

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE FACTURACIÓN, ALISTO Y
DESPACHO DE MERCADERÍA DE MAYOREO FERRETERÍA
Y ACABADOS S. A., EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2020**

ALONSO RODRÍGUEZ FERLINI

TUTOR: LIC. FERNANDO NAVARRETE ANGULO

SAN JOSÉ, AGOSTO DEL 2020

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedicatoria

A Dios, por darme siempre la salud y la fuerza para llevar a cabo este proyecto, por estar siempre conmigo en los buenos momentos y también en los más difíciles.

A mis padres, por haberme inculcado que siempre hay que perseguir los sueños y luchar hasta cumplirlos.

A mi esposa, por estar siempre a mi lado y ser mi soporte.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme guiado en este largo camino. Sin Él no hubiera podido llegar hasta donde he llegado.

A mis padres, que siempre estuvieron para mí cuando los necesité. No tengo palabras para agradecerles todos los sacrificios que realizaron para que yo saliera adelante y me superara cada día más.

Quiero agradecer a mi esposa, mi compañera de vida, que en todo momento ha estado ahí para mí. Gracias por ser tan comprensiva, por motivarme y recordarme que con esfuerzo y dedicación se pueden lograr grandes cosas. Te amo.

Agradezco a todos los profesores que tuve en la Universidad, quienes en gran medida contribuyeron para poder desarrollar esta investigación. Especialmente quiero agradecer a mi tutor, por su dedicación y por darme confianza.

Contenido

Dedicatoria y Agradecimiento.....	4
Resumen Ejecutivo.....	14
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	15
Planteamiento del Problema de Investigación.....	15
Objetivos de la Investigación.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación de la Investigación.....	17
Antecedentes de la Investigación	19
Proyecciones de la Investigación	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
Administración	23
Funciones de la administración	24
Planear.	24
Organizar.....	24
Integrar el personal.....	25
Dirigir.....	25
Controlar.	26
Habilidades gerenciales	28
Productividad.....	29
Efectividad.....	30
Eficiencia	30
Empresa.....	30
Eficiencia Operativa.....	32
Evaluación de la eficiencia operativa.....	32

Medición de resultados.	32
Encuestas.	34
La Comunicación.	36
La comunicación institucional	36
La comunicación interna.	38
Canales de comunicación	38
Tipos de canales de comunicación.	39
Procesos Internos.	40
Venta	40
Rentabilidad.	40
Cadena de suministro	41
Logística.	42
Facturación.	43
Alisto de mercadería.	44
Almacén.	46
Inventarios.	47
Despacho de mercadería	48
Procedimientos operativos	49
Control interno	52
Supervisión o monitoreo.	53
Servicio al Cliente	54
Cliente	54
Tipos de cliente.	55
Servicio al cliente	57
Quejas	59

Reclamaciones.....	61
Sistema de reclamos.....	62
Referente Institucional.....	63
Historia de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.....	63
Misión	65
Visión	65
Valores	65
Pasión.	66
Compromiso.	66
Disciplina.	66
Proactividad.....	66
Unidad.....	66
Datos generales Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.....	67
Análisis FODA de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.....	68
Fortalezas.....	68
Oportunidades.....	68
Debilidades.....	69
Amenazas.	69
Categorías de artículos Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	69
Departamentos Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	70
Organigrama Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	71
Marcas más reconocidas de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.....	71
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	78
Enfoque de la Investigación.....	78
Diseño de la Investigación.....	78

Fuentes de Información de la Investigación	79
Fuentes de información	79
Fuentes primarias.	79
Fuentes secundarias.	80
Muestra.....	80
Cálculo de la muestra.	82
Variables de Estudio	83
Proceso de facturación	83
Conceptual.	83
Operacional.	83
Instrumental.	83
Procedimientos.....	84
Conceptual.	84
Operacional.	84
Instrumental.	84
Tiempo de entrega	85
Conceptual.	85
Operacional.	85
Instrumental.	85
Instrumentos Utilizados en la Investigación	85
Cuestionario	85
Entrevista	86
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	87
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	88
Interpretación de datos.....	119

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
Conclusiones	123
Recomendaciones	130
REFERENCIAS	140
ANEXOS	146
Anexo 1: Cuestionario a colaboradores	146
Anexo 2: Cuestionario a clientes	150

Tabla de Figuras

Figura 1: Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas	26
Figura 2: Relación entre planeación y control	27
Figura 3: Habilidades en los diferentes niveles jerárquicos	29
Figura 4: Elementos esenciales de la empresa	31
Figura 5: Elementos de la comunicación institucional	37
Figura 6: Cadena de suministro	42
Figura 7: Flujo de la mercancía	43
Figura 8: Proceso de alisto	44
Figura 9: Aprobación Manual de Procedimientos de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	51
Figura 10: Proceso del control interno	54
Figura 11: Pautas de comportamiento con los clientes	59
Figura 12: Organigrama Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	71
Figura 13: Muestra colaboradores	81
Figura 14: Muestra clientes	82

Tabla de tablas

Tabla 1: Preparación de pedidos	45
Tabla 2: Datos generales de la empresa	67
Tabla 3: Marcas reconocidas de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	72

Tabla de cuadros

Cuadro 1: Cantidad de pedidos facturados diariamente.....	88
Cuadro 2: Agilidad en el proceso de facturación	89
Cuadro 3: Cumplimiento en el proceso de facturación	91
Cuadro 4: Errores departamento de facturación.....	92
Cuadro 5: Tiempo promedio de alisto (cuando el cliente retira)	93
Cuadro 6: Problemas en área de alisto.....	95
Cuadro 7: Cantidad idónea de alistadores.....	97
Cuadro 8: Errores departamento de bodega	98
Cuadro 9: Tiempo estimado de entrega de un pedido	100
Cuadro 10: Posibles mejoras para una pronta entrega	101
Cuadro 11: Problemas derivados de una entrega tardía.....	103
Cuadro 12: Tiempo de respuesta ante un inconveniente.....	104
Cuadro 13: Pedidos semanales a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. por cliente	106
Cuadro 14: Retroalimentación de estatus de pedidos	108
Cuadro 15: Percepción de gestión de los pedidos.....	109
Cuadro 16: Tiempo promedio de espera de un alisto de mercadería (cuando el cliente retira)	111
Cuadro 17: Problemas en área de alisto (cuando el cliente retira).....	113
Cuadro 18: Tiempo estimado de entrega de un pedido	115
Cuadro 19: Nivel de satisfacción con los tiempos de entrega	117
Cuadro 20: Tiempo de respuesta ante un inconveniente.....	118

Tabla de gráficos

Gráfico 1: Tiempo promedio de alisto (cuando el cliente retira)	94
Gráfico 2: Problemas en área de alisto.....	95
Gráfico 3: Errores departamento de bodega	98
Gráfico 4: Problemas derivados de una entrega tardía	103
Gráfico 5: Tiempo de respuesta ante un inconveniente	105
Gráfico 6: Pedidos semanales a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. por cliente	106
Gráfico 7: Percepción de gestión de los pedidos	110
Gráfico 8: Tiempo promedio de espera de un alisto de mercadería (cuando el cliente retira)	112
Gráfico 9: Problemas en área de alisto (cuando el cliente retira)	114

Resumen Ejecutivo

En este trabajo de investigación se analiza el desempeño de los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería en la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., en el primer semestre del 2020. La intención es que con los resultados obtenidos se determinen las principales problemáticas, ideas y propuestas de mejora que puedan ser implementadas a corto plazo, para que aporten beneficios a la compañía. Este análisis se realizó tomando en cuenta la opinión de colaboradores de la compañía, así como de algunos clientes que fueron elegidos al azar para realizar las mediciones e identificar cómo se observa el trabajo desde ambas perspectivas: la interna con los empleados y la externa según el consumidor.

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo; la recolección de datos y la consolidación de los resultados se basó en las entrevistas que se llevaron a cabo a empleados y clientes, y en consultas realizadas directamente al analista de datos de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., con el fin de obtener información verdadera que contribuya en la disminución de errores y el aumento de la eficiencia.

El estudio permitió concluir, según el problema planteado, que actualmente los clientes no están conformes con los tiempos de respuesta que les brinda Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. en facturación, alisto, entrega de pedidos, quejas o reclamaciones. También se evidenció que no se están siguiendo paso a paso los procedimientos, lo cual entorpece la operación y ocasiona que las metas de la empresa no logren ser alcanzadas con la eficacia deseada. Se identificaron distintas áreas de oportunidad; por ejemplo, en el Departamento de Transportes, si se dejaran las malas prácticas y se sustituyeran por métodos más ordenados, notablemente cambiaría la percepción de servicio que actualmente poseen los clientes.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema de Investigación

Generalmente, los clientes tienen una percepción de un mal servicio por parte de una empresa, debido a los tiempos de respuesta en las entregas de producto; sin embargo, esta situación se da debido a que no se toma en cuenta que el alistado y envío de un pedido implica una logística interna en la que existen varios departamentos involucrados que deben cumplir con tiempos y funciones específicas antes de la entrega al cliente final. Esta logística comprende procesos tales como verificación de la orden de compra (datos generales, precios, descuentos, embalajes), creación del pedido en el sistema, comprobación del estatus del cliente en crédito, autorización del pedido en crédito, alistado de la mercadería, facturación de los productos, programación de ruta de entrega y envío al cliente.

Otra de las inconformidades que manifiestan los clientes se da cuando realizan la solicitud de un material y se les indica que no está disponible. En este caso, se debe tomar en cuenta que existen códigos que son muy específicos según el tipo de cliente o la aplicación para la que se utilicen, por lo cual las empresas solamente lo ingresan a su inventario bajo pedido. Esto implica un tiempo de espera para los clientes, ya que el proveedor según sus políticas internas también maneja procesos y tiempos de respuesta para el cumplimiento de una entrega.

Así como una compañía ingresa a su inventario productos contra pedido para una necesidad específica de un cliente, también existen materiales que deben ser solicitados bajo esta misma modalidad, ya que según sus componentes tienen un tiempo de caducidad muy corto. Si no son comercializados y utilizados en un determinado tiempo, pierden sus propiedades químicas y posteriormente pueden dar un resultado no deseado o incluso presentar un alto riesgo para el usuario. Por lo tanto, el hecho de tener almacenados códigos con vida útil muy corta no resulta rentable para la empresa, ya que se puede incurrir en costos relacionados con la destrucción de una merma.

Existen casos en los que un cliente realiza la solicitud de un material que según el catálogo siempre debe estar disponible, ya que es de alta demanda en el mercado, pero suele suceder que se agota debido a errores en el plan de la demanda en el que se pronostica que se venderá cierta cantidad de unidades durante un determinado período y, al finalizar este plazo, la venta realizada supera lo estimado, e incluso consume lo disponible planeado para meses posteriores y el inventario de seguridad.

En Costa Rica y en el resto del mundo, existen muchos ejemplos de la excesiva burocracia que hay en diferentes instituciones y organismos públicos; no obstante, las empresas privadas muchas veces no escapan de esa realidad y terminan generando atrasos importantes a los clientes debido a los numerosos trámites internos que se realizan para dar una solución a un determinado caso. Un ejemplo de esto se da cuando se necesitan firmas de algunos gerentes para aprobar algún descuento y estos o no están presentes o están en una reunión, con el consecuente atraso en el proceso de facturación.

Existen sistemas de información muy avanzados que permiten mejorar el servicio al cliente y brindan una solución a la compañía en cuanto a orden, manejo de inventarios y agilidad a la hora de gestionar pedidos, pero estos sistemas suelen tener un costo muy elevado para la organización, por lo que, en ocasiones, la junta directiva y las gerencias optan por no incurrir en ese gasto, con lo cual se pierde la posibilidad de tener una mejora sustancial en el servicio que se le puede brindar al cliente final.

Usualmente, en las empresas en las que labora personal de bodega y despacho de mercadería, hay una alta rotación de personal, lo que provoca que se tenga que invertir tiempo en capacitar de la mejor manera a los nuevos colaboradores que ingresan al área. Esta situación genera dos inconvenientes: por el hecho de estar adaptándose a sus nuevas funciones, las diferentes tareas que realizan se logran en un período de tiempo extenso; y suele haber errores en alguna función que desempeñan, que se pueden considerar normales, pero que afectan el buen servicio que se le puede dar al cliente.

Por lo tanto, se genera la siguiente pregunta: ¿Cuál es el resultado del análisis de los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., en el primer semestre 2020?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar el grado de eficiencia de los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. en el primer semestre del 2020.

Objetivos específicos

Evaluar el proceso de facturación de la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Identificar posibles mejoras en los procedimientos que se utilizan cuando se alista mercadería en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., para su entrega al cliente.

Determinar cuán eficiente es Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., en cuanto al tiempo de entrega de la mercadería al cliente.

Justificación de la Investigación

Existen múltiples industrias y actividades económicas a nivel mundial en las que las compañías pueden desarrollarse. Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se desenvuelve en la industria del comercio de mercadería proveniente de varias partes del mundo, y su objetivo es el mismo de muchos competidores: generar la mayor cantidad de ventas posible. Esto se puede lograr con un sinnúmero de estrategias y decisiones acertadas que se puedan tomar, pero un aspecto de gran relevancia y trascendencia para lograr la mayor cantidad de ventas posibles es la afinidad que tenga un cliente con la compañía.

