

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A
GRANJA FLORES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**MARLON LEONILO MIRANDA OLMEDO
JONATHAN SAMUEL CHÁVEZ MORALES
WILLIAM RAFAEL RUANO ROQUE
JAIME ROBERTO CALDERÓN**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ABRIL, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSE MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

JURADO EXAMINADOR

SR. CARLOS ANTONIO FLORES VANEGAS

PRESIDENTE

ING. ILLIANA CASTRO

PRIMER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO

SEGUNDO VOCAL

LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ

TERCER VOCAL

ABRIL, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. CARLOS ANTONIO FLORES VANEGAS, ING. ILLIANA CASTRO, LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO Y LIC.

JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ A LAS CATORCE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN

PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: JAIME ROBERTO CALDERÓN, JONATHAN SAMUEL CHÁVEZ MORALES,

MARLON LEONILO MIRANDA OLMEDO Y WILLIAM RAFAEL RUANO ROQUE. QUIENES PRESENTARON

DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA

REALIZADA A "GRANJA FLORES."

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR
TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE si CUMPLE
CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS
Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, VEINTISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTE.



SR. CARLOS ANTONIO FLORES VANEGAS
PRESIDENTE DEL JURADO



ING. ILLIANA CASTRO
PRIMER VOCAL



LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO
SEGUNDO VOCAL



LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ
TERCER VOCAL

Índice

Resumen Ejecutivo	i
I Parte. Diagnóstico y Acción clave de éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa.....	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor.....	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo	5
1.2.3 Análisis del Entorno	6
1.2.4 Mercadeo y Ventas	7
1.2.5 Producción y Operaciones	11
1.2.6 Gestión Ambiental.....	14
1.2.7 Estructura Organizacional.....	15
1.2.8 Finanzas	16
1.2.9 Recursos Humanos	19
1.2.10 Gestión de Información.....	20
1.2.11 Gestión de Calidad	21
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	23
1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	30
II Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.....	31

2.1	Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.	31
2.1.1	Proceso de la consultoría.....	31
2.1.2	Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito	35
2.2	Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	37
2.2.1	Beneficios de la acción clave de éxito 1	37
2.2.2	Beneficios de la acción clave de éxito 2	40
2.3	Descripción de las acciones claves de éxito	41
2.3.1	Acciones Claves de Éxito desarrolladas	42
2.3.2	Acción Clave de Éxito 2 desarrollada, diseño e implementación del Plan Estratégico	88
2.4	Fundamentación teórica de la acción clave	112
2.4.1	¿Qué es un manual?	112
2.4.2	Atención de reclamos	115
2.4.3	Procesos en los sistemas de gestión	116
2.4.4	¿Qué es planeación estratégica?.....	116
2.4.5	Importancia del plan estratégico	119
2.4.6	Análisis FODA	121
2.4.7	Cuadro de Mando Integral	122
2.4.8	Beneficios de utilizar el cuadro de mando integral	124

2.4.9 Fundamentos de un Manual de Atención de Reclamos	125
2.4.10 Fundamentos de un plan estratégico	127
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.....	130
III Parte: Resultados de implementación acción clave de éxito.....	131
Conclusiones del Equipo Consultor	134
Recomendaciones del equipo consultor	146
Referencias.....	148
Anexos	149

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación y diagnóstico de la empresa GRANJA FLORES, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas en las que poseen fortaleza y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permita realizar acciones correctivas y con ello alcanzar sus metas propuestas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 11 grandes áreas de gestión con sus correspondientes subáreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales Áreas de Oportunidad las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron cuatro áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Cuadro N1. Áreas prioritarias a intervenir

Áreas de Mejora	Sub áreas
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Finanzas	Tributaria y Normas Legales
Finanzas	Registros Contables
Finanzas	Análisis de Costos
Finanzas	Administración Financiera
Gestión de Calidad	Calidad de Producto
Producción y Operaciones	Planificación de la Producción

Fuente: Elaboración equipo Consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinaron las áreas de oportunidad a intervenir estableciéndose las acciones clave de éxito a implementar las cuales consisten en:

Desarrollar e implementar manual de procedimientos de atención de reclamos del cliente, donde se desarrollarán controles de gestión de calidad, procedimiento de atención al cliente e indicadores de satisfacción.

Con la acción clave de éxito de Desarrollar e implementar manual de procedimientos de atención de reclamos del cliente, la empresa se beneficiará en lo siguiente:

- Procedimientos dirigidos a la calidad del producto.
- Registros de revisión de productos.
- Procedimientos de atención de reclamos y servicios de post venta.
- Indicadores enfocados a la satisfacción del cliente.

Diseño e implementación de un plan estratégico, donde se desarrollará, la creación de misión, visión y valores, establecimiento de las líneas estratégicas, formulación de objetivos estratégicos y nivel de socialización.

Con la acción clave de éxito de Diseño e implementación de un plan estratégico, la empresa se beneficiará en lo siguiente:

- Objetivos estratégicos definidos.
- Planes de acción prioritarios para el cumplimiento de objetivos.

- Objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos y mercados.
- Definición de prioridades conforme a los objetivos establecidos.

Es así como en un plazo de 2 meses se implementaron las acciones claves, las cuales fueron elaboradas de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación del manual de procedimientos de atención de reclamos del cliente fueron los siguientes:

- Contar con un flujo de procesos de producción de huevos de gallina actual.
- Contar con un flujo de procesos de producción de huevos de gallinas mejorado.
- Implementación de formulario de Control de manadas en desarrollo.
- Implementación de Programa de luz regresivo para aves en desarrollo.
- Implementación de programa de alimentación de periodos de crecimiento o desarrollo de gallinas.
- Implementación de programa de alimentación de periodos de postura o desarrollo de gallinas.
- Implementación de programa de luz para aves en producción de huevos.
- Implementación de formulario de Control de manadas y producción de huevos.

Los resultados obtenidos de la implementación en la elaboración de un plan Estratégico fueron los siguientes:

- Definición de la visión, misión, valores, análisis FODA, objetivos y estrategias.
- Socialización del marco estratégico con todos los empleados y empresario de Granja Flores.
- Colocación de rótulos con la visión, misión y valores de la empresa, en las principales instalaciones de la empresa.
- Plan de seguimiento a las estrategias definidas para la empresa.

Como equipo consultor se agradece al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I Parte. Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Carlos Antonio Flores Vanegas
2	Cargo	Propietario
3	Razón Social Empresa	Carlos Antonio Flores Vanegas
4	Matrícula de Comercio	
5	Giro Empresa	Producción de huevos de gallina
7	Sector	Avícola
8	Nº Empleados Jefes	1
9	Nº Empleados Administrativos	1
10	Nº Empleados Operarios	8
11	Nº Operarios Permanentes	5
12	Nº Operarios Temporales	3
13	Dirección	Caserío El Zarca Mil Cantón la Fuente
14	Ciudad / País	Tonacatepeque, San Salvador, El Salvador
15	Teléfonos	6200-3291
16	Fax	
17	E-mail	maritza.fmartinez@gmail.com ; hecwill21@gmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	1998
19	Número de Productos	3
20	Principal Producto / Servicio 1	Producción y venta de huevos de gallina
21	Principal Producto / Servicio 2	Venta de gallina de descarte
22	Principal Producto / Servicio 3	Venta de gallinaza (sub-producto)
25	Ventas Netas Totales Ultimo año	USD 109,200
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	USD 100,000
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	USD 95,000
28	Exportación Directa (SI/NO)	No
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	No
30	Exportaciones Totales Ultimo año	No
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	No
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	No
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	Sí
34	¿Cuáles?	Banco de Fomento Agropecuario

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, información obtenida por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

El negocio de la empresa es producción y comercialización de huevos de gallina para consumo, la contribución principal de la empresa es producir y proveer huevos frescos y de buena calidad a sus clientes, tiene una cobertura geográfica en los principales mercados de municipios al norte del gran San Salvador.

Los valores importantes de la organización son honestidad, responsabilidad y calidad del producto.

La empresa Granja Flores no cuenta con una Misión y Visión por escrito y no está realizando ninguna acción que se relacione con alguno de estos conceptos.

Las ventajas con la cual la empresa se diferencia en el mercado es la calidad obtenida a través de hacer su propio concentrado que influye en la coloración de la yema haciendo más atractivo el producto para sus clientes. El negocio debería ser conocido por proveer una buena calidad a un precio competitivo.

El sueño de la empresa es crecer, mejorar la cobertura, mejorar la infraestructura del negocio y mantener la calidad del huevo.

La empresa quisiera mantener de lo antiguo, que permanezca la calidad de sus huevos representado en el color de la yema, la atención personalizada y la competitividad de precios siendo accesibles al consumidor.

1.2.1.2 Historia de la empresa

El padre del propietario aprendió el negocio trabajando en una granja como empleado.

La granja fue fundada en 1981 por el padre del propietario, la cual fue fundada por la necesidad familiar de generar ingresos para mantenerse económicamente. La organización actualmente existe para ser rentable y poder sostener a la familia.

La primera etapa de la granja la inició el padre de don Carlos Flores, quien conocía el negocio, dado que había trabajado en una de ellas, quien al

quedarse sin empleo se ve en la necesidad de iniciar su propia granja en el municipio de Tonacatepeque, caserío Zarca Mil, posteriormente don Carlos Flores, se independizó y abrió su propia granja en un terreno de su propiedad, aledaño al de su padre. Inicialmente se proveía de concentrado mediante créditos de sus proveedores, al darse cuenta de que los altos intereses no le permitían saldar la deuda, optó por producir su propio concentrado para alimentar las aves, y en solo tres meses quedó solvente. Actualmente funciona con tres galpones de producción de huevos y abastece principalmente el mercado de Tonacatepeque y algunos mercados municipales de la zona.

El principal problema de Granja Flores ha sido el endeudamiento financiero y la empresa actualmente se encuentra en una fase de desarrollo.

La familia tiene una influencia directa e importante en la empresa, manteniendo la línea de mando el propietario.

El estado no tiene influencia alguna en la empresa, ni otras instituciones relacionadas con el rubro.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos

La empresa no cuenta con objetivos estratégicos y metas definidas por escrito, no se cuenta con objetivos de corto y largo plazo con respecto a

productos, mercados, política de personal y no se cuenta con planes de acción prioritarios para el cumplimiento de los objetivos.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo directivo

Las decisiones de liderazgo las toma el empresario y participa en todas las decisiones operativas, la familia solo realiza ventas.

Las jefaturas, representadas por esposa e hijas del empresario, toman decisiones solo en su ausencia, todas las directrices de la gerencia son en forma verbal y en función de las tareas de los colaboradores.

Para asignar la autoridad, el empresario se basa en la honestidad del empleado, nadie ocupa el cargo de jefaturas, la familia formada por su esposa y sus hijas asumen las posiciones de jefaturas en ausencia del propietario.

No se posee proceso formal y continuo de evaluación del rendimiento de los empleados y la antigüedad promedio del personal en la empresa es de 10 años.

1.2.2.2 Autonomía

El empresario toma las decisiones de compras de concentrado, de oportunidades de ventas, de crecimiento operativo, de consumo de alimentos para las aves, de aplicación de vacunas y en su ausencia, las jefaturas asumen todas las decisiones.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión

No existen instrumentos de gestión por tanto el propietario es informado en forma verbal sobre los resultados obtenidos.

1.2.3 Análisis del Entorno.

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad.

La empresa es muy respetuosa de las normativas aplicables y vigentes en El Salvador en el sector en que se desarrolla, y por ello busca cumplir con algunas de las exigencias legales a las que es sujeta. Se tiene conocimiento de las instituciones gubernamentales que apoyan a la empresa privada, así como los beneficios.

En la actualidad la empresa ha recibido apoyo de instituciones como CENTROMYPE y Escuela Nacional de Agricultura, lo que le ha permitido mantener su capacidad productiva, la sostenibilidad en la calidad de los productos, reducir la fatiga de los operarios y mejorar sus condiciones.

1.2.3.2 Comprensión del Sector.

La empresa se encuentra inmersa en el sector de la producción avícola con el subproducto de huevos, en un área geográfica donde existen competidores con la misma capacidad productiva, además de ello, un competidor representativo es La Catalana, eso hace que el mercado sea muy competitivo. Un diferenciador que puede mejorar la rentabilidad del producto es el control y reducción de costos y gastos.

1.2.3.3 Alianzas.

La empresa, hasta la fecha, no ha llevado a cabo ningún tipo de alianza estratégica y por el momento no lo considera necesario.

1.2.4 Mercadeo y Ventas.

1.2.4.1 Relación con Clientes.

Actualmente la empresa cuenta con un distribuidor y siete clientes minoristas en el mercado municipal de Tonacatepeque y la relación con ellos, el empresario manifiesta que es buena. Por la cantidad de clientes mencionada no es necesario contar con una base de datos. Los clientes, no son leales a la empresa, ya que, de haber oportunidad de comprar a otros productores por la baja del precio, lo hacen.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.

El empresario manifiesta que por la cantidad de clientes que posee, no considera necesario contar con un proceso de clasificación de estos, por ello, la segmentación no es necesaria, ni la aplica. La característica principal de los clientes, que identifica el empresario, es que pagan de contado.

Durante el proceso de entrevista, el empresario manifestó que no tiene mercado meta, sin embargo, en posteriores reuniones, manifestó que su objetivo es poder incrementar la producción con la finalidad de efectuar mayores ventas, ya que considera que puede llegar a más clientes.

La empresa tiene conocimiento de primera mano lo que los clientes piensan del producto recibido, siendo claro que los atributos que más valoran son la calidad del huevo, frescura, color de la yema y consistencia del cascarón.

1.2.4.3 Producto.

Como resultado de las diferentes reuniones posteriores a la entrevista con el empresario, se determinó que la empresa cuenta con tres etapas importantes para llevar sus productos al mercado, en la primera se realiza el desarrollo del ave, a efectos de producir huevos, que es la postura, desde la semana veinte hasta la semana ochenta y seis, luego al final de la vida útil productiva del ave, estas se comercializan como de descarte, siendo el tercer producto, la gallinaza, la cual se utiliza como abono para mejorar la calidad del

pasto en la alimentación del ganado, la cual se va recolectando durante todo el proceso productivo del ave.

A pesar de lo anterior, en la empresa no existe un plan de mercadeo como tal, que permita su coordinación con la producción, esto debido a que el empresario lo ve innecesario, ya que lo producido en forma diaria, es vendido de forma inmediata.

1.2.4.4 Precio.

Los principales costos que se logran identificar de forma directa para la empresa y que a su vez tienen un peso muy significativo en la información financiera son: costos de materias primas, salarios, mantenimientos de galpones, agua y otros servicios básicos.

La tendencia de precios en el mercado es variable y aunque los productos de la compañía son de muy buena calidad siempre se busca fijar el precio por debajo del de la competencia más fuerte que es La Catalana, empresa con más de sesenta años de operaciones en El Salvador, y que cuenta con procesos establecidos tecnológicamente de recolección y clasificación de huevos entre otros referidos a procesos de producción industrializados.

Actualmente se tienen determinados los principales competidores de la empresa los cuales son: mayoristas como La Catalana, y productores de la zona de igual tamaño.

A pesar de estar en un mercado altamente competitivo se considera que los precios de Granja Flores son bastante accesibles respecto al segmento de mercado ya que busca que el cliente se encuentre satisfecho con la calidad del producto.

1.2.4.5 Gestión de Ventas.

La gestión de ventas para la empresa es de gran importancia, el propietario es quien coordina y dirige estas funciones; actualmente no se llevan reportes de ventas, ni de visitas y tampoco de inventarios y por lo mismo no se realizan análisis de ventas por segmento.

Como parte de la gestión de ventas la empresa atiende las quejas de los clientes en su sede principal, si es el distribuidor quien hace el reclamo y en los principales mercados de la zona, con sus clientes directos, para proceder al cambio del producto.

1.2.4.6 Comunicaciones.

No existe política de promoción de productos para atraer nuevos clientes por medio de promociones. La empresa no cuenta con un plan comunicacional como tal ni con un presupuesto comunicacional.

1.2.4.7 Distribución.

El único canal de distribución que la empresa utiliza es local por medio de distribuidores mayoristas, desde su sede principal.

1.2.4.8 Exportaciones.

Hasta el momento, la empresa no ha efectuado exportaciones de ningún tipo de sus productos, ni tampoco lo ha considerado en un futuro inmediato.

1.2.5 Producción y Operaciones.

1.2.5.1 Análisis de Proveedores.

Los criterios de selección de los proveedores se basan en la calidad de los productos ofrecidos, antigüedad y facilidades de pago. Las compras son gestionadas a corto plazo en función de las necesidades de producción, considerando las unidades a comercializar.

Actualmente la empresa cuenta con 6 principales proveedores, quienes ofrecen facilidades de pagos y cuentan con un tiempo prudencial para aceptar cualquier tipo de reclamo.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios.

No existe en Granja Flores, el manejo de inventarios, por lo tanto, no hay control de las existencias. Los materiales son recibidos en bodega, donde se revisan que las cantidades detalladas en la factura sean las que se encuentra físicamente. Los materiales defectuosos son detectados durante el proceso de

producción para estos casos se le notifica al proveedor quien ofrece garantía de cambio de dicho producto.

Las adquisiciones de inventarios se hacen a medida de las necesidades y no existe un manejo de stock mínimo para el caso de materiales de uso diario mientras que para el resto de los materiales se realiza en función del requerimiento por lo cual es variable de acuerdo a su utilización, no se llevan registros de materias primas y productos, mucho menos en forma electrónica en kardex en Excel.

Las decisiones de compra dependen de la demanda que se relaciona en función de las existencias y los pedidos.

El almacenamiento de las materias primas no sigue ningún sistema de entradas ni salidas en específico, no es relevante para el tipo de producto que se maneja, dichos productos son almacenados según su tipo y son organizados en estantes y otros se mantienen en su empaque. Granja Flores no realiza inventarios periódicos donde pueda verificar las existencias físicas contra la documentación a fin de llevar un control del inventario.

Actualmente por lo expresado, la empresa no tiene registros de pérdidas por mal manejo de producto de inventario.

1.2.5.3 Planificación de la Producción.

Los pronósticos de la demanda y la planificación de la producción se realizan en función de las ventas. La empresa no cuenta con un plan de

producción como tal, la producción se planifica en referencia a la proyección de ventas.

La planificación de la producción es totalmente flexible, si surge un pedido importante la empresa cuenta con la capacidad para incluirlo en la producción que se ha planificado. Los recursos son distribuidos en función de los consumos por producción que se tienen estimados desde el proceso de desarrollo de producto, además se cuenta con un estándar meta de unidades producidas por la manada de aves, lo cual complementa el proceso de distribución de dichos recursos.

1.2.5.4 Distribución de Planta.

La distribución actual de la planta se considera óptima ya que se observa la fluidez del proceso en el recorrido de los galpones, existen pequeñas variaciones de reordenamiento de concentrado durante la inspección de las galeras, pero no requieren extensos periodos de tiempos. El flujo del proceso continúa recogiendo la producción de huevos periódicamente y aprovechando el operario, para remover la gallinaza, la inspección de las aves en cuanto a sanidad de estas. De hecho, al detectar aves enfermas, estas son retiradas de la manada, de tal manera que, al alcanzar su recuperación, son llevadas nuevamente al galpón.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico.

La empresa no ha efectuado inversiones importantes a nivel tecnológico, sin embargo, considera que debe comprar una computadora portátil a efectos de lograr la implementación de controles de existencias, de producción, de rendimientos de concentrado, de aves en existencia y para ello tiene claro que debe dar el paso hacia la aplicación de lo indicado por el Equipo Consultor.

1.2.5.6 Mantenición de Maquinarias.

La empresa no necesita plan de mantenimiento para las maquinarias o equipos por no contar con dichos bienes.

1.2.6 Gestión Ambiental.

1.2.6.1 Normativa Ambiental.

Para el sector de producción de huevos, no existe regulación ambiental, por lo mismo, Granja Flores no cuenta ni considera necesario poseer políticas ambientales, aunado a ello, en el proceso productivo no existen residuos industriales, ya que el resultante final es la gallinaza como sobrante, la cual se comercializa como abono que mejora los pastos en la alimentación del ganado; los cuales se almacenan en sacos, hasta su disposición en la venta.

1.2.6.2 Manejo de Residuos.

La empresa no cuenta con un sistema de manejo ni de tratamiento de residuos por no considerarlo necesario.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional.

La empresa no cuenta con un responsable de seguridad y salud ocupacional; esta función es realizada por el propietario. La empresa no cuenta con un Programa de Prevención de Riesgos, ni cuenta con el personal capacitado para actuar ante una emergencia. La tasa de ocurrencia de accidentes ha sido de una vez, cada cinco años.

1.2.7 Estructura Organizacional.

1.2.7.1 División del Trabajo.

La empresa está conformada por el propietario, su esposa e hijas quienes tienen a cargo la Gerencia General, y jefaturas, los cuales tienen las funciones más determinantes, en vista que ellos son responsables de la operatividad de la empresa.

Cada proceso, tarea y actividad es revisada y controlada en forma empírica, por ellos con el objetivo que se cumplan las metas trazadas, la mayor parte de las directrices en el día a día de la empresa se ejecutan de manera informal es decir por medio "verbal" considerando la cercanía con los operarios

y la afinidad lograda por la antigüedad del mismo, sin embargo, se está considerando cambiar la cultura organizacional para que los procesos más importantes puedan quedar establecidos de forma escrita.

1.2.7.2 Poder de Decisión.

El poder de decisión sobre las inversiones, procesos de trabajo, programas y cantidades de producción, es responsabilidad del propietario. La participación del personal en el proceso de toma de decisiones se hace a nivel operativo donde por su experiencia pueden aportar algún tipo de ayuda.

1.2.8 Finanzas.

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales.

A la fecha la empresa no ha cumplido con los compromisos impositivos conforme a la normativa y regulación vigente en nuestro país.

No existe planificación tributaria, puesto que no se cuenta con un contador el cual este equipo consultor sugiere que debe contratar en forma externa.

Actualmente la empresa no ha valorado los impactos que podría ocasionar la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, y no se tiene un control, ni capacitación en su personal que tenga relación con los procesos directos que la ley exige, por tanto, no se ha iniciado formalmente y no se prevé

que en algún momento se pueda realizar para poder mitigar un riesgo fiscal a futuro.

1.2.8.2 Registros Contables.

No existen registros contables. El Equipo Consultor, sugiere que la contabilidad esté a cargo de un contador externo (tercerizado) con amplia experiencia en temas contables, el cual prestaría su servicio operativo y de consultoría a la empresa, recolectando información de las operaciones y transacciones efectuadas, generando así el proceso contable de la empresa.

Granja Flores, no posee los libros y registros de IVA acorde a lo establecido en el Código Tributario y a la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, conocida como ley del IVA, por lo mismo no cumple con las presentaciones de declaraciones fiscales mensuales ni tampoco con las obligaciones formales y sustantivas en tiempo y forma.

Actualmente no tiene un área financiera o contable, y reafirmamos como Equipo Consultor que todas las actividades y procesos deben ser realizados como servicios externos representados por un contador.

Por lo anterior, no existe disponibilidad inmediata de la información contable.

1.2.8.3 Análisis de costos.

La empresa no tiene claridad de la estructura de costos, actualmente no se llevan registros, para los cuales debería tomar como base los costos de producción, gastos de administración y gastos de venta, por lo tanto, no se costea la producción mensual.

El registro de costos le permitiría a la empresa tomar decisiones en cuanto a la fijación de precios, establecer los costos por áreas y fijar un costo a cada producto; pero en la empresa no existe una persona que analice dichos elementos, por lo anterior, el Equipo Consultor recomienda la implementación del registro de control de costos, el cual puede ser llevado por el contador externo y gestionado, dar seguimiento y dirección por parte del propietario.

