de seguimiento las cuales plantean lo siguiente:

- Período de cumplimiento se refiere al tiempo límite la cual la estrategia tiene que estar terminada.
- La variable de cumplimiento es donde se muestra el momento en que el sub gerente determine si la meta ha sido cumplida, si se cumplió en un 100% en la fecha programada se aplicara una respuesta positiva Si, en caso contrario será una respuesta negativa No.
- La variable porcentaje de cumplimiento se refiere al nivel de avance que tiene la meta en base al 100% en un periodo, si la meta no ha llegado al máximo de porcentaje se asume incompleta, en caso contrario se toma como cumplida.
- Descripción del avance es donde se declarará cuales aspectos de la estrategia se han cumplido, en caso contrario se explicará las razones las cuales no se ha implementado.
- Evidencias es donde se mostrará todos los datos recolectado obtenido a través de la implementación de cada meta, si la meta se cumplió al 100% se deberá mencionar y describir la evidencia que comprueba su logro, esta debe ser congruente con la meta programada, esta evidencia puede ser documentación

---

<sup>43</sup> Secretaria de educación pública SEP (2016). *Lineamientos para la elaboración del plan de mejora continua*. Recuperado de <http://www.cobachih.edu.mx/LinkClick.aspx?fileticket=2-pYXLcbrL8%3D&portalid=0>



de gestión, graficas, fotografías, cronogramas, acuerdos, reportes, informes, evaluaciones y cronograma de trabajo

Tabla 36 Propuesta de Seguimiento del plan de acción

ESTRATEGIAS	METAS SEGÚN PREORIZACION	PERÍODO DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIDA					% DE CUMPLIMIENTO					DESCRIPCION DE AVANCES	EVIDENCIAS
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ene	Feb	Mar	Abr	May		
Invertir en incentivos y en estrategias de motivación para el personal que se relaciona con los clientes externos de MCS.	1. Planificar metas específicas para cada empleado, si los colaboradores las cumplen se les otorgara un incentivo en relación a la meta planteada.	1 mes	Si					100%					Se reunió con la gerencia para planificar y seleccionar el listado de metas, de igual forma se presupuestó la inversión de incentivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación donde se muestra el listo de metas por empleado.</li> <li>Presupuesto de inversión del incentivo.</li> </ul>
	2. Implementar el sistema del empleado del mes en el cual el colaborador que mejor desempeño tenga recibirá un bono extra aparte del incentivo por cumplir su meta asignada.	1 mes		Si					100%				Se elaboro una metodología de selección del empleado del mes en conjunto con el departamento de recurso humano.	Metodología aplicada para la selección del empleado del mes.

<p>Invertir en puestos de trabajo que cumplan con las condiciones ergonómicas adecuadas para los trabajadores de MCS.</p>	<p>1. Cotizar a los diferentes proveedores que ofrecen la instrumentaria necesaria.</p>	2 meses	SI	SI				50%	50%			<p>El departamento de compra se contacto con los proveedores inmobiliario para la cotización de los instrumentos, de la misma forma se realizó un presupuesto de inversión en conjunto con la gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de cotizaciones realizada a los diferentes proveedores.</li> <li>• Presupuesto de inversión para los instrumentos</li> </ul>
	<p>2. Comprar la instrumentaria que cumpla con los requisitos ergonómicos propuestos en este plan.</p>	15 días			SI					100%			<p>El departamento de compra en conjunto con bodega se encargó de realizar las compras de los instrumentos inmobiliarios</p>
<p>Planificar un sistema de promociones que resulte atractivo y cómodo para el presupuesto</p>	<p>1. Generar una lista de los productos que más movimiento tienen cada mes.</p>	1 mes	SI					100%				<p>El departamento de venta elaboro un listado de producto con mas movimiento en un periodo de un mes.</p>	<p>Formato de seguimiento de productos más vendido por mes</p>

de los clientes.	2. Idear promociones y descuentos en dichos productos (2x1, descuentos semanales, etc.).	1 mes	S					100%					La gerencia se encargó de elaborar un plan de promociones para los productos semanales seleccionados	Plan de promociones por producto.
	3. Rotar los productos que estarán en promoción o descuento ya sea cada semana, cada 15 días o cada mes.	1 mes	S					100%					La gerencia se encargó de elaborar un cronograma de rotación de promociones en base a 15 días o mes.	Cronograma de promociones por periodo.
Contratar a un especialista que capacite a la empresa en pos de disminuir la brecha	1. Realizar una lista con las disconformidades que más puntos restaron en la encuesta perceptiva.	20 días	S					100%					El departamento de venta en conjunto con gerencia se encargó de realizar una metodología de recolección de reclamos.	Formato del listado de disconformidad de los clientes.

negativa	2. Plantear capacitaciones y talleres para mejorar estas deficiencias.	1 mes		si	si			50%	50%				El departamento de Recurso humanos junto con gerencia elaboró un plan de capacitaciones.	Plan de capacitación de mejora laboral.
	3. Designar las fechas en las que se realizarían estas actividades.	15 días				si				100%			El departamento de recurso humano se encargo de realiza un cronograma de capacitaciones para todos los departamentos.	Cronograma de actividades de capacitación.
Protocolar y estandarizar el proceso de selección y reclutamiento del personal y completar el manual de procesos para	1. Publicar un anuncio en los medios de comunicación locales sobre la búsqueda de un experto en estandarización de procesos.	25 días	si					100%					El departamento de recurso humano se encargo de publicar en los medios de comunicación la oferta	Formato de contratación de consultor empresa consultora en estándares de proceso.

que de esta manera los empleados de MCS conozcan a la perfección sus labores y no se sientan confusos o desmotivados por no saber muy bien en que consiste su puesto.	2. Contactar con el ente que mande la mejor propuesta.	1 mes		si					100%			El departamento de recurso humano gestiona las diferentes licitaciones recibidas	Documento referente a la licitación.
	3. Establecer el número de reuniones y el objetivo de estas	15 días			si				100%			El departamento de recurso humano gestiona y planifico las actividades con el ganador de la licitación.	Cronograma de actividades.
	4. Formalizar el contrato temporal	15 días			si				100%			El departamento de venta se encargó de realizar un contrato con el ente ganador.	Contrato
Contratar a un agente capacitador que ayude a mejorar el servicio de atención al	1. Publicar un anuncio en los medios de comunicación locales sobre la búsqueda de un experto en atención al cliente.	25 días	si					100%				El departamento de recurso humano se encargó de publicar en los medios de comunicación la oferta	Formato de contratación de consultor empresa consultora en estándares de proceso.