Por esta razón, Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. debe echar mano de diferentes herramientas que garanticen una eficiencia en los procesos internos, con el objetivo de que las tareas se ejecuten de forma más ágil y esto sea una ventaja competitiva que se pueda aprovechar para tener la preferencia de los clientes. El presente estudio pretende identificar todos los elementos y factores que actúan en ese panorama de la efectiva administración de recursos y herramientas propias de la empresa.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, puede existir una necesidad de implementar mejoras a fin de crecer y tomar ventaja de herramientas y recursos que se tengan, así como de los que se puedan ir adquiriendo. En este sentido, es muy útil que las gerencias y las personas que toman las decisiones importantes en la compañía realicen reuniones y sesiones periódicas de trabajo, para que se presenten ideas y se lleguen a acuerdos que beneficien a la organización rediseñando los procesos internos.

Esta investigación pretende tener un impacto directo real en cada área por estudiar de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Se presenta información relevante que será de gran ayuda para realizar valoraciones y determinar cuál es el mejor camino por tomar en los procesos internos de facturación, alisto de mercadería y despacho de mercadería, siempre enfocado en obtener la satisfacción total de los clientes.

Teniendo en cuenta las afirmaciones anteriores, se estudiaron detalladamente las tareas que realiza cada área o departamento, con el fin de dar a conocer posibles alternativas que ayuden a mejorar los procesos actuales o, en su defecto, a fortalecerlos para que sigan aportando esa diferenciación que se necesita en el mercado ferretero. Hay diversos factores que contribuyen al fortalecimiento de procesos, los cuales son investigados en el presente estudio.

Por lo anterior, es necesario siempre buscar la mejora continua en los procesos. Según Proaño, Gisbert y Pérez (2017), “el plan de mejora continua es una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos” (p. 55).

Esta investigación se llevó a cabo gracias a que existen y se dan las condiciones necesarias para poder pensar en una reestructuración tanto de las áreas involucradas, como de los procesos pertenecientes a esos departamentos. Existe una posibilidad real de poner en marcha una reingeniería de procesos que permita alcanzar la meta y el objetivo de ofrecerle al cliente de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., un mejor servicio y una efectiva entrega de mercadería, para lograr durante todo el proceso la satisfacción del cliente por un servicio de calidad.

Antecedentes de la Investigación

Desde hace muchos años, diversas empresas confunden eficiencia con lograr los objetivos trazados; sin embargo, deben enfocarse en alcanzar las metas establecidas maximizando los recursos internos y externos que estén disponibles. Es así como diferentes compañías se han preocupado por ser verdaderamente eficientes, viendo reflejado ese esfuerzo en la satisfacción de los clientes y en la ganancia para la organización.

Carrión, Mendoza y Vera (2017) mencionan en su artículo “Importancia de la auditoría interna para el perfeccionamiento de los niveles eficiencia y calidad en las empresas”, de la revista científica *Dominio de las Ciencias*, en España, que la auditoría interna es primordial para que se cumplan todos los planes previamente establecidos y se logren los resultados esperados. Esto quiere decir que, si se cuentan con rigurosos controles en los procedimientos efectuados por cada departamento de la compañía, será más posible alcanzar los objetivos. Este trabajo concluye que una auditoría interna brinda información de gran utilidad para establecer las prioridades de una compañía, trabajar en ellas para ser más eficientes y seguir la línea que desean las gerencias para cumplir los objetivos estratégicos. Adicionalmente, con una auditoría interna que funcione fluidamente, será más sencillo responder a lo que el mercado demanda con mayor facilidad y transparencia.

Parra (2017), en su tesis *Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo*, de la Universidad Señor de Sipán en Perú, tiene como objetivo implementar estrategias Kaizen para lograr una mayor productividad de los colaboradores de la empresa estudiada. El enfoque utilizado en esta

investigación fue el deductivo-estadístico, ya que hubo una observación de distintos fenómenos y se manejaron datos cuantitativos para obtener resultados de una muestra. Siempre se buscan distintas formas de sacar el mayor rendimiento del personal de una compañía, con el propósito de que la empresa mejore sus indicadores de rendimiento. Por supuesto también debe haber motivación en los colaboradores, ya que de esa forma serán más productivos y por sí solos sacarán mejores resultados en las tareas que tengan asignadas.

La investigación de Parra (2017) concluye que, para mejorar la productividad del personal, se debe tener un buen programa de capacitaciones, así como controles y mediciones del desempeño individual de cada colaborador. De esta forma, la organización obtendrá resultados positivos y los verá reflejados en un crecimiento de los indicadores de eficiencia, y se podrá evidenciar que la retroalimentación es trascendental para que cualquier persona crezca y tenga un mayor rendimiento laboral.

En la investigación que realizaron Vasco y Montufar (2018), “Estrategias de administración del tiempo en las secretarías de las empresas de servicios”, para la revista *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, en Ecuador, los autores buscan elaborar estrategias para administrar el tiempo de manera correcta. Estas estrategias permiten identificar cuáles tareas se realizan eficientemente y cuáles no, a fin de determinar en cuáles áreas se necesita realizar un rediseño de funciones. Adicionalmente, en este estudio se menciona la importancia de priorizar las tareas por realizar, y se explica que no se debe considerar únicamente el tiempo que se dedica a desempeñar alguna función, sino también la calidad que se logre en ese período que se desarrolla la tarea. Para llevar a cabo esa priorización de tareas, se plantea un modelo para mejorar la administración del tiempo y su uso correcto en el momento de efectuar las diferentes tareas.

Vasco y Montufar (2018) determinan que hay una necesidad por mejorar la eficiencia y la productividad de las secretarías; sin embargo, con las estrategias propuestas, se podrán desarrollar nuevos procedimientos que mejorarán la optimización del tiempo y los clientes se verán beneficiados con el servicio que se les brinde, en tanto que paralelamente se cumplen objetivos estratégicos y las metas empresariales.

Sánchez (2016), en su artículo “Análisis de manejo de inventarios y herramientas de control en empresas pequeñas y medianas en Costa Rica”, de la Universidad Latina de Costa Rica, pretende determinar prácticas que ayuden considerablemente a la gestión y manejo de inventarios. De esa forma, se establecerán distintos procedimientos que propiciarán orden y eficiencia en el control del inventario. Este estudio afirma que las empresas van a lograr tener una importante y considerable mejora en cuanto a la eficiencia operativa y las utilidades, puesto que se generarán menos costos de operación. El autor hace énfasis en que las empresas deben tener un sistema de inventarios robusto que cuente con suficiente información que permita tomar decisiones de manera más ágil y precisa.

Arce, Chacón y España (2017), en su artículo “El outsourcing como estrategia de eficiencia: Tres estudios de Caso en Costa Rica” de la revista *Respaldo*, de la Universidad Nacional en Costa Rica, tienen como objetivo determinar si el *outsourcing* tiene relevancia en la administración de una compañía. El artículo profundiza y se encamina a que la eficiencia que una organización pueda tener con un cambio sustancial en la forma de manejar los diferentes procesos puede generar elementos positivos. Los autores concluyen que el *outsourcing* efectivamente genera ventajas en la eficiencia de una compañía, especialmente en sus procesos, ya que reduce costos, se genera menos gasto, hay más liquidez, se produce un mayor rendimiento y se nota una eficiencia operacional. Se debe tener en cuenta que debe existir ayuda y cooperación entre las dos empresas, para que los beneficios se den de forma más fácil y con mayor fluidez (p. 87).

Arce (2017) en su proyecto “Validación de la guía de manejo eficiente de materiales de construcción”, del Instituto Tecnológico de Costa Rica, tiene como objetivo principal establecer y validar una guía para manejar eficientemente los materiales que se utilizan en una construcción. Muchas veces los usuarios desperdician dinero y material por la falta de planificación que pueda haber en un proceso constructivo, por lo que la idea es educar a todas las personas que forman parte de este sector para evitar que esos desperdicios sean recurrentes.

La investigación arroja resultados positivos con la implementación de la guía. Se logra tener en el área de trabajo más orden y limpieza, con lo cual se reduce el desperdicio y se maximiza el uso de los productos y los materiales. Para lograr lo anterior, se necesitan programas de

capacitaciones constantes a los trabajadores, así como compromiso y control de los encargados de una construcción.

Proyecciones de la Investigación

Explicar el actual proceso de facturación de la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados en el primer semestre del año 2020. Se expondrá la eficiencia del proceso de facturación y se medirá el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la rapidez con que se les atiende. Esa medición permitirá establecer parámetros sobre los cuales se trabajará, para asegurar que en la organización se cumplan estándares siempre que se vaya a facturar mercadería a los distintos clientes que deseen efectuar una compra en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Identificar los procedimientos que se utilizan cuando se alista mercadería en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Se determinará si los pasos que se realizan para alistar pedidos son los más adecuados y los que generan una mayor eficiencia para la compañía, ya que las empresas buscan un desempeño operativo positivo para no incurrir en costos de operación innecesarios que lo que hacen es disminuir la rentabilidad. También se podrá definir si los tiempos de alisto se ajustan a las necesidades de los clientes.

Determinar el tiempo de entrega al cliente de la mercadería de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Los clientes desean y esperan un pronto despacho de los productos que solicitan, por lo tanto, con esta investigación se logrará determinar si los tiempos de respuesta de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. con respecto a la entrega de mercadería, son los que los clientes están dispuestos a esperar para poder tener los productos a disposición de sus clientes finales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detallan conceptos claves en la investigación, con el objetivo de que le den contexto al estudio y aporten valor. Estas definiciones están sustentadas bibliográficamente por expertos en los temas tratados. La información presentada en el marco teórico también fue recopilada en la compañía Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., que es la empresa en estudio, de la cual se comparten datos como la historia y los valores, entre otros.

Administración

La administración es trascendental cuando se desean alcanzar metas y objetivos en una organización, ya que mediante ella es que se dirige el funcionamiento de la compañía. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definen la administración como el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4).

Los siguientes son algunos aspectos relevantes que posee la administración:

- Se realizan funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- Se aplica a cualquier tipo de compañía.
- Es inherente a todos los gerentes.
- La meta es crear valor agregado a la empresa.
- El principal objetivo de la administración es la productividad.

Los gerentes administran organizaciones de cualquier tipo que persiguen metas u objetivos distintos; sin embargo, siempre buscarán el mayor beneficio económico o una mayor eficiencia según sea la naturaleza de su funcionamiento. Una organización es “un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado” (Koontz *et al.*, 2012, p. 4).

Funciones de la administración

Planear.

Para lograr los objetivos y las metas trazadas por la junta directiva, una empresa debe definir estrategias en diversos ámbitos. Estas estrategias tienen que estar enfocadas en solventar debilidades y aprovechar las oportunidades de mejora a fin de fortalecer la compañía. Koontz, *et al.* (2012) señalan que “planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas” (p. 30).

Los planes poseen diversas clasificaciones, a saber:

- Misiones o propósitos.
- Objetivos o metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Programas.
- Presupuestos (Koontz *et al.*, 2012, p. 108).

Organizar.

Cualquier administrador o gerente necesita organizar de forma estratégica todas las tareas y responsabilidades que deben realizar las diferentes áreas. El éxito que se pueda llegar a alcanzar depende de la correcta y eficiente ejecución de funciones por parte de todos los colaboradores en el rol que desempeñan. Organizar se define como

la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las

metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas (Koontz *et al.*, 2012, pp. 30-31).

Integrar el personal.

En una organización, se debe velar por que todos los departamentos estén funcionando de manera adecuada y fluida siempre. Para ello, es necesario que se cuente con la cantidad idónea de colaboradores y que todos cumplan con el perfil que el puesto demanda. Además, hay que tener en cuenta que ninguna persona debe ser indispensable; debe haber varios trabajadores que tengan el conocimiento para desempeñar más de una tarea específica, de tal forma que se garantice la continuidad de la operación en caso de que alguien no se pueda presentar a laborar. La integración de personal es definida de la siguiente forma:

Integrar el personal es cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia (Koontz *et al.*, 2012, p. 31).

Dirigir.

Según Koontz *et al.* (2012), “dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; así mismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar” (p. 31). Un buen líder es el que tiene la capacidad de dirigir una compañía de manera oportuna y debe tener la facilidad de que todo el personal se identifique y se motive a lograr las metas que se hayan establecido previamente.