1.2.8.4 Administración Financiera.

La empresa no realiza presupuestos de flujo de efectivo ni de proyecciones de productos, el análisis de estos presupuestos le permitirían tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos o necesidades de financiamiento, a fin de contar con los recursos necesarios para la operatividad del negocio.

1.2.9 Recursos Humanos.

1.2.9.1 Desempeño del Personal.

Dada la antigüedad del personal operativo, la empresa no realiza contrataciones, y de ser necesario, hace búsquedas de candidatos, por lo general recomendados por los mismos empleados. Actualmente no se cuenta con perfiles y descriptores de puestos que socialicen y establezcan por escrito las actividades que cada puesto desempeña.

La empresa solo contrata personal con experiencia probada, por lo cual la curva de aprendizaje es menor a la que requeriría de contratar personal con escaso conocimiento y experiencia en el área.

1.2.9.2 Política de Personal.

En la fase del proceso de reclutamiento e inducción de nuevo personal, no existe un proceso formal de introducción, se realiza por medio de una pequeña entrevista donde se verifica la información presentada.

No se cuenta con un manual de entrenamiento, ni un plan de inducción enfocado en dar una introducción del trabajo al nuevo empleado, básicamente su entrenamiento es la práctica. Los criterios de selección para nuevas contrataciones, es por recomendación de los empleados actuales o de personal cercano y de confianza.

La planificación del requerimiento del personal se da en función del crecimiento de la empresa o por la desvinculación voluntaria del personal.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios de la persona.

No existe una política de incentivos al personal, por lo mismo, no recompensa ningún trabajo, cumplimiento o rendimiento realizado por los trabajadores; en contraposición, tampoco se aplican sanciones al personal.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal.

No se realizan mediciones del grado de pertenencia de los trabajadores con la empresa.

No se tiene registrado el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa, se considera que los trabajadores están en la empresa por la estabilidad laboral, porque tienen un sueldo fijo que se paga siempre.

1.2.10 Gestión de Información.

1.2.10.1 Información.

La empresa no busca información de ningún tipo de fuente, que pudiera ser utilizada para tomar decisiones en cuanto a productos, promociones a implementar o ver disponibilidad de mercado.

El mecanismo más utilizado para el manejo de la información por la empresa es la verificación directa para confirmar datos, sobre todo los más

importantes; la información interna o externa más importante donde surja alguna duda es verificada de manera física.

1.2.10.2 Comunicación.

La forma en que se traslada la comunicación a cada colaborador es por medio de transmisión verbal, la comunicación fluye más horizontalmente que verticalmente en la mayoría de las ocasiones y comprobándose que así es más expedita y clara.

Cuando un personal es nuevo en el proceso de inducción, la comunicación se hace a través de los operadores de área, en función de la posición para la que se haya contratado.

No se cuenta con una dinámica de comunicación de los objetivos logrados por la empresa.

1.2.11 Gestión de Calidad.

1.2.11.1 Control de calidad.

La empresa no tiene definida una política de calidad, a pesar de ello, se esfuerza en mantener, la diferenciación, con el color de la yema, la frescura del producto y la dureza del cascarón, como elementos que le permitan mantener la preferencia de sus clientes.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad.

En Granja Flores, no existen normas de control de calidad, sin embargo, los clientes prefieren el producto, por el color diferenciado de la yema, la frescura de los huevos, esto dado que la producción diaria es vendida de forma inmediata y la dureza del cascarón, como elementos diferenciadores.

1.2.11.3 Calidad de Producto.

La validación de que los huevos tengan una excelente calidad se limita a la observación, considerando que el personal es conocedor de sus funciones.

No se cuenta con un procedimiento estándar de atención de reclamos y/o servicios posventa establecido.

La empresa no cuenta con una política de calidad, pero se esfuerza por mantener la calidad de su producto, para ello, los criterios más importantes son la calidad y frescura del huevo.

El responsable del control de calidad es el empresario.

El porcentaje de productos rechazado es menos del 1% y ocurre cuando se entrega el producto al cliente, por lo mismo, los productos rechazados no tienen ningún impacto sobre la producción.

La empresa no cuenta con procedimientos de rechazo ni registro de estos.

La empresa se hace responsable de los rechazos del producto cuando ocurren, debido a ello, no se ha perdido ningún cliente por esta causa.

La empresa no cuenta con criterios definidos y documentados de medición de quejas y devoluciones de huevos.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área – Sub área	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica: Objetivos Estratégicos	Fundamentación: No se cuenta con objetivos estratégicos definidos. No se cuenta con objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos, mercados y política de personal. No se tiene planes de acción prioritarios para el cumplimiento de objetivos. Al no contar con objetivos estratégicos definidos no permite establecer prioridades y pone en riesgo la sostenibilidad del negocio.

	Beneficios al solventar área de oportunidad: Objetivos estratégicos definidos. Planes de acción prioritarios para el cumplimiento de objetivos. Objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos y mercados. Definición de prioridades conforme a los objetivos establecidos.
Finanzas: Tributaria y Normas Legales	Fundamentación: No se cuenta con registros legales de ningún tipo. No se tiene un sistema de control sobre las obligaciones tributarias. No se cuenta con ningún tipo de proceso para cumplir con las obligaciones requeridas por la ley Contra el Lavado de Dinero y Activos. Al no poseer un sistema de control de obligaciones tributarias, la empresa corre el riesgo de ser

	sancionada por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda. Beneficios al solventar área de oportunidad: Registros legales actualizados. Sistema de control sobre las obligaciones tributarias. Procesos adecuados para cumplir con las obligaciones tributarias. Información útil para acceder a financiamiento bancario.
Finanzas: Registros Contables	Fundamentación: No se cuenta con registros contables. No existe un departamento de contabilidad y finanzas. No se cuenta con flujo de caja en el manejo del capital de trabajo.

	Al no tener registros contables la empresa desconoce su situación financiera y económica afectando la toma de decisiones. Beneficios al solventar área de oportunidad: Registros contables. Flujo de caja en el manejo de capital de trabajo. Información oportuna para la toma de decisiones. Estados financieros actualizados.
Gestión de Calidad: Calidad de Producto	Fundamentación: No se tiene procedimientos establecidos para la revisión del producto. No se cuenta con registros de revisión de productos. No se cuenta con procedimientos de atención de reclamos y servicio postventa. Al no contar con políticas y procedimientos de gestión de calidad corre el riesgo de generar insatisfacción a

	sus clientes, provocando una caída en el volumen de ventas. Beneficios al solventar área de oportunidad: Procedimientos dirigidos a la calidad del producto. Registros de revisión de productos. Procedimientos de atención de reclamos y servicios de post venta. Indicadores enfocados a la satisfacción del cliente.
Finanzas: Análisis de Costos	Fundamentación: No se cuenta con registros de costos. No se tiene clara la estructura de costos. No se cuenta con un control de costos que permita realizar análisis de costo/beneficio. Al no contar con un control de costos se desconoce la rentabilidad del negocio corriendo el riesgo de tener márgenes reducidos o negativos.

	Beneficios al solventar área de oportunidad: Registros de costos de la operación. Definición de la estructura de costos. Análisis de costo/beneficio para toma de decisiones. Conocimiento de los márgenes de contribución.
Finanzas: Administración Financiera	Fundamentación: No se cuenta con ningún tipo de presupuestos. No existen análisis financieros del negocio que le permitan tomar buenas decisiones. No cuentan con indicadores financieros. Al no contar con presupuestos, análisis financieros e indicadores financieros se corre el riesgo de que la empresa pierda competitividad y no aprovechar adecuadamente sus recursos. Beneficios al solventar área de oportunidad:

		Presupuestos financieros oportunos para la toma de decisiones. Capacidad para realizar análisis financieros. Indicadores financieros útiles que permitirán el cumplimiento de objetivos. Reducción en el riesgo financiero.
Producción y Operaciones: Planificación de la Producción		Fundamentación: No se cuenta con pronósticos de demanda de productos. No se cuenta con metas de ventas. No se cuenta con un plan de producción. Al no contar con un plan de producción se desconoce el potencial de ventas, disminuyendo la capacidad de generar mayores ingresos. Beneficios al solventar área de oportunidad: Pronósticos de demanda de producto. Planes de metas de ventas. Plan de producción. Reducción en el riesgo operativo.

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Desarrollar e implementar manual de procedimientos de atención de reclamos del cliente que incluya: Controles de gestión de calidad Procedimiento de atención al cliente Indicadores de satisfacción
Otras intervenciones
Diseño e implementación de un plan estratégico que incluya: Creación de misión, visión y valores Establecer las líneas estratégicas Formulación de objetivos estratégicos Nivel de socialización

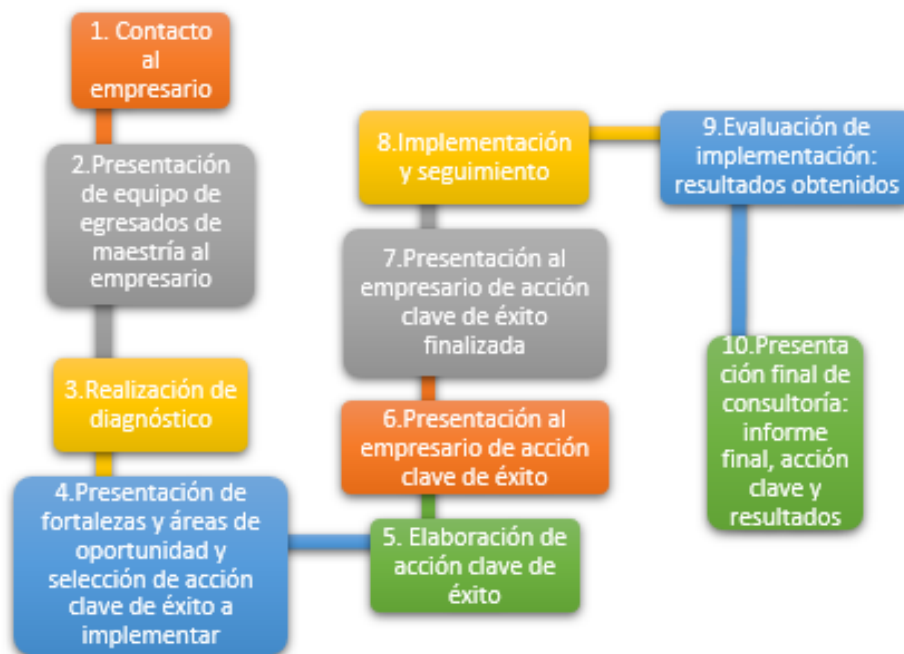
II Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada a Granja Flores.

2.1.1 Proceso de la consultoría

El proceso realizado para determinar las acciones claves de éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, que se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación:



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Contacto al Empresario: Actividad del proceso que permite establecer una relación directa con la o las personas que son propietarios de la empresa, a los cuales se les hace una presentación informal a través de teléfono o correo electrónico de los profesionales que les estarán apoyando durante el proceso.

Presentación al Empresario: Etapa formal a través del cual los profesionales realizan una reunión presencial con el empresario, en la cual se detalla el proceso a seguir de la consultoría, una presentación de los profesionales, así como la experiencia de los mismos y el cronograma de tiempos en el cual se detallan los tiempos de la consultoría a ejecutarse.

Realización del Diagnóstico: Una de las fases más importantes del proceso, la cual debe dar un panorama claro para realizar un análisis de las oportunidades de mejora, determinar factores internos y externos que les pueden afectar en la operación, detectar fortalezas que les permite posicionarse en el mercado. Al tener dicha información se puede hacer un análisis y síntesis sobre la empresa para evaluar que les está afectando en sus operaciones.

Presentación Fortalezas, Selección Acción Clave de éxito: Durante esta fase, luego de realizar un diagnóstico de fortalezas y áreas de oportunidad, se hace una presentación al empresario que le permita evaluar ambos factores que impactan a la empresa, de esta manera, tendrá la oportunidad de elegir una solución que permita mejorar la operación de la empresa a través de una Acción clave de éxito, la cual será seleccionada luego de ver y evaluar cuál será de mayor beneficio de acuerdo a las áreas de oportunidad mencionadas.

Elaboración de Acción clave de éxito: Es la fase de implementación, en la cual se desarrolla la herramienta que permitirá al empresario obtener mejores resultados, superando el área de oportunidad seleccionada. Es importante en esta etapa mantener el enfoque, que la acción esté enfocada de acuerdo con la selección del empresario.

Avances Acción clave de éxito: A través de esta etapa, se puede interactuar con el empresario para que conozca acerca de la implementación que se está desarrollando, retroalimentar en que estatus se encuentra, si es necesario algún aporte o información que permite mejorar durante la implementación, además podrá ir conociendo cómo será el producto final de la acción clave de éxito.

Presentación de la Acción clave de éxito: Es también fase clave del proceso, en este punto se hace una reunión formal con el empresario, en la cual se le hará una presentación del producto seleccionado como Acción clave de éxito, la cual será su herramienta de trabajo para medir las mejoras en la operación dentro de la empresa.

Implementación y Seguimiento: Se procede a realizar la implementación de la acción clave de éxito para la empresa, para que las personas involucradas puedan hacer el uso de la herramienta, es importante asesorar y estar de la mano con quienes interactúan con la solución, ya que puede ser necesario una capacitación, explicación de funcionamiento, etc. Además, debe haber

seguimiento de que opere como se espera y en caso de dudas aclarar durante esta fase.

Evaluación de Implementación, resultados obtenidos: Luego del uso de la herramienta seleccionada durante cierto periodo, es necesario evaluar su funcionamiento y además obtener resultados, los cuales darán un parámetro de si se está logrando la meta esperada. En esta fase se podrá comparar un antes y después de la operación de la empresa y ver si ha sido exitosa.

Presentación Final de consultoría: En esta etapa se presentará la documentación acerca del proceso realizado en la consultoría, donde se mostrarán los resultados obtenidos de la Acción clave de éxito, logros, mejoras de la misma, además de presentar las diferentes etapas de cómo se llevó a cabo toda la implementación final de la acción seleccionada por el empresario.

Con una herramienta de diagnóstico se evaluaron diferentes áreas de la empresa en donde se determinaron fortalezas y áreas de oportunidad, las cuales debían ser intervenidas para mejorarlas. Por ello, se realizaron visitas, reuniones y entrevistas con el empresario.

Después de haber finalizado la sesión de visitas y entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área se muestra en los siguientes cuadros:

Ver cuadro N°2.

Cuadro N° 2. Metodología de calificación

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado pero carece de evidencias
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no esta formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.

En la presentación realizada al empresario, se plantearon las fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar dichas áreas, señaladas en la herramienta de diagnóstico.

Durante la presentación se seleccionaron las acciones clave de éxito a implementar, determinando el área y subárea, para este caso se seleccionaron dos: “Gestión de la calidad/Calidad de producto” y “Dirección estratégica/Objetivos estratégicos”. La solución que se planteó es: Desarrollar

e implementar manual de procedimientos de atención de reclamos del cliente y
Diseño e implementación de un plan estratégico.

Ficha para decisión de empresario

	Área: Gestión de Calidad Sub Área: Calidad de producto	☒
	Área: Dirección Estratégica Sub Área: Objetivos estratégicos	☒
	Área: Sub Área:	☐
	Área: Sub Área:	☐
	Área: Sub Área:	☐
	Área: Sub Área:	☐
	Área: Sub Área:	☐


Colocar firma de empresario
Sr. Carlos Flores

Ilustración 1

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar.

Algunos de los beneficios de las dos acciones claves a implementar se enumeran a continuación.

2.2.1 Beneficios de la acción clave de éxito 1

Gestión de la Calidad – Calidad del Producto.

Desarrollar e Implementar Manual de Procedimientos de Atención de reclamos del Cliente: Implementación de Controles de gestión de calidad / Procedimiento de atención al cliente / Indicadores de satisfacción.

Con frecuencia, existe cuestionamiento sobre cómo podrá beneficiar una acción en una empresa y sobre todo cuando tiene el nombre de una acción clave de éxito. Para el caso de Granja Flores, tendrá un impacto que le permita contar con una herramienta de gestión de la calidad del producto y control dentro de la empresa. Para ello se profundizó en cómo se verá beneficiada la granja a través de la acción clave de éxito.

Entre los beneficios de la implementación de esta acción clave de éxito, se tiene la mejora de la calidad de huevos de la granja, el control y registro de la producción de huevos, establecimiento de procedimientos de atención de reclamos de post venta, para la adecuada recepción y atención de reclamos expuestos por los clientes de Granja Flores.

La empresa podrá mejorar la satisfacción del cliente y sus relaciones comerciales, fortalecer la eficiencia en la elaboración del producto, reducir sus costos de producción y consumir la cantidad correcta de materiales para la alimentación de las aves conforme al crecimiento y desarrollo de la manada.



Ilustración 2

Fuente: Guía de manejo Hy-Line Brown

A continuación, se presenta el informe de control de alimentación semanal de las aves en producción donde se obtienen ahorros de \$1,962.00, equivalentes a 89 quintales de concentrado, pasando de 4,690 a 4,601 quintales Consumidos desde la semana 21 hasta la semana 87 del proceso de producción.

SEM	SALDO AVES	GRAMOS IDEALES POR AVE	GRAMOS IDEAL SEMANAL	GRAMOS REALES	GRAMOS DIARIOS REAL	DIFERENCIA EN GRAMOS	AHORROS
21	4,000	101.0	2,828,000	113.5	3,178,000	350,000	\$ 169.60
22	4,000	105.0	2,940,000	113.5	3,178,000	238,000	\$ 115.33
23	3,998	109.0	3,050,474	113.5	3,178,000	127,526	\$ 61.80
24	3,997	111.0	3,105,669	113.5	3,178,000	72,331	\$ 35.05
25	3,996	112.0	3,132,864	113.5	3,178,000	45,136	\$ 21.87
26	3,995	113.0	3,160,045	113.5	3,178,000	17,955	\$ 8.70
27	3,994	113.0	3,159,254	113.5	3,178,000	18,746	\$ 9.08
28	3,993	113.0	3,158,463	113.5	3,178,000	19,537	\$ 9.47
29	3,992	113.0	3,157,672	113.5	3,178,000	20,328	\$ 9.85
30	3,991	113.0	3,156,881	113.5	3,178,000	21,119	\$ 10.23
31	3,990	114.0	3,184,020	113.5	3,178,000	(6,020)	\$ (2.92)
32	3,989	114.0	3,183,222	113.5	3,178,000	(5,222)	\$ (2.53)
33	3,988	114.0	3,182,424	113.5	3,178,000	(4,424)	\$ (2.14)
34	3,987	114.0	3,181,626	113.5	3,178,000	(3,626)	\$ (1.76)
35	3,986	114.0	3,180,828	113.5	3,178,000	(2,828)	\$ (1.37)
36	3,985	114.0	3,180,030	113.5	3,178,000	(2,030)	\$ (0.98)
37	3,984	114.0	3,179,232	113.5	3,178,000	(1,232)	\$ (0.60)
38	3,983	114.0	3,178,434	113.5	3,178,000	(434)	\$ (0.21)
39	3,982	114.0	3,177,636	113.5	3,178,000	364	\$ 0.18
40	3,981	114.0	3,176,838	113.5	3,178,000	1,162	\$ 0.56
41	3,980	114.0	3,176,040	113.5	3,178,000	1,960	\$ 0.95
42	3,979	114.0	3,175,242	113.5	3,178,000	2,758	\$ 1.34
43	3,978	114.0	3,174,444	113.5	3,178,000	3,556	\$ 1.72
44	3,977	114.0	3,173,646	113.5	3,178,000	4,354	\$ 2.11
45	3,976	113.0	3,145,016	113.5	3,178,000	32,984	\$ 15.98
46	3,975	113.0	3,144,225	113.5	3,178,000	33,775	\$ 16.37
47	3,974	113.0	3,143,434	113.5	3,178,000	34,566	\$ 16.75
48	3,973	113.0	3,142,643	113.5	3,178,000	35,357	\$ 17.13
49	3,972	113.0	3,141,852	113.5	3,178,000	36,148	\$ 17.52
50	3,971	113.0	3,141,061	113.5	3,178,000	36,939	\$ 17.90
51	3,970	112.0	3,112,480	113.5	3,178,000	65,520	\$ 31.75
52	3,969	112.0	3,111,696	113.5	3,178,000	66,304	\$ 32.13
53	3,968	112.0	3,110,912	113.5	3,178,000	67,088	\$ 32.51
54	3,967	112.0	3,110,128	113.5	3,178,000	67,872	\$ 32.89
55	3,966	112.0	3,109,344	113.5	3,178,000	68,656	\$ 33.27
56	3,965	112.0	3,108,560	113.5	3,178,000	69,440	\$ 33.65
57	3,964	112.0	3,107,776	113.5	3,178,000	70,224	\$ 34.03
58	3,963	112.0	3,106,992	113.5	3,178,000	71,008	\$ 34.41
59	3,962	112.0	3,106,208	113.5	3,178,000	71,792	\$ 34.79
60	3,961	112.0	3,105,424	113.5	3,178,000	72,576	\$ 35.17
61	3,960	112.0	3,104,640	113.5	3,178,000	73,360	\$ 35.55
62	3,959	112.0	3,103,856	113.5	3,178,000	74,144	\$ 35.93
63	3,958	112.0	3,103,072	113.5	3,178,000	74,928	\$ 36.31
64	3,957	112.0	3,102,288	113.5	3,178,000	75,712	\$ 36.69
65	3,956	112.0	3,101,504	113.5	3,178,000	76,496	\$ 37.07
66	3,955	112.0	3,100,720	113.5	3,178,000	77,280	\$ 37.45
67	3,954	112.0	3,099,936	113.5	3,178,000	78,064	\$ 37.83
68	3,953	112.0	3,099,152	113.5	3,178,000	78,848	\$ 38.21
69	3,952	112.0	3,098,368	113.5	3,178,000	79,632	\$ 38.59
70	3,951	112.0	3,097,584	113.5	3,178,000	80,416	\$ 38.97
71	3,950	112.0	3,096,800	113.5	3,178,000	81,200	\$ 39.35
72	3,949	112.0	3,096,016	113.5	3,178,000	81,984	\$ 39.73
73	3,948	112.0	3,095,232	113.5	3,178,000	82,768	\$ 40.11
74	3,947	112.0	3,094,448	113.5	3,178,000	83,552	\$ 40.49
75	3,946	112.0	3,093,664	113.5	3,178,000	84,336	\$ 40.87
76	3,945	112.0	3,092,880	113.5	3,178,000	85,120	\$ 41.25
77	3,944	112.0	3,092,096	113.5	3,178,000	85,904	\$ 41.63
78	3,943	112.0	3,091,312	113.5	3,178,000	86,688	\$ 42.01
79	3,942	112.0	3,090,528	113.5	3,178,000	87,472	\$ 42.39
80	3,941	112.0	3,089,744	113.5	3,178,000	88,256	\$ 42.77
81	3,940	112.0	3,088,960	113.5	3,178,000	89,040	\$ 43.15
82	3,939	112.0	3,088,176	113.5	3,178,000	89,824	\$ 43.53
83	3,938	112.0	3,087,392	113.5	3,178,000	90,608	\$ 43.91
84	3,937	112.0	3,086,608	113.5	3,178,000	91,392	\$ 44.29
85	3,936	112.0	3,085,824	113.5	3,178,000	92,176	\$ 44.67
86	3,935	112.0	3,085,040	113.5	3,178,000	92,960	\$ 45.05
87	3,933	113.0	3,111,003	114.5	3,178,000	66,997	\$ 32.47
						Total	\$ 1,961.79

Ilustración 3

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Consecuentemente con lo mencionado anteriormente, la empresa se beneficiará con:

- El incremento de rentabilidad del negocio mediante el aumento de las ventas y, la disminución de pérdidas por situaciones como reprocesos, desperdicios de materias primas, errores operativos y otros similares.
- Aumento de ingresos mediante el incremento de la cartera de clientes y de la fidelización de los clientes actuales.