cliente y ofrecerle un ambiente más cómodo, tranquilo y de calidad a estos mismos.	2. Decepcionar las propuestas de los entes interesados en el anuncio.	1 mes		si					100%			El departamento de recurso humano gestiona las licitaciones recibidas.	Documento referente a las licitaciones recibidas.
	3. Contactar con el ente que mande la mejor propuesta	5 días			si				100%			El departamento de recurso humano se encarga de contactar al ente ganador de la licitación.	Licitación seleccionada
	4. Establecer el número de reuniones y el objetivo de estas	15 días			si				100%			El departamento de recurso humano gestiona y planifica las actividades con el ganador de la licitación.	Cronograma de actividades.
	5. Formalizar el contrato temporal	15 días			si				100%			El departamento de venta se encargó de realizar un contrato con el ente ganador.	Contrato

Nota: Elaboración propia

## IV. CONCLUSION

MCS es una empresa con una gran trayectoria en el mercado en el que esta se encuentra, con 26 años de experiencia ha logrado mantenerse como una de las empresas más influyentes en cuanto a servicios de fotocopiadoras se refiere. Pero a lo largo de su vida esta se ha estado operando de manera empírica, al no contar con herramientas que permitan su correcta administración, así como tampoco cuentan con procesos bien estructurados ni documentados, lo que ocasiona un déficit en su eficiencia y constantes quejas por parte de sus clientes.

Se desarrolló el diagnóstico de la situación actual en el cual se logra observar que la empresa posee aspectos positivos muy fuertes pero que de igual manera posee debilidades muy importantes, se concluyó que la mayor amenaza para MCS proviene de los aspectos políticos y sociales del país los cuales empezaron desde lo sucedido en 2018, de igual manera se concluye mediante la implementación de las diversas herramientas de análisis que las mayores debilidades de esta son causadas por la deficiente documentación y automatización de los procesos y puestos de trabajo existentes en la empresa.

Al momento de la realización de las estrategias de mejora se concluyó que la opción más eficiente para fortalecer los aspectos positivos de MCS y disminuir sus debilidades es mediante la implementación de estrategias agresivas, por lo cual fueron escogidas aquellas relacionadas al mejoramiento del servicio al cliente ubicadas en este cuadrante.

Del desarrollo del plan de acción se concluye que las actividades que MCS tendrá que realizar son sencillas y fáciles de llevar a cabo, de igual manera el costo propuesto de \$3,100 es bajo considerando la mejora considerable en la calidad del servicio al cliente que podría obtener la empresa si decidiera implementar esta propuesta, se concluyó de igual manera que un periodo de 5 meses sería suficiente para dicha implementación debido a la sencillez de las actividades propuestas.



## **V. RECOMENDACIONES**

1. Es necesario establecer una estructura organizacional e implementar la planificación estratégica con el fin de optimizar el trabajo y definir metas donde todos los empleados se encuentren informados y comprometidos.
2. Se recomienda a la empresa aplicar las estrategias de mejoramiento propuestas en el plan de acción de la presente investigación.
3. Se recomienda a MCS implementar un plan estratégico retroalimentable que les permita estar en constante mejoramiento continuo.
4. Se recomienda a MCS tomar en consideración la implementación de herramientas BPM para automatizar sus procesos.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- ABC del Emprendedor (07 de Abril de 2017). ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA. ABC del Emprendedor. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/analisis-interno-de-la-empresa.html>
- Alma Vidaurre Arias. Funides Advierte incremento de migración. El Nuevo Diario. Recuperado de: <https://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/485086-funides-advierde-incremento-migracion/>
- Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stinger en dos sucursales de vivienda en cartagena durante 2014 (2015). Recuperado de: [http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20\(1\).pdf?sequence=1](http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20(1).pdf?sequence=1)
- Banco Central de Nicaragua. Informe Anual 2018 [Archivo PDF]. Managua, Nicaragua. Autor. Recuperado de: [www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/Informe Anual 2018](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/Informe%20Anual%202018)
- Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. Vargas, Elena; Aldana, Luzángela. Universidad de la Sabana, 2007.
- Canon(2020). Multifunction Copiers. Canon. Recuperado de: <https://www.usa.canon.com/internet/portal/us/home/products/list/copiers-mfps-fax-machines/multifunction-copiers/multifunction-copiers>
- David Polo. (2012). Atención al Cliente – Como ofrecer un buen servicio al cliente. Emprender Fácil. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de: <https://www.emprender-facil.com/es/atencion-al-cliente-un-buen-servicio>.
- Fex Cortés (5 de Marzo de 2017). Estrategias de Marketing derivadas de una Matriz FODA. MKTTotal. Recuperado el 22 de julio de 2019 de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derivadas-de-un-foda>
- Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN Pag.200-204
- Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN Pag.149-150
- Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN Pag.110-111
- Fred R. David (2003) | Administración Estratégica, México, PEARSON EDUCACIÓN (pp. 104-110).
- García Pantigozo, Manuel; Quispe Atúncar, Carlos; Ráez Guevara, Luis (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos, Lima, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Pag.89-94