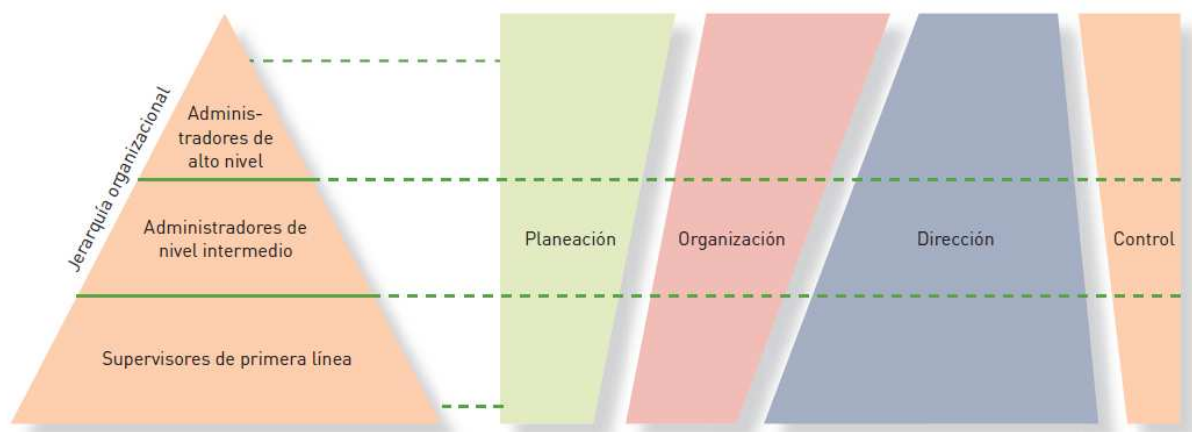
El gerente de una empresa debe asegurarse de que los colaboradores tengan su máximo rendimiento y de esa forma contribuyan a alcanzar los objetivos de la compañía. A su vez, es

importante que conozca al equipo de trabajo con el que cuenta, ya que cada persona es diferente y es probable que lo que funciona con algunos no sirva para todos.

Controlar.

Es de suma importancia conocer los resultados de los controles que se aplican en una empresa. Hay que definir indicadores de rendimiento para los procesos que se desarrollan en la organización, y monitorear si esos indicadores arrojan resultados positivos o negativos. Si son negativos, se deben replantear los procedimientos y generar planes de acción que permitan corregir lo que no se está haciendo bien. Con esto, lo que se busca es tener un control total y evaluación de todos los procesos, para buscar alcanzar los objetivos tanto individuales como grupales. Como definición, “controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (Koontz *et al.*, 2012, p. 31).

Figura 1: Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas



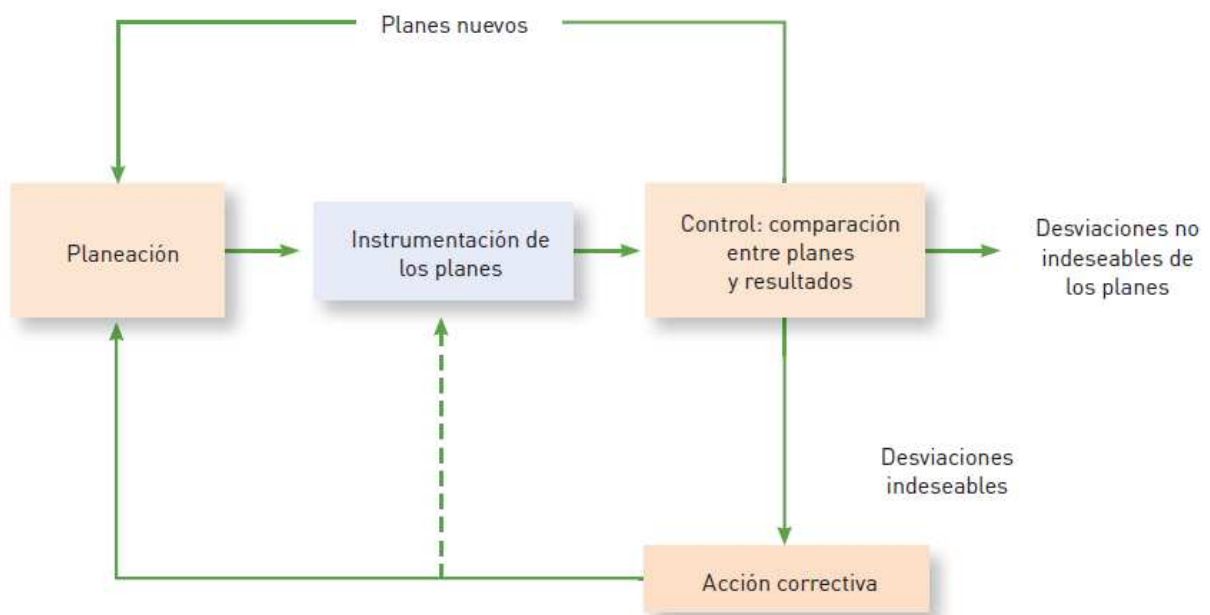
Nota: Koontz *et al.*, 2012, p. 5

En la figura 1, se muestra el tiempo que los gerentes, administradores y supervisores deben dedicar a las funciones de la administración, y se detalla de la siguiente forma:

- Gerentes: se centran en planear y organizar las estrategias que se llevarán a cabo en el futuro.
- Administradores: están en un punto intermedio, y deben distribuir su tiempo para atender todas las funciones, especialmente dirigir la organización.
- Supervisores: la principal función es dirigir a los colaboradores con el objetivo de que estos ejecuten los procedimientos establecidos de buena manera.

Las dos funciones que en todo momento van de la mano son la planeación y el control. Siempre se necesita planear de la mejor manera posible, para tener un parámetro de hacia qué dirección van los colaboradores a quienes se les desea aplicar los filtros de control, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2: Relación entre planeación y control



Nota: Koontz *et al.*, 2012, p. 108

Habilidades gerenciales

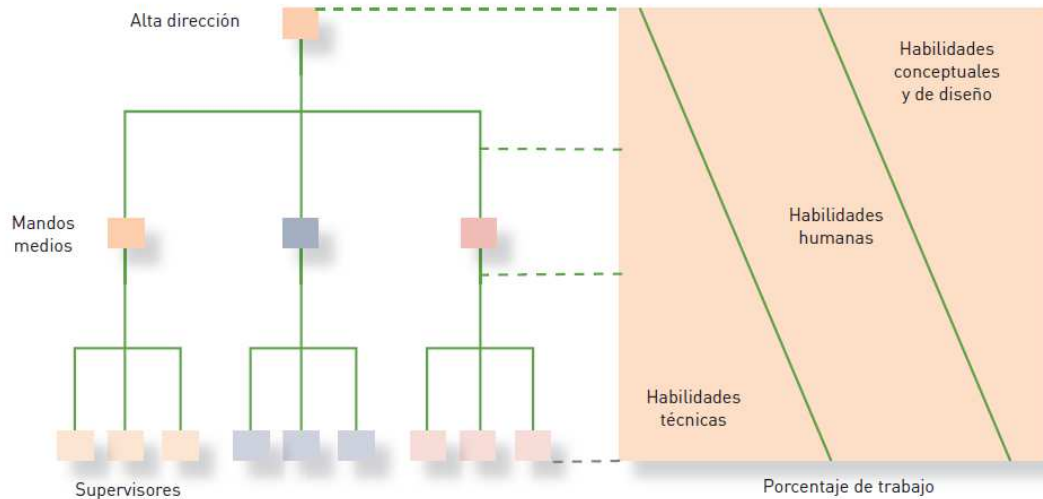
En la administración existen cuatro tipos de habilidades que deben poseer los gerentes, administradores y supervisores. Estas habilidades sin duda alguna serán de gran utilidad para llevar la dirección de los procesos que tienen a cargo. Son las siguientes:

- Habilidades técnicas
- Habilidades humanas
- Habilidades conceptuales
- Habilidades de diseño

Estas habilidades se detallan en la figura 3 y la importancia de cada una de ellas va a depender en gran medida de los niveles de la jerarquía que se tenga en la organización. Esto es explicado por Koontz *et al.* (2012) de la siguiente forma:

Las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias (p. 6).

Figura 3: Habilidades en los diferentes niveles jerárquicos



Nota: Koontz *et al.*, 2012, p.6

Productividad

Para que una compañía logre tener el éxito deseado, el gerente debe procurar que las operaciones de la empresa sean productivas. De esta manera, le estará agregando valor a la organización. Koontz *et al.* (2012) define la productividad como “el cociente producción -insumos dentro de un período, considerando la calidad” (p. 14). Adicionalmente, estos autores presentan la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{recursos}}$$

Según la fórmula anterior, la productividad puede mejorarse si se realizan ciertas acciones, tales como:

- Incrementar la producción utilizando la misma cantidad de recursos.
- Disminuir la cantidad de recursos manteniendo la misma producción.
- Producir más y utilizar menos recursos.

Efectividad

La efectividad es lograr el(los) objetivo(s) trazado(s); es llegar a la meta propuesta desde un inicio. Que una empresa sea efectiva no es suficiente, ya que puede llegar a conseguir lo que busca, pero utilizando más recursos de la cuenta; los gerentes y administradores deben procurar minimizar los recursos que se utilizan para cumplir cualquier objetivo. Si esto no sucede, los costos serán más altos y por ende el producto no será competitivo.

Eficiencia

La eficiencia es la consecución de objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos, pero al mismo tiempo, el gerente o administrador debe velar por que además de utilizar los recursos estrictamente necesarios, se llegue a la meta de forma completa y satisfactoria, abarcando y atrayendo a la mayor cantidad posible de clientes. Dicho lo anterior, se puede decir que, si una compañía posee efectividad y eficiencia, es eficaz.

Empresa

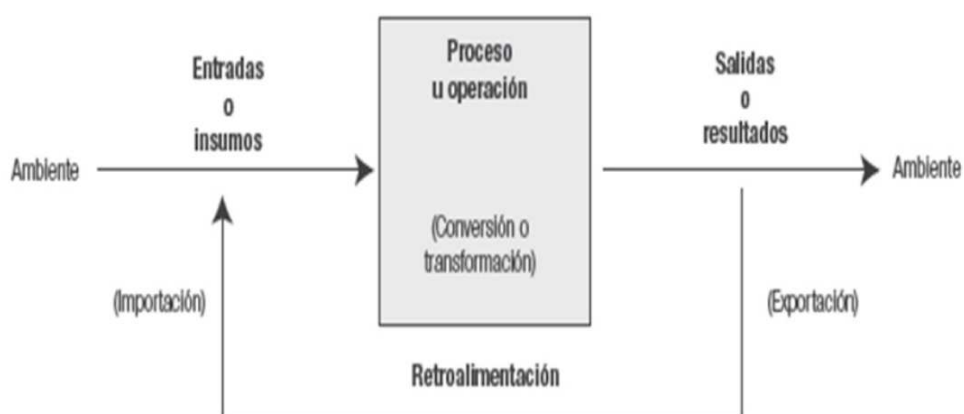
Según López, Mata, Becerra y Cabrera (2018), “la empresa constituye el eslabón básico de la economía, ahí se desarrolla el proceso de producción de los bienes y la prestación de los servicios que demanda la sociedad” (p. 14). Las empresas se dedican a suplir las necesidades de los consumidores, a cambio de recibir un beneficio financiero. Toda persona depende de entidades que le brinden productos o servicios para desarrollarse en su diario vivir.

En la sociedad actual, constantemente se puede notar la creación o surgimiento de nuevas empresas, esto genera una gran competencia en el mercado, por lo que estas entidades deben mantenerse en una continua innovación si desean obtener ganancias, ser productivas y ganar popularidad o renombre. No importa si una empresa es grande o pequeña, mientras brinde un excelente servicio y calidad en sus productos rápidamente ganará clientela fiel y alcanzará sus objetivos.

Todas las empresas están conformadas por los siguientes elementos, los cuales también se explican en la figura 4:

- Entradas o insumo (*inputs*): el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
- Proceso u operación: núcleo del sistema en el que las entradas son transformadas en salidas o resultados (bienes o servicios); por lo general está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.
- Salidas o resultados (*outputs*): constituyen el resultado de la operación del sistema, que exporta de nuevo al ambiente (bienes y servicios).
- Retroalimentación (*feedback*): significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema, y que constituye una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada, incrementando la operación del sistema o —en caso contrario— cuando las salidas (por ser menores) inhiben o reducen la entrada, y deprimen la operación del sistema (López *et al.*, 2018, p. 15).

Figura 4: Elementos esenciales de la empresa



Nota: López *et al.*, 2018, p.15

Eficiencia Operativa

Cualquier organización busca lograr el mayor rendimiento posible con la menor cantidad de recursos disponibles. Esto permite que se reduzcan los costos operativos y que se produzca un mayor beneficio económico para la empresa. Para Acevedo (2019), la eficiencia se puede definir de la siguiente manera:

Es la utilización de los recursos que conforman una sociedad para satisfacer las necesidades y deseos de los individuos que la conforman o, es la utilización de la cantidad mínima de recursos que se necesitan para la producción con el fin de obtener ganancias (p. 118).

Evaluación de la eficiencia operativa

Es lógico que cualquier empresa desee ser eficiente en sus procesos. Para tener certeza de que lo está logrando, necesita evaluar constantemente la forma en que cada área se desempeña y analizar los resultados de ese estudio. De esta forma tendrá la oportunidad de buscar opciones para mejorar la productividad y obtener una mayor rentabilidad.

Medición de resultados.