2.2.2 Beneficios de la acción clave de éxito 2

Dirección Estratégica - Objetivos Estratégicos:

Diseño e Implementación de Plan Estratégico: que incluye la creación de misión, visión y valores, establecer las líneas estratégicas, formulación de objetivos estratégicos y nivel de socialización.

Entre los beneficios a lograr con esta implementación se tienen, la alineación estratégica compuesta por la misión, visión y valores, la definición de objetivos estratégicos de la empresa, el establecimiento de los planes de acción prioritarios para el cumplimiento de esos objetivos.

La definición de objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos y mercados y delimitar prioridades conforme a los objetivos establecidos.

Proveyendo a Granja Flores con la estrategia necesaria para sobrevivir y competir con éxito en un entorno cambiante y competitivo.

2.3 Descripción de las acciones claves de éxito.

Para las dos acciones claves de éxito desarrolladas, se describen a continuación las actividades que se llevaron a cabo por parte del equipo consultor y el empresario:

Las acciones claves de éxito tienen un impacto significativo en la empresa Granja Flores. Desarrollar e Implementar el Manual de Procedimientos de Atención de reclamos del Cliente - Diseño e Implementación de Plan Estratégico, permitirán a la empresa superar estas áreas de oportunidad, y, además, establecer una mejor posición en el mercado, mejorar la calidad de sus productos y servicios ofrecidos, contribuyendo a alcanzar la visión empresarial y un incremento de los ingresos mediante el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las acciones claves de éxito implementadas se han diseñado y desarrollado de forma integral, logrando que Granja Flores por medio de la selección del Manual de Procedimientos de Atención de reclamos del Cliente - Diseño e Implementación del Plan Estratégico, pueda constituir mediante su alineación estratégica, la definición de objetivos estratégicos orientados a la

satisfacción de sus clientes y con ello incrementar sus ingresos y convertirse en una empresa de mayor rentabilidad y solidez.

Para ello es de suma importancia el compromiso y responsabilidad de la empresa para cumplir y dar seguimiento a las acciones claves de éxito seleccionadas por el empresario.

2.3.1 Acciones Claves de Éxito desarrolladas.

Acción Clave de Éxito 1 implementada, Manual de Atención de reclamos del Cliente, que incluye la implementación de controles de gestión de calidad, procedimiento de atención al cliente e indicadores de satisfacción.

A continuación, se expone la acción clave de éxito a través de desarrollar e Implementar Manual de Procedimientos de Atención de Reclamos del Cliente.

El punto de partida del Manual de Procedimientos de Atención de reclamos del cliente es el diagnóstico de la situación inicial, permitiendo de esta forma conocer todas las variables del negocio, logrando identificar y prevenir mediante una gestión adecuada los riesgos descritos y fortaleciendo los procesos de la producción, comercialización de los productos y la atención de los clientes.

2.3.1.1 Objetivos

Detallar un flujo que contenga los pasos que utiliza el empresario con el fin de identificar áreas de oportunidad en el proceso de desarrollo y de producción de las aves, permitiendo:

- Formalizar un registro de control de alimentos para las aves en desarrollo y producción.
- Formalizar un registro de control de mortalidad de aves en desarrollo y producción.
- Formalizar un registro de control de producción de huevos.
- Diseñar un manual de procedimientos de atención de reclamos y servicios de post venta.
- Establecer los indicadores enfocados a la satisfacción del cliente y a mejorar las relaciones comerciales.

2.3.1.2 Alcance

El presente proyecto se limitará a diseñar e implementar un Manual de Procedimientos de Atención de Reclamos del Cliente, con el objetivo de:

Formalizar la recepción y atención de reclamos expuestas por los clientes de la empresa respecto al servicio y productos ofrecidos, disminuyendo así las disconformidades y mejorando la satisfacción de los clientes; fortalecer los controles en el desarrollo de las aves y de la producción de huevos, facilitar el registro y control del inventario de producto terminado y mejorar los procesos dirigidos a la calidad del producto.

Una de las áreas seleccionadas por el empresario en conjunto con el equipo consultor para desarrollar la acción clave de éxito fue el área de Gestión de Calidad, específicamente la subárea de Calidad de Producto.

2.3.1.3 Controles de Gestión de Calidad

2.3.1.3.1 Diseño del flujograma de procesos de producción actual.

Granja Flores es una empresa salvadoreña con giro Avícola, ubicada en Tonacatepeque, San Salvador, basado en el resultado de la evaluación por medio de la herramienta de Consultoría Integral Colaborativa de Granja Flores mediante la identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en once grandes áreas de gestión con sus correspondientes subáreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales áreas de oportunidad las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron las áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó una de las áreas de oportunidad a intervenir, detallada a continuación:

La acción clave de éxito es implementar un Manual de Procedimientos de Atención de Reclamos del Cliente, que incluye controles de gestión de calidad, procesos de atención al cliente e indicadores de satisfacción, lo cual vendrá a fortalecer las áreas deficientes mencionadas en el análisis de la entidad con intervención directa del propietario y maximizar los niveles de servicio de Granja Flores.

Actualmente este Manual de Atención de Reclamos del Cliente cuenta con definiciones que van en torno a la calidad, atención y que encaminan a generar acciones para desarrollar soluciones ante problemáticas presentadas por los usuarios finales.

Para efectos de realizar una implementación de controles de gestión de calidad en Granja Flores, inicialmente y mediante visitas programadas a la empresa, entrevistas con el empresario y la observación en la granja, se logró levantar un registro del Proceso de Desarrollo y Producción de las aves, posteriormente con esta información se diseñó y graficó el flujograma desde el momento previo a la implementación de la acción clave de éxito para proponer las mejoras que vendrán a fortalecer las áreas deficientes mencionadas en el análisis de la entidad con la intervención directa del propietario y maximizar así la operatividad de Granja Flores.

Se presentan fotografías de visita a la Granja Flores:



Ilustración 4

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 5

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 6

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 7

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

En el diagnóstico inicial de los procesos y pasos que utiliza Granja Flores, le permitió al equipo consultor desarrollar y documentar el flujograma identificando la situación actual de la empresa, la cual se divide en 4 etapas principales, las cuales son:

- Proceso de producción de huevos de gallina, semana del 01 a la semana 20
- Proceso de producción de la semana 01 a la semana 86
- Proceso de descarte, semana 87 a la semana 90
- Proceso de limpieza de galeras, semana 91 a la semana 94.

El siguiente flujo es el diseño realizado por el equipo consultor, que corresponde a la situación actual de la granja, es decir, previo a la intervención y propuesta de mejora.

Flujograma del proceso de situación actual de Granja Flores

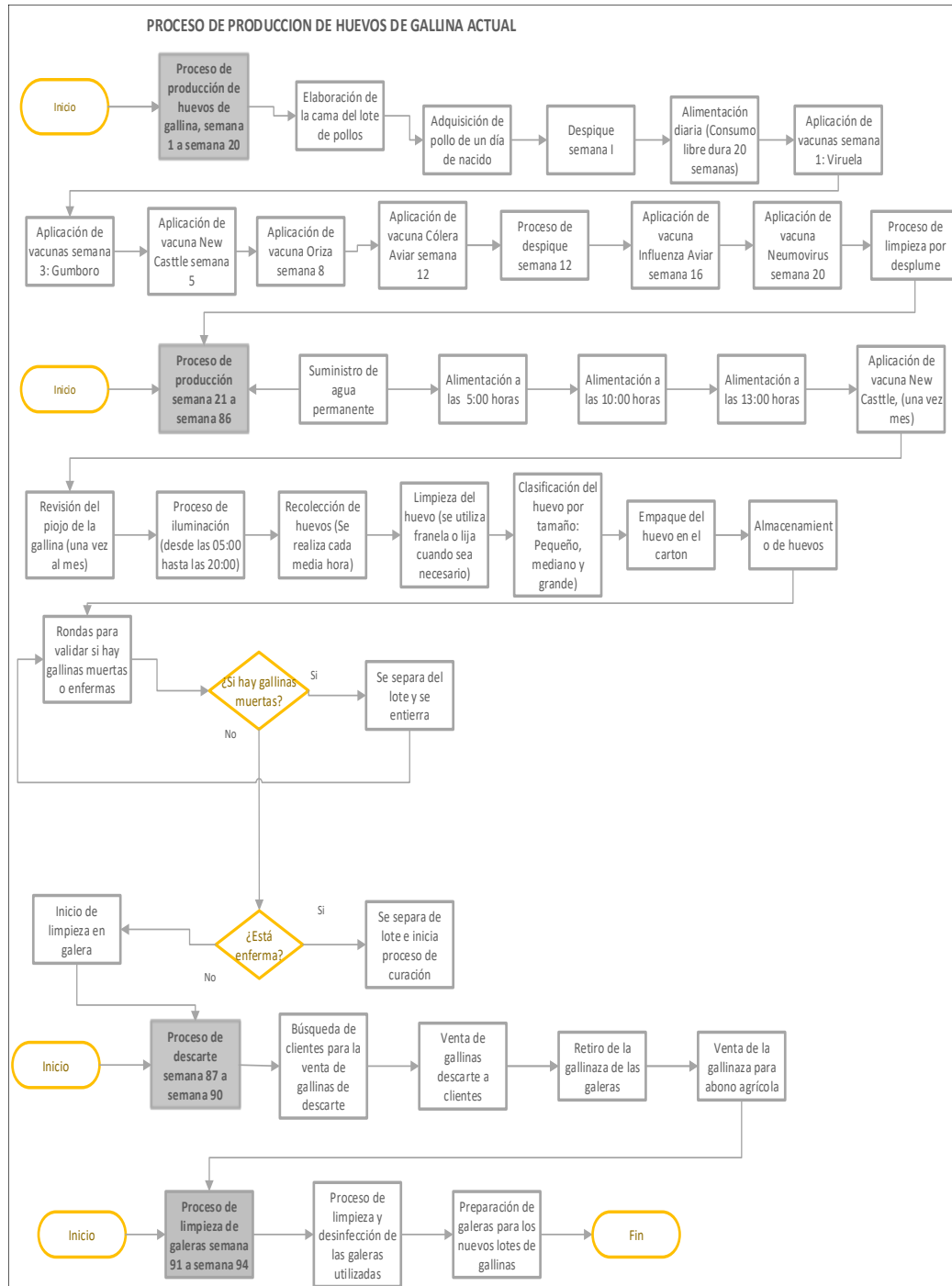


Ilustración 8

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

A continuación, se detalla el flujograma actual de Granja Flores por cada uno de sus procesos:

Proceso de Desarrollo:

Granja Flores es una empresa productora y comercializadora de huevos de gallinas ponedoras raza Hy-Line Brown.

El flujograma del proceso previo a la implementación de la acción clave de éxito, incluye todo el proceso desde que las pollitas con un día de nacidas son recibidas en el galpón de crianza de la granja, el tratamiento de despique, alimentación conforme a la edad, estimulación mediante luz artificial, aplicación de vacunas, finalizando en la semana veinte en la que iniciará como gallina ponedora de huevos, tal como se muestra a continuación.

Flujograma Proceso de Desarrollo:

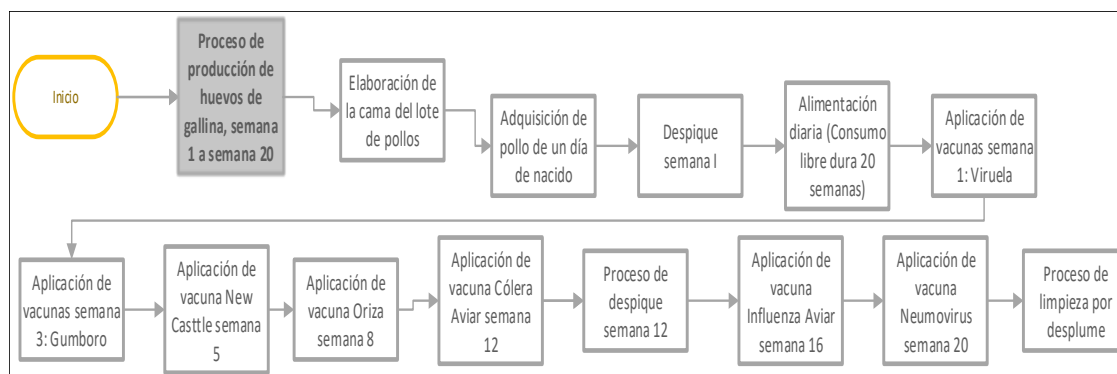


Ilustración 9

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Proceso de Producción

El flujograma del proceso que utilizaba Granja Flores previo a la implantación de la acción clave de éxito por el empresario y el equipo consultor, se grafican las actividades desde la semana veintiuno, en la que las gallinas ponedoras de la variedad Hy-Line Brown inician la producción de huevos para alcanzar el pico más alto en la cantidad de huevos por gallina, tal como se muestra a continuación:

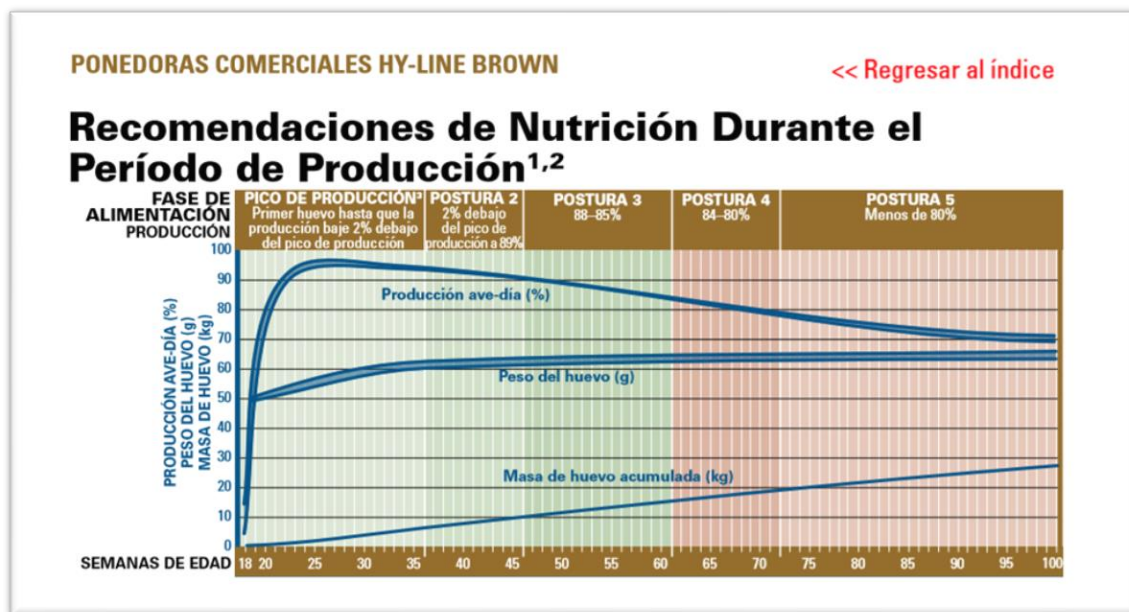


Ilustración 10

Fuente: Guía de manejo Hy Line Brown

También se muestran las actividades como horarios de alimentación, suministro de agua, vacunación, revisiones constantes de salud y parásitos, estimulación de luz artificial, recolección de huevos en las jaulas, clasificación

de huevo y empaque, revisiones de aves enfermas o muertas, entre otras, tal como se muestra a continuación:

Flujograma de Proceso de Producción

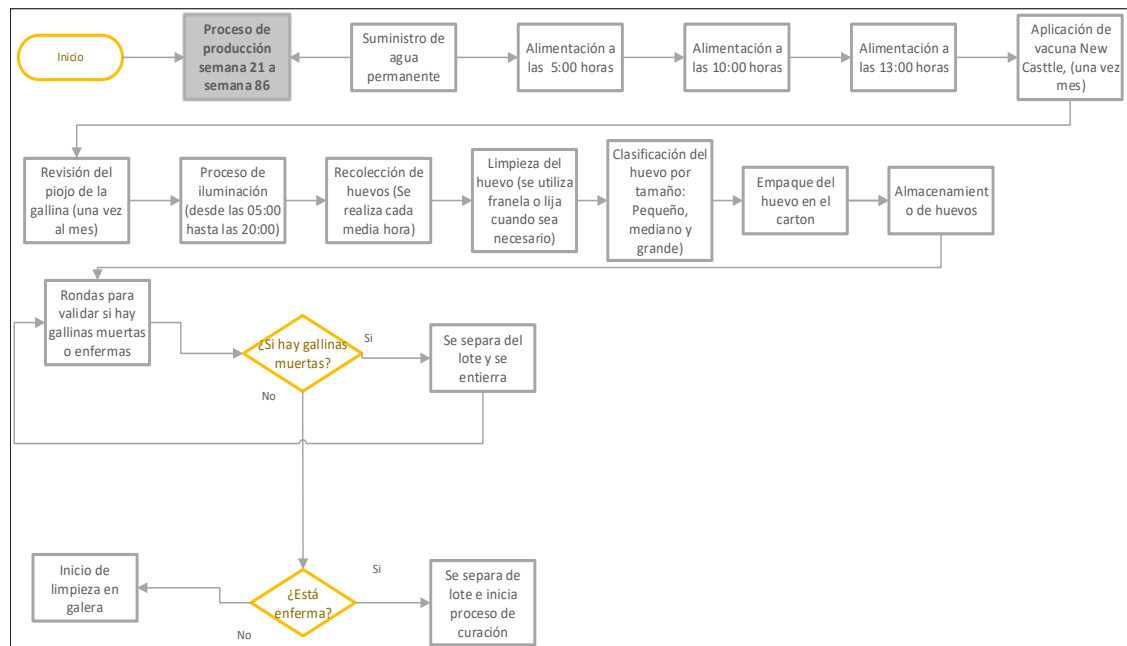


Ilustración 11

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Proceso de Descarte

Debido a los cambios que se producen debido al envejecimiento de las aves, a partir de las 87 semanas de edad de las gallinas, se produce una disminución en la producción de huevos, debido a esta situación la granja inicia su fase de descarte que consiste en la finalización del proceso de producción y cambio de la manada.

Aunque las gallinas presentan un declive de la producción de huevos con la edad, lo cual representa un importante problema para la operación de la granja, la manada puede ser aprovechada mediante la venta de las aves para uso alimentario.

El flujograma del proceso que utilizaba Granja Flores previo a la implementación de la acción clave de éxito seleccionada por el empresario, muestra las actividades desde la semana 87, mencionándose: venta de las aves y de la gallinaza. Como se muestra a continuación:

Flujograma de Proceso de Descarte

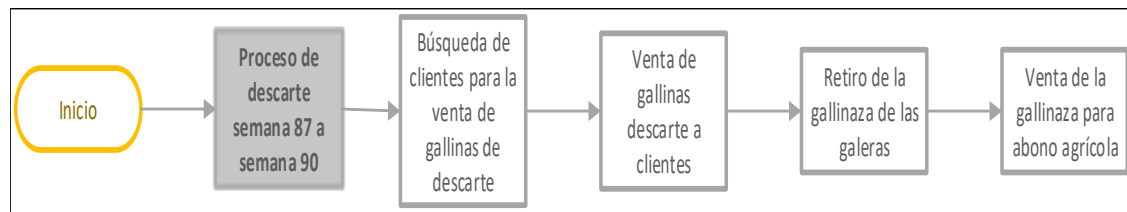


Ilustración 12

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Proceso de Limpieza

La actividad posterior al cambio y retiro de las aves de la manada descartada es la limpieza y desinfección del galpón para reducir la posibilidad de infección para el siguiente lote o manada de pollitas que iniciaran un nuevo proceso de desarrollo y producción, como puede apreciarse en la siguiente ilustración:

Flujograma del Proceso de Limpieza

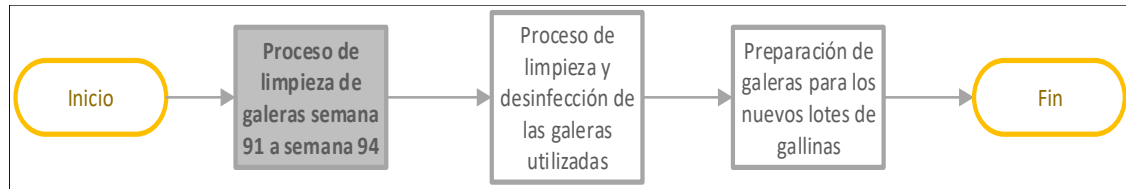


Ilustración 13

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Es necesario realizar una limpieza exhaustiva de los galpones y el desalojo de los residuos de la gallinaza que son excrementos de las gallinas ponedoras acumulados durante la etapa de producción de huevo y del desarrollo, mezclado con desperdicios de alimento y plumas, utilizada por los agricultores como abono debido a la riqueza química y de nutrientes que contiene. Ver fotografía siguiente:



Ilustración 14

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Fotografía de galpón en el área de gallinas en desarrollo:



Ilustración 15

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.1.3.2 Diseño e implementación del flujograma de procesos de producción mejorado.

El origen de esta fase es el levantamiento del proceso actual (previo a la implementación de la acción clave de éxito) para conocer las situaciones que podrían generar mejoras al mismo consecuentemente algunas ventajas marcadas: mayor producción de huevos, disminución de costos de materias primas, especialmente alimentos y medicamentos de las aves, además del fortalecimiento del control mediante registros sencillos de las actividades y

operaciones diarias de la empresa encaminadas a la eliminación de pérdidas por desperdicios de materiales, averías de huevos, entre otros.

Durante la implementación de la acción clave de éxito por el equipo consultor se pudo identificar algunas actividades adicionales importantes y necesarias que aportarían una mejora en el proceso.

Inmediatamente de obtener la información y analizar detalladamente cada una de las áreas a afectar en la intervención, se realizó una reunión con el empresario para presentarle las acciones y actividades a mejorar.

Adicionalmente, se diseñó y graficó el flujograma desde el Proceso de Desarrollo, Proceso de Producción, Proceso de Descarte, hasta el Proceso de Limpieza, posterior a la implementación de la acción clave de éxito.

Los cuatro procesos mencionados se detallan a continuación:

Proceso de Desarrollo

Durante la intervención en el Proceso de Desarrollo de las aves, se acordó junto al empresario aplicar las actividades de mejora que se mencionan a continuación:

- Rondas para validar si hay pollitas enfermas o muertas en el galpón.
Anexo 1. Que incluye la actividad decisoria de desechar del proceso las aves enfermas o muertas.
- Aplicación de un programa de luz regresivo para aves en desarrollo.
Anexo 2.

- Aplicación de régimen de alimentación de la manada conforme a tabla de rendimiento. Anexo 3.
- Se modifica el proceso de aplicación de vacunas a las pollitas conforme el avance del proceso de la semana 1 hasta la 20.