- INIDE. INFORME DE EMPLEO ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES (ECH) IV TRIMESTRE 2018 [Archivo PDF]. Managua, Nicaragua. Autor. Recuperado de: [www.inide.gob.ni](http://www.inide.gob.ni) › ECH › Publicacion ECH IV Trimestre 2018
- Laura Restrepo (5 de Diciembre de 2017). 4 principales herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos. MINUTO DE DIOS INDUSTRIAL. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <http://mdc.org.co/herramientas-de-diagnostico-y-evaluacion-de-procesos>.
- Listas de Verificación —. (s. f.). Aceproject. Recuperado de: <http://aceproject.org/main/espanol/po/poc01b.html>
- MBA Gilberto Alcócer López. MARCO JURIDICO MIPYME [Archivo PDF]. Managua, Nicaragua. Autor. Recuperado de: [procompetencia.gob.ni](http://procompetencia.gob.ni) › wp-content › uploads › 2016/11.
- Modelo EFQM | Club Excelencia en Gestión. (s. f.). Club Excelencia. Recuperado de : <https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>
- Molera, L. M. (s. f.). Escala de Likert. Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Volumen 64, Nº 1, Primavera. Págs. 12-40.
- Prospectiva.eu (2012). MIC MAC. Análisis Estructural. Prospectiva.eu. Recuperado de: [http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)
- Rafael Dávila (2 de Abril de 2019). ¿Qué es y cómo hacer un diagnóstico empresarial? LUZ. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial>.
- Secretaria de educación pública SEP (2016). Lineamientos para la elaboración del plan de mejora continua. Recuperado de <http://www.cobachih.edu.mx/LinkClick.aspx?fileticket=2-pYXLcbrL8%3D&portalid=0>
- SoyEntrepreneur (1 de Septiembre de 2010). Cómo desarrollar un plan de acción. Entrepreneur. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <https://www.entrepreneur.com/article/263648>
- UNIVERSITAT DE BARCELONA (2 de Enero de 2010). Análisis externo de una empresa: 3 formas de plantearlo. OBS business school. Recuperado el 22 de Julio de 2019 de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/analisis-externo-de-una-empresa-3-formas-de-plantearlo>.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de Servqual sobre expectativa

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE DE MCS

**Instrucciones:** basándose en su experiencia como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de **fotocopiadoras multifuncionales**, piense por favor en su ideal de una empresa de fotocopiadoras multifuncionales que podría ofrecerle un servicio de calidad y por favor indique hasta qué punto piensa que una empresa de fotocopiadoras multifuncionales debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica no es esencial para considerar a una empresa de la índole como excelente marque con un círculo en el **1**. Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de la índole marque con un círculo el número **7**. Si sus convicciones no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo interesa que indique un número que refleje con exactitud lo que usted considera que una empresa de la índole necesita para ofrecerle un servicio de calidad.

ASPECTOS TANGIBLES							
Preguntas	Puntuación						
Una empresa excelente tiene equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
Las instalaciones físicas de una empresa excelente son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una empresa excelente tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio	1	2	3	4	5	6	7

(folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.							
---	--	--	--	--	--	--	--

FIABILIDAD							
Preguntas	Puntuación						
Cuando una empresa excelente promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando un cliente tiene un problema, la empresa excelente muestra un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
La empresa excelente realiza bien el servicio a la primera.	1	2	3	4	5	6	7
La empresa excelente concluye el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
Una empresa excelente insiste en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7

SENSIBILIDAD							
Preguntas	Puntuación						
En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7

SEGURIDAD							
Preguntas	Puntuación						
El comportamiento de los empleados de una empresa excelente transmite confianza a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
Los clientes de una empresa excelente se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7

EMPATIA							
Preguntas	Puntuación						
Una empresa excelente da a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
Una empresa excelente tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Una empresa excelente tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Una empresa excelente se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una empresa excelente, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 2: Cuestionario de Servqual sobre Percepción

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE DE MCS

**Instrucciones:** el siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa **MCS**. Para cada declaración señale, hasta qué punto considera que la empresa **MCS** posee las características descritas en cada declaración. También en este caso trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa MCS tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas, solamente interesa que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa MCS.

ASPECTOS TANGIBLES							
Preguntas	Puntuación						
MCS tiene equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
Las instalaciones físicas de MCS son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de MCS tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
En MCS, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

FIABILIDAD							
Preguntas	Puntuación						
Cuando MCS promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando un cliente tiene un problema, MCS muestra un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
MCS realiza bien el servicio a la primera.	1	2	3	4	5	6	7
MCS concluye el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
MCS insiste en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7

SENSIBILIDAD							
Preguntas	Puntuación						
En MCS, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	1	2	3	4	5	6	7
En MCS, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En MCS, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En MCS, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7



SEGURIDAD							
Preguntas	Puntuación						
El comportamiento de los empleados de MCS transmite confianza a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
Los clientes de MCS se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
En MCS, los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
En MCS, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7

EMPATIA							
Preguntas	Puntuación						
MCS da a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
MCS tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
MCS tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
MCS se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de MCS, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

### Anexo 3: Cuestionario de identificación de procesos de MCS

#### Cuestionario de identificación de Procesos de MCS (Molina Copier Service)

A efectos de verificar el grado de cumplimiento y avance en los objetivos, se incorpora la realización de cuestionario de Autoevaluación para los procesos conforme al Modelo EFQM versión 2019 de Excelencia en la Gestión en relación con el enfoque de procesos.

El presente Autoevaluación mediante cuestionario es una adaptación centrada exclusivamente en los subcriterios 5a y 5b de herramienta Perfil V de Modelo EFQM de Excelencia, en su versión adaptada al servicio **de venta de fotocopiadoras multifuncionales**, este servirá para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa e identificar las posibles debilidades.

El cuestionario tiene un total de 30 preguntas que en total suman una calificación de 120 puntos, conforme a lo siguiente:

<i>Procesos evaluados</i>	Cantidad de pregunta	Puntuación
<b>1. Procesos de selección y reclutamiento de personal.</b>	5	20
<b>2. Procesos de venta.</b>	5	20
<b>3. Procesos de atención al cliente por reclamo.</b>	5	20
<b>4. Procesos de servicio de mantenimiento correctivo</b>	5	20
<b>5. Procesos servicio preventivo</b>	5	20
<b>6. Procesos de mercadeo y promociones.</b>	5	20
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>120</b>

Cada pregunta esta divididas en 3 repuestas en ningún caso es necesario anexar documentos de soporte.

Repuesta	Puntuación Individual	Descripción de la repuesta
Si	4	La actividad se cumple y se describe la documentación soporte con la que se cuenta o se indica que es posible generarla
Si parcialmente	2	La actividad se cumple, pero se explica que se tiene dificultad o no es factible generar la documentación soporte
No	0	La actividad no cumple y se requiere establecer las acciones de mejora

Evaluación de oportunidad y debilidad.

1. Si el proceso evaluado tiene un puntaje total individual menor de 16 se considerará una debilidad.
2. Correspondientemente si se tiene un porcentaje total individual mayor a 16 se considera una fortaleza.