La pregunta que se genera es: ¿Cómo se puede medir si la compañía está siendo eficiente? Hay varias maneras de efectuar dicha medición; dos ejemplos son el muestreo del trabajo y la utilización de software. Cabe resaltar que tener un continuo control de todos los procesos que se ejecutan en la empresa permite analizar de forma más sencilla el nivel de eficiencia.

Muestreo del trabajo.

El muestreo del trabajo consiste básicamente en documentar o registrar el tiempo que le tomó a un colaborador ejecutar una tarea en específico, para posteriormente tomarlo como referencia para evaluar o analizar el grado de eficiencia del proceso. “Con base en una muestra

estadística se ‘infiera’ el tiempo de ejecución de un proceso o de una actividad. Por lo tanto, su fundamentación estadística lo hace aplicable a casi todo tipo de proceso, sea éste [*sic*] operativo o administrativo” (Gómez y Brito, 2020, p. 60).

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se podría realizar el muestreo del trabajo, para evaluar el desempeño en los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería. De hecho, es bueno que el muestreo se realice, ya que según Gómez y Brito (2020), su uso es “recomendable especialmente para actividades relacionadas con el servicio. Su uso en los trabajos de tipo operativo es perfectamente viable, siempre que se considere la base estadística requerida” (p. 60).

También es importante contar con una base estadística que respalde los muestreos realizados, ya que esta permitirá establecer la cantidad de muestras que se necesitan, así como determinar cuándo se requiere esta medición. Los muestreos siempre deben ser aleatorios, para garantizar que se reduzca el margen de error y que la base estadística sea de mayor confianza para el análisis que se quiere realizar.

Utilización de tecnología.

Sin duda, en las empresas, el uso de la tecnología es un elemento clave para tener un desarrollo que permita que las organizaciones sean más competitivas y eficientes. Según Solórzano (2018), “el adelanto de la tecnología es uno de los factores claves para optimar la productividad empresarial en todas sus áreas” (p. 79). Es muy común que las compañías utilicen distintos softwares para medir la productividad y eficiencia de los procesos que desarrollan.

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. es posible implementar sistemas de información que ayuden a evaluar el desempeño de los departamentos involucrados en facturación, alisto y despacho de mercadería, pero especialmente en alisto, que es donde se podría presentar el mayor atraso debido a la cantidad de procedimientos que este proceso posee. El objetivo es ejecutar la mayor cantidad de tareas de una manera rápida y sencilla.

No hay que olvidar que el que se deseen implementar tecnologías en una compañía requiere una fuerte inversión económica, y es ahí donde las empresas deben analizar si la incorporación de sistemas de información puede llegar a ser rentable en algún momento, evaluando todos los beneficios y perjuicios que se puedan presentar.

El uso de la tecnología en las organizaciones trae consigo varias ventajas, entre las cuales destacan las siguientes:

- Agiliza los procesos. Los colaboradores del área de alisto son más productivos, porque sus tareas requieren menos tiempo. Hay que tomar en cuenta que esto puede implicar la contratación de menos personal.
- Se crean nuevos puestos de trabajo para los que se exige mayor cualificación, lo que impulsa a los empleados a prepararse para esos puestos, que la mayoría de las veces están mejor remunerados.
- El uso de la tecnología potencia la creatividad y la innovación, propiciando que las empresas que están iniciando con la implementación de la tecnología se vuelvan cada vez más tecnológicas.
- Se abren y utilizan nuevos canales de comunicación que hacen más flexibles las relaciones entre los colaboradores y las gerencias.

Existen diversas tecnologías para la medición de resultados y para la ejecución de los procesos en sí. Por lo tanto, las compañías deben realizar un análisis exhaustivo que les permita identificar y determinar cuáles herramientas son las más adecuadas para la operación de la empresa según sus necesidades. De esa escogencia va a depender mucho el éxito que se tenga y la productividad que se pueda alcanzar.

Encuestas.

La encuesta es uno de los medios utilizados por las empresas para tener una base de datos con la que se pueda contar, e información que permita tomar decisiones según las necesidades que se tengan. Según Font y Pasadas (2016), “ante todo, la encuesta es una técnica que sirve para

obtener información de manera sistemática acerca de una población determinada, a partir de las respuestas que proporciona una pequeña parte de los individuos que forman parte de dicha población” (p. 14).

Las encuestas son muy utilizadas por las compañías para atender de una mejor manera las necesidades de los clientes. Son una forma de conocer qué es lo que el cliente está esperando del producto o servicio que brinde la empresa. Con la información recabada, se toman medidas a nivel interno en diferentes áreas, con planes de acción correctivos, para procurar un cambio de percepción y la satisfacción de los consumidores.

Encuesta telefónica.

La encuesta telefónica es utilizada por las organizaciones en busca de una retroalimentación con respecto a un servicio o bien. Usualmente se aplica para investigar y posteriormente analizar los datos recopilados que brindaron los clientes. Este tipo de encuesta permite obtener los datos en un menor tiempo, ya que no se realiza una visita presencial que en ocasiones es difícil de coordinar y efectuar. La mayoría de los clientes prefieren este tipo de encuesta, ya que suelen ser rápidas, puntuales y concisas; además, no interfieren con su privacidad y comodidad. Siempre de la mano con este tema, Díaz (2016) señala que “en relación a los factores sociales, hay que destacar la menor invasión de la privacidad que supone contestar una encuesta por teléfono” (p. 37).

Para esta investigación, se realizaron encuestas por medio de llamadas telefónicas a distintos clientes elegidos al azar. Por ser un cuestionario corto, sencillo y de su interés, se esperaba que estos clientes se mostraran anuentes a colaborar y brindar sus respuestas. Con la recolección de la información, se logró obtener los datos necesarios para el presente estudio.

Encuesta presencial.

Díaz (2016) define la encuesta presencial como “una interacción entre dos personas en la que una de estas (entrevistador) pregunta utilizando un cuestionario y la otra (entrevistado) responde estas preguntas” (p. 36). Al darse esta interacción cara a cara, el entrevistador tiene la

oportunidad de percibir si el entrevistado muestra un interés real con respecto al cuestionario planteado.

Con las encuestas presenciales, hay mayor probabilidad de que la persona entrevistada profundice en sus respuestas, ya que se presta para un diálogo más dinámico donde el entrevistado puede ampliar e incluso justificar con argumentos el porqué de su opinión. Esto le permite al entrevistador tener un panorama más amplio y realizar un mejor análisis basado en información real.

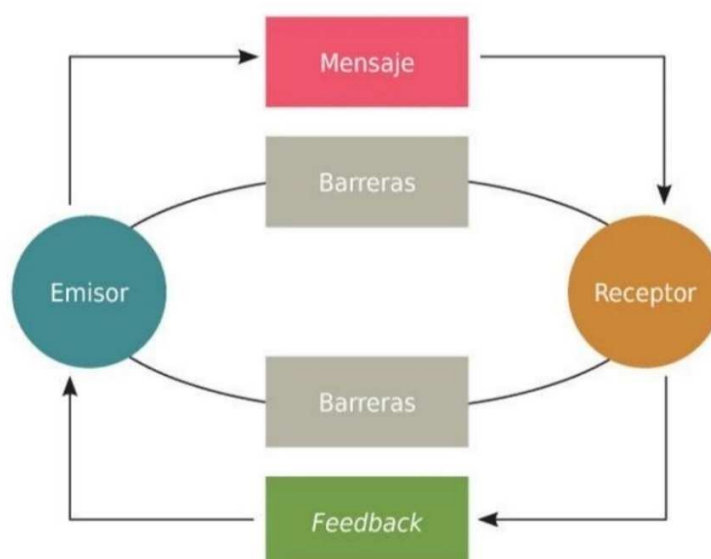
La Comunicación

La comunicación institucional

La comunicación institucional se define como:

El tipo de comunicación realizada de modo organizado por una empresa o sus representantes y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la empresa y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades (Izquierdo, 2019, p. 21).

Figura 5: Elementos de la comunicación institucional



Nota: Izquierdo, 2019, p.21

En cualquier relación de compraventa, es muy importante la comunicación que haya entre todas las partes involucradas a fin de lograr un negocio exitoso. Como se puede observar en la figura 5, la comunicación debe seguir un flujo ininterrumpido, para completar el proceso satisfactoriamente. Si no se presenta alguno de los elementos de la comunicación institucional, se pueden generar inconvenientes y malentendidos que no permitan completar la tarea.

No importa la situación que pueda llegar a presentarse, la comunicación con el cliente deber ser asertiva en cualquier momento. Es importante escuchar y prestar atención a los deseos y necesidades del cliente, para resolverle sus inquietudes y necesidades de una manera amable, y procurando que haya fluidez en ese proceso de comunicación, para que el servicio que se le brinda sea totalmente satisfactorio. Según la afirmación anterior, hay varios aspectos que contribuyen a esa buena comunicación y ese excelente servicio al cliente, entre los cuales se pueden mencionar:

- Conocer los conceptos básicos de servicio al cliente.
- Tener bien establecidos los procedimientos por realizar en todo momento.
- Realizar siempre trabajo en equipo.
- Volverse experto del puesto de trabajo.
- Conocer los derechos del cliente.
- Tener claros los protocolos de atención telefónica.
- Manejar las emociones en todo momento.
- Saber controlar y resolver distintas situaciones difíciles que puedan presentar los clientes.

La comunicación interna

Un elemento muy importante en el funcionamiento diario de una empresa es la comunicación asertiva que pueda existir entre todos los departamentos involucrados en los procesos de la compañía. La comunicación interna se puede definir como un

conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales (Cuenca y Verazzi, 2018, p.17).

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., para poder satisfacer las necesidades de todos los clientes, varios departamentos deben interactuar de forma estrecha. Por lo tanto, es trascendental que todos los colaboradores involucrados en los procesos de facturación, alisto y despacho estén integrados e informados sobre los procedimientos que hay que seguir para que al final las ventas sean exitosas y los clientes prefieran la compañía cuando necesiten adquirir más productos.

Canales de comunicación

Un canal de comunicación es el medio por el cual dos o más individuos tienen la oportunidad de interactuar e intercambiar información. Raffino (2019) indica que un canal de

comunicación es “el medio físico a través del cual se lleva a cabo un acto comunicativo, es decir, que sirve para el intercambio de información entre un emisor y uno o varios receptores” (párr.1).

Tipos de canales de comunicación.

Existen muchos canales de comunicación. Es muy importante que en todas las empresas haya una comunicación asertiva tanto entre colaboradores como con los clientes. Sin canales de comunicación efectivos, se dificulta la transmisión de información entre las personas, lo que puede provocar conflictos o malentendidos. Los principales canales de comunicación son:

- **Personales:** aquellos en los que se da la comunicación directamente con un receptor, generalmente de uno a uno, aunque bien podría ser de uno a varios. Por ejemplo, al hablar con alguien cara a cara, nuestro receptor nos escucha directamente, pero bien podrían ser dos los receptores en la misma situación.
- **Masivos:** aquellos que permiten a un mismo emisor llegar a una multitud de receptores al mismo tiempo, ya sea de modo directo o en diferido, como son los medios de comunicación masiva: radio, televisión, prensa escrita, etc. (Raffino, 2019, párrs. 6-7).

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., a nivel externo, el canal de comunicación principal que tienen los vendedores con los clientes es personal, ya que realizan visitas presenciales y se comunican cara a cara; esta es una de las formas más efectivas de comunicación, ya que permite un diálogo más fluido y a su vez un incremento en las ventas. Además, otras formas de interactuar con los clientes son por medio del teléfono, WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.

A nivel interno, se utilizan con más frecuencia ambos canales: el canal personal se usa cuando los colaboradores interactúan entre sí para el cumplimiento de sus tareas diarias; y el canal masivo, para comunicados enviados por correo electrónico, que son de interés para todos los colaboradores en general. Adicionalmente, otras formas de comunicación dentro de la empresa son teléfono, chat interno y radiofrecuencia.

Procesos Internos

Venta

El primer y principal objetivo de una compañía es vender; es decir, satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo productos o servicios a cambio de una retribución económica. La venta se puede definir como la acción de vender; y existen varios medios por los cuales se puede efectuar, tales como:

- Personal o cara a cara
- Teléfono
- Redes sociales
- Correo electrónico
- Por catálogo

Según Guajardo y Andrade (2014), las “ventas representan la suma de dinero recibida o que se puede esperar recibir por las mercaderías vendidas” (párr. 8). Para poder ejecutar una venta de manera efectiva, el vendedor tiene la misión de convencer al cliente por medio de información y características relevantes de los productos o servicios ofrecidos. Adicional a esto, se pueden ofrecer condiciones especiales para los clientes como descuentos y promociones, con el fin de persuadir al potencial comprador para que se genere el negocio.

Rentabilidad.

Lo que cualquier empresa busca con las ventas es generar rentabilidad. Se puede decir que la rentabilidad es la diferencia positiva entre la cantidad de dinero recibida por la empresa gracias a una venta concluida y la cantidad de dinero que se utilizó para adquirir el producto que se vendió. La búsqueda de la rentabilidad inicia en las áreas de compras e importaciones, ya que se debe

asegurar que los productos que se desean incluir en el *mix* de ventas brinden un alto margen de ganancia. Esto se logra con un análisis exhaustivo de los artículos; hay que tomar en cuenta el origen, las unidades mínimas de compra al proveedor, la posible rotación en el mercado y los costos de nacionalización, entre otros.