Las modificaciones de mejora al proceso se muestran en la siguiente ilustración:

Flujograma el Proceso de Desarrollo mejorado:

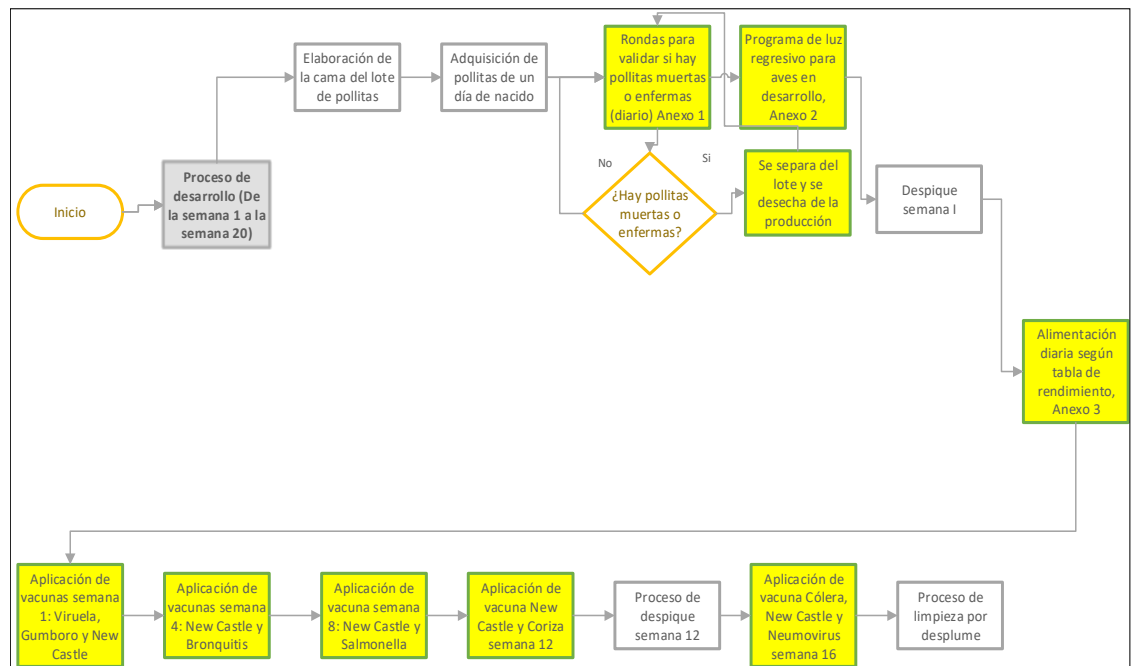


Ilustración 16

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Proceso de Producción

Durante la intervención en el Proceso de Producción de huevos, se acordó junto al empresario aplicar las actividades que ayudarían a mejorar este proceso con algunas aplicaciones durante el desarrollo del mismo, el cual se implementará con los recursos que tiene la empresa actualmente, y que se mencionan a continuación:

- Aplicación de régimen de alimentación de la manada conforme a tabla de rendimiento. Anexo 4.
- Aplicación de un Programa de Luz Regresivo para Aves en Producción. Anexo 5.
- Recolección de huevos cada 15 minutos.
- Limpieza de huevos inmediatamente son recolectados.
- Etiquetado de cada cartón de huevos con fecha de producción.
- Recuento y registro diario de producción de huevos. Anexo 6.

Las modificaciones de mejora al proceso se muestran a continuación:

Flujograma el Proceso de Producción mejorado:

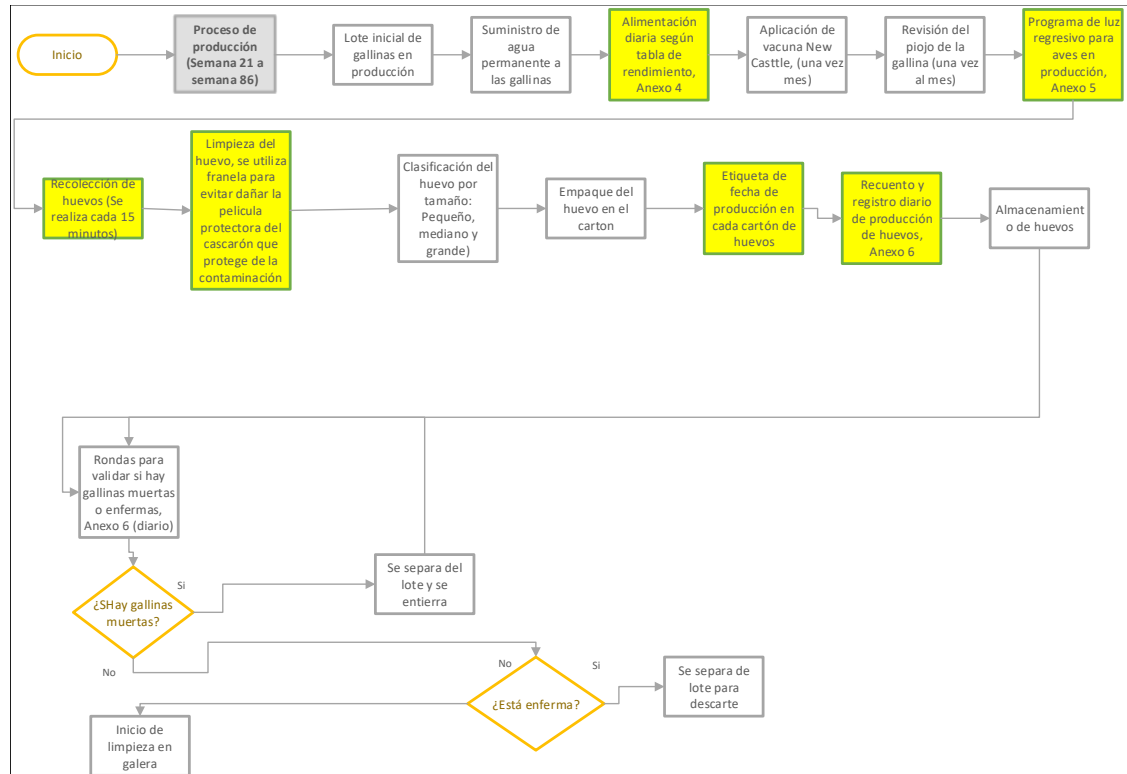


Ilustración 17

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Proceso de Descarte

Durante la intervención en el Proceso de Descarte de manada, se acordó junto al empresario no aplicar ninguna actividad que modificara el proceso, quedando el flujo sin modificaciones:

Flujo de Proceso de Descarte

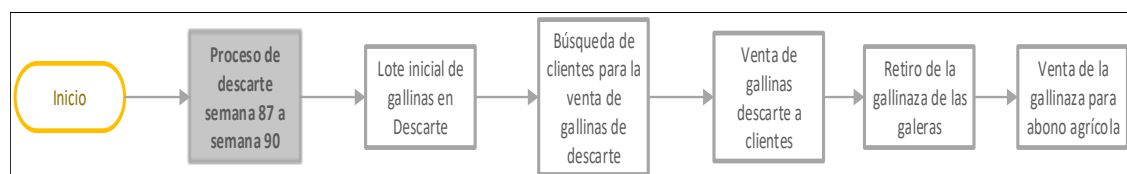


Ilustración 18

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Proceso de Limpieza

Durante la intervención en el Proceso de Limpieza de galpones, se acordó en conjunto con el empresario no aplicar ninguna actividad que modificara el proceso, quedando el flujo sin modificaciones:

Flujo de Proceso de Limpieza

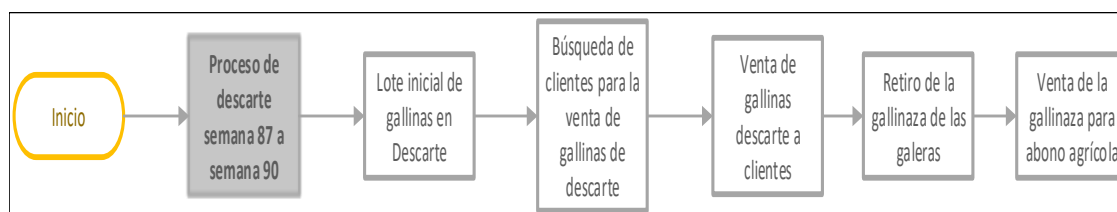


Ilustración 19

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.1.4 Diseño e implementación del Manual de Procedimientos de

Atención de reclamos del Cliente.

Esto permite que el Manual de Atención de Reclamos del Cliente sea el documento idóneo para implementar en pequeños negocios avícolas que tienen enfoque de mejorar su nivel de servicio a un coste muy reducido.

En este sentido, Granja Flores puede hacer uso de esta herramienta para registrar, controlar y atender de una manera eficiente los reclamos recibidos por los productos y servicios que se brindan.

Cuadro N°3 Plan de implementación a desarrollarse

Nivel de planificación	¿Qué se realizará?	Resultados esperados
Diseño e implementación de un Manual de Atención de Reclamos del Cliente.	Diseño e implementación de un Manual de Atención de Reclamos del Cliente en Granja Flores, el cual será presentado al empresario para su aplicación.	Lograr fortalecer el nivel de atención por parte del empresario y staff de Granja Flores a sus clientes, permitiendo poder trabajar en la satisfacción y fidelización.

Fuente: Elaboración equipo Consultor

Como plan de acción, se socializó el Manual de Procedimiento de Atención de Reclamos del Cliente al propietario y colaboradores de Granja Flores, con el fin de fortalecer el seguimiento y control de las observaciones o reclamos que hacen sus clientes, esto les permitirá incrementar la satisfacción y poder generar un mejor servicio.

2.3.1.4.1 ¿Qué es un manual?

El manual de es un instrumento que contiene de forma metódica, los pasos y operaciones que debe perseguir para la ejecución de las funciones de

un área administrativa. Es una herramienta que permite reducir costos de oficina debido a que iguala los métodos; por lo que es significativo registrarlo por escrito y ponerse a disposición del personal como una guía del trabajo. Cuando no se tiene un método se generan desperdicios de tiempo y esfuerzo. No existe una igualdad en el contenido, tampoco se cuenta con un patrón ni una forma específica para su preparación, no obstante, hay secciones que aparecen casi siempre en todos ellos:

a) Identificación. Representa datos de la organización donde se va a efectuar, como: logo, nombre, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

b) Índice. Se narra los capítulos que forman parte del instrumento.

c) Introducción. En este apartado se encuentra un breve resumen de todo el contenido del documento, el objetivo del manual, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.



Ilustración 20

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.1.4.2 Partes del Manual de Atención de Reclamos del Cliente

Ver Anexo 7.

- Portada:

Es una página de presentación del manual que contiene:

- Nombre del documento.
- Logo o distintivo de la empresa.
- Código de referencia o de identificación del instrumento técnico.
- Lugar y fecha de elaboración.



Ilustración 21

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- Hoja de autorización:

Es una página que muestra la indicación de haber sido dada la autorización del instrumento con su respectiva fecha, la cual contiene espacios donde se estampan los nombres, firmas de las personas involucradas en el proceso, las cuales son:

- Elaborada por
- Revisado por
- Aprobador por
- Autorizado por

		MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CUENTE	CÓDIGO: MARC – 01
TÍTULO:	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CUENTE		
EDICIÓN / #PÁGS.:	01-2019 / 35		
CÓDIGO:	MAATE – 05		
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
REVISADO POR:		APROBADO POR:	
FECHA		FECHA	
CONTENIDO			
AUTORIZADO POR:			

Ilustración 22

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- Índice del manual:

El índice en el manual facilita poder visualizar las partes que componen el documento, de igual forma, ayuda a poder ubicar de forma ágil. El índice del presente manual es el siguiente:

- Introducción
- Objetivo
- Alcance
- Definiciones
- Condiciones y compromisos con el cliente
- Procedimiento de atención de reclamos
- Anexos

Tal y como se muestra en la siguiente ilustración:

		MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
I.	INTRODUCCIÓN	4	
II.	OBJETIVO	4	
III.	ALCANCE	4	
IV.	DEFINICIONES.....	5	
V.	CONDICIONES Y COMPROMISOS CON EL CLIENTE	Error! Bookmark not defined.	
VI.	PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE RECLAMOS	Error! Bookmark not defined.	
XII.	ANEXOS	9	

Ilustración 23

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- Contenido del manual

El manual de atención de reclamos de clientes está compuesto por las siguientes partes:

- Introducción:

Es la parte inicial del documento a desarrollar. En esta primera parte se sitúa el resumen de lo que será explicado o desarrollado en el cuerpo del manual.

La introducción del Manual de Atención de Reclamos del Cliente establece el objetivo donde se define el procedimiento a seguir en caso de reclamos posteriores en la venta de huevos.



Ilustración 24

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- Objetivo:

Es el fin o meta que se pretende alcanzar en un trabajo o proyecto, también indica el propósito por el que se realiza dicho proyecto.

Establece los procedimientos para la recepción y atención de reclamos expuestos por los clientes de Granja Flores.



Ilustración 25

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- Alcance:

Delimita el nivel de aplicación de un proyecto, la extensión y los límites de actuación.

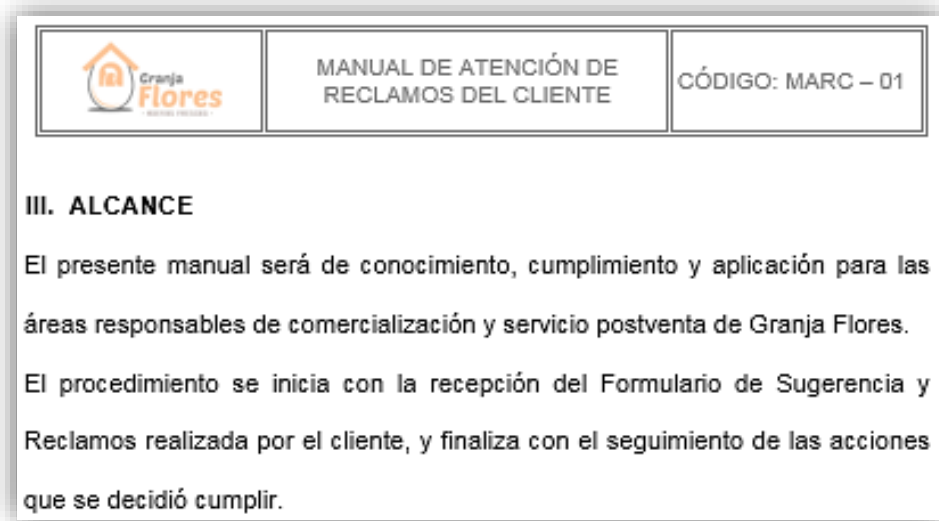


Ilustración 26

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- Definiciones:

Esta parte contiene las definiciones de los términos técnicos utilizados en el manual para una mejor comprensión.

Las definiciones expresadas en el presente Manual de Reclamos de Atención del Cliente, guían al lector a comprender los términos que se utilizan durante la aplicación del proceso, tales como: acciones correctivas, no conformidades, requisitos, responsable y reclamos.

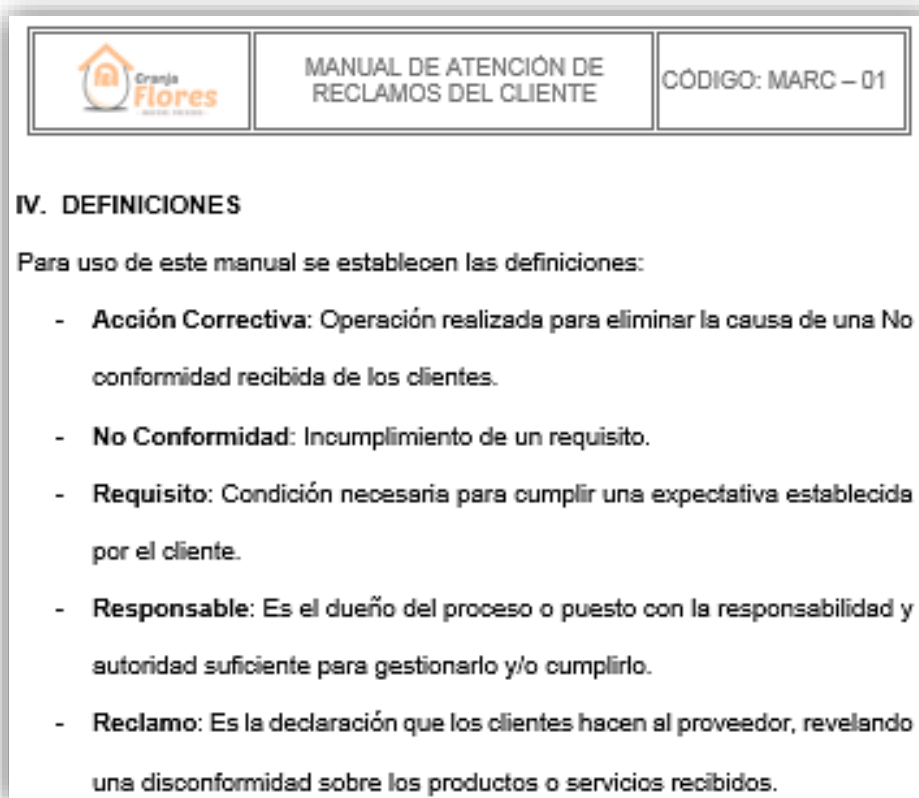


Ilustración 27

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- Condiciones y compromisos con el cliente:

Este apartado define responsabilidades, asignaciones, condiciones y compromisos que la empresa se somete a cumplir durante la atención de reclamos de los clientes, condiciones, políticas de comportamiento ante ellos y días de respuesta por cada reclamo efectuado, con el fin de tener controlado y brindar garantía al cliente de su seguridad, buscando su satisfacción.

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	---	--------------------------

V. CONDICIONES Y COMPROMISO CON EL CLIENTE:

- Todos los reclamos deben ser atendidos por los responsables de Granja Flores, equitativa, objetiva e imparcialmente, y no deben representar costos para los clientes.
- Los reclamos deben ser entregados y presentados en Formulario de Reclamos (Ver Anexo **Nº** 1) mediante los medios siguientes: ☐ Personalmente. ☐ Por correo electrónico.
- No se divulgarán los datos de contacto de los clientes que presenten un reclamo.
- El plazo de respuesta a cada reclamo será de tres días hábiles como máximo, contados desde el día siguiente de recibidas por la Granja Flores.
- Los reclamos deben ser registrados y numerados. (Ver Anexo 2)
- Cuando el reclamo proceda, el Propietario o Gerente General designará al responsable de implementar acciones de solución.

Ilustración 28

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

○ Procedimiento de atención de reclamos:

Esta parte del manual establece y describe los pasos a seguir por la empresa, desde que recibe el reclamo por parte del cliente hasta el seguimiento y cierre que realizan los responsables de cada etapa del proceso; proceso que a continuación se explica:

Recepción del reclamo:

La primera parte del manual diseñado a Granja Flores inicia con el paso Recepción del Reclamo, que establece los pasos a seguir cuando el cliente se acerca, externa o muestra de forma verbal o escrita una inconformidad del producto o servicio brindado por la empresa.

		MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	--	--	-------------------

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS		
---	--	--

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
A. RECEPCIÓN DEL RECLAMO		
1	Personal de recepción Granja Flores	Recibe el Formulario de Reclamos (Anexo Nº 1) formulada por el cliente, y la remite al Propietario o Gerente General.
2	Propietario o Gerente General	Recibe el Formulario de Reclamo y registra en la sección I del Registro de Reclamos (Anexo Nº 2) los datos consignados por el cliente en dicha Solicitud, y procede a realizar la Evaluación y Respuesta.

Ilustración 29

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Confirmación del Reclamo:

Es cuando la empresa da por recibido el reclamo del cliente, el cual puede realizarse por vía telefónica, verbal o correo electrónico.

		MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
B. CONFIRMACIÓN DEL RECLAMO			
3	Personal de recepción Granja Flores	Con los datos consignados del cliente en solicitud, procede a confirmar de recibido el reclamo, esta puede ser de forma inmediata (a más tardar un día después de recibido). La confirmación se hará telefónicamente o por correo electrónico.	

Ilustración 30

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Evaluación inicial del reclamo:

En esta parte del proceso se evalúa si procede el reclamo originado por el cliente y se registra el resultado de la evaluación en el formulario Registro de Reclamos.

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
c. EVALUACION INICIAL DEL RECLAMO		
4	Propietario o Gerente General	Evalúa las causas que originaron la reclamo y determina si esta procede, registra el resultado de la evaluación en la sección I del Registro de Reclamos (Anexo 2) y realiza lo siguiente: Si la queja procede, continúa en el paso 5. Si la queja no procede. Continúa en el paso 6.

Ilustración 31

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Investigación del Reclamo:

El propietario o el Gerente General hace las investigaciones pertinentes y genera acciones correctivas a realizar al interior de la empresa.

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	---	-------------------

D. INVESTIGACIÓN DEL RECLAMO		
5	Propietario o Gerente General	Investiga el reclamo y las circunstancias pertinentes y la información relacionada con el reclamo. Al establecer resultado de investigación, analiza la acción correctiva a realizar.

Ilustración 32

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Decisión y Comunicación:

El propietario o Gerente General desarrolla la acción correctiva a realizar, tomando como base el reclamo del cliente, con el fin de corregir lo que dio origen al problema en base a la fase detectada.

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	---	--------------------------

E. DECISION Y COMUNICACION		
6	Propietario o Gerente General	Define la acción correctiva a realizar para dar respuesta al cliente. Propone los términos de la respuesta que se remitirá al cliente y los remite al Personal de recepción.
7	Personal de recepción Granja Flores	Informa al cliente sobre la respuesta del reclamo. (se cuenta con 3 días hábiles desde la recepción del reclamo)

Ilustración 33

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Seguimiento y Cierre:

En esta fase del proceso, se brinda seguimiento a la acción correctiva que fue definida en el paso anterior, esto culmina hasta que se haya ejecutado y comprobado con evidencia que el resultado de la acción fue llevada a cabo conforme a las fechas establecidas.

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
F. SEGUIMIENTO Y CIERRE DEL RECLAMO		
8	Propietario o Gerente General	Da seguimiento a la fecha propuesta de implementación de la acción correctiva a realizar, y registra la fecha de cierre real en el Formulario de Reclamos (Anexo 1) y en el Registro de Reclamos (Anexo 2)

Ilustración 34

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Anexos

Los siguientes anexos son el complemento del manual que serán utilizados durante el proceso de Atención de Reclamo del Cliente en la recepción del reclamo numeral 1, recepción de reclamo numeral 2 y en seguimiento y cierre del reclamo numeral 8.

ANEXO1.



FORMULARIO DE RECLAMOS DE CLIENTES

FORM. # _____ FECHA/ DIA _____ MES _____ AÑO _____ HORA: _____

RECLAMO: _____

I. IDENTIFICACION DEL CLIENTE:

NOMBRE: _____
 DIRECCION: _____
 DUI: _____
 NIT: _____
 CORREO ELECTRONICO: _____
 TELEFONO: _____
 OTRO MEDIO ELECTRONICO: _____

II. DESCRIPCION DEL RECLAMO:

FIRMA DEL CLIENTE: _____

III. PLAN DE ACCION:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO

FECHA CIERRE PROPUESTA: DIA _____ MES _____
FECHA CIERRE REAL: DIA _____ MES _____

Ilustración 35

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

[illegible]

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

A continuación, se muestra la entrega del manual con la explicación.



Ilustración 37

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 38

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 39

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 40

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.1.5 Indicadores enfocados a la satisfacción del cliente y a mejorar las relaciones comerciales.

Para conocer índices de satisfacción de los clientes de la Granja Flores se diseñó un formulario para realizar encuestas entre los clientes de la empresa, a continuación, se muestra las preguntas realizadas y resultados:

- En la encuesta se puede observar que el 50.00% de los encuestados mencionan que tienen más de tres años de comprar huevos en Granja Flores y solo el 16.7% tiene entre uno y tres años.