**Conteste el cuestionario según la información actual del proceso de la empresa Molina Service Copier, si su respuesta es positiva (Si) describa o mencione el documento para respaldar su respuesta.**

Evaluación de los Procesos productivos y administrativo de MCS					
Proceso de selección y reclutamiento de personal					
	Preguntas	Respuesta			Si su respuesta es Positiva (SI) describa la documentación de soporte en caso contrario describa las acciones de mejoras.
		SI	SI parcialmente	NO	
1	¿Cada fase del Proceso de selección y reclutamiento de personal, están debidamente identificados, definidos y documentados?				El proceso solo se encuentra identificado pero no esa definido ni documentado, por lo que se sugiere realizar un plan en condiciones para este proceso
2	¿Existe una metodología a seguir en el Proceso de reclutamiento de personal?				El proceso se realiza empíricamente, no siguen una metodología establecida
3	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada fase del Proceso de reclutamiento de personal?				Definir las fases de cada proceso e informar mediante información documentada a todos los involucrados en el proceso
4	¿Están identificados los grupos de interés del Proceso?				El perfil que se busca para cada puesto está identificado gracias a los años de experiencia del departamento de recursos humanos, pero estos no están documentados por lo que se recomienda realizar un perfil para cada puesto de trabajo y documentarlo
5	¿Estas asignaciones son conocidas por el				No existe documentación de soporte, son conocidas

	personal de recursos humanos?				porque llevan años haciendo los mismos pasos
<b>Proceso de venta</b>					
	<b>Preguntas</b>	<b>Repuesta</b>			<b>Si su repuesta es Positiva (SI) describa la documentación de soporte en caso contrario describa las acciones de mejoras.</b>
		<b>SI</b>	<b>SI parcialmente</b>	<b>NO</b>	
6	¿Cada fase del Proceso de venta está identificados, definidos y documentados?				El proceso solo se encuentra identificado pero no esa definido ni documentado, por lo que se sugiere realizar un plan en condiciones para este proceso
7	¿Existe una metodología a seguir en el Proceso de venta?				El proceso se realiza empíricamente, no siguen una metodología establecida
8	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada fase del Proceso de venta?				Están comunicadas de manera hablada, no poseen un manual o una ficha técnica sobre su cargo, por lo que se recomienda la realización de dicho manual de procesos
9	¿Están identificados los grupos de interés del Proceso?				Cartera de clientes de MCS
10	¿Estas asignaciones son conocidas por el personal de venta?				Están comunicadas de manera hablada, no poseen un manual o una ficha técnica sobre su cargo, por lo que se recomienda la realización de dicho manual de procesos
<b>Procesos de atención al cliente por reclamo</b>					
	<b>Preguntas</b>	<b>Repuesta</b>			<b>Si su repuesta es Positiva (SI) describa la documentación de soporte en caso contrario describa las acciones de mejoras.</b>
		<b>SI</b>	<b>SI parcialmente</b>	<b>NO</b>	
11	¿Cada fase del proceso de atención al cliente por reclamo identificados, están definidos y documentados?				Manual del proceso de atención al cliente por reclamo de garantía.

12	¿Existe una metodología a seguir en el Proceso de atención al cliente por reclamo?				Manual del proceso de atención al cliente por reclamo de garantía.
13	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada fase del Procesos de atención al cliente por reclamo?				Manual del proceso de atención al cliente por reclamo de garantía.
14	¿Están identificados los grupos de interés del proceso?				Manual del proceso de atención al cliente por reclamo de garantía.
15	¿Estas asignaciones son conocidas por el personal de reclamo del cliente?				Manual del proceso de atención al cliente por reclamo de garantía.
<b>Proceso de servicio de mantenimiento correctivo</b>					
	<b>Preguntas</b>	<b>Repuesta</b>			<b>Si su repuesta es Positiva (SI) describa la documentación de soporte en caso contrario describa las acciones de mejoras.</b>
		<b>SI</b>	<b>SI parcialmente</b>	<b>NO</b>	
16	¿Cada fase del Proceso de servicio de mantenimiento correctivo, están definidos y documentados?				El proceso solo se encuentra identificado pero no esa definido ni documentado, por lo que se sugiere realizar un plan en condiciones para este proceso
17	¿Existe una metodología a seguir en el Proceso de servicio de mantenimiento correctivo?				El proceso se realiza empíricamente, no siguen una metodología establecida
18	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada fase del Procesos de servicio de mantenimiento correctivo?				Están comunicadas de manera hablada, no poseen un manual o una ficha técnica sobre su cargo, por lo que se recomienda la realización de dicho manual de procesos
19	¿Están identificados los grupos de interés del proceso?				Cartera de clientes de servicio de MCS
20	¿Estas asignaciones son conocidas por el				Están comunicadas de manera hablada, no poseen un manual o una ficha técnica

	personal de mantenimiento?				sobre su cargo, por lo que se recomienda la realización de dicho manual de procesos
<b>Proceso de servicio Preventivo</b>					
	<b>Preguntas</b>	<b>Repuesta</b>			<b>Si su repuesta es Positiva (SI) describa la documentación de soporte en caso contrario describa las acciones de mejoras.</b>
		<b>SI</b>	<b>SI parcialmente</b>	<b>NO</b>	
<b>21</b>	¿Cada fase del Proceso de servicio de mantenimiento Preventivo, están debidamente identificados, definidos y documentados?				El proceso solo se encuentra identificado pero no esa definido ni documentado, por lo que se sugiere realizar un plan en condiciones para este proceso
<b>22</b>	¿Existe una metodología a seguir en el Proceso de servicio de mantenimiento Preventivo?				El proceso se realiza empíricamente, no siguen una metodología establecida
<b>23</b>	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada fase del Procesos de servicio de mantenimiento Preventivo?				Están comunicadas de manera hablada, no poseen un manual o una ficha técnica sobre su cargo, por lo que se recomienda la realización de dicho manual de procesos
<b>24</b>	¿Están identificados los grupos de interés del Proceso?				Cartera de clientes de servicio de MCS
<b>25</b>	¿Estas asignaciones son conocidas por el personal de mantenimiento?				Están comunicadas de manera hablada, no poseen un manual o una ficha técnica sobre su cargo, por lo que se recomienda la realización de dicho manual de procesos
<b>Proceso de Mercadeo y promociones</b>					
	<b>Preguntas</b>	<b>Repuesta</b>			<b>Si su repuesta es Positiva (SI) describa la documentación de soporte en caso contrario describa las acciones de mejoras.</b>
		<b>SI</b>	<b>SI parcialmente</b>	<b>NO</b>	