Guajardo y Andrade (2014) indican que “los indicadores de rentabilidad tratan de evaluar el monto de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, considerando en su cálculo el capital contable” (p. 159). La rentabilidad busca darle valor a la inversión realizada por la compañía. Esta inversión se debe realizar sobre bienes que realmente generen ganancia, ya que el hecho de tener una gran cantidad de productos en el inventario no quiere decir que todos sean rentables.

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se maneja un amplio catálogo de productos. Antes de ser importados y dispuestos para la venta, estos artículos son analizados por el área de compras justamente para lograr determinar si además de ser más opciones para el consumidor, generarán un margen de ganancia acorde con lo pretendido por la gerencia general.

Cadena de suministro

Es el conjunto de departamentos que trabajan de la mano para que la operación de una empresa se lleve a cabo de la mejor manera, tal como se puede observar en la figura 6. Dentro de la cadena se encuentran áreas como logística, planeación, importaciones, exportaciones, servicio al cliente y costos, entre otros. Aunque todos estos eslabones de la cadena realicen funciones muy diferentes, es necesario que trabajen unidos para que un cliente reciba el producto que solicita. La cadena de suministro también puede ser definida como:

Un conjunto de procesos que abarcan desde la planificación del suministro inicial para elaborar o transformar un producto hasta la entrega de este, gestionando los materiales e informaciones a lo largo de todo este flujo. Por lo tanto, abarca los pasos y funciones necesarios para el transporte desde el proveedor, la posterior descarga, el almacenaje, la producción, la retirada y el almacenaje de producto acabado, la

manipulación, la carga, el transporte y la entrega al destinatario, así como todos los procesos administrativos necesarios (Peña y Hernández, 2018, p. 105)

Figura 6: Cadena de suministro



Nota: Transgesa (2015) <https://www.transgesa.com/blog/cadena-de-suministro-y-logistica/>

Logística

Según se muestra en la figura 7, en toda empresa una de las áreas más sensibles e importantes es la logística, ya que un vendedor puede realizar una venta muy significativa, pero si ese pedido no es tratado adecuadamente, se podría poner en riesgo la negociación con el cliente, porque el consumidor tiene una expectativa de un servicio completo y con una alta calidad por parte de la compañía. Si algún departamento comete un error o genera un atraso, el cliente tendrá una mala percepción de la organización sin importarle en qué punto del proceso surgió la falla. La logística es definida de la siguiente forma:

La parte del proceso de Gestión de la Cadena de Suministros encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicio y toda la información relacionada con

éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor (Iglesias, 2017, p. 9).

Figura 7: Flujo de la mercancía



Nota: Iglesias, 2017, p.10

Facturación

La facturación es el proceso mediante el cual la empresa registra en su sistema un pedido realizado por su cliente, para posteriormente enviarlo al almacén donde los distintos artículos son preparados para despacharlos más adelante. Mediante el sistema de facturación se puede dar un seguimiento interno a los materiales que conforman el pedido. Lo anterior se refleja en la definición de Solórzano (2018), donde indica que “el departamento de ventas recibe el pedido, que, tras las comprobaciones necesarias, se emite al almacén para su preparación” (p. 89).

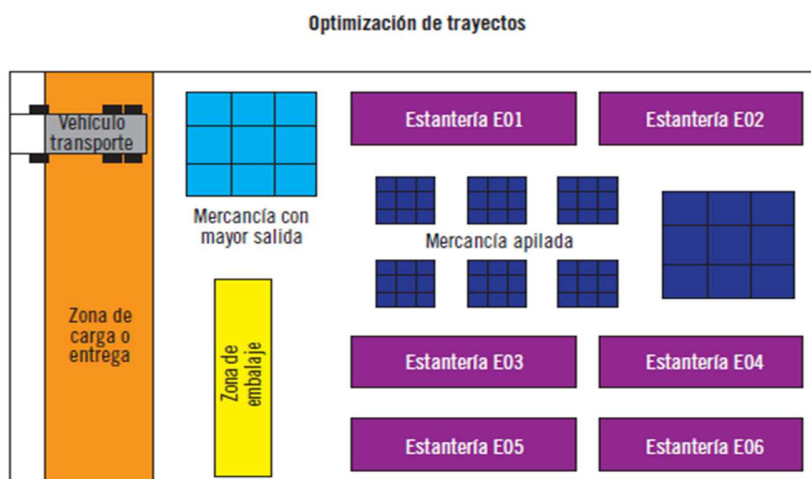
En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., primero, se reciben las órdenes de compra enviadas por los clientes, las cuales se ingresa y facturan en el sistema. Posterior a esto, el equipo de facturación se encarga de enviar los pedidos al área de bodega para su respectivo alisto. Es importante mencionar que siempre se debe realizar un estricto seguimiento a todos los requerimientos para asegurar que se brinde el mejor nivel de servicio posible.

Alisto de mercadería

El alisto de mercadería “es el proceso a través del cual las mercancías son recogidas, preparadas y dispuestas para su envío al cliente” (Solórzano, 2018, p.74). El área de bodega planifica la forma y el orden en el que alistará los pedidos provenientes del sistema de facturación. Durante este proceso se deben tomar en cuenta las ubicaciones donde están almacenados los productos, con el fin de realizar una preparación más eficiente.

Iglesias (2017) propone que el alisto es el “conjunto de tareas y manipulaciones destinadas a extraer y acondicionar exactamente aquellas cantidades de productos que satisfacen las necesidades de los clientes del almacén manifestadas a través de sus pedidos” (p.71). La verificación que se realiza a la mercadería en la etapa de alisto es primordial, ya que no se trata únicamente de extraer y despachar producto del almacén, sino que se debe asegurar que los materiales se encuentren en óptimas condiciones para entregar a los clientes.

Figura 8: Proceso de alisto



Nota: http://reader.digitalbooks.pro/content/preview/books/28073/book/OEBPS/Text/9788415670360_Ch1.html

En la figura 8 se puede observar un ejemplo de la distribución de un almacén que opera de una manera estandarizada, utilizando de forma eficiente las ubicaciones y espacios. Con este orden, se les facilita a todos los alistadores realizar el *picking* de mercadería en un menor tiempo, lo que permite que se pueda trabajar mayor cantidad de pedidos.

Existen diversas maneras de realizar la preparación de pedidos. En la tabla 1 se detallan opciones que pueden combinarse para obtener mejores resultados a la hora de realizar este proceso:

Tabla 1: Preparación de pedidos

Según la forma de desplazamiento	1. Pedido al operario: el operario está fijo y la mercancía viene a él (almacenes automatizados)
	2. Operario al pedido: el operario busca y recoge los materiales para hacer los pedidos.
	3. Mixto: una parte le llega al operario y otras partes han de ser recogidas por este.
	4. Automatizado: el pedido es preparado por sistemas automáticos íntegramente.
Según la herramienta utilizada para saber qué hay que preparar	1. Preparación con ayuda del papel (listas de extracción de productos o picking).
	2. Extracción por dispositivos luminosos (pick to light y put to light) en la preparación de pedidos siguiendo las instrucciones que aparecen en indicadores tipo led o pantallas.
	3. Extracción de unidades por voz (pick to voice) para la preparación de pedidos, siguiendo las indicaciones que se reciben a través de auriculares.
	4. Extracción de unidades por visión (pick to vision) en la preparación de pedidos a partir de lo indicado en las gafas inteligentes (smart glasses).
	5. Preparación automática de pedidos (automatic picking) a través de sistemas automatizados y robotizados.
Según los medios utilizados para manipular el material	1. Elementos de manutención: carretillas, apiladores, transpaletas y recoge pedidos.
	2. Transelevadores y sistemas de extracción automáticos.
	3. Cintas transportadoras o clasificadoras.
	4. Vehículos de guiado automático, mediante sistemas de filoguiado, ferroguiado, optoguiado o láser.
	5. Sistemas dinámicos de caída por gravedad.

	6. Manipulación manual de las unidades de producto o de carga.
Lugar donde se preparan	1. Playas de almacén: grandes espacios vacíos en los que poder clasificar y preparar pedidos.
	2. Células: ubicaciones individuales a las que llegan mercancías a un operario.
	3. Cadenas de pedido y cintas transportadoras, en las que varios operarios completan pedidos.
	4. Zonas de salida en almacenes automatizados o con rodillos de los que recoger la mercancía.

Nota: Hernández, 2017, p.41

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. el departamento de bodega recibe los pedidos provenientes del área de facturación, mediante boletas de alisto que se imprimen automáticamente cada vez que se genera una nueva solicitud. Con esta boleta, el coordinador de alisto asigna a los alistadores para que la procesen según ruta y prioridad de entrega. Una vez lista la mercadería, se procede a empacar y paletizar los productos para el posterior despacho.

Almacén.

Un almacén o bodega, según Flamarique (2017), se define en el *Diccionario de Logística* como el “edificio, espacio o recinto especial proyectado, estructurado y planificado para recibir, almacenar, custodiar, proteger, controlar, manipular, reacondicionar, y expedir productos, ya sean materias primas, productos semielaborados o terminados” (p. 9).

Las empresas que cuentan con un almacén propio en sus instalaciones tienen la ventaja de no depender de otra entidad para la gestión de sus productos, y esto puede verse como un beneficio; sin embargo, también tiene sus desventajas, ya que el tener un almacén propio demanda que la edificación cumpla con ciertos estándares y normas de seguridad, que requieren inversiones sumamente altas, por lo que las empresas optan por contratarle el servicio de almacenaje a un proveedor externo.

Existen muchos tipos de almacenes, los cuales se diferencian según el tipo de producto que alberguen. A continuación, se detallan algunos de ellos que sirven para almacenar:

- **Materias primas:** son almacenes adaptados a las necesidades y características de los productos base que se utilizarán para producir otros artículos diferentes. Por ejemplo, almacenes de productos químicos para fabricar cosméticos, o de arena para fabricar cemento. Son empleados por las empresas productoras o fabricantes.
- **Productos semielaborados:** se trata de almacenes preparados para guardar aquellos artículos que aún no han finalizado su recorrido en el proceso de producción y que, por lo tanto, no se consideran un producto acabado. Por ejemplo, las partes de un mueble que no conforman el producto final hasta que no se ensamblan. Son habituales en empresas fabricantes con procesos largos de producción.
- **Materiales consumibles:** son almacenes para productos auxiliares del producto final o para materiales de uso diario. Por ejemplo, los materiales de embalaje o de oficina, o los recambios para las máquinas. Todas las empresas y organizaciones tienen algún almacén de este tipo.
- **Productos finales o acabados:** son almacenes destinados a productos preparados para su entrega al cliente. Por ejemplo, los almacenes de productos congelados o de productos de ferretería, o las campas de vehículos. Son utilizados por las empresas productoras, los distribuidores, los operadores logísticos y los comercios, entre otros.
- **Archivos:** son espacios destinados a guardar la documentación generada, recibida y enviada. En ellos se archivan, por ejemplo, las facturas de compra y venta, los albaranes, las nóminas, los contratos, la documentación técnica y los historiales clínicos o judiciales. Todas las empresas y organizaciones tienen como mínimo un archivo (Flamarique, 2017, p. 13).

Inventarios.

Waller y Esper (2017) sugieren que el inventario es la “propiedad personal tangible que se mantiene para la venta en el curso ordinario de negocios, que está en proceso de producción para la venta, o bien, que se utiliza para consumirse en la producción actual” (p. 2). Esto quiere decir que todo el producto que se almacena en la bodega de una empresa para venderlo a sus clientes o distribuidores se considera inventario.

Para cualquier compañía es vital tener un control y manejo eficiente de sus inventarios, con el fin de que todos los productos almacenados en bodega para la venta estén alineados, de tal forma que las cantidades físicas coincidan de manera precisa con las existencias reportadas en el sistema. Una de las tareas primordiales para mantener un inventario sano es realizar conteos frecuentes de mercadería, donde se verifique la exactitud y el estado físico de los productos. De esta forma no existirán inconvenientes en el momento de alistar un pedido.

Otra definición para inventario, según Waller y Esper (2017), es que este “es un activo, pues representa la propiedad que es probable que se convierta en utilidades, ya que la meta final del inventario es facilitar las ventas de una organización” (p.2). Si el inventario es debidamente tratado por una empresa, generará ganancias. Por el contrario, si en la bodega existen faltantes o hay material dañado, la totalidad de producto reportado en el sistema no estará apto para la venta, lo que le causará pérdidas a la empresa.

Despacho de mercadería

Según Solórzano (2018), “la carga y descarga son procesos puntuales físicos de la actividad entrega-recepción de mercancías que consisten en trasladar las mercancías desde el vehículo, que las ha transportado, hasta el punto donde son recibidas” (p. 81). El transportista tiene la responsabilidad de verificar en conjunto con el cliente que el material que se está entregando coincida con la orden de compra y la factura emitida por la empresa vendedora.