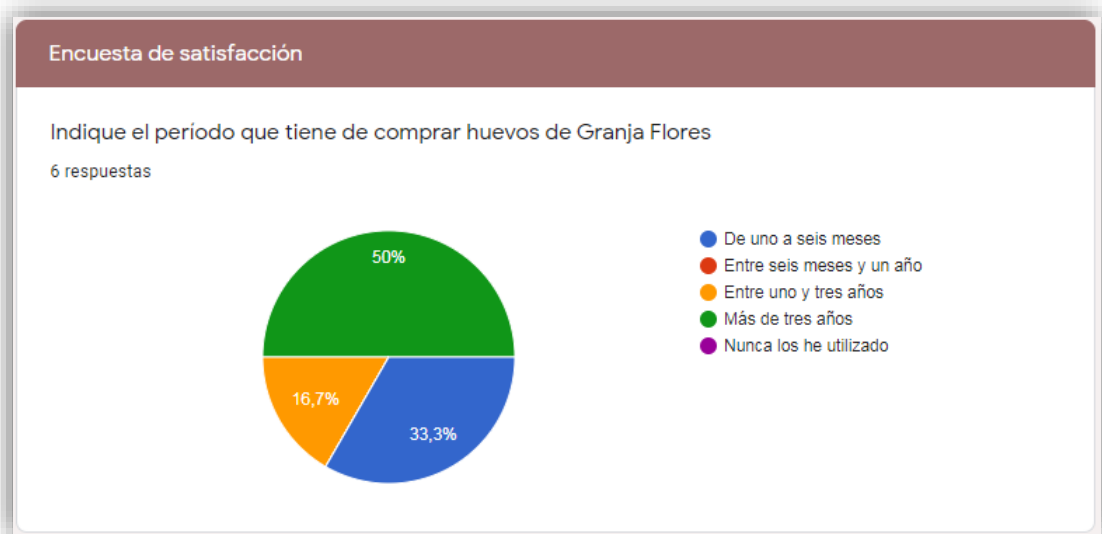


Ilustración 41

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- Al evaluar la periodicidad en la que utiliza los clientes a Granja Flores se puede visualizar que el 66.7% lo hacen de forma semanal.

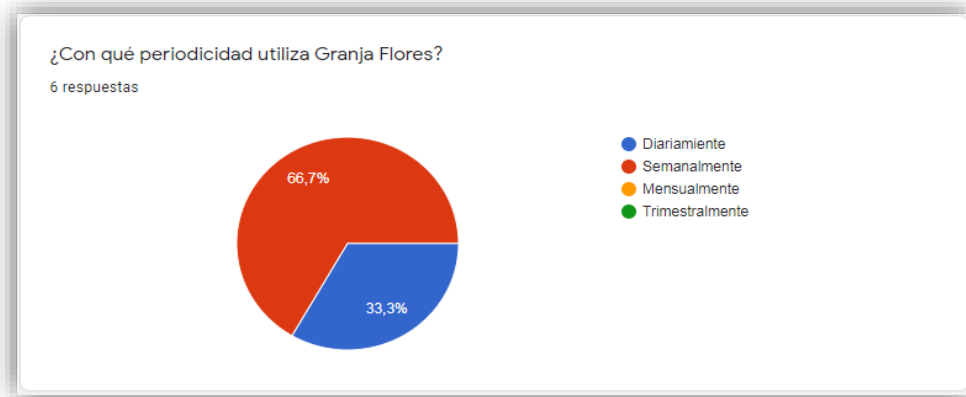


Ilustración 42

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- El grado de satisfacción general de cómo los clientes perciben a Granja Flores fue evaluado en una escala del 1 al 10, el 33.3% de los encuestados manifestaron tener 10 en el grado de satisfacción.

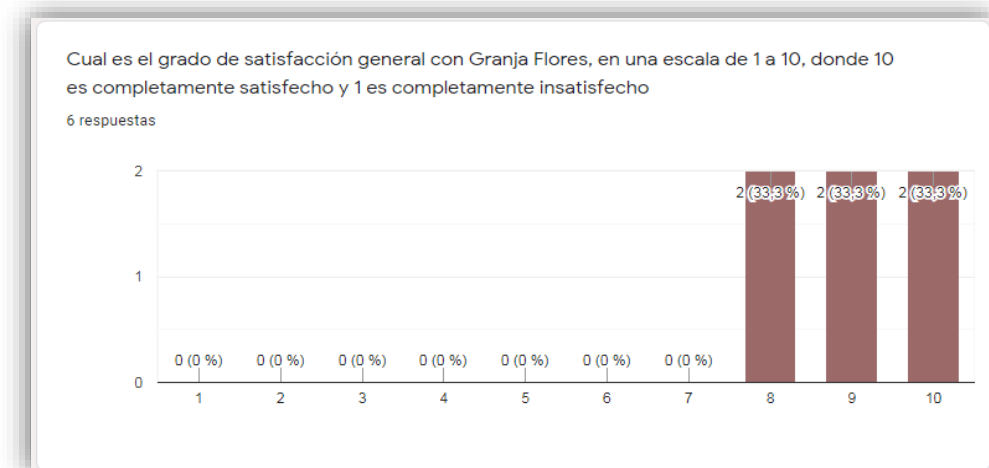


Ilustración 43

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- La siguiente pregunta quiere evaluar como los clientes comparan a Granja Flores versus sus competidores en servicio y producto, brindando como resultado que el 66.7% de los encuestados lo califica como mejor y el 33.3% como igual.

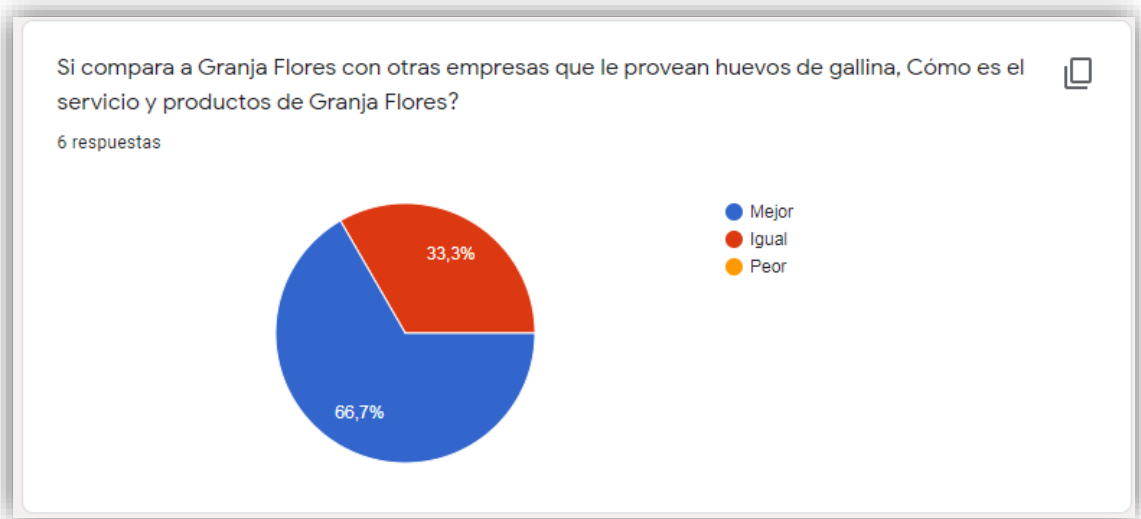


Ilustración 44

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- La siguiente pregunta se mide en una escala del 01 al 10, donde 01 es la nota más baja y 10 es la nota más alta, la cual fue dirigida para medir si los clientes perciben que Granja Flores es orientada a la Satisfacción al Cliente, dando como resultado que el 50.00% de los encuestados brindaron una nota de 10 y el otro 50.00% una nota de 9.

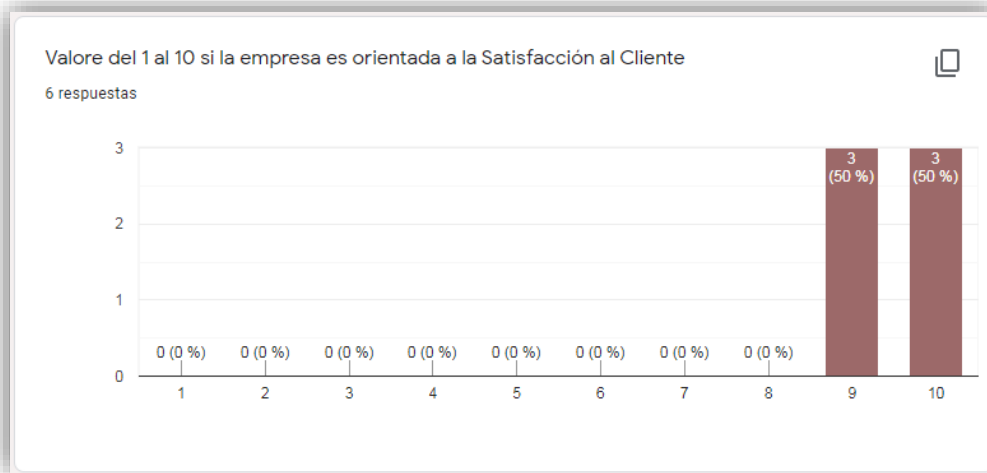


Ilustración 45

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- La siguiente pregunta va enfocada a medir la Calidad del Servicio que ofrece Granja Flores, esta se determinó en una escala del 01 al 10, donde, los resultados brindaron que el 83.3% de los encuestados dieron una nota de 10 y el 16.7% una nota de 9.

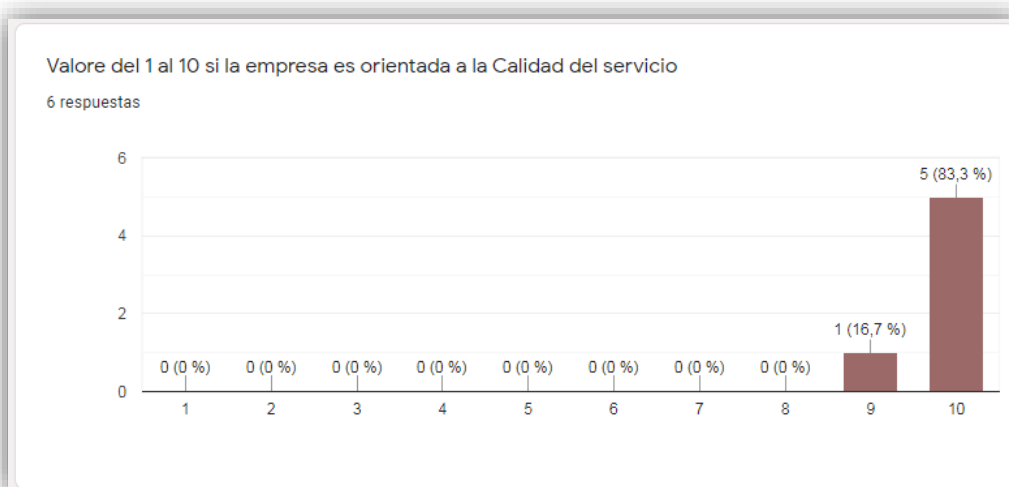


Ilustración 46

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- La siguiente pregunta va enfocada a medir el servicio post venta que ofrece Granja Flores, para efectos de medición se realizó en una escala del 01 al 10, donde uno es la nota más baja y 10 la más alta. Los resultados brindaron que el 33.3% de los encuestados dieron una nota de 10 y el 66.7% una nota de 9.

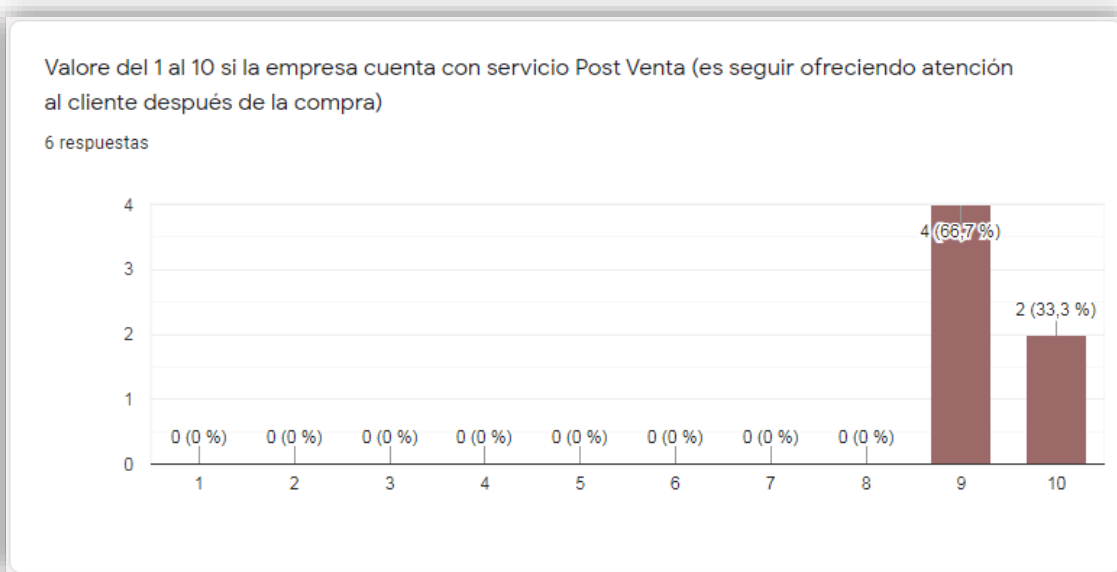


Ilustración 47

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- La siguiente pregunta va enfocada a medir la calidad del producto que ofrece Granja Flores, para efectos de medición se realizó en una escala del 01 al 10, donde 01 es insuficiente y 10 es excelente. Los resultados brindaron que el 66.7% de los encuestados dieron una nota de 10 y el 33.3% una nota de 9.



Ilustración 48

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- La siguiente pregunta va enfocada a medir si hay relación entre precio y calidad de producto que ofrece Granja Flores, para efectos de medición se realizó en una escala del 01 al 10, donde 01 es insuficiente y 10 es excelente. Los resultados brindaron que el 83.3% de los encuestados dieron una nota de 10 y el 66.7% una nota de 9.



Ilustración 49

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- La siguiente pregunta fue orientada hacia cuantos clientes de los encuestados recomendarían a Granja Flores, y el resultado fue que el 100.00% de los encuestados la recomendaría.

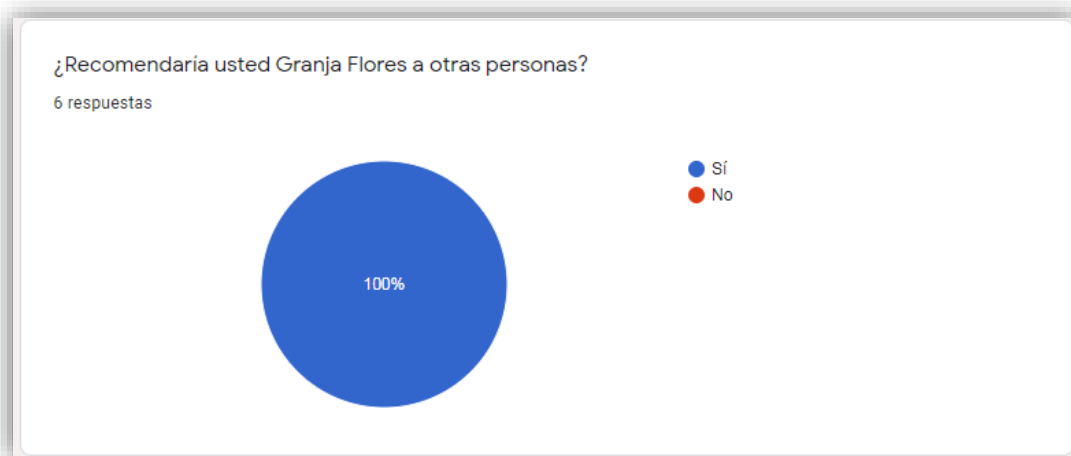


Ilustración 50

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Conforme a resultados obtenidos se conoció que existe un alto grado de satisfacción de los clientes, obteniendo una calificación de 9.5 de satisfacción de clientes en una escala del 1 al 10.

Asimismo, se puede concluir que Granja Flores, en términos de servicios y productos es considerada como la mejor entre los proveedores que atienden sus clientes.

Con respecto a los atributos de Granja Flores se concluye que es una empresa orientada a satisfacer a sus clientes, dando un servicio de calidad y una buena relación entre el precio y la calidad brindada a sus clientes.

Los clientes concluyen que Granja Flores es recomendable para otros clientes potenciales.

Dadas los resultados de la encuesta, se recomienda a Granja Flores:

- Realizar las encuestas una vez cada trimestre para monitorear el Indicador para continuar con el cien por ciento de las recomendaciones.
- Mantener acercamiento con los clientes para que se mantenga el alto grado de satisfacción.

2.3.2 Acción Clave de Éxito 2 desarrollada, diseño e implementación del Plan Estratégico

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito a través del diseño e implementación del Plan Estratégico, que incluye la misión, visión y valores, líneas estratégicas, formulación de objetivos estratégico y nivel de socialización.

Lo anterior, permitirá a la empresa contar con herramientas de gestión que le oriente en la toma de decisiones a largo plazo alineada a la visión de la misma.

La implementación de la acción clave de éxito, diseño e implementación del Plan Estratégico, permitirá a Granja Flores clarificar la visión y su estrategia, planificar y establecer objetivos y alinear las acciones estratégicas y apoyo para la implementación de la acción clave de éxito 1, Manual de Procedimientos de Atención de reclamos del Cliente, que incluye la implementación de controles de gestión de calidad, procedimiento de atención al cliente e indicadores de satisfacción.

2.3.2.1 Objetivos del Diseño e Implementación del Plan Estratégico.

Diseñar en conjunto con el empresario, sus colaboradores y el equipo consultor la etapa filosófica, analítica y operativa del plan estratégico de la empresa:

- Misión,
- Visión,
- Valores,
- Análisis FODA,
- Objetivos estratégicos.
- Planes de acción prioritarios para el cumplimiento de objetivos.

- Objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos y mercados.
- Definición de prioridades conforme a los objetivos establecidos.

2.3.2.2 Alcance del Diseño e Implementación del Plan Estratégico.

La Implementación se limitará al diseño e implementación del Plan Estratégico, la etapa filosófica, analítica y operativa del plan estratégico de Granja Flores con el objetivo de:

Apoyar la toma de decisiones en Granja Flores en el largo plazo alineada a la visión de la misma, además de fijar los objetivos, precisar cómo se lograrán y delinear los planes de acción necesarios, responsables de las iniciativas y estrategias y el nivel de socialización.

Lograr mayor fortaleza y solidez, logrando maximizar la rentabilidad a través de aumentar sus ingresos, disminuir gastos de operación.

Eliminar el riesgo de pérdidas de ventas o servicios por falta de atención de reclamos de clientes, reducir el riesgo en la toma de ciertas decisiones que pueden afectar de manera financiera y aumentando de manera efectiva sus ingresos.

2.3.2.3 Diseño e Implementación del Plan Estratégico.

Granja Flores es una empresa salvadoreña con giro Avícola, ubicada en

Tonacatepeque, San Salvador, y basados en el resultado de la evaluación mediante la herramienta de Consultoría Integral Colaborativa de Granja Flores por medio de la identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en once grandes áreas de gestión con sus correspondientes subáreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales áreas de oportunidad las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron las áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó una de las áreas de oportunidad a intervenir, detallada a continuación:

La acción clave de éxito es desarrollar un diseño e implementación del Plan Estratégico, que incluye la misión, visión y valores, líneas estratégicas, formulación de objetivos estratégico y nivel de socialización.

2.3.2.4 ¿Qué es Planeación Estratégica?

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en las empresas en el largo plazo alineada a la visión de la misma.

2.3.2.5 Diseño, implementación de la Imagen corporativa

La imagen corporativa es una parte de la identidad corporativa que hace referencia a los aspectos visuales de una organización.

El equipo consultor al realizar el diagnóstico de la empresa identificó que no contaba con una imagen corporativa, al analizar aspectos estructurales de la organización, giro y como sus clientes describen la organización, se procedió a realizar el diseño de un logo, con los elementos que se identificaran con Granja Flores, lo que le permitió poder tener una imagen representativa. Con ello sus clientes pueden identificar a la marca.

El equipo consultor diseñó cuatro logos, inspirados en el producto y en el servicio de la granja, el cual ya cuenta con un reconocimiento en a la zona, los cuales se muestran a continuación:

Logo diseñado 1:



Ilustración 51

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Logo diseñado 2:



Ilustración 52

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Logo diseñado 3:



Ilustración 53

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Logo diseñado 4:



Ilustración 54

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Partiendo de los 4 diseños realizados por el equipo consultor, fue seleccionado el logo que tiene mayor representación con la identidad de Granja Flores, el logo seleccionado fue el siguiente:



Ilustración 55

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Partiendo del logo seleccionado y adoptado por la empresa, se realizaron diferentes artes sobre las cuales se plasmaron: la Misión, la Visión y los Valores, esto fueron colocados en la empresa Granja Flores como parte de la socialización y para efectos de resaltar el nuevo enfoque corporativo.

El equipo consultor vio la necesidad que el staff que compone la organización se identificara con la Imagen corporativa, esto se ha realizado a través del diseño de camisas donde se estampó el logo seleccionado:



Ilustración 56

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Para fortalecer la imagen, se diseñaron plantillas corporativas, con el objetivo que el empresario pueda contar con una opción en caso tenga que presentar o exponer su marca.

Diseño de plantilla para portada de presentación.



Ilustración 57

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Diseño de plantilla para contenido de presentación:

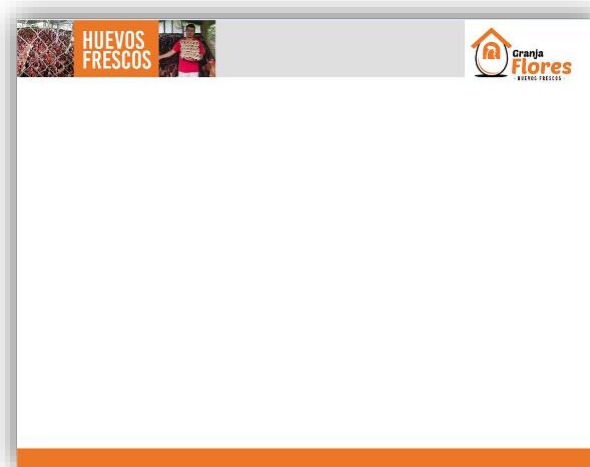


Ilustración 58

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Diseño de plantilla para documentos o formularios para que sean utilizado en textos:

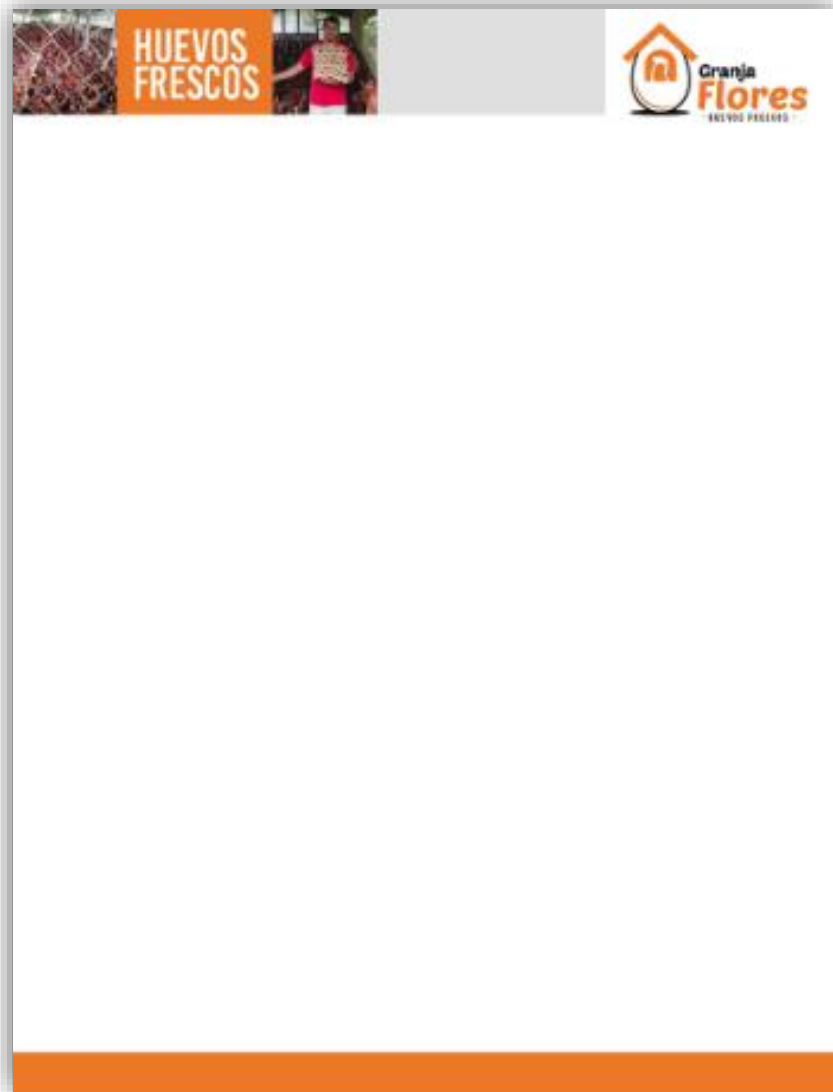


Ilustración 59

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.2.6 Diseño, implementación y socialización de la Misión.