21	¿Cada fase del Proceso de Mercadeo y promoción, están debidamente identificados, definidos y documentados?				MCS siempre ha contado con un sistema de promociones el cual es comunicado a los miembros del departamento de ventas mediante correos y memorandos en físico pero actualmente se encuentra en un proceso experimental en cuanto a mercadeo, por lo que se recomienda establecer una metodología documentada en este aspecto.
22	¿Existe una metodología a seguir en el Proceso de Mercadeo y promociones?				Las promociones son realizadas por el gerente general mes a mes pero no existe un método establecido. El mercadeo se realiza mediante publicaciones en Facebook y whatsapp.
23	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada fase del Procesos de Mercadeo y promoción?				Están comunicadas de manera hablada, no poseen un manual o una ficha técnica sobre su cargo, por lo que se recomienda la realización de dicho manual de procesos
24	¿Están identificados los grupos de interés del Proceso?				Cartera de clientes de MCS
25	¿Estas asignaciones son conocidas por el personal de Marketing?				Están comunicadas de manera hablada, no poseen un manual o una ficha técnica sobre su cargo, por lo que se recomienda la realización de dicho manual de procesos
<b>Proceso de compra</b>					
	<b>Preguntas</b>	<b>Repuesta</b>			<b>Si su repuesta es Positiva (SI) describa la documentación de soporte en caso contrario describa las acciones de mejoras.</b>
		<b>SI</b>	<b>SI parcialmente</b>	<b>NO</b>	
21	¿Cada fase del Proceso de compra están debidamente identificados, definidos y documentados?				MCS tiene una metodología que sigue para la compra de sus productos, pero esta fue desarrollada empíricamente a base de experiencia, por lo que se recomienda documentarla correctamente

22	¿Existe una metodología a seguir en el Proceso de compra?				MCS tiene una metodología que sigue para la compra de sus productos, pero esta fue desarrollada empíricamente a base de experiencia, por lo que se recomienda documentarla correctamente
23	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada fase del Procesos de compra?				El encargado de compras conoce sus obligaciones y funciones pero estas no están documentadas ya que no existe un manual de funciones implementado por lo que se recomienda su implementación
24	¿Están identificados los grupos de interés del Proceso?				Kardex y control de inventario de MCS
25	¿Estas asignaciones son conocidas por el personal de compra?				El encargado de compras conoce sus obligaciones y funciones pero estas no están documentadas ya que no existe un manual de funciones implementado por lo que se recomienda su implementación



## **Anexo 4: Checklist de medición de higiene y seguridad de MCS**

### **Lista de verificación para la evaluación de Higiene y Seguridad de la infraestructura MCS.**

Se recurre al siguiente método de evaluación de Infraestructura de acuerdo con las normativas del Manual de Higiene y Seguridad de Nicaragua, para dicha evaluación se aplica una Lista de verificación según los parámetros de cumplimiento y requerimiento establece la ley 618 “Ley general de higiene y seguridad del Trabajo”.

La evaluación es una adaptación de Lista de chequeo, una versión adaptada a la **empresa de Molina Copier Service**, este servirá para determinar las condiciones de la infraestructura de la empresa según las normas de Higiene y Seguridad.

El manual Higiene y seguridad en el trabajo basado en la ley 618, habla de manera general sobre los requerimientos a cumplir de una empresa establecida en el país. El manual propone 7 variables que una empresa tiene que cumplir, se consideran 5 para la empresa tomando en cuenta el giro de negocio de Molina Copier Service que pertenece a la categoría de servicios.

Variables compatibles con Molina Copier Service:

- Servicio Sanitarios.
- Ambiente térmico.
- Ambientes auditivos.
- Ambiente lumínico.
- Riesgos ergonómicos.

Variables no consideradas:

- Radiación Iónica.
- Enfermedades Psicosociales.

Las variables serán aplicadas a cada departamento establecido en la empresa Molina Copier Service estas áreas son las siguientes:

- Departamento de venta.
- Departamento de mantenimiento.
- Departamento de recurso humano.
- Departamento de compra.
- Departamento de bodega.

Tomando en cuenta las variables compatibles con cada departamento de la empresa se escogieron 3 parámetros importantes por cada uno resultando en un total de 15.

La lista verificación será realizada por el Subgerente de Molina Copier Service mediante observación directas de cada variable establecida, se documentará a través de imagen cada parámetro evaluado.

El sistema de evaluación plantea respuestas establecidas “SI” y “NO” debido a la naturaleza de algunas preguntas la respuesta “NO” implica un punto positivo, se tomará en cuenta siguiente sistema de evaluación por variable:

1. Si 2 o más de los 3 parámetros que conforma una variable son negativas se considerara una Debilidad.
2. Si 2 o más de los 3 parámetros que conforma una variable son positivas se considerara una Fortaleza.

Considerando que su respuesta es negativa se tiene que describir las causas de su observación.

<b>Lista de chequeo de Infraestructura</b>				
<b>Servicios sanitarios</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
1	Servicios sanitarios en óptimas condiciones según los parámetros de Orden y Limpieza.			Los baños están debidamente limpios como también se le dan mantenimiento de infraestructura anual, lo cual permite que se mantengan en buen estado un período, cada baño tiene los objetos de limpieza necesarios para el personal.
2	Un inodoro por cada 10 personas.			La empresa cuenta con tres inodoros los cuales están distribuidos para los siguientes departamentos uno para administración uno para venta y uno para mantenimiento así completando el total de tres.
3	Instalaciones en debidas condiciones de desinfección.			El personal de limpieza se encarga de desinfectar dos veces al día los tres baños de la empresa.
<b>Departamento de venta</b>				
<b>Ambiente térmico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
1	El departamento de venta excede las condiciones humedad establecidos de 50% y 60%.			El departamento de venta posee un nivel de humedad de 54% en la hora laboral.
2	El departamento de venta cumple con las condiciones de climatización adecuada.			El departamento de venta posee 2 aires acondicionado los cuales permanecen encendido durante el período laboral equivalente a 8 horas los cuales los aires son colocados en la temperatura de 22°.