Es muy importante que la compañía cuente con un excelente servicio de transporte —ya sea propio o externo—, ya que quien entrega la mercadería tiene un contacto cara a cara con el cliente y esto influye en la percepción que pueda tener el cliente de la empresa. En este sentido Iglesias (2017) afirma que

el servicio de transporte contribuye en gran medida a la eficacia de todas las demás actividades de la logística de una empresa, pues además es uno de los generadores de contacto entre los diferentes eslabones de la cadena de suministro (p. 75).

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., se cuenta con un servicio de transporte interno, el cual entrega toda la mercadería solicitada por los clientes en todo el territorio nacional. El

personal de transportes debe cumplir con un procedimiento detallado establecido por la jefatura de transportes, para garantizar que las entregas se realicen de una manera estándar, siempre cumpliendo con los lineamientos determinados que permitan una atención de calidad.

Es importante que cada etapa del proceso de distribución se lleve a cabo con fluidez y eficiencia, lo que permitirá que la entrega de mercadería esperada por el cliente sea efectuada en tiempo y forma. El transporte es el último eslabón de la cadena de suministros antes de que el cliente reciba los productos; sin embargo, no es el menos importante, ya que, si existe un inconveniente en esta etapa, para el cliente el servicio en general de la empresa no será el más adecuado, y la organización se puede ver afectada al perder credibilidad.

Procedimientos operativos

Un procedimiento es un listado de una serie de pasos que se tienen que seguir para realizar determinada función. Cuando se crea un procedimiento detallado, este permite que a cualquier persona le resulte sencillo poder desempeñar una actividad de manera que cumpla con los estándares previamente establecidos. Lo anterior es explicado por Gómez (1997), citado por Nehedam (2015), al señalar que el “manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas” (p. 36).

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. existen múltiples procedimientos para los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería, los cuales son muy importantes para poder tener un control de los procesos. Estos deben ser estrictamente acatados, a fin de no afectar o alterar los indicadores internos de servicio y calidad. En los manuales de organización y procedimientos se encuentran estos lineamientos, y son de utilidad tanto para las gerencias como para los colaboradores. Las ventajas para las gerencias son:

- Permiten a las jefaturas de los distintos departamentos tomar decisiones acertadas sin la necesidad de consultar siempre a la Dirección.
- Se canaliza el proceso de mando.

- Simplifica la coordinación entre los departamentos de la compañía, ya que hay un procedimiento para cada componente del sistema total.
- Se promueve el control interno, ya que define claramente las funciones y los puntos de control.
- Se facilita la revisión de normas.
- Facilita la capacitación de nuevos colaboradores.

Por razones obvias, las personas que ejecutan los procedimientos de determinados procesos son las que conocen cuáles son los pasos exactos que hay que seguir en todo momento. Por esta razón es que son las encargadas de elaborar los procedimientos. En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., los encargados de cada proceso se reúnen con la encargada de control interno para redactar todos los procedimientos que se deben aplicar en las distintas áreas.

El principal objetivo de un manual de procedimientos es determinar claramente las responsabilidades y la forma en cómo se deben realizar las diferentes tareas para poder cumplir con esas obligaciones. Sin embargo, también hay más objetivos referentes a los manuales:

- Tener bien trazado el camino por seguir para el buen funcionamiento de todas las áreas.
- Ayudar a cumplir las metas establecidas por los diferentes departamentos.
- Lograr que se eviten al máximo los errores.
- Lograr excelencia en las funciones por realizar.
- Capacitar a los colaboradores que inician en un nuevo proceso.
- Ser una fuente de consulta en cualquier momento, de la forma correcta de ejecutar alguna tarea.

Los manuales de procedimientos son muy importantes para todo el personal de una compañía, ya que en cualquier momento pueden consultar las instrucciones necesarias para diferentes funciones —incluso de otros departamentos—, con el fin de comprender e integrarse más a la dinámica de la empresa. Se utiliza mucho para capacitar a los nuevos colaboradores.

Es lógico que estos manuales de procedimientos se revisen antes de ser oficializados, puesto que las gerencias deben dar su visto bueno y verificar que la información colocada en los manuales

sea correcta y veraz. Esto ayudará a que la guía de procedimientos sea fácil de entender para cualquier persona; se busca que sea información concisa y simple, que logre explicar completamente las tareas por realizar.

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., primero, las jefaturas con sus subalternos redactan un borrador con los procedimientos. Posteriormente, las jefaturas lo revisan y pulen con las gerencias de área y luego con la encargada de control interno. Finalmente, se presenta a Recursos Humanos y a la Gerencia General para la aprobación final.

Cada cierto tiempo se deben revisar los procedimientos de los manuales, ya que pueden existir cambios en las formas de realizar alguna tarea o función. Las personas constantemente sugieren cambios en las maneras de trabajar, y si las sugerencias ayudan a mejorar los procesos y a que el departamento sea más eficiente, entonces con la debida aprobación es necesario plasmar el(los) cambio(s) en el manual de procedimientos. En Mayoreo Ferretería y Acabados S.A. se utiliza el documento que se muestra en la figura 9.

Figura 9: Aprobación Manual de Procedimientos de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Perfil de jefe de facturación y analista de facturación	Elaborado por: Control Interno		
Rige a partir de:	Código: PJMFA-01	Página: 87	Versión: 01

Firmas de aprobación

Gerente General
Gerente ventas de Afiliadas

Nota: Mayoreo Ferretería y Acabados S.A. (2018). Archivo Control Interno

Control interno

El control interno en una compañía es sumamente importante, ya que permite regular todos los procesos que se realizan en la empresa, así como los procedimientos que se utilizan para ejecutar las distintas tareas en los diferentes departamentos:

En auditoría, el término control interno comprende la organización, políticas y procedimientos adoptados por los directores y gerentes de las entidades, para administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados (Meléndez, 2016, p. 20).

Por lo tanto, un elemento fundamental en la consecución de objetivos en una organización es sin duda alguna un efectivo control interno, que permita establecer los parámetros por seguir para procurar obtener el mejor resultado posible que se acerque a lo que desean los gerentes. Ese control debe realizarse no solamente a través de los auditores, sino que todas las personas que laboran para alguna organización deben velar por que todos los procesos se ejecuten según está establecido.

La premisa del control interno es sin duda garantizar que toda operación que se realice en una compañía sea efectuada según lo establecido previamente por gerencias y junta directiva. Para esto es fundamental conocer y aplicar los fundamentos científicos y técnicos del control interno. De esta forma se busca generar eficiencia y rentabilidad, protegiendo las formas correctas de ejecutar todas las tareas que se realizan en una organización.

A continuación, se presentan varios beneficios que otorga el uso del control interno:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y calidad en los servicios que debe brindar cada empresa.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, sustracción, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y normas establecidas.

- Favorecer una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función empresarial, verificando el correcto desempeño de los colaboradores.
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos.
- Permitir la evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, a través de la auditoría interna o externa, reforzando el proceso de responsabilidad institucional.

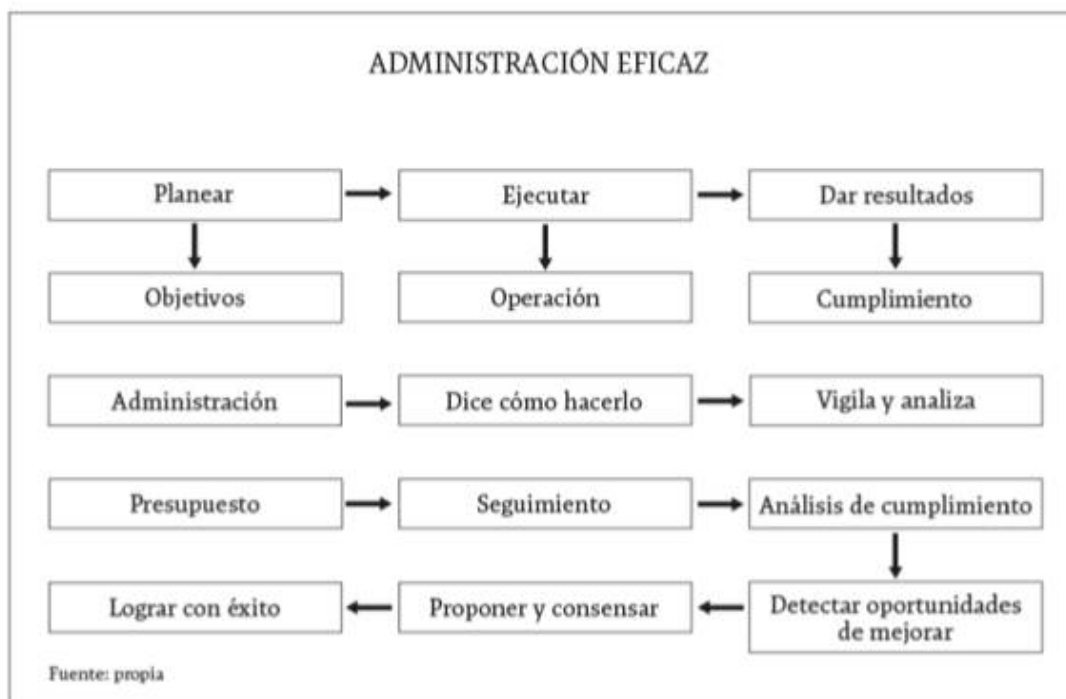
Supervisión o monitoreo.

Una vez que las gerencias y jefaturas establecen los procedimientos que se deben utilizar en cada uno de los procesos de una compañía, no solo basta con que los colaboradores apliquen los procedimientos, sino que se debe controlar que en todo momento los ejecuten de manera correcta. Todos los miembros de la empresa deben velar por el cumplimiento de las directrices establecidas. Según Meléndez (2016), “la supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en formas directa e indirecta” (p. 38).

Los controles que se apliquen deben tener las siguientes características:

- Comprensibles.
- Adaptables a la forma de la organización.
- Útiles para registrar las desviaciones y las evidencias de forma rápida.
- Apropiados.
- Flexibles.
- Económicos.
- Propiciadores de realizar acciones correctivas.

Figura 10: Proceso del control interno



Nota: Pereira, 2019, p.27

Para que una empresa funcione de manera eficaz, se deben considerar varios elementos, entre los que se pueden destacar el vigilar y analizar, que se refiere a dar un seguimiento a las diferentes tareas que se desarrollan; el análisis de cumplimiento, que evalúa si las funciones que se están monitoreando se están cumpliendo a cabalidad; y, por último, detectar oportunidades de mejorar, que se enfoca en “proponer e implementar las medidas correctivas para un logro exitoso con administración eficaz” (Pereira, 2019, p. 30). Esto se puede evidenciar en la figura 10.

Servicio al Cliente

Cliente

El cliente es la figura más importante para cualquier empresa, ya que todos los esfuerzos y servicios que se brindan tienen la finalidad de cubrir sus necesidades. Es quien le brinda la razón de ser a una organización. Por este motivo, las compañías constantemente están en busca de

mejoras continuas e innovación para poder ofrecerles a sus clientes un servicio de alta calidad y obtener su credibilidad y fidelidad.

Arenal (2019a) indica que “un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra” (p. 30); por lo tanto, se puede afirmar que toda persona que adquiere un bien o servicio es un cliente. De sus clientes, la empresa puede obtener una retroalimentación muy valiosa para mejorar los servicios y productos que se ofrecen, así como identificar las principales áreas de oportunidad.

Algunos de los elementos inherentes a los clientes, según Arenal (2019a), son:

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, usted es quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es su finalidad.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que esa es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser (p. 30).

Tipos de cliente.

Cliente interno.

En todas las empresas se requiere que las distintas áreas cumplan con sus funciones específicas; sin embargo, también necesitan de otros departamentos para poder lograr los objetivos trazados por la compañía. Este trabajo conjunto implica que, si un colaborador necesita de otros compañeros de trabajo para desarrollar su labor, este se convertirá en un cliente interno.

Según Martínez (2016) “el cliente interno es el personal de la empresa que participa en la producción de bienes y servicios que ofrece la organización a sus empleados, e indirectamente

cuando interviene en dicha producción dirigida a los clientes externos o consumidores” (p. 16). Otra definición de cliente interno es la que presenta Escudero (2015), quien explica que “son aquellas personas dentro de la empresa que, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, reciben de otros algún producto o servicio, que deben utilizar para algunas de sus labores” (p. 8). Debido a que en la empresa los distintos departamentos son clientes internos, es importante la cohesión entre los equipos de trabajo y una buena comunicación.

En los procesos de facturación, alisto y despacho en la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se presenta un claro ejemplo de clientes internos, puesto que cada área requiere del servicio de las otras para poder satisfacer las necesidades de todos los clientes externos. Es importante el compromiso y la solidaridad que exista entre los empleados de una compañía, ya que la sinergia que exista se verá reflejada en la fluidez en los procesos.

Cliente externo.