La misión representa el rol que desempeña actualmente la entidad para

el logro de su visión es la razón de ser.

El equipo consultor en conjunto con el empresario diseñó y redactó la misión de Granja Flores, la cual se muestra a continuación:

Misión:

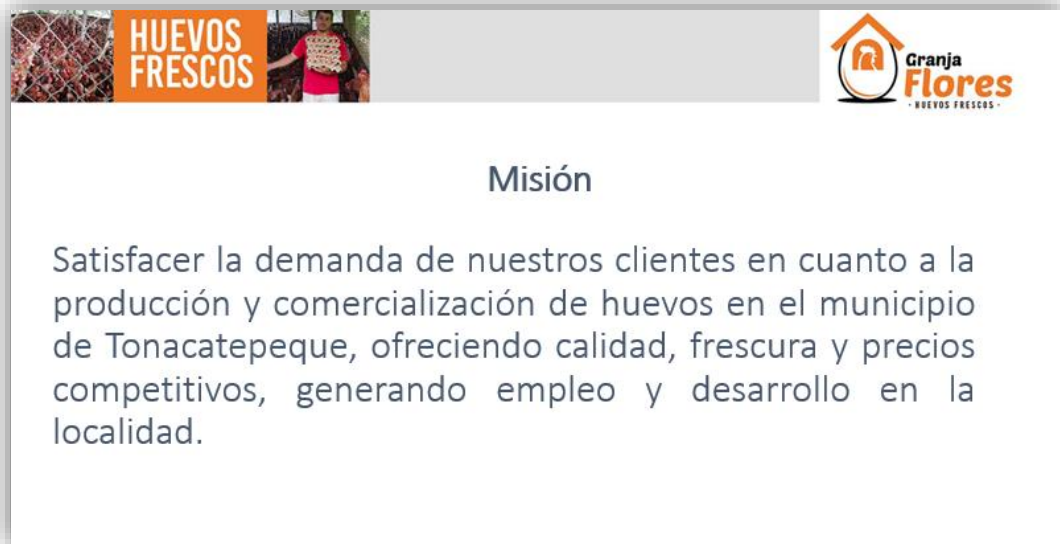


Ilustración 60

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.2.7 Diseño, implementación y socialización de la Visión.

El equipo consultor en conjunto con el empresario definió y redactó la Visión de Granja Flores.

La Visión es denominado el sueño de la entidad, es la imagen a futuro de cómo se espera que sea la empresa a futuro.

Es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo.

La visión representa el futuro de la organización y considerando que Granja Flores no cuenta con una, el equipo consultor desarrollo en conjunto con el empresario una visión que se identificará con el sueño del empresario.

La Visión definida para Granja Flores se muestra a continuación:

Visión:

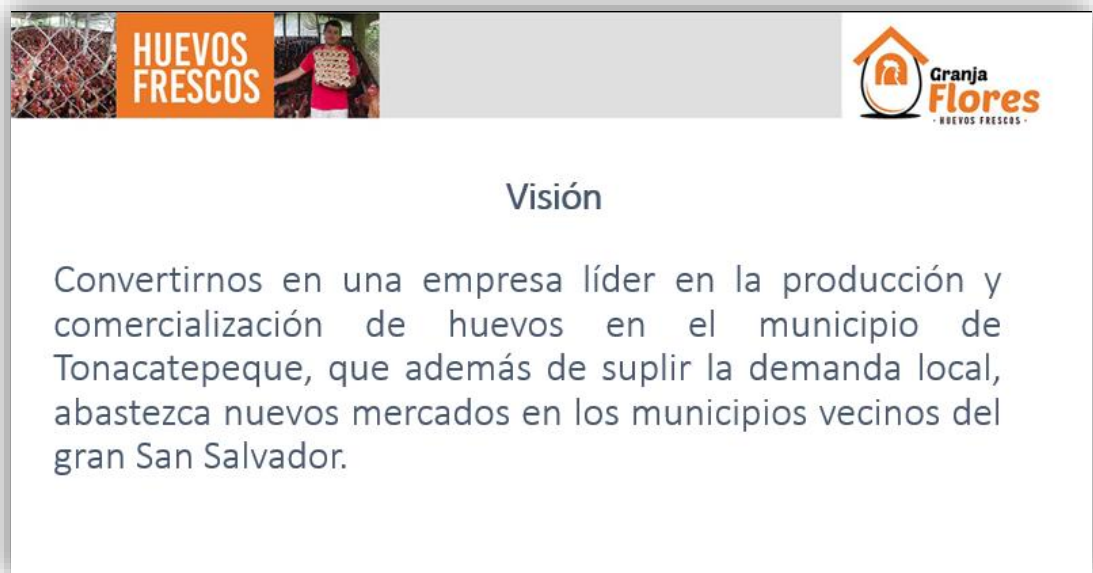


Ilustración 61

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.2.8 Diseño, implementación y socialización de los Valores.

El equipo consultor en conjunto con el empresario definió y redactó los Valores de Granja Flores.

Los valores empresariales o corporativos que se definieron son la creencia de lo que la empresa es en conjunto, su comportamiento y que con el paso del tiempo se comparten y transmiten en el personal, marcando la actividad y el quehacer de la organización. Los valores se muestran alineados y en sintonía con su estrategia de actuación.

Los Valores definidos se muestran a continuación:

Honestidad: Mantenemos la relación con nuestros colaboradores basados en La confianza, sinceridad y respeto mutuo.

Responsabilidad: Cumplimos con nuestras obligaciones laborales y con nuestros clientes, entregando producto fresco y de buena calidad.

Ética: Realizamos actividades diarias con moralidad y apego a normas laborales.

Lealtad: Actuamos apegados a principios morales, comprometidos con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.



Ilustración 61

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Nivel de socialización

Posteriormente a la definición de la misión se procedió a la divulgación y socialización del plan estratégico de cada uno de los componentes.

Se realizaron reuniones con el empresario y colaboradores para que todos los integrantes de la organización conozcan y comprendan las nuevas líneas del plan estratégico y lograr su identificación.

Para lograr mayor impacto y socialización se elaboraron rótulos con las impresiones gráficas de la Misión, Visión y Valores de la empresa, y se instalaron en la pared de las áreas de circulación del personal de Granja Flores, adicionalmente se confeccionaron camisas con el distintivo comercial de Granja Flores, el cual fue diseñado y suministrado por el equipo consultor.

A continuación, se muestra evidencia fotográfica del proceso de socialización realizada:



Ilustración 62

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 63

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 63

Fuente: Elaboración propia equipo consultor



Ilustración 64

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.2.9 Análisis FODA.

El equipo consultor realizó el análisis FODA en Granja Flores para conocer a nivel interno los puntos fuertes y débiles y a nivel externo sus amenazas y oportunidades.

Se obtuvo la información necesaria para la implementación de acciones correctivas, y también para desarrollar proyectos de mejora.

Se seleccionaron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que a juicio del equipo consultor y empresario generan mayor impacto sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la empresa, las que se presentan en los siguientes recuadros:

FODA

Pueden generar problemas:

Debilidades
No se cuenta con objetivos estratégicos definidos
No se cuenta con objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos, mercados y política de personal.
No se tiene procedimientos establecidos para la revisión del producto.
No se cuenta con registros de revisión de productos.
No se cuenta con procedimientos de atención de reclamos y servicio postventa.
No se cuenta con pronósticos de demanda de productos.
No se cuenta con ningún tipo de presupuestos.
Bajo nivel de abastecimiento de mercado.

Pueden generar problemas:

Amenazas
Incremento en los costos de las materias primas
Propagación de enfermedades o epidemias que afecten al sector avícola
Entrada de otras granjas avícolas con precios más bajos de mercado
Aplicación de multas por incumplimiento a las obligaciones tributarias y legales
Estancamiento de la granja en el mercado avícola

Ilustración 66

Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

Pueden generar ventajas competitivas:

Fortalezas
Se cuenta con personal calificado que posee conocimientos básicos del negocio
Se cuenta con operarios con experiencia y conocimientos para desarrollar el trabajo
Se posee conocimiento de los principales competidores son las granjas aledañas y La Catalana
Los principales factores diferenciadores del producto son la calidad y la frescura
Los proveedores le brindan facilidad de pago
Las decisiones de liderazgo las toma el empresario
La relación con sus proveedores es de más de 10 años

Ilustración 67

Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

Pueden generar ventajas competitivas:

Oportunidades
Incrementar la cobertura de clientes en Tonacatepeque
Diversificar su negocio con otras actividades
Crecimiento más rápido en el mercado
Expansión de nuevos mercados fuera de la zona

Ilustración 68 Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

Análisis de la situación interna y externa

Se realizó el análisis de los factores críticos internos de Granja Flores asignándole a cada factor un porcentaje de importancia o relevancia para conocer la posición estratégica de la empresa y profundizar la evaluación.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA					2019 - 2022
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
F FORTALEZAS por los factores críticos	1 Cuenta con personal calificado	MF	12%	0.5	
	2 Conoce sus competidores	MF	12%	0.5	
	3 Su diferencia es calidad y frescura	MF	12%	0.5	
	4 Facilidad de pago de proveedores	M	8%	0.2	
	5 Decisiones las toma el empresario	M	8%	0.2	
D DEBILIDADES por los factores críticos	1 Falta de objetivos estratégicos	MD	12%	0.1	
	2 Falta de procedimientos de revisión	D	8%	0.2	
	3 Falta de procedimientos de atención	D	8%	0.2	
	4 No abastece el mercado	MD	12%	0.1	
	5 Sin pronósticos de demanda	D	7%	0.1	
			100%		

Ilustración 69 Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES por los factores críticos	1 Incrementar cobertura de clientes	MF	18%	0.7
	2 Diversificar en otras actividades	D	6%	0.1
	3 Crecimiento rápido	F	16%	0.5
	4 Expansión nuevos mercados	M	5%	0.1
A AMENAZAS por los factores críticos	1 Incremento costo en materias primas	F	16%	0.3
	2 Enfermedades contagiosas	MF	18%	0.2
	3 Nuevos competidores	F	16%	0.3
	4 Multas por incumplimientos	D	5%	0.2
	5			

100%

Ilustración 70 Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

De acuerdo con los factores internos y externos evaluados de la empresa y dándole una ponderación conforme a los criterios de relevancia, donde:

La herramienta contiene dos factores importantes:

- Análisis de la situación interna.
- Análisis de la situación externa

Cada factor se divide en dos elementos que componen el FODA, para el caso del análisis de la situación interna incluye; fortalezas y debilidades, y el análisis de la situación externa incluye: las oportunidades y amenazas, en cada uno de ellos se establecen factores críticos para el éxito, cuyos elementos de medición se categorizan por posición, porcentaje de importancia para el éxito y valoración.

En cuanto a la posición se categoriza por:

- MF: Muy fuerte
- F: Fuerte
- M: Media
- D: Débil
- MD: Muy débil

Porcentaje de importancia para el éxito: el criterio de asignación es tomando impacto del factor evaluado. Cada factor crítico para el éxito en cuanto a este rubro debe sumar 100%, los resultados son asignados por el evaluador, en este caso el equipo consultor.

Con las valoraciones de los factores críticos para el éxito de la empresa se obtuvo la posición estratégica de Granja Flores antes de la intervención, observándose que estaba ubicada en una **posición débil en cuanto a factores externos e internos**, lo cual se muestra en la ilustración siguiente:

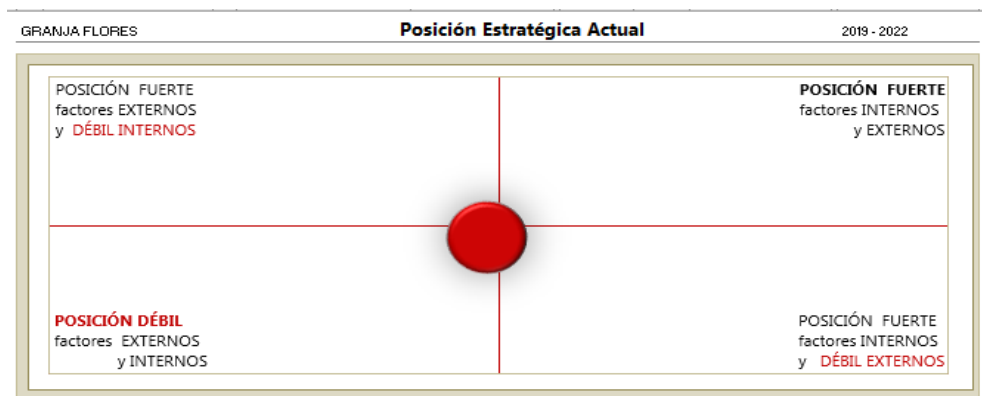


Ilustración 71 Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

Con base en los resultados obtenidos de Granja Flores, se diseñaron y establecieron las estrategias a implementar para mejorar la posición estratégica.

Las estrategias diseñadas en conjunto con el empresario son las siguientes:

Estrategias Ofensivas:

- Ampliar la capacidad instalada de producción
- Desarrollar manual de atención al cliente

Estrategias Defensivas:

- Controlar la aplicación de vacunas de las gallinas
- Optimizar los costos de la granja

Estrategias de Reorientación:

- Establecer la visión, misión y objetivo estratégicos
- Desarrollar una política de Calidad
- Implementar un plan de iluminación en las galeras

Estrategias de Supervivencia:

Debido a que la empresa no se encuentra en situación crítica de quiebra económica no se diseñaron políticas de esta índole.

2.3.2.10 Objetivos estratégicos.

Con base en el análisis FODA y en consistencia con la visión de la empresa se establecieron los objetivos estratégicos que se mencionan a continuación:

Objetivos Estratégicos:

- Aumentar los ingresos.
- Disminuir gastos de operación.
- Solventar quejas y reclamos.
- Implementar procedimiento de atención al cliente
- Fortalecer controles de calidad.

Los objetivos estratégicos relacionados con los factores claves de la empresa, indicadores de seguimiento y metas para alcanzarlos, se muestran en la siguiente ilustración:

GRANJA FLORES		Factores claves y objetivos		
FACTORES CLAVE		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos
1	FINANZAS Aumentar la rentabilidad.	Aumentar los ingresos.	% incremento ventas	20%
		Disminuir gastos de operación.	% disminución gastos	10%
2	CLIENTES Aumentar la satisfacción de	Solventar quejas y reclamos.	% disminucion de quejas	20%
3	PROCESOS INTERNOS Mejorar procesos internos.	Implementar procedimiento de atención al cliente	% de avance	100%
		Controles de calidad	Nota de calidad	90%

Ilustración 72

Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

2.3.2.11 Planes de acción prioritarios para el cumplimiento de objetivos.

Para que la empresa alcance los objetivos estratégicos se definieron las siguientes Iniciativas o actuaciones:

- Aumentar las ventas de huevos (USD)
- Incrementar capacidad producción huevos
- Disminuir gastos fijos (USD)
- Mejorar procesos recepción de reclamos
- Realizar un diagnóstico de la situación actual
- Elaborar encuestas de satisfacción de los clientes
- Elaborar Check list de diario de control de alimentos
- Elaborar Check list diario de limpieza de huevos en galpones
- Socializar la estrategia

En la ilustración siguiente se muestra la relación de las Iniciativas con las estrategias relacionadas:

FACTORES CLAVE		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Iniciativas Actuaciones para lograr los objetivos	Estrategia relacionada
1	FINANZAS Aumentar la rentabilidad.	Aumentar los ingresos.	% incremento ventas	20%	Aumentar las ventas de huevos (USD) Incrementar capacidad producción huevos	Ampliar la capacidad instalada de producción
		Disminuir gastos de operación.	% disminución gastos	10%	Disminuir gastos fijos (USD)	Optimizar los costos de la granja
2	CLIENTES Aumentar la satisfacción de	Solventar quejas y reclamos.	% disminucion de quejas	20%	Mejorar procesos recepción de reclamos	Desarrollar manual de atención al cliente

3	PROCESOS INTERNOS Mejorar procesos internos.	Implementar procedimiento de atención al	% de avance	100%	Diagnóstico de situación actual	Desarrollar manual de atención al cliente
		Controles de calidad	Nota de calidad	90%	Encuestas de satisfacción	Desarrollar una política de Calidad
					Check list de control de alimentos diario Check list de limpieza de huevos diario	
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Fortalecer el capital humano	Fortalecer el capital humano.	% de acciones a realizar	95%	Socializar la estrategia	Establecer la visión, misión y objetivos estratégicos

Ilustración 73

Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

El marco teórico presentado a continuación, hace referencia a todos los aspectos concernientes a las Acciones Claves de Éxito desarrolladas e implementadas para Granja Flores.

2.4.1 ¿Qué es un manual?

Para efectos de mayor comprensión, se presenta el siguiente concepto de manual:

Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.

Existen, por ejemplo, manuales para el estudio de las matemáticas, la literatura, la historia, o la geografía. Hay, asimismo, manuales técnicos, que permiten comprender el funcionamiento de diferentes aparatos o dispositivos electrónicos.

Del mismo modo, hay manuales empleados para describir y explicar el funcionamiento de una empresa u organización (manual de procedimientos, de organización, de calidad, etc.), así como otro tipo de manuales, también relacionados con el campo organizacional, como los manuales de identidad corporativa, de convivencia o administrativos, entre otros.

Manual de procedimientos:

El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que una empresa debe seguir para llevar a cabo sus tareas generales y cumplir con sus funciones. En él se recogen de manera detallada y descriptiva aspectos que van desde el orden secuencial de las actividades, hasta la sucesión de labores necesarias para la realización de un trabajo. Del mismo modo, comprende aspectos de índole práctica, como el uso de recursos (materiales, tecnológicos, financieros), y metodológica, como la aplicación de métodos de trabajo y de

control más eficaces y eficientes. Los manuales de procedimientos, además, ayudan en la inducción de personal nuevo, describen las actividades de cada puesto, explican la relación con otras áreas asociadas, permiten una apropiada coordinación de actividades entre diferentes departamentos, etc. En definitiva, proporcionan una visión general de la empresa, sus actividades y sus funciones.

Manual de calidad:

El manual de calidad es un documento donde las empresas realizan una exposición clara y precisa del conjunto de procedimientos a los cuales se ciñen para alcanzar ciertos estándares de calidad mediante la adopción de los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En él, son explicados los mecanismos de control y los objetivos de calidad que, por norma, persigue la compañía. Los estándares de calidad, por su parte, deben estar en consonancia con los procedimientos y requisitos exigidos por la norma ISO 9001, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, que data de 2008, y que precisamente pretende regularizar este aspecto. Significados.com (2016).

2.4.2 Atención de reclamos

Los reclamos de los clientes se generan por las expectativas que no se han satisfecho, razón por la cual es importante dar prioridad al cumplimiento de esos requisitos demandados por los clientes.

En relación con la insatisfacción de los clientes, Ongallo (2012) menciona:

A todas las empresas les interesa saber lo que el público dice de ellas. Los rumores pueden hacer romper un negocio o producto; y todo cliente insatisfecho que abandona una empresa representa una amenaza potencial en el mercado.

En muchas ocasiones, sobre la decisión que vaya a tomar un cliente de si comprar o no un producto, pesa más las opiniones de un amigo del cliente que ya haya comprado el producto, que todos los anuncios que quiera poner la empresa.

Normalmente cuando un cliente está insatisfecho suele demostrarlo criticando a una empresa o un producto en concreto, si esta queja va pasando de boca en boca corremos el peligro de perder clientes actuales y en potencia. Para controlar las quejas negativas, las empresas deben asegurar que los problemas de pequeña o mediana escala no dan lugar a grandes insatisfacciones de sus clientes. (p. 190).

2.4.3 Procesos en los sistemas de gestión

¿Qué es un Proceso?:

Se llama proceso a un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan entre sí, realizado para la transformación de recursos en bienes, servicios.

Tipos de procesos:

Se pueden distinguir tres tipos de procesos:

- Procesos Direccionales o estratégicos, establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización.
- Procesos Operativos, claves o misionales, estos transforman los recursos, materias primas y los transforman en los bienes y servicios que la empresa produce y comercializa. Se incluye entre estos el proceso producción, logístico y ventas.
- Procesos de Apoyo, son los que proveen soporte y recursos a los demás procesos.

2.4.4 ¿Qué es planeación estratégica?

Es el proceso a seguir para determinar las metas y objetivos de una organización y las acciones que se requieren para alcanzarlos.

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben de ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p. 8).

Planeación Estratégica es un instrumento útil para que las organizaciones puedan hacer frente las dificultades futuras considerando un mundo globalizado y lleno de retos de diferente índole.

La Planificación Estratégica consiste en un proceso de formulación y e implantación de objetivos, resaltando y priorizando el establecimiento de las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Proceso de Planeación Estratégica



Ilustración 74

Fuente: Dolan, Valle y col.2007 (p.34)

Pasos de la planeación estratégica

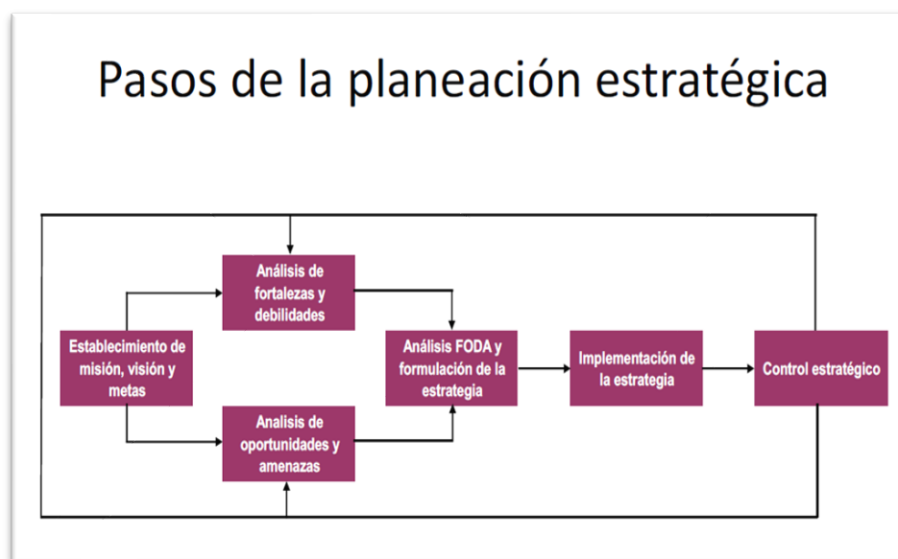


Ilustración 75

Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

Características de la planeación estratégica:

Permite alinear los objetivos estratégicos, misión, visión y procesos clave de la empresa.

Es decisión dirigida y controlada por la alta dirección de las empresas quienes asumen conscientemente la responsabilidad y compromiso, además brinda una visión clara y flexible para alinear las acciones a realizar.