3	El departamento de venta cumple con las condiciones optima de temperatura entre 23 °C y 26 °C.			El departamento de venta posee 2 aires acondicionados los cuales mantienen la temperatura en 22° continuos.
<b>Ambiente auditivo</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
4	El departamento de Ventas posee protección auditiva para ruido continuo que exceda el límite de decibeles establecidos.			No lo necesita, debido a que no se excede el límite de decibeles, se midieron los decibeles por 1 hora continua y estos oscilaban entre los 60 a 65 decibeles.
5	El departamento de Recursos humanos excede el límite de 85 decibeles.			Hay poco ruido en la sala de ventas más allá de los mismos colaboradores hablando entre ellos o con los clientes lo cual se registró una cantidad de decibeles de 57dB.
6	El departamento de Recursos humanos excede el tiempo de exposición límite con ruido continuo mayor a las 8 horas establecidas.			Las mediciones se realizaron durante el período laboral la cual comienza desde la 8am hasta 5:45pm la cual las mediciones son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8am – 9am: 55dB</li> <li>• 9am-10am: 57dB</li> <li>• 11am-12am: 61dB</li> <li>• 12pm-1pm: 55dB</li> <li>• 1pm-2pm: 58dB</li> <li>• 2pm-3pm: 55dB</li> <li>• 3pm-4pm: 59dB</li> <li>• 5:45pm: 54dB</li> </ul>
<b>Ambiente Lumínico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
7	El departamento de venta cumple con los niveles óptimo de 500 lux artificial.			El departamento de venta posee 586 lux artificial distribuidos lo cual permite la buena iluminación.
8	El departamento de venta posee niveles de luminancia mínimo de 400 para las mesas de trabajo o administrativos.			El departamento de venta posee 410 lux artificial distribuidos alrededor de las mesas de venta.
9	El departamento de venta excede los límites de 750 lux establecido para área de oficina.			El arquitecto al momento de diseñar la empresa, estableció los niveles adecuados de luminancia para todo el local. En la sala de ventas hay alrededor de 10 bombillos pequeños y 2 candelones en el techo.
<b>Riesgo ergonómico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.

10	Los puestos del departamento de venta están debidamente diseñados de acuerdo con la movilidad y altura.			Los escritorios de la sala de venta poseen una altura de 1 metro y están separados entre sí por una distancia de 45cm.
11	Los puestos de trabajo para el departamento de venta están debidamente amueblados según los requerimientos del sitio.			Cada puesto de trabajo posee una computadora de escritorio, un escritorio, un abanico personal y una silla de oficina.
12	Los espacios del departamento de venta en su entorno de trabajo están debidamente distribuidos.			Hay 4 escritorios los cuales tienen un espacio para movilizarse entre ellos de 45cm.
<b>Departamento de mantenimiento</b>				
<b>Ambiente térmico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
1	El departamento de mantenimiento excede las condiciones humedad establecidos de 50% y 60%.			El departamento de mantenimiento posee una venta de tamaño 1 metro x 1 metro para debida circulación de aire la cual obtuvo un porcentaje de humedad de 57%.
2	El departamento de mantenimiento cumple con las condiciones de climatización adecuada.			El departamento no posee climatización artificial ya que es una habitación cerrada solo posee ventilación artificial lo cual no es suficiente.
3	El departamento de mantenimiento cumple con las condiciones optima de temperatura entre 23 °C y 26 °C.			Hace mucho calor en ese departamento, debido a que se encuentra en una habitación bastante cerrada, además de que los abanicos no poseen la suficiente potencia y no posee aire acondicionado. La temperatura aquí se oscila entre los 35-36°.
<b>Ambiente auditivo</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
4	El departamento de mantenimiento posee protección auditiva para ruido continuo que exceda el límite de decibeles establecidos.			El departamento posee 6 protectores auditivos por cada empleado.
5	El departamento de mantenimiento			Lo único que genera bastante ruido es el compresor que utilizan para secar y limpiar

	excede el límite de 85 decibeles.			piezas, pero ese motor solo se enciende cada vez que se usa y no sobrepasa los 1 o 2 minutos continuos de ruido. Mientras el motor del compresor está activo. Los decibeles aumentan a 90 en promedio.
6	El departamento de mantenimiento excede el tiempo de exposición límite con ruido continuo mayor a las 8 horas establecidas.			<p>Las mediciones se realizaron durante el período laboral la cual comienza desde la 8am hasta 5:45pm la cual las mediciones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8am – 9am: 56dB</li> <li>• 9am-10am: 78dB</li> <li>• 11am-12am: 86dB</li> <li>• 12pm-1pm: 53dB</li> <li>• 1pm-2pm: 76dB</li> <li>• 2pm-3pm: 80dB</li> <li>• 3pm-4pm: 61dB</li> <li>• 5:45pm: 52dB</li> </ul>
<b>Ambiente Lumínico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
7	El departamento de mantenimiento cumple con los niveles óptimos de 750 lux artificiales.			El departamento de mantenimiento posee 560 lux.
8	El departamento de mantenimiento cumple con el mínimo de 500 lux para áreas de trabajos de requerimientos específicos.			El departamento de mantenimiento posee 560 lux distribuidos los cuales está enfocado en la zona donde se realizan los mantenimientos.
9	El departamento de mantenimiento excede los límites de 1000 lux establecidos para áreas de trabajos de requerimientos específicos.			El arquitecto al momento de diseñar la empresa, estableció los niveles adecuados de luminancia para todo el local. Esta sala posee 2 candelones en el techo.
<b>Riesgo ergonómico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
10	Los puestos del departamento de mantenimiento están debidamente diseñados de acuerdo con la movilidad altura.			Existen 5 escritorios en el departamento de 1 metro de altura y están separados por una distancia de 1 metro y medio entre si
11	Los puestos de trabajo para el departamento de mantenimiento están			Cada escritorio posee un largo y ancho de 1.5 x 50cm lo cual posibilita realizar sus actividades satisfactoriamente