El cliente externo es el que no labora para la empresa que ofrece los bienes y servicios que requiere, y esta necesidad hace que busque satisfacerla por medio del proveedor. Esto genera una ganancia económica para la empresa vendedora, y al mismo tiempo el cliente estará conforme al adquirir los productos o servicios deseados. Lo anterior se evidencia en la definición de Carrasco (2018), donde indica que el cliente es la persona que mediante un “proceso de intercambio recibe un producto o un servicio que satisfaga sus necesidades” (p.14).

A diferencia de los clientes internos (que son colaboradores de la compañía), los clientes externos requieren un mayor grado de atención, ya que, como se mencionó anteriormente, son la razón de existir de toda organización y tienen un papel importante en la percepción que hay en el mercado con respecto a la empresa. Según Escudero (2015) “son todas las personas que no pertenecen a la empresa y que van a comprar o solicitar un servicio o producto” (p. 8).

Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. posee una amplia cartera de clientes externos, a lo largo y ancho de todo el territorio nacional. Estos clientes son atendidos por agentes de ventas que brindan una atención personalizada, para suplir la necesidad del cliente mediante la venta y

culminar con la entrega del producto o material, dando seguimiento al proceso completo para garantizar que se brinde un servicio de calidad.

Servicio al cliente

Uno de los elementos trascendentales en el crecimiento de una compañía es el servicio al cliente. La relación que exista entre ambas partes es fundamental para fortalecer y estrechar lazos que le permitan a la empresa satisfacer las necesidades de un cliente de manera oportuna. Todo proceso de la organización que tenga que ver con el cliente debe ser llevado cuidadosamente. “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente” (Paz, 2005, p.1).

En el sector ferretero y de la construcción, existe una intensa competencia para atraer clientes y acaparar la mayor porción posible del mercado. Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. posee un gran posicionamiento, pero debe reinventarse e innovar cada vez más para proteger la fidelidad de sus clientes. La calidad del servicio al cliente que se brinda es un factor determinante en la escogencia que realicen los clientes a la hora de consumir los productos que comercializa la compañía.

Actualmente, las compañías más influyentes consideran que le brindan un excelente servicio a sus clientes, que es eficaz y agradable, e indican que para lograr esto se debe cumplir con lo siguiente:

- Recepción del cliente: la sonrisa y la comunicación no verbal positiva es fundamental en esta primera etapa de la venta.
- Escucha: el personal de atención al cliente debe escuchar de forma activa al cliente, para descubrir los motivos de compra, sus deseos y necesidades.
- Información: se debe procesar toda la información recibida, con el objetivo de plantear soluciones y alternativas positivas y creativas.

- Asesoramiento y venta: en una empresa todos venden; es la premisa que se debe conocer, ya que la venta se produce en cuanto un cliente entra o llama a nuestra organización. (Mateos, 2019, p. 18).

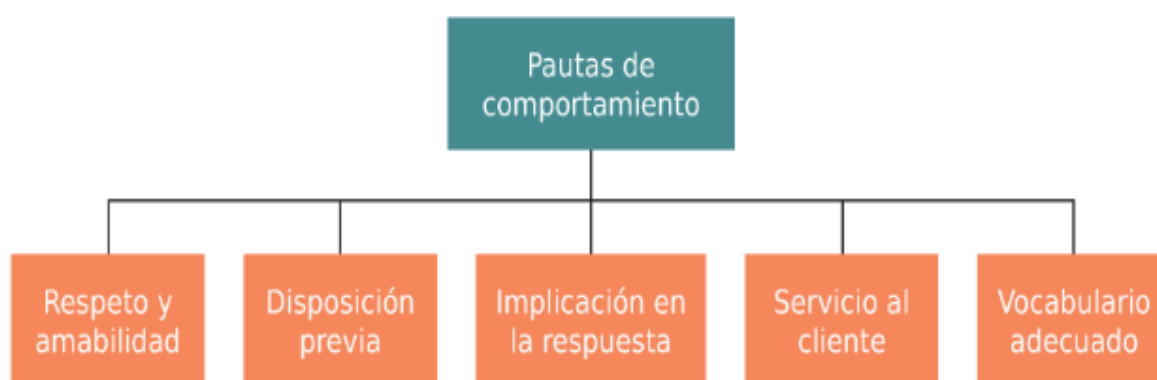
Los agentes o colaboradores que se desempeñan en el área de servicio al cliente deben trabajar constantemente en la búsqueda de mejoras para tener a sus clientes felices, y esto comienza desde los pensamientos hacia sus clientes, ya que muchas veces la mente nos hace tomar actitudes incorrectas hacia personas o situaciones, lo cual puede afectar la relación cliente-empleado. Para tener un control de sus pensamientos respecto al ámbito laboral, lo recomendado es que un agente de servicio al cliente pueda:

- No generalizar: no todas las situaciones son iguales, por lo que, si se generaliza, se tiende a pensar automáticamente que todas las percepciones recibidas son correctas y no es así. Por ejemplo, si se piensa siempre que un cliente no escucha cuando se trata de explicar algo, la predisposición para con ese cliente va a estar condicionada por ese pensamiento, cuando puede ser que las dos primeras veces no ha atendido simplemente porque estaba cansado.
- Evitar las calificaciones negativas: las calificaciones negativas también tienden a generalizarse.
- Evitar interpretaciones erróneas: no se debe tratar de leer el pensamiento o interpretar pensamientos o sentimientos de la otra persona, ya que no siempre se acierta y se pueden crear situaciones incómodas. Por ejemplo, en el caso anterior, ante el cansancio o falta de atención del cliente, se le debería preguntar algo como: ‘parece que no me estoy expresando bien, ¿está usted entendiendo lo que le trato de decir?’
- No adivinar actuaciones de los demás: cada persona es distinta a la otra y, por tanto, actúa de manera diferente ante un mismo comentario o acontecimiento. Pretender que todo el mundo actúe de la manera que lo haríamos nosotros llevaría a malentendidos y frustraciones.
- No exagerar: ante los imprevistos es importante no exagerar las consecuencias, ya que estas pueden generar nerviosismo en ambas partes y complicar aún más la situación. Por ejemplo, si un cliente llega por la noche a un hotel y dice que tiene una reserva para esa noche, pero

no aparece en el sistema, no se debe exagerar la situación y alarmar al cliente de manera que pueda llegar a pensar que con el cansancio que tiene y lo tarde que es, se va a tener que ir a buscar un hotel que tenga alguna habitación libre. Lo que se debería hacer es decirle al cliente que se está buscando la reserva, que en el sistema no aparece, pero que es posible que esté traspapelada, ya que probablemente sea ese el caso y al final se habría alarmado el cliente para nada (Mateos, 2019, p.120).

En toda empresa deben existir normas para atender de la mejor manera a los clientes y brindarles el mejor servicio posible. Las principales pautas se presentan en la figura 11.

Figura 11: Pautas de comportamiento con los clientes



Nota: Mateos, 2019, p.12

Quejas

En las empresas también existen las políticas respecto a quejas de clientes, quienes durante o después de la entrega de material, presentan alguna insatisfacción sobre el producto o servicios recibidos. Según Arenal (2018) “una queja es un REGALO, es una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente sobre nuestro servicio, porque puede haber clientes insatisfechos que no se quejan, y solo conocemos su malestar cuando se van” (p. 7). Si el cliente brinda una retroalimentación abierta acerca de lo que le ha causado inconformidad, se puede tomar de manera

positiva para brindarle, en futuras ocasiones, un servicio con una calidad superior, y a la vez aplicarlo para otros clientes, de manera que no se reciban más quejas sobre un mismo tema.

Si se presta la debida atención a las quejas de los clientes, estas le brindan a la empresa muchos datos importantes que puede utilizar a su favor, tales como:

- Permiten conocer la percepción que el cliente tiene de nuestros servicios.
- Sirven de guía para mejorar, pues se utilizan para corregir defectos o errores que se repiten sistemáticamente sin que la empresa se entere.
- Son una oportunidad para afianzar la relación con el cliente, ya que se sentirá atendido, escuchado, y como una parte valiosa que aporta información de mejora a la empresa.
- Facilitan información acerca de las necesidades y expectativas de los clientes (Arenal, 2018, p. 7).

Es importante mencionar que cuando un cliente decide presentar una queja, lo hace esperando que le brinden la mejor solución posible, y siente que la persona que les atiende en ese momento es la que representa a la empresa y quien le debe brindar una respuesta positiva. Por esto, es recomendable que, aunque internamente se deba revisar con varias personas, sea un mismo funcionario el que le dé el seguimiento de cerca y los avances al cliente, para que de esta forma él no sienta que lo envían de un departamento a otro sin solventar su problema. Preferiblemente, la persona que atiende la queja del cliente debe abarcar los siguientes puntos:

- Mantener la calma y escuchar al cliente: se debe escuchar al cliente activamente mientras expone todas sus quejas, sin interrumpir, mostrando una actitud serena y comportándose de forma racional. En ningún caso se debe discutir ni intentar rebatir las opiniones de los clientes, aunque las consideremos erróneas.
- Mostrar interés e investigar sus causas: es preciso manifestar preocupación por el problema del cliente, pues cuanta más información tengamos sobre su queja, mejor nos podremos enfrentar a la situación, logrando así dar la solución esperada al cliente.

- Facilitar las vías de reclamación (interna) y tratar de solucionar el problema: registrar la queja y dirigirse con el reclamante a la persona que pueda ayudarle. Es indispensable ofrecerle al cliente una solución rápida y eficaz a su problema.
- Pedir disculpas: resulta muy importante disculparse en nombre de la empresa por las molestias producidas. Al mismo tiempo se darán las explicaciones pertinentes sobre los motivos que han generado el problema.
- Despedida y agradecimiento: con este comportamiento se pretende llevar al cliente ante una nueva actitud. Resulta efectivo que el cliente vea que su queja no ha sido considerada por nosotros como un ataque, sino como una ocasión para brindarle soluciones.
- Gestión de la queja o reclamación: la queja o reclamación debe ser registrada en un informe, tanto si ha sido resuelta en el momento como si no. En el primero de los casos, será archivada; y, en el segundo, será remitida al departamento o persona encargada de realizar el seguimiento (Mateos, 2019, p. 136).

Reclamaciones

Las reclamaciones pueden ser definidas como quejas realizadas de manera escrita por un consumidor que solicita una solución a su problema, ya sea que se le acepte una devolución de mercadería y se genere una nota de crédito o que se realice un cambio de material. En las empresas existen procedimientos para el manejo de las reclamaciones, tales como investigaciones con el área de calidad para determinar si estas proceden o no, y si se puede compensar al cliente al respecto.

Según la definición de Arenal (2019b) “una reclamación es la exposición de un conflicto surgido en relación con el Acto de Consumo que le permitió la adquisición, utilización o disfrute de los bienes, productos, servicios, actividades o funciones, solicitando por ello, una solución y/o compensación” (p. 146). Debido a que las reclamaciones son por escrito, se les debe prestar un especial cuidado y tratarlas de una manera adecuada a fin de darle una oportuna solución al cliente, para que de esta manera quede documentada una buena gestión de la reclamación.

Cuando un cliente decide presentar una reclamación a la empresa que le vende un bien o servicio, es de suma importancia que se le dé seguimiento y le puedan ofrecer una solución lo antes posible. Las siguientes son actitudes que deben tomarse cuando se presenta una reclamación:

- Conservar siempre la compostura y prestar atención en la exposición del problema por parte del consumidor.
- No minimizar la queja.
- Utilizar la escucha activa.
- No desviarse hacia otros asuntos y centrarse en el problema.
- No discutir nunca con el cliente, aunque este no lleve la razón. El personal siempre deberá mantenerse cortés y educado.
- Mostrarse comprensivo.
- Respetar la opinión del cliente.
- Informar al cliente del proceso que se va a seguir para la resolución del problema.
- Demostrar interés por lo que expone el cliente.
- Intentar que el cliente se sienta cómodo.
- Acompañar al cliente hasta la persona que le puede ayudar con el problema (Mateos, 2019, p. 118).

Sistema de reclamaciones.

En toda empresa debe existir un procedimiento o método por medio del cual los clientes tengan la oportunidad y el derecho de colocar una reclamación, ya que ninguna organización está exenta de cometer errores o de que algún producto esté dañado desde fábrica, etc. Sin embargo, es importante que ese sistema sea lo más sencillo posible, para que no le resulte tedioso al cliente colocar la reclamación y así evitar un doble disgusto.

Ese proceso de reclamaciones debe presentar varias características:

- Disponer de una unidad administrativa adecuada y responsable de la gestión y manejo de las quejas y reclamaciones.

- Contar con un adecuado procedimiento.
- Conocimiento por parte de los clientes de los medios en donde pueden dar a conocer sus inquietudes.
- Fácil acceso al sistema.
- Disponer de personal cualificado.
- La disponibilidad de diferentes sistemas para la presentación de quejas/reclamaciones. (Martín, Giner y Marcos, 2006, pp.57-58)

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. existe una dirección de correo electrónico administrada por varios colaboradores a la cual el cliente puede dirigir su reclamación, indicando cuál es el inconveniente presentado. Inmediatamente las personas encargadas ingresan el caso en un sistema de información y se realiza el seguimiento oportuno hasta que se le dé una resolución al cliente y se pueda cerrar el caso.