Obedece un proceso de decisión desde la alta dirección a largo plazo y requiere de ejecutivos experimentados para su cumplimiento.

2.4.5 Importancia del plan estratégico

Gracias al plan estratégico las organizaciones pueden conocer de manera precisa sus objetivos o resultados que deben alcanzar, las estrategias necesarias para alcanzarlos, las actividades que debe realizar establecidos en un plan de trabajo, los responsables en realizarlas, cuando van a desarrollar esas actividades y cómo medir esas actividades.

Utilidad de la Planeación Estratégica:

La planeación estratégica es de gran utilidad para los negocios en un mundo globalizado; las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar los cambios bruscos de las políticas económicas, políticas, culturales, sociales, etc., de la globalización, y se requiere, que las empresas desarrollen y

consoliden el marco estratégico en el que operan para enfrentar esos cambios. La utilidad e importancia de la planeación estratégica sería también:

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro. (Cuero Osorio et al. 2007, p. 8).

2.4.6 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, determinan la situación interna de una empresa, además, la evaluación de las oportunidades y amenazas que determinan la situación externa.

La fase de auditoria del desempeño constituye un esfuerzo concertado para identificar “que es”, y dónde se encuentra la organización en la actualidad. Ello implica un estudio profundo y simultáneo tanto de sus fortalezas y debilidades internas como de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa, es decir, las oportunidades y amenazas externas que afronta la empresa. En estos términos, una evaluación realista del lugar donde se encuentra actualmente la organización constituye el punto crucial de la fase de evaluación del desempeño de la planeación estratégica aplicada. (Goodstein, et al. 1998, p. 269).

Después de realizar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de todas las unidades de la empresa, se revisa la misión, visión, valores y se generan o actualizan los objetivos estratégicos.

2.4.7 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control empresarial, diseñada por dos autores, el profesor de Desarrollo en Liderazgo, Robert S. Kaplan, y el Consultor en Gestión, David P. Norton, ambos profesores de la Universidad de Harvard. En su primer artículo en 1992, Kaplan y Norton dieron detalles del diseño del BSC de forma anónima, seguido de un segundo artículo en 1993, fue hasta 1996 que los autores publicaron el libro “The Balanced Scorecard”.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a dónde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan). Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.

- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando. (Kaplan y Norton, 2002, p. 28).

La herramienta ofrece a los gerentes una perspectiva amplia del desempeño del negocio para determinar el cumplimiento del Plan Estratégico y la toma de decisiones. Principalmente uno de los problemas del porque las estrategias fracasan es por su formulación, para ello es importante realizar un análisis externo como interno, ahora bien, lo que es fundamental es que para formularse se debe empezar con la visión y la misión, posteriormente se deben desarrollar los valores, las competencias críticas.

El Cuadro de Mando Integral permite medir y contar con un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros:

1. Perspectiva Financiera: muestra el nivel más alto, los objetivos e indicadores que responden a la pregunta: ¿qué esperan los accionistas de la gestión que se está llevando a cabo?

2. Perspectiva del Cliente: se enfoca en su satisfacción, que tiene como fin, visualizar que más se le puede ofrecer a los usuarios.

3. Perspectiva de Procesos Internos: determina si estamos entregando lo que ofrecemos y que el usuario final espera, proporcionando líneas para proporcionar productos de valor para el cliente, mejora procesos y reducen costos, esta perspectiva nos dice cómo hacerlo.

4. Perspectiva de Innovación y Crecimiento: contempla al recurso o capital humano, es decir, cultura, liderazgo conocimiento y tecnología, solucionando o ampliando la interrogante ¿Qué se requiere para progresar y crear valor?

2.4.8 Beneficios de utilizar el cuadro de mando integral

- Convierte los objetivos estratégicos en medidas concretas que permiten valorar la eficacia de la estrategia institucional.
- Es una herramienta de aprendizaje para implementar y ajustar estrategias.
- Identifica proyectos e iniciativas de mejora que tienen significado estratégico
- Permite enfocarse en lo estratégico
- Es el enlace entre el plan estratégico y el plan operativo.

								- Si direccionalidad positiva b/a - Si direccionalidad negativa a/b	Rangos de alerta		
						a	b				
Objetivo	KPI	Dueño KPI	Auditor KPI	Ponderación KPI	Direccionalidad	Meta del KPI	Valor actual del KPI	Cumplimiento %	Rojo Menor que	Amarillo Entre	Verde Mayor que
Estratégico							Al 31-Marzo-2011				
Establecer reciclaje en sitio origen	% ejecución objetivo estratégico			100%				54%	50%	50%, 98%	98%
	Indice de familias que hacen clasificación	Gerente del programa	Ministro de salud	60%	Positiva	50% para Junio/2011	20%	40%	30%	30%, 98%	98%
	Indice de colonias con programas de reciclaje	Gerente del programa	Ministro de salud	40%	Positiva	60% para Marzo/2011	45%	75%	80%	80%, 98%	98%

Ejemplo de cuadro de mando integral “Balanced scorecard”

Ilustración 76

Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

2.4.9 Fundamentos de un Manual de Atención de Reclamos

El Manual de Atención de Reclamos tiene como objetivo definir el procedimiento a seguir en caso de reclamos posteriores a la venta, con el propósito eliminar las disconformidades con el producto y servicio, logrando con esto, mejorar la satisfacción de los clientes, obtener su lealtad y recomendaciones a otros clientes actuales o potenciales y en general mejorar las relaciones que beneficien al cliente y al proveedor.

Al respecto se presentan las consideraciones siguientes:

Etapa del encuentro del servicio:

Después de tomar una decisión de compra, los clientes pasan a la parte principal de la experiencia de servicio: la etapa del encuentro de servicio, que generalmente incluye una serie de contactos con el proveedor elegido (o sus agentes designados). Esta etapa generalmente inicia con el pedido, la solicitud de una reservación o incluso con el envío de una solicitud (considere el proceso que se sigue para obtener un préstamo, la cobertura de un seguro o para ingresar a una universidad o escuela de posgrado). Los contactos pueden adoptar la forma de intercambios personales entre los clientes y los empleados de servicio o de interacciones personales con máquinas o computadoras. Durante la entrega muchos clientes empiezan a evaluar la calidad del servicio que están recibiendo y a decidir si cumple sus expectativas. Por lo general, los servicios de alto contacto proporcionan una mayor cantidad de indicios de la calidad que los de bajo contacto.

Etapa posterior al encuentro:

Durante la etapa posterior al encuentro, los clientes continúan la evaluación constante de la calidad del servicio. Dependiendo de si las expectativas fueron cubiertas, esta evaluación puede hacer

que se sientan satisfechos o insatisfechos con la experiencia de servicio, resultado que afectará sus intenciones futuras, como el hecho de permanecer leales al proveedor que proporcionó el servicio y, a este respecto, hacer recomendaciones positivas o negativas a los miembros de la familia a otras personas. (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 40).

2.4.10 Fundamentos de un plan estratégico

Conforme al planteamiento realizado sobre el Cuadro de Mando Integral (párrafos 2.4.4-2.4.5) se puede determinar que las cuatro perspectivas están enlazadas conjuntamente por relaciones de causa y efecto, lo cual se explica: los resultados financieros, medidos por ejemplo, por el incremento de rentabilidad se puede lograr mediante la satisfacción de los clientes, quienes a su vez demandan una propuesta de valor que provoca su fidelización, la propuesta de valor de parte de la empresa se genera a partir de la eficiencia y eficacia de sus procesos internos. Si el recurso humano de la organización está adecuadamente capacitado en las habilidades, competencias y conocimiento, se logrará una mejora de todos los procesos internos de la empresa.

En la medida en que la empresa consiga alinear los objetivos de las cuatro perspectivas, logrará a su vez un incremento en la creación de valor y el cumplimiento de su Plan Estratégico de forma exitosa.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. (Cuero Osorio et al. 2007, p. 38).

Las organizaciones, deben establecer las relaciones causa-efecto, dentro de sus operaciones para generar óptimos resultados operacionales y financieros.

Las organizaciones deben dar tanta importancia a la capacidad que desarrollen para medir y verificar los resultados de su estrategia como la que aplica para la formulación de la misma.

Las empresas deben aplicar el cuadro de mando integral para determinar el cumplimiento del Plan Estratégico y la toma de decisiones.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

De acuerdo a la acción clave de éxito seleccionada (2) se determinó un plan de acción para la implementación de las soluciones propuestas a Granja Flores, con el fin de asignar actividades, responsabilidades y fechas definidas para su cumplimiento.

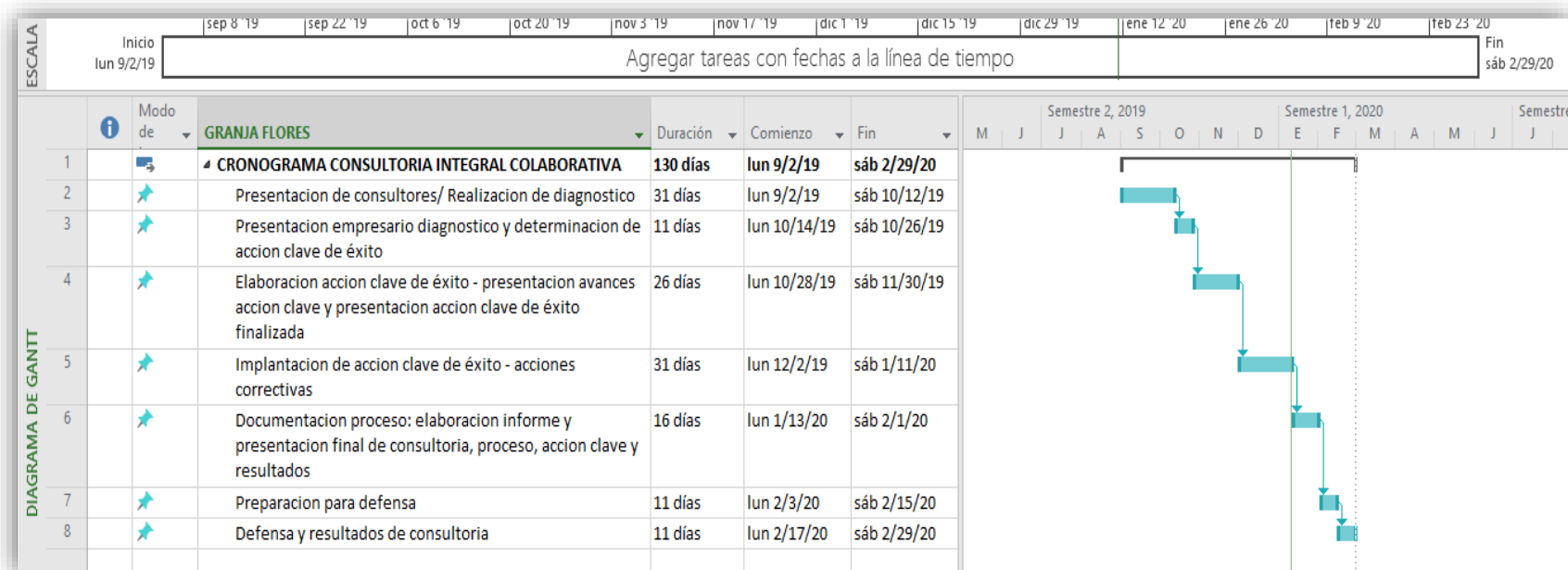


Ilustración 77 Fuente: Herramienta de plan estratégico maestría UTEC

III Parte: Resultados de implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el período comprendido entre 2 de diciembre del 2019 hasta el 11 de enero del 2020.

Acción clave de éxito. Desarrollar e implementar manual de procedimientos de atención de reclamos del cliente

Área intervenida: Gestión de Calidad

Sub área intervenida: Calidad de Producto

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se había documentado los procesos de producción de huevos que van en función de todas las etapas que este conlleva, desde el desarrollo de las aves hasta el proceso de descarte	Se documentaron los pasos de los procesos de producción de huevos en todas sus etapas, identificando áreas de oportunidad, las cuales fueron trabajadas con un nuevo proceso por medio de un flujograma cuyo objetivo es la eficiencia, disminución de costo e incremento de producción.	Se desarrollaron los procesos de producción de huevos de gallina a través de flujogramas que fueron expuestos y entregados al empresario.

No contaban con un proceso de atención al cliente.	Se desarrolló un manual de proceso de atención de reclamos del cliente, de esta forma le permitirá contar con pasos a seguir con el fin de incrementar la satisfacción en los usuarios finales, de igual forma, se desarrolló dentro del manual la atención a reclamos.	Se diseñó un proceso de atención de reclamos del cliente, el cual se presentó al empresario y se le entregó el documento con sus formularios anexos.
La empresa no medía la satisfacción de sus clientes.	Se diseñaron encuestas de satisfacción con el objetivo de medir índices que le permitan al empresario identificar el pensamiento de los clientes en relación con la calidad de los huevos y atención al cliente, generando así indicadores que le permitirán trabajar acciones con el fin de obtener resultados de satisfacción y fidelización.	Las encuestas fueron impresas físicas y entregadas a los clientes del empresario, los resultados fueron tabulados,

Fuente: Elaboración propia del consultor

Otra Área intervenida: Dirección Estratégica

Otra Sub área intervenida: Objetivos Estratégicos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No contaban con Misión, Visión y Valores.	Se diseñó e implementó la Misión, Visión y Valores de la empresa, de acuerdo con los insumos extraídos de las entrevistas con el empresario, lo que permitirá contar con identidad y generar acciones estratégicas que le facilitarán poder lograr los objetivos.	La Misión, Visión y Valores se diseñaron e imprimieron en cuadros, los cuales serán puestos en las instalaciones de la empresa para que sean visibles, con el fin de lograr mayor impacto en la socialización.
La empresa no contaba con estrategias que no le permitieron desarrollarse.	Se realizó un análisis FODA de la empresa, con el objetivo de diseñar e implementar las estrategias que le permitirán a la empresa trabajar sobre ellas, generando mayores ingresos y diferenciación de cara a sus competidores.	Se realizaron en la herramienta de diagnóstico y diseño de Planes Estratégicos, la cual fue expuesta al empresario.
La empresa no contaba con objetivos estratégicos.	Se diseñaron objetivos estratégicos por medio de estudios elaborados alineando a la planeación estratégica de la empresa, lo que permitirá tener ventaja competitiva.	Estos fueron acordados, expuestos y entregados al empresario.

Fuente: Elaboración propia del consultor

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

GRANJA FLORES nace como una empresa familiar que cuenta con más de 20 años de experiencia en la producción de huevos, venta de gallinaza y gallinas de descarte. Contar con experiencia en el mercado, producir los huevos con calidad, frescura y tener capital humano capacitado y con experiencia será parte de la receta para el éxito de GRANJA FLORES.

Nos esforzaremos para cumplir todas sus necesidades de producción de huevos, ofreciendo calidad en corto tiempo de ser necesario, atención al cliente y productos que sabremos que van a satisfacer sus expectativas.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

Áreas de fortaleza	
Área	Sub Área
Recursos Humanos	Desempeño del Personal
Mercadeo y Ventas	Precio

Producción y Operaciones	Análisis de Proveedores
Dirección y Liderazgo	Estilo Directivo
Dirección Estratégica	Historia de la empresa

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 6 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

Áreas de mejora	
Área	Sub Área
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Finanzas	Tributaria y Normas Legales
Finanzas	Registros Contables
Gestión de Calidad	Calidad de Producto
Finanzas	Análisis de costos
Finanzas	Administración Financiera
Producción y Operaciones	Planificación de la Producción

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor.

De acuerdo con las áreas de oportunidad presentadas al empresario, se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyeran al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

- **Área – Gestión de Calidad, sub área – Calidad de Producto**
- **Área – Dirección Estratégica, sub área – Objetivos Estratégicos**

Desarrollar e implementar manual de procedimientos de atención de reclamos del cliente, donde se desarrollarán controles de gestión de calidad, procedimiento de atención al cliente e indicadores de satisfacción:

Se diseñaron flujogramas donde se documentarán los procesos desde la etapa de desarrollo del ave hasta el proceso de descarte, partiendo de ello, se analizarán con el fin de generar un nuevo proceso cuyo objetivo sea la eficiencia, ahorre de coste en materias primas e incremento en la producción, tomando como base el proceso inicial documentado.

Lo anterior llevó a implementar la herramienta de controles de mortalidad, productividad y eficiencia, mediante la prepararon de formularios en la

herramienta de Excel, que le permitió a GRANJA FLORES llevar controles de la cantidad de aves en existencia, del consumo técnico por polla y de la cantidad de huevos producidos en forma diaria, como apoyo a los procesos de la producción, comercialización de los productos y la atención de los clientes.

Manual de Procedimientos de Atención de reclamos del Cliente.

Su objetivo fue definir los procedimientos a seguir en caso de reclamos posteriores a la venta de huevos y otros productos avícolas. Un manual de este tipo, bien estructurado fue crucial para mantener satisfechos a los clientes y cumplir con el propósito de mejorar la relación comercial con los clientes y socios.

Esta solución permitió fortalecer áreas de comercialización con deficiencia que necesitaban tener un mayor control y se hizo de conocimiento, cumplimiento y aplicación para las áreas responsables de comercialización y servicio postventa de Granja Flores.

El procedimiento se inicia con la recepción del Formulario de Sugerencia y Reclamos realizada por el cliente, y finaliza con el seguimiento de las acciones que se decidió cumplir.

El manual presenta condiciones y compromisos de Granja Flores con el cliente, las cuales se detallan:

- Todos los reclamos deben ser atendidos por los responsables de Granja Flores, equitativa, objetiva e imparcialmente, y no deben representar costos para los clientes.
- Los reclamos deben ser entregados y presentados en Formulario de Reclamos mediante los medios siguientes: Personalmente, y por correo electrónico.
- No se divulgarán los datos de contacto de los clientes que presenten un reclamo.
- El plazo de respuesta a cada reclamo será de tres días hábiles como máximo, contados desde el día siguiente de recibidas por la Granja Flores.
- Los reclamos deben ser registrados y numerados.
- Cuando el reclamo proceda, el Propietario o Gerente General designará al responsable de implementar acciones de solución.

Formularios del manual

Se diseñaron y elaboración los formularios a utilizar y que faciliten el registro, seguimiento y control de los reclamos desde su recepción hasta el cierre.

Se acordó la creación de 2 formularios que se detallan:

1. Formulario de Reclamos
2. Registro de Reclamos

El formulario de Reclamos de clientes es utilizado para que el cliente anote y presente su reclamo, detallando fecha, identificación completa, dirección y teléfono para localización y respuesta, este incluye un apartado para que la empresa defina el plan de acción para la solución y respuesta al cliente.

El formulario de Registro de Reclamos se utiliza para llevar control de los diferentes reclamos recibidos de los clientes en orden cronológico y conforme a numeración de los mismos, así mismo, registra la fecha de comunicación de respuesta al cliente y las acciones correctivas implementadas, entre otros.

Para conocer índices de satisfacción de los clientes de la Granja Flores se diseñó un formulario para realizar encuestas entre los clientes de la empresa, a continuación, se muestra las preguntas realizadas:

- Indique el periodo que tiene de comprar huevos de Granja Flores.
- ¿Con que periodicidad utiliza Granja Flores?
- Cuál es el grado de satisfacción general con Granja Flores, en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

- ¿Si compara a Granja Flores con otras empresas que le provean huevos de gallina, Como es el servicio y productos de Granja Flores?
- Valore del 1 al 10 si la empresa es orientada a la Satisfacción al Cliente.
- Valore del 1 al 10 si la empresa es orientada a la Calidad del servicio.
- Valore del 1 al 10 si la empresa cuenta con servicio Post Venta (es seguir ofreciendo atención al cliente después de la compra)
- Valore del 1 al 10 (donde 1 es insuficiente y 10 es excelente) si el producto es de buena Calidad.
- Valore del 1 al 10 (donde 1 es insuficiente y 10 es excelente) si hay relación en la calidad del producto con el precio del producto.
- ¿Recomendaría usted Granja Flores a otras personas?

Conforme a resultados obtenidos se conoció que existe un alto grado de satisfacción de los clientes.

Asimismo, se puede concluir que Granja Flores, en términos de servicios y productos es considerada como la mejor entre los proveedores que atienden sus clientes.

Con respecto a los atributos de Granja Flores se concluye que es una empresa orientada a satisfacer a sus clientes, dando un servicio de calidad y una buena relación entre el precio y la calidad brindada a sus clientes.

Finalmente, sus clientes concluyen que Granja Flores es recomendable para otros clientes potenciales.

Diseño e implementación de un plan estratégico, donde se desarrolló, la creación de misión, visión y valores, establecimiento de las líneas estratégicas, formulación de objetivos estratégicos y nivel de socialización.

Lo anterior permitió a la empresa contar con herramientas de gestión que le oriente en la toma de decisiones a largo plazo alineada a la visión de la misma.

Esta acción clave de éxito le permitió a Granja Flores clarificar la visión y su estrategia, planificar y establecer objetivos y alinear las acciones estratégicas y apoyo para la implementación de la acción clave de éxito 1, Manual de Procedimientos de Atención de reclamos del Cliente, que incluye la implementación de controles de gestión de calidad, procedimiento de atención al cliente e indicadores de satisfacción.

Se diseñó en conjunto con el empresario, sus colaboradores y el equipo consultor la etapa filosófica, analítica y operativa del plan estratégico de la empresa:

- Misión,
- Visión,

- Valores,
- Análisis FODA,
- Objetivos estratégicos.
- Planes de acción prioritarios para el cumplimiento de objetivos.
- Objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos y mercados.
- Definición de prioridades conforme a los objetivos establecidos.

El objetivo de esta acción clave de éxito es:

- Apoyar la toma de decisiones en Granja Flores en el largo plazo alineada a la visión de la misma
- Fijar los objetivos, precisar cómo se lograrán
- Delinear los planes de acción necesarios, responsables de las iniciativas y estrategias
- Nivel de socialización.

Con lo anterior, se persigue:

- Lograr mayor fortaleza y solidez, logrando maximizar la rentabilidad a través de aumentar sus ingresos, disminuir gastos de operación.
- Eliminar el riesgo de pérdidas de ventas o servicios por falta de atención de reclamos de clientes
- Reducir el riesgo en la toma de ciertas decisiones que pueden afectar de manera financiera y aumentando de manera efectiva sus ingresos.

La misión desarrollada es:

“Satisfacer la demanda de nuestros clientes, en cuanto a la producción y comercialización de huevos en el Municipio de Tonacatepeque, ofreciendo calidad, frescura y precios competitivos, generando empleo y desarrollo en la localidad”.

La Visión definida para Granja Flores, se muestra continuación:

“Convertirnos en una empresa líder en la producción y comercialización de huevos en el Municipio de Tonacatepeque, que además de suplir la demanda local, abastezca nuevos mercados en los Municipios vecinos del gran San Salvador”

Los valores definidos para Granja Flores son:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Ética
- Lealtad

Para el nivel de socialización se procedió a la divulgación e inducción del plan estratégico de cada uno de los componentes, para ello, se realizaron reuniones con el empresario y colaboradores para que todos los integrantes de

la organización conozcan y comprendan las nuevas líneas del plan estratégico y lograr su identificación.

Para lograr mayor impacto y socialización se elaboraron rótulos con las impresiones gráficas de la Misión, Visión y Valores de la empresa, y se instalaron en la pared de las áreas de circulación del personal de Granja Flores, adicionalmente se confeccionaron camisas con el distintivo comercial de Granja Flores diseñado y suministrado por el equipo consultor.

El equipo consultor realizó el análisis FODA en Granja Flores para conocer a nivel interno los puntos fuertes y débiles y a nivel externo sus amenazas y oportunidades, con ello se obtuvo la información necesaria para la implementación de acciones correctivas, y también para desarrollar proyectos de mejora.