	debidamente amueblados según los requerimientos del sitio.			
12	Los espacios del departamento de mantenimiento en su entorno de trabajo están debidamente distribuidos.			Existen 5 escritorios en el departamento de 1 metro de altura y están separados por una distancia de 1 metro y medio entre si
<b>Departamento de Recursos humanos</b>				
<b>Ambiente térmico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
1	El departamento de Recursos humanos excede las condiciones humedad establecidos de 50% y 60%.			Dicho departamento cuenta con aire acondicionado y este se usa en todo momento, la humedad del departamento de recurso humano es de 53% en la hora laboral.
2	El departamento de Recurso humano cumple con las condiciones de climatización adecuada.			El departamento cuenta con un aire acondicionado que se encarga de climatizar el departamento y mantenerlo en una temperatura de 19°.
3	El departamento de Recurso humano cumple con las condiciones optima de temperatura entre 23 °C y 26 °C.			El departamento mantiene una temperatura de 19° durante la hora laboral.
<b>Ambiente auditivo</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
4	El departamento de Recursos humanos posee protección auditiva para ruido continuo que exceda el límite de decibeles establecidos.			No lo necesita, debido a que no se excede el límite de decibeles. Los decibeles oscilan entre los 50-55.
5	El departamento de Recursos humanos excede el límite de 85 decibeles.			No, debido a que dicha área se encuentra apartada, lo cual dio un resultado de 53dB
6	El departamento de Recursos humanos excede el tiempo de exposición límite con ruido continuo mayor a las 8 horas establecidas.			No, debido a que dicha área se encuentra apartada, el ruido del exterior que llega al lugar es mínimo, las mediciones se realizaron durante el período laboral la cual comienza desde la 8am hasta 5:45pm la cual las mediciones son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8am – 9am: 56dB</li> <li>• 9am-10am: 55dB</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11am-12am: 52dB</li> <li>• 12pm-1pm: 45dB</li> <li>• 1pm-2pm: 54dB</li> <li>• 2pm-3pm: 57dB</li> <li>• 3pm-4pm: 46dB</li> <li>• 5:45pm: 40dB</li> </ul>
<b>Ambiente Lumínico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
7	El departamento de Recursos humanos cumple con los niveles óptimo de 500 lux artificiales.			El departamento posee 581 lux.
8	El departamento de Recursos humanos cumple con el mínimo de 450 lux para áreas de trabajos de requerimientos específicos.			Posee 581 lux distribuidos en todo el departamento lo cual suministrados por 4 fuentes de luz artificial.
9	El departamento de Recursos humanos excede los límites de 750 lux establecido para áreas de trabajos de requerimientos específicos.			El arquitecto al momento de diseñar la empresa, estableció los niveles adecuados de luminancia para todo el local. Esta sala al ser pequeña cuenta con un candelón grande y 4 bombillos pequeños.
<b>Riesgo ergonómico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
10	Los puestos del departamento de Recursos humanos están debidamente diseñados de acuerdo con la movilidad altura.			Existen 2 escritorios en el departamento de ventas con 1 metro de altura y están separados por una distancia de 6 metros
11	Los puestos de trabajo para el departamento de Recursos humanos están debidamente amueblados según los requerimientos del sitio.			Cada puesto de trabajo posee una computadora de escritorio, un escritorio, un abanico personal y una silla de oficina
12	Los espacios del departamento de Recursos humanos en su entorno de trabajo están debidamente distribuidos.			Existen 2 escritorios en el departamento de ventas con 1 metro de altura y están separados por una distancia de 6 metros

Departamento de compra				
Ambiente térmico				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
1	El departamento de compra excede las condiciones humedad establecidos de 50% y 60%.			Dicho departamento cuenta con aire acondicionado y este se usa en todo momento, la cual se tome un porcentaje de humedad del 51%
2	El departamento de compra cumple con las condiciones de climatización adecuada.			El departamento cuenta con aire acondicionado lo cual se encarga de mantener una climatización continua de 23°.
3	El departamento de compra cumple con las condiciones optima de temperatura entre 23 °C y 26 °C.			El departamento posee climatización artificial la cual se encarga de mantener 23° de temperatura continua durante el tiempo laboral
Ambiente auditivo				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
4	El departamento de compra posee protección auditiva para ruido continuo que exceda el límite de decibeles establecidos.			No lo necesita, debido a que no se excede el límite de decibeles. Los decibeles oscilan entre los 50-55.
5	El departamento de compra excede el límite de 85 decibeles.			No, debido a que dicha área se encuentra apartada, el ruido del exterior que llega al lugar es mínimo
6	El departamento de compra excede el tiempo de exposición límite con ruido continuo mayor a las 8 horas establecidas.			No, debido a que dicha área se encuentra apartada, el ruido del exterior que llega al lugar es mínimo, las mediciones se realizaron durante el período laboral la cual comienza desde la 8am hasta 5:45pm la cual las mediciones son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8am – 9am: 55dB</li> <li>• 9am-10am: 57dB</li> <li>• 11am-12am: 58dB</li> <li>• 12pm-1pm: 52dB</li> <li>• 1pm-2pm: 57dB</li> <li>• 2pm-3pm: 58dB</li> <li>• 3pm-4pm: 56dB</li> <li>• 5:45pm: 54dB</li> </ul>
Ambiente Lumínico				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
7	El departamento de compra cumple con			El departamento posee 565 lux



	los niveles óptimo de 500 lux artificiales.			
8	El departamento de compra cumple con el mínimo de 450 lux para áreas de trabajos de requerimientos específicos.			Posee 565 lux distribuido en todo el departamento lo cual son brindado por 4 fuente de luz artificial.
9	El departamento de compra excede los límites de 750 lux establecido para áreas de trabajos de requerimientos específicos.			El arquitecto al momento de diseñar la empresa, estableció los niveles adecuados de luminancia para todo el local. Esta sala al ser pequeña cuanta con un candelón grande y 4 bombillos pequeños.
<b>Riesgo ergonómico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
10	Los puestos del departamento de compra están debidamente diseñados de acuerdo con la movilidad altura.			Existen 2 escritorios en el departamento de ventas con 1 metro de altura y están separados por una distancia de 6 metros
11	Los puestos de trabajo para el departamento de compra están debidamente amueblados según los requerimientos del sitio.			Cada puesto de trabajo posee una computadora de escritorio, un escritorio, un abanico personal y una silla de oficina
12	Los espacios del departamento de compra en su entorno de trabajo están debidamente distribuidos.			Existen 2 escritorios en el departamento de ventas con 1 metro de altura y están separados por una distancia de 6 metros
<b>Departamento de bodega</b>				
<b>Ambiente térmico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
1	El departamento de bodega excede las condiciones humedad establecidos de 50% y 60%.			Dicho departamento, aunque este encerrado, cuenta con su propio aire acondicionado, que funciona durante todo el día, la cual posee una medición de 57% de humedad.
2	El departamento de bodega cumple con las condiciones de climatización adecuada.			El departamento cumple con la climatización adecuada ya que cuenta con aire acondicionado lo cual brinda una temperatura contante de 25°