Se seleccionaron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que a juicio del equipo consultor y empresario generan mayor impacto sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la empresa.

Derivado de lo anterior, las estrategias diseñadas en conjunto con el empresario son las siguientes:

Estrategias Ofensivas:

- Ampliar la capacidad instalada de producción
- Desarrollar manual de atención al cliente

Estrategias Defensivas:

- Controlar la aplicación de vacunas de las gallinas
- Optimizar los costos de la granja

Estrategias de Reorientación:

- Establecer la visión, misión y objetivo estratégicos
- Desarrollar una política de Calidad
- Implementar un plan de iluminación en las galeras

Estrategias de Supervivencia:

Debido a que la empresa no se encuentra en situación crítica de quiebra económica no se diseñaron políticas de esta índole.

Con base en el análisis FODA y en consistencia con la visión de la empresa se establecieron los objetivos estratégicos que se mencionan a continuación:

- Aumentar los ingresos.
- Disminuir gastos de operación.
- Solventar quejas y reclamos.

- Implementar procedimiento de atención al cliente
- Fortalecer controles de calidad.

Para que la empresa alcance los objetivos estratégicos se definieron las siguientes Iniciativas o actuaciones:

- Aumentar las ventas de huevos (USD)
- Incrementar capacidad producción huevos
- Disminuir gastos fijos (USD)
- Mejorar procesos recepción de reclamos
- Realizar un diagnóstico de la situación actual
- Elaborar encuestas de satisfacción de los clientes
- Elaborar Check list de diario de control de alimentos
- Elaborar Check list diario de limpieza de huevos en galpones

Recomendaciones del equipo consultor

Adicional a las acciones claves de éxito detalladas en las conclusiones, y como producto del conocimiento que el Equipo Consultor tiene de GRANJA FLORES, esta se verá beneficiada si adopta las siguientes recomendaciones:

- Fidelizar a los clientes con el fin de que prefieran los productos de GRANJA FLORES, sobre los de la competencia, permitiendo que se generen ingresos y compras constantes por años, además es de hacer

notar que el costo de mantener a sus clientes actuales es más bajo que el costo de adquirir nuevos clientes o recuperar a los antiguos.

- Seguimiento al programa de luz regresivo en las etapas de desarrollo y producción con el fin de incrementar el crecimiento de las aves en la primera etapa y la producción de huevos en la segunda etapa.
- Desarrollar de forma trimestral las encuestas de satisfacción a sus clientes con el propósito de monitorear los resultados, brindar seguimientos y tomar acciones para mantener y mejorar la relación con sus clientes.
- Implementar políticas de promoción de productos para atraer más clientes, para que la empresa pueda dar a conocer sus productos, crear la necesidad en el mercado actual, mercado futuro y fortalecer la posición de la marca.
- Dar seguimiento al control diario de inventario de huevos para efectos de eliminar las pérdidas de producto, esto le permitirá ejercer control de las pérdidas que pudieran darse por manejo inadecuado de inventarios, desde la materia prima para el concentrado, vitaminas, huevos, las aves mismas y con ello ayudar a incrementar su rentabilidad.

Referencias.

- Cuero Osorio, J. E., Espinosa Ortegón, A. M., Guevara Restrepo, M. I., Montoya Zapata, K. A., Orozco Moreno, L. P. y Ortíz Martínez, Y. A. (2007). *Planeación estratégica Henry Mintzberg*. Recuperado de https://www.academia.edu/28583569/PLANEACION_ESTRATEGICA_HENRY_MINTZBERG
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral (the balanced scorecard)*. Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios* (6ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Ongallo, C. (2013). *El Libro de la venta directa: El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. [versión de Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787998.pdf>
- Significados.com. (2016). *Significado de manual*. Recuperado de <https://www.significados.com/manual/>

Anexos

Anexo 1: Control de manada en desarrollo	150
Anexo 2: Programa de luz regresivo para aves en desarrollo	151
Anexo 3: Gallinas ponedoras hy-lyne brown	152
Anexo 4: Periodo de postura o producción.....	153
Anexo 5: Programa de luz producción	156
Anexo 6: Control de manada y producción de huevos.....	157
Anexo 7: Manual de atención de reclamos del cliente.....	158
Anexo 8: Informes de seguimiento	169
Anexo 9: Diseños de misión, visión y valores de Granja Flores.....	176
Anexo 10: Presentación inicial de consultoría a Granja Flores	177
Anexo 11: Visitas a la Granja Flores para revisión de procesos	178
Anexo 12: Colocación de material de misión, visión, valores a Granja Flores y entrega de uniformes a empleados.....	180
Anexo 13: Presentación de formularios y anexos a empresario de Granja Flores	182
Anexo 14: Encuesta de satisfacción del cliente de Granja Flores	183

Anexo 1

CONTROL DE MANADA EN DESARROLLO												
MANADA				FECHA DE INGRESO				CLASE DE ALIMENTO				
				CANTIDAD DE AVES RECIBIDAS								
				RAZA								
SEMANA	DIA	FECHA	MORTALIDAD			GRAMOS SUGERIDO	GRAMOS DIARIOS	ALIMENTO			DIFERENCIA EN GRAMOS	AVES
			DIARIA	ACUMULADA	% REAL			GRAMOS ACUMULADOS	GRAMOS REALES	% REAL		
1												
2												
3												
4												
5												
6												

Anexo 2

PROGRAMA DE LUZ REGRESIVO PARA AVES EN DESARROLLO

EDAD	HORAS LUZ	APAGAR	ENCENDER
1 Sem.	24 Horas	* Apagar luces 15 minutos todos los días.	
2 Sem.	23 Horas	6:00 PM	7:00 PM
3 Sem.	22 Horas	6:00 PM	8:00 PM
4 Sem.	21 Horas	6:00 PM	9:00 PM
5 Sem.	20 Horas	6:00 PM	10:00 PM
6 Sem.	19 Horas	6:00 PM	11:00 PM
7 Sem.	18 Horas	6:00 PM	12:00 PM
8 Sem.	17 Horas	6:00 PM	1:00 AM
9 Sem.	16 Horas	6:00 PM	2:00 AM
10 Sem.	15 Horas	6:00 PM	3:00 AM
11 Sem.	14 Horas	6:00 PM	4:00 AM
12 Sem.	13 Horas	6:00 PM	5:00 AM

* La primera semana de vida de la pollita dar 23.45 min. Ya que es necesario apagar la luz 15 minutos y dejarla a oscuras para que se acostumbren a la oscuridad y no se asusten más adelante.

** Al llegar a las 13 semanas la pollona ya tiene que estar en luz natural. Nosotros aquí en El Salvador consideramos luz natural de 6:00 am hasta 6:00 pm (12 Horas luz aproximado).

Anexo 3

GALLINAS PONEDORAS HY-LINE BROWN

PERIODO DE CRECIMIENTO O DESARROLLO

EDAD (SEMANAS)	CONSUMO DE ALIMENTO (G/ día por ave)	CONSUMO DE AGUA (ml/ave/día)
1	14-15	21-30
2	17-21	26-42
3	23-25	35-50
4	27-29	41-58
5	34-36	51-72
6	38-40	57-80
7	41-43	62-86
8	45-47	68-94
9	49-53	74-106
10	52-56	78-112
11	58-62	87-124
12	62-66	93-132
13	67-71	101-142
14	70-74	105-148
15	72-76	108-152
16	75-79	113-158
17	78-82	117-164
18	82-88	123-176
19	85-91	128-182
20	91-97	137-194

Anexo 4

PERIODO DE POSTURA O PRODUCCIÓN		Anexo-A
EDAD (SEMANAS)	CONSUMO DE ALIMENTO (G/ día por ave)	CONSUMO DE AGUA (ml/ave/día)
21	95-101	143-202
22	99-105	149-210
23	103-109	155-218
24	105-111	158-222
25	106-112	159-224
26	107-113	161-226
27	107-113	161-226
28	107-113	161-226
29	107-113	161-226
30	107-113	161-226
31	108-114	162-228
32	108-114	162-228
33	108-114	162-228
34	108-114	162-228
35	108-114	162-228
36	108-114	162-228
37	108-114	162-228
38	108-114	162-228
39	108-114	162-228
40	108-114	162-228
41	108-114	162-228
42	108-114	162-228

PERIODO DE POSTURA O PRODUCCIÓN		Anexo-B
EDAD (SEMANAS)	CONSUMO DE ALIMENTO (G/ día por ave)	CONSUMO DE AGUA (ml/ave/día)
43	108-114	162-228
44	108-114	162-228
45	107-113	161-226
46	107-113	161-226
47	107-113	161-226
48	107-113	161-226
49	107-113	161-226
50	107-113	161-226
51	106-112	159-224
52	106-112	159-224
53	106-112	159-224
54	106-112	159-224
55	106-112	159-224
56	106-112	159-224
57	106-112	159-224
58	106-112	159-224
59	106-112	159-224
60	106-112	159-224
61	106-112	159-224
62	106-112	159-224
63	106-112	159-224
64	106-112	159-224
65	106-112	159-224
66	106-112	159-224

PERIODO DE POSTURA O PRODUCCIÓN		Anexo-C
EDAD (SEMANAS)	CONSUMO DE ALIMENTO (G/ día por ave)	CONSUMO DE AGUA (ml/ave/día)
67	106-112	159-224
68	106-112	159-224
69	106-112	159-224
70	106-112	159-224
71	106-112	159-224
72	106-112	159-224
73	106-112	159-224
74	106-112	159-224
75	106-112	159-224
76	106-112	159-224
77	106-112	159-224
78	106-112	159-224
79	106-112	159-224
80	106-112	159-224
81	106-112	159-224
82	106-112	159-224
83	106-112	159-224
84	106-112	159-224
85	106-112	159-224
86	106-112	159-224

Anexo 5

PROGRAMA DE LUZ PRODUCCIÓN

Aproximadamente a la semana 17 o 18, que alcance 1,250 gramos iniciamos los estímulos de luz

SEMANA	HORAZ LUZ	POR LA MAÑANA		POR LA TARDE	
		ENCENDER	APAGAR	ENCENDER	APAGAR
17	12	LUZ NATURAL			
18	13	5:00 AM	6:00 AM	-	-
19	13:30	5:00 AM	6:00 AM	6:00 PM	6:30 PM
20	13:45	4:45 AM	6:00 AM	6:00 PM	6:30 PM
21	14	4:30 AM	6:00 AM	6:00 PM	6:30 PM
22	14:15	4:15 AM	6:00 AM	6:00 PM	6:30 PM
23	14:30	4:00 AM	6:00 AM	6:00 PM	6:30 PM
24	14:45	3:45 AM	6:00 AM	6:00 PM	6:30 PM
25	15	3:30 AM	6:00 AM	6:00 PM	6:30 PM
26	15:15	3:30 AM	6:00 AM	6:00 PM	6:45 PM
27	15:30	3:30 AM	6:00 AM	6:00 PM	7:00 PM
28	15:45	3:30 AM	6:00 AM	6:00 PM	7:15 PM
29	16	3:30 AM	6:00 AM	6:00 PM	7:30 PM
30	16	3:30 AM	6:00 AM	6:00 PM	7:30 PM

Anexo 6

CONTROL DE MANADA Y PRODUCCION DE HUEVOS													
MANADA		FECHA DE INGRESO											
SEMANA	DIA	FECHA	MORTALIDAD			AVES	ALIMENTO						HUEVOS
			DIARIA	ACUMULADA	% REAL		GRAMOS DIARIOS	GRAMOS ACUMULADOS	GRAMOS REALES	GRAMOS IDEALES POR AVE	% REAL	% IDEAL	CANTIDAD
22													
23													
24													
25													
26													
27													

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	---	-------------------

Anexo 7

GRANJA FLORES



MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE

TONACATEPEQUE, DICIEMBRE 2019

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	--	-------------------

TÍTULO:	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE
EDICIÓN / #PÁGS.:	01-2019 / 35
CÓDIGO:	MAATE – 05

ELABORADO POR:	REVISADO POR:

REVISADO POR:	REVISADO POR:
FECHA	FECHA

AUTORIZADO POR:

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	---	--------------------------

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	161
II.	OBJETIVO.....	161
III.	ALCANCE.....	161
IV.	DEFINICIONES	162
V.	CONDICIONES Y COMPROMISO CON EL CLIENTE:	162
VI.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS...	163
VII.	FORMULARIOS	167

I. INTRODUCCIÓN

El presente MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE tiene como objetivo definir el procedimiento a seguir en caso de reclamos posteriores a la venta de huevos y otros productos avícolas, con el propósito de mejorar la relación con los clientes y socios.

II. OBJETIVO

Establecer procedimientos para la adecuada recepción y atención de reclamos expuestas por los clientes de Granja Flores respecto al servicio y productos ofrecidos.

III. ALCANCE

El presente manual será de conocimiento, cumplimiento y aplicación para las áreas responsables de comercialización y servicio postventa de Granja Flores.

El procedimiento se inicia con la recepción del Formulario de Sugerencia y Reclamos realizada por el cliente, y finaliza con el seguimiento de las acciones que se decidió cumplir.

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	---	-------------------

IV. DEFINICIONES

Para uso de este manual se establecen las definiciones:

- **Acción Correctiva:** Operación realizada para eliminar la causa de una No conformidad recibida de los clientes.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Requisito:** Condición necesaria para cumplir una expectativa establecida por el cliente.
- **Responsable:** Es el dueño del proceso o puesto con la responsabilidad y autoridad suficiente para gestionarlo y/o cumplirlo.
- **Reclamo:** Es la declaración que los clientes hacen al proveedor, revelando una disconformidad sobre los productos o servicios recibidos.

V. CONDICIONES Y COMPROMISO CON EL CLIENTE:

- Todos los reclamos deben ser atendidos por los responsables de Granja Flores, equitativa, objetiva e imparcialmente, y no deben representar costos para los clientes.
- Los reclamos deben ser entregados y presentados en Formulario de Reclamos (Ver Anexo N° 1) mediante los medios siguientes:
 - Personalmente.
 - Por correo electrónico.
- No se divulgarán los datos de contacto de los clientes que presenten un reclamo.

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	---	--------------------------

- El plazo de respuesta a cada reclamo será de tres días hábiles como máximo, contados desde el día siguiente de recibidas por la Granja Flores.
- Los reclamos deben ser registrados y numerados. (Ver Anexo 2)
- Cuando el reclamo proceda, el Propietario o Gerente General designará al responsable de implementar acciones de solución.

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
A. RECEPCIÓN DEL RECLAMO		
1	Personal de recepción Granja Flores	Recibe el Formulario de Reclamos (Anexo N° 1) formulada por el cliente, y la remite al Propietario o Gerente General.
2	Propietario o Gerente General	Recibe el Formulario de Reclamo y registra en la sección I del Registro de Reclamos (Anexo N° 2) los datos consignados por el cliente en dicha

		Solicitud, y procede a realizar la Evaluación y Respuesta.
B. CONFIRMACIÓN DEL RECLAMO		
3	Personal de recepción Granja Flores	Con los datos consignados del cliente en solicitud, procede a confirmar de recibido el reclamo, esta puede ser de forma inmediata (a más tardar un día después de recibido). La confirmación se hará telefónicamente o por correo electrónico.
C. EVALUACIÓN INICIAL DEL RECLAMO		
4	Propietario o Gerente General	Evalúa las causas que originaron el reclamo y determina si esta procede, registra el resultado de la evaluación en la sección I del Registro de

		Reclamos (Anexo 2) y realiza lo siguiente: Si la queja procede, continúa en el paso 5. Si la queja no procede. Continúa en el paso 6.
D. INVESTIGACIÓN DEL RECLAMO		
5	Propietario o Gerente General	Investiga el reclamo y las circunstancias pertinentes y la información relacionada con el reclamo. Al establecer resultado de investigación, analiza la acción correctiva a realizar.
E. DECISIÓN Y COMUNICACIÓN		

6	Propietario o Gerente General	Define la acción correctiva a realizar para dar respuesta al cliente. Propone los términos de la respuesta que se remitirá al cliente y los remite al Personal de recepción.
7	Personal de recepción Granja Flores	Informa al cliente sobre la respuesta del reclamo. (se cuenta con 3 días hábiles desde la recepción del reclamo)
F. SEGUIMIENTO Y CIERRE DEL RECLAMO		
8	Propietario o Gerente General	Da seguimiento a la fecha propuesta de implementación de la acción correctiva a realizar, y registra la fecha de cierre real en el Formulario de Reclamos (Anexo 1) y en el Registro de Reclamos (Anexo 2)

	MANUAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: MARC – 01
---	---	-------------------

VII. FORMULARIOS

Descripción de Formularios

Formulario 1. Formato: Formulario de Reclamos

ANEXO 1.		
FORMULARIO DE RECLAMOS DE CLIENTES		
FORM. #	FECHA: DIA	MES AÑO HORA:
RECLAMO:		
I. IDENTIFICACION DEL CLIENTE:		
NOMBRE:		
DIRECCIÓN:		
DUI:		
NIT:		
CORREO ELECTRÓNICO:		
TELÉFONO:		
OTRO MEDIO ELECTRÓNICO:		
II. DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO:		
FIRMA DEL CLIENTE:		
III. PLAN DE ACCIÓN:		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
FECHA CIERRE PROPUESTA: DIA MES AÑO		
FECHA CIERRE REAL: DIA MES AÑO		

[illegible]

ANEXO 8: INFORMES DE SEGUIMIENTO



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Inicial al empresario

Fecha: 20/9/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Marlon Leonilo Miranda O.

Jaime Roberto Celduán

William Rafael Ruano R.

Jonathan Samuel Chaves M.

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Se hizo reunión inicial y presentación al
empresario del proceso de la Consultoría
Integral Colaborativa

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ANEXO 8: INFORMES DE SEGUIMIENTO



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: PRIMERA VISITA EMPRESA

Fecha: 29/10/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

MARLON GEORGINO MIRANDA O.

JANNE ROBERTO CALDERON

WILLIAM RAFAEL RUANO RODRIGUEZ

JONATHAN SAMUEL CHAVEZ MORALES

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

- Visita a las instalaciones.
- Inicio de entrevista para desarrollar cuestionario

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ANEXO 8: INFORMES DE SEGUIMIENTO



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: _____

Fecha: 05/10/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

MARLON LEONILLO MIRANDA O.

JHANE ROBERTO CALDERON

WILIAM RAFAEL DUANO R.

JONATHAN SAMUEL CHAVEZ M.

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Segunda visita al empresario en
continuidad a la herramienta (con-
sulta)

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ANEXO 8: INFORMES DE SEGUIMIENTO



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Cocta visita al papasario

Fecha: 20/10/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

William Rafael Rouse

Joselyn Guevara Chavez Morales

MELBOM LEONILLO MIRANDA OLIVERA

JAIKAT ROBERTO CALDERON

Breve descripción de la actividad realizada:

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ANEXO 8: INFORMES DE SEGUIMIENTO



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: VISITA AL EMPRESARIO

Fecha: 04/10/2020

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

MARLON LEONILLO MIRANDA O.

JAIQUE ROBERTO CALDERON

WILLIAM RAFAEL RUANO R.

JONATHAN SAMUEL CHAVEZ M.

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrega formularios.

- Misión

- Visión

- Valores

- FODA

- FACTORES CLAVE

- Control de Moneda y Protección huerfana *

- Control de Moneda y Protección huerfana *

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

* Se de mostro ejemplo práctico en excel,
con cifras simuladas

ANEXO 8: INFORMES DE SEGUIMIENTO



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Misión, Visión y Valores.

Fecha: 14/11/2020

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

William Bravo Bogus

Marlon Mizaure

Jovanir Chóvez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Se vino a evaluar, La Misión,
Visión y Valores, se (revisó) colocó
en las instalaciones, se evalué-
garon las cabinas con el
logo y se evaluó el manual
de atención de clientes

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ANEXO 8: INFORMES DE SEGUIMIENTO



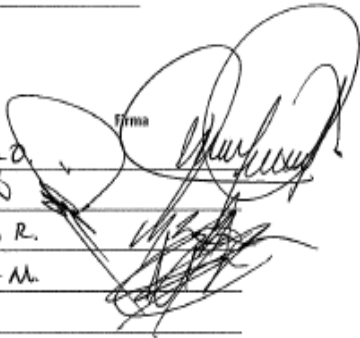
Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: VISITA AL EMPRESARIO

Fecha: 14/12/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>WALTON LEONILDO MIRANDA O.</u>	
<u>JAYME ROBERTO CALDERON</u>	
<u>WILLIAM RAFAEL RUANO R.</u>	
<u>JONATAN SAMUEL CHAVEZ M.</u>	

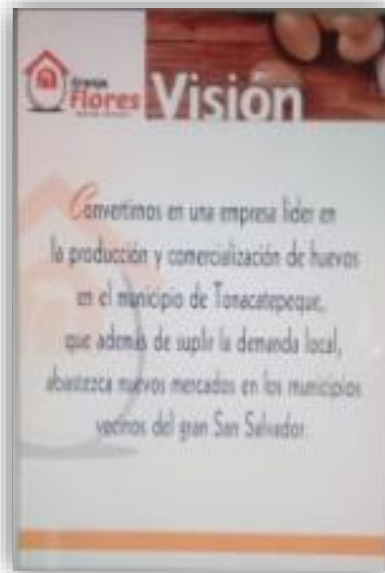
Breve descripción de la actividad realizada:

Análisis y Reservación de
INFORMACIÓN, Exposición
PUNTOS ACUÓBRO

Firma del Empresario: 

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

ANEXO 9: DISEÑOS DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE GRANJA FLORES



**ANEXO 10: PRESENTACIÓN INICIAL DE CONSULTORÍA A GRANJA
FLORES**



ANEXO 11: VISITAS A LA GRANJA FLORES PARA REVISIÓN DE PROCESOS



ANEXO 11: VISITAS A LA GRANJA FLORES PARA REVISIÓN DE PROCESOS



**ANEXO 12: COLOCACIÓN DE MATERIAL DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES
A GRANJA FLORES Y ENTREGA DE UNIFORMES A EMPLEADOS**



**ANEXO 12: COLOCACIÓN DE MATERIAL DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES
A GRANJA FLORES Y ENTREGA DE UNIFORMES A EMPLEADOS**



ANEXO 13: PRESENTACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS A EMPRESARIO DE GRANJA FLORES



ANEXO 14: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE GRANJA FLORES



Encuesta de Satisfacción del cliente de Granja Flores

Solicitamos su ayuda para mejorar

Agradeceremos su valioso apoyo completando esta encuesta. Sus comentarios y respuestas serán importantes para mejorar productos y servicios que le proporcionamos.

1 ¿Indique el periodo que tiene de comprar huevos de Granja Flores?

- ☐ De uno a seis meses
- ☐ Entre seis meses y un año
- ☐ Entre uno y tres años
- ☒ Más de tres años

2 ¿Con qué periodicidad utiliza Granja Flores?

- ☒ Diariamente
- ☐ semanalmente
- ☐ Quincenalmente
- ☐ Ocasionalmente

3 ¿Cuál es el grado de satisfacción general con Granja Flores, en una escala de 1 a 10, (donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒

4 Si compara a Granja Flores con otras empresas que le provean huevos de gallina ¿Cómo es el servicio y productos de Granja Flores?

- ☒ Mejor
- ☐ Igual
- ☐ Peor

ANEXO 14: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE GRANJA FLORES





5 Valore del 1 al 10 (donde 1 es insuficiente y 10 es excelente) los siguientes atributos de Granja Flores:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Orientada a satisfacer al cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
* Calidad del servicio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
* Servicio postventa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
* Calidad del huevo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
* Relación calidad- precio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐

6 ¿Recomendaría usted Granja Flores a otras personas?

1. ☒ Sí

2. ☐ No