3	El departamento de bodega cumple con las condiciones optima de temperatura entre 23 °C y 26 °C.			El departamento posee un aire acondicionado lo cual brinda una temperatura artificial 25° durante todo el período laboral
<b>Ambiente auditivo</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
4	El departamento de bodega posee protección auditiva para ruido continuo que exceda el límite de decibeles establecidos.			No lo necesita, debido a que no se excede el límite de decibeles. Los decibeles oscilan entre los 50-55
5	El departamento de bodega excede el límite de 85 decibeles.			No, debido a que dicha área se encuentra apartada, el ruido del exterior que llega al lugar es mínimo
6	El departamento de bodega excede el tiempo de exposición límite con ruido continuo mayor a las 8 horas establecidas.			No, debido a que dicha área se encuentra apartada, el ruido del exterior que llega al lugar es mínimo, las mediciones se realizaron durante el período laboral la cual comienza desde la 8am hasta 5:45pm la cual las mediciones son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8am – 9am: 55dB</li> <li>• 9am-10am: 58dB</li> <li>• 11am-12am: 56dB</li> <li>• 12pm-1pm: 53dB</li> <li>• 1pm-2pm: 48dB</li> <li>• 2pm-3pm: 52dB</li> <li>• 3pm-4pm: 57dB</li> <li>• 5:45pm: 50dB</li> </ul>
<b>Ambiente Lumínico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	Justifique su respuesta describiendo la condición como también las mediciones.
7	El departamento de bodega cumple con los niveles óptimo de 400 lux artificiales.			El departamento de bodega posee 438 lux.
8	El departamento de bodega cumple con el mínimo de 200 lux para áreas de trabajos de requerimientos específicos.			Posee 438 lux lo cual esta distribuidos en todo el departamento brindado por 4 fuente de luz artificial.
9	El departamento de bodega excede los límites de 500 lux establecido para áreas de trabajos de			El arquitecto al momento de diseñar la empresa, estableció los niveles adecuados de luminancia para todo el local. Esta sala posee 4 candelones

	requerimientos específicos.			
<b>Riesgo ergonómico</b>				
N	Parámetros	SI	NO	En dado caso la repuesta es negativa (NO) describa las condiciones
10	Los puestos del departamento de bodega están debidamente diseñados de acuerdo con la movilidad altura.			Posee un escritorio de 1 metro de altura y al ser el único escritorio del departamento posee toda la movilidad posible
11	Los puestos de trabajo para el departamento bodega están debidamente amueblados según los requerimientos del sitio.			Posee una computadora de escritorio, un escritorio, un abanico personal y una silla de oficina
12	Los espacios del departamento de bodega en su entorno de trabajo están debidamente distribuidos.			Posee un escritorio de 1 metro de altura y al ser el único escritorio del departamento posee toda la movilidad posible

## **Anexo 5: Clima Organizacional**

El clima organizacional, es un conjunto de percepciones que los individuos tienen de una empresa y el entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Por tal motivo, es importante conocer el pensar que tienen los empleados sobre el clima organizacional, porque esto afecta diferentes factores como el fisiológico, psicológico, social y económico, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima.

Los autores más representativos de esta orientación son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977).

De las definiciones que han planteado estos autores, surgen los siguientes elementos en común:

- a. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.
- c. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d. Clima es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad.
- e. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la empresa.

### **Cuestionario de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer definen el concepto de clima organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento

Esta tesis utiliza el modelo planteado por Litwin y Stringer que permite conocer este aspecto dinámico de la realidad organizacional. Por esta razón, se llevó a

cabo una encuesta del clima organizacional, la cual fue adaptada para evaluar al personal de MCS.

Este instrumento de medición está constituido por 48 ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto:

**1. Estructura.** El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen.

Énfasis en la estructura formal.

**2. Responsabilidad.** El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

**3. Recompensa.** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.

**4. Riesgo.** El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

**5. Calidez.** La percepción de una buena confraternidad general.

Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.

**6. Apoyo.** La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización.

Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.

**7. Normas.** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.

Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.

**8. Conflicto.** El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista.

Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

**9. Identidad.** El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Para las respuestas, se optó por una escala Likert con cuatro opciones:

- **Totalmente de acuerdo.**
- **De acuerdo.**
- **En desacuerdo.**

- **Totalmente en desacuerdo.**

Lo anterior, considerando los resultados de la investigación de Lozano (2008) en la cual concluye que el número óptimo de opciones se encuentra entre cuatro y siete.

### **Formato encuesta de clima organizacional\**

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTUACION</b>
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>4</b>
<b>DE ACUERDO</b>	<b>3</b>
<b>EN DESACUERDO</b>	<b>2</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>1</b>

<b>NO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>ESTRUCTURA</b>					
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
8	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				

9	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
10	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
11	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
12	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
13	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
<b>RECOMPENSA</b>					
14	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
15	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas				
16	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.				
17	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
18	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
19	Cuando cometo un error me sancionan.				
<b>RIESGO</b>					
20	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
21	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
22	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
23	La organización se arriesga por una buena idea.				
<b>CALIDEZ</b>					
24	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
25	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
26	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
27	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
28	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables				
<b>APOYO</b>					

29	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
30	La gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
31	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
32	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
33	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
<b>NORMAS</b>					
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
36	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
<b>CONFLICTO</b>					
40	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
41	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
42	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
43	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
44	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
<b>IDENTIDAD</b>					
45	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
46	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
47	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización				
48	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				



## Anexo 6: Fotos de infraestructura de MCS



## Anexo 7: Costo de cursos de capacitación

TEAM

**\$400** /user/year

**For teams & smaller organizations,**  
empower employees to master new skills with  
unlimited access to our catalog.

[Buy Now](#)

[14-Day Refund Guarantee](#)