Referente Institucional

Historia de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Como parte de su historia, Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. (MFA, s. f.) relata lo siguiente:

Compromiso, Responsabilidad, Liderazgo e Innovación son algunos de los valores que representan a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., el cual el 1 de mayo del año 2013 da un paso muy importante dentro de la compañía, desarrollando la empresa a través de un grupo de inversionistas que con visión de futuro han consolidado su posición y están en las mejores condiciones para fortalecer la continuidad y la relación comercial tanto con los diferentes proveedores como con sus distribuidores autorizados.

Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. nace de la evolución de Abonos Agro y su origen data de 1943 como una fábrica de abono orgánico para uso agrícola. Y no es

hasta en el año 1946 cuando inicia sus operaciones en el campo de los materiales para construcción, importando principalmente de Europa.

Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. tiene una ubicación estratégica con uno de los centros de distribución más grandes de Costa Rica, más de 17800 metros cuadrados son parte del centro de almacenaje y distribución con el que se cuenta, desde el cual se provee cada uno de los productos que se tienen, llegando a más de 550 distribuidores autorizados a nivel nacional.

El equipo logístico es uno de los factores que hacen de la marca el mejor aliado de nuestros distribuidores logrando que los productos lleguen en un tiempo óptimo a cada uno de los clientes.

Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. es una empresa mayorista de soluciones integrales que se esfuerza por ser el proveedor preferido por los diferentes distribuidores, entregando las mejores opciones, por lo cual se ofrecen los productos más relevantes de las mejores marcas para la construcción, ferretería, maderas, hogar, detalles y acabados entre algunas otros, se cuenta con más de 18000 líneas de productos permanentes, esto convierte a la empresa en una las marcas más influyentes y relevantes dentro del segmento ferretero costarricense.

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se generan más de 370 empleos y sin duda alguna para la empresa este es el capital más importante, actualmente se demuestra a través de la estabilidad laboral, uno de los principales factores que hacen sentirse a gusto a los colaboradores con los que se cuenta para la operación en Costa Rica.

Médico de empresa, asociación solidarista, estudios subsidiados, así como los diferentes programas de responsabilidad social que se tienen provocan el bienestar no solo de los colaboradores directos, sino también de sus familias.

Definitivamente Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. es el resultado de directivos, inversionistas y un equipo de colaboradores que trabajan continuamente para seguir siendo los líderes en el canal mayorista ferretero, reinventándose para estar en sintonía y a la vanguardia con las necesidades del mercado.

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se trabaja en equipo para crecer con los diferentes proveedores y distribuidores.

Misión

Con respecto a la Misión de la empresa, Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. (MFA, s. f.) indica lo siguiente:

“Somos un equipo de expertos en comercialización mayorista, altamente identificados con la empresa, que mediante la mejora continua maximizamos nuestra eficiencia, competitividad, para garantizar así los mejores resultados de los clientes, proveedores y socios”.

Visión

MFA (s. f.) tiene como Visión:

“Seremos la mejor comercializadora de ferretería, materiales de construcción y acabados que ofrecerá al comercio ferretero un portafolio estable de productos de alta rentabilidad y rotación que le permitirá el éxito de sus negocios”.

Valores

Los valores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. (MFA, s.f.) son:

Pasión.

“Disfrutamos con alegría y entusiasmo los esfuerzos conjuntos e individuales que realizamos para alcanzar los objetivos propuestos. Sabemos y enseñamos que la pasión y la actitud positiva nos permite lograr nuestras metas con mayor impacto y asertividad”.

Compromiso.

“Mantenemos un sentido de compromiso permanente con el cumplimiento de las metas propuestas, sabiendo que nuestro involucramiento y buen criterio permiten que la empresa alcance los resultados en un ambiente de excelencia en todo lo que hacemos”.

Disciplina.

“Todos los días planificamos y realizamos nuestro trabajo con perseverancia, excelencia en los detalles y puntualidad. Entendemos que la vigilancia a las normas y el buen cuidado de los recursos y bienes de la empresa son clave para garantizar los resultados a corto y largo plazo”.

Proactividad.

“Buscamos, promovemos y desarrollamos iniciativas de impacto, que fortalezcan y mejoren de manera permanente los resultados para la empresa, sus colaboradores y socios. Somos llamados a ser número uno en nuestras operaciones, a la altura de las mejores organizaciones de la región”.

Unidad.

“Reconocemos que el éxito de nuestro trabajo se fundamenta en la confianza, la cual se cultiva por medio de la lealtad, la empatía, el respeto y el apoyo mutuo. De nuestra unidad obtenemos un equipo profesional sólido y efectivo, referente para las empresas del Grupo”.

Datos generales Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

En la tabla 2 se presentan los datos generales de la empresa en estudio, que se consideran de interés.

Tabla 2: Datos generales de la empresa

Rubro	Datos
Ubicación	San José, Uruca
Extensión	5000 m ²
Alcance	Red ferretera en todo el país
Especialización de servicios	Venta de productos ferreteros, de acabados y construcción
Población económica activa	266 colaboradores
Población ejecutiva	51 colaboradores
Población de facturación	14 colaboradores
Población logística	154 colaboradores

Población comercial	47 colaboradores
Clima laboral	Estable, colaboradores satisfechos y motivados

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la presente investigación, 2020.

Análisis FODA de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

En este apartado se presenta el análisis FODA realizado para la empresa en estudio, donde se detallan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas.

La empresa se caracteriza por tener una excelente relación comercial con sus proveedores, que le permite recibir un trato de calidad; así mismo, gracias a la buena gestión de cobranza, el porcentaje de recuperación de cuentas por cobrar es alto. La compañía tiene una red de distribución a lo largo y ancho de todo el país, lo cual le permite contar con una amplia cartera de clientes. Otra fortaleza es la ubicación de sus instalaciones, que se encuentran en La Uruca, lugar céntrico y de fácil acceso para todos los clientes.

Oportunidades.

Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. tiene la oportunidad de desarrollar nuevos canales de venta, por ejemplo, por medio de una página web que cuente con el catálogo de todos los productos y donde los clientes tengan la opción de realizar sus pedidos. Adicional a esto, actualmente hay una importante demanda de productos ferreteros y de acabados, por lo que puede atacar ese mercado; además, con el fin de obtener más volumen de ventas, puede negociar alianzas estratégicas con grandes distribuidores en Costa Rica. Por otra parte, existe la posibilidad de adquirir una bodega cercana, con el objetivo de aumentar la capacidad de almacenaje e introducir más variedad de productos.

Debilidades.

Entre las debilidades de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., se encuentran la escasa gestión de mercadeo, ya que no hay ideas innovadoras para atraer a potenciales clientes; las instalaciones de la empresa son antiguas y casi no se les ha realizado mantenimiento estético; el parqueo es muy reducido y pocos clientes pueden acceder a él, por lo que deben estacionar sus vehículos en la vía pública; y las áreas de descarga de producto son de difícil acceso.

Amenazas.

Algunas de las amenazas que enfrenta la empresa son que actualmente, en el sector ferretero, las distintas empresas están implementando agresivas estrategias de mercadeo para atraer clientes; y la competencia constantemente implementa el uso de nuevas herramientas tecnológicas que brindan facilidades a los consumidores. Además, se puede dar un aumento en los costos operativos debido al mal manejo de los procesos logísticos, ya que no se optimizan los recursos disponibles. Por otra parte, también están los constantes cambios fiscales, que, al no ser implementados oportunamente en el sistema de la empresa, pueden generar errores y atrasos en la facturación, así como acarrear problemas con el Ministerio de Hacienda.

Categorías de artículos Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se distribuyen múltiples artículos que se clasifican en distintas categorías según la naturaleza de los productos. Las siguientes son las cinco categorías de materiales que se comercializan en la compañía:

- Ferretería
- Acabados
- Eléctrico
- MDC (materiales de construcción)
- Iluminación

Departamentos Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

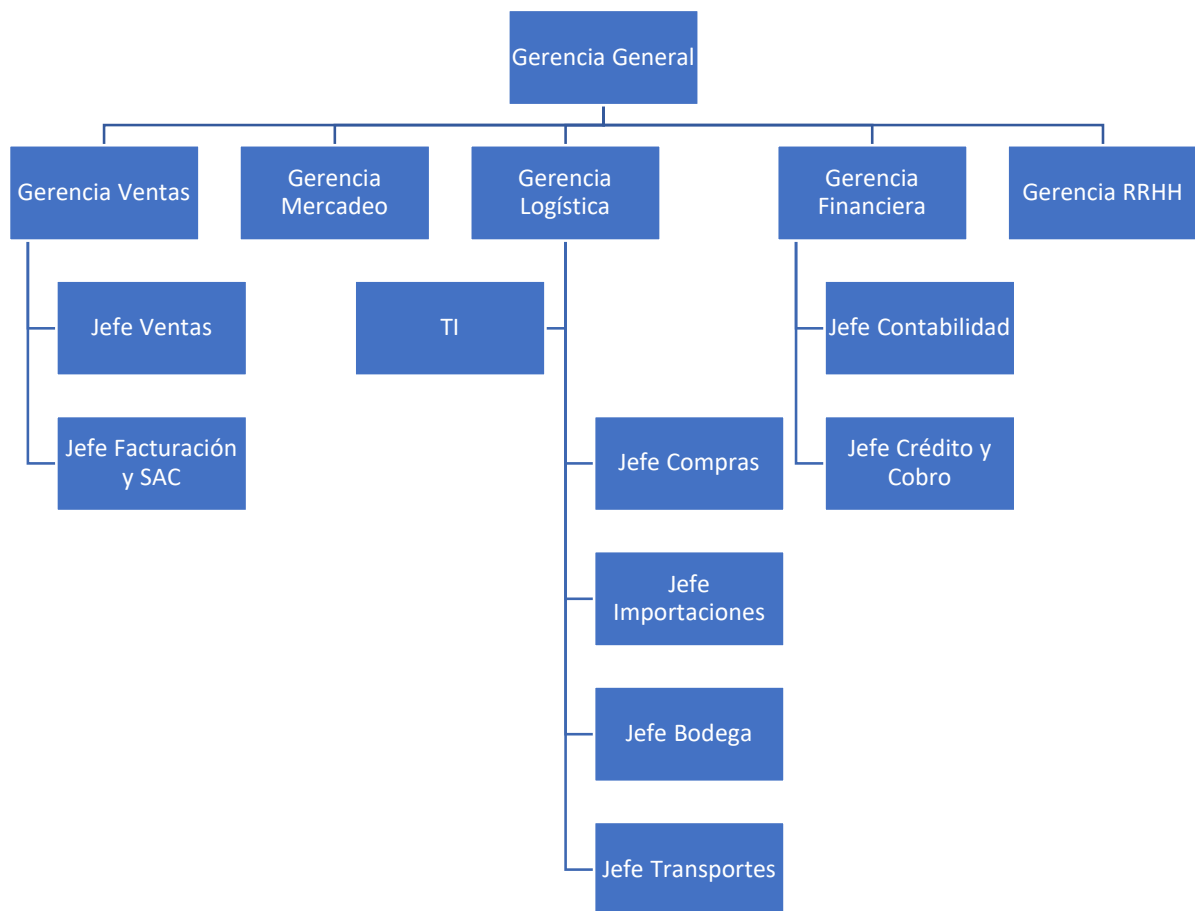
Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. está dividido en los siguientes departamentos que contribuyen a la operación de la compañía:

- Facturación
- Servicio al Cliente
- Crédito y Cobro
- Ventas
- Mercadeo
- Compras
- Importaciones
- Contabilidad
- Tecnología de Información (TI)
- Recursos Humanos
- Transportes
- Bodega
- Inventarios
- Recibo de Mercadería

Organigrama Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

En la figura 12 se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 12: Organigrama Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la presente investigación, 2020

Marcas más reconocidas de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se procura trabajar marcas que cumplan con la calidad que el mercado ferretero y de construcción exige, con el objetivo de que el cliente tenga la

tranquilidad de que los artículos que adquiere son de total confianza. Se maneja un aproximado de 170 marcas en todos los segmentos. En la tabla 3 se detallan las principales.

Tabla 3: Marcas reconocidas de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

 <p>Opera en el campo del equipo de bajo voltaje enfocado en el mercado residencial y comercial. Bticino propone soluciones para la distribución de energía, para la comunicación y para el control de la luz y la seguridad.</p>	 <p>Líder mundial en la fabricación de cables de media y baja tensión, para uso residencial o industrial, que cuentan con los mejores estándares de calidad y certificaciones a nivel mundial.</p>
 <p>La compañía es líder mundial en tecnología de productos eléctricos, sistemas y servicios para la calidad de la energía, distribución y control, transmisión de energía, iluminación y productos de cableado, para lograr un mayor rendimiento, y seguridad.</p>	 <p>Posee un equilibrio entre calidad y confort, brindando mayor beneficio durante el uso. Son herramientas semiprofesionales, que puede utilizar el constructor, maestro de obras, albañil, carpintero y jardineros, entre otros; pero también puede ser usada por el jefe de hogar o la mujer que necesitan remodelar.</p>

 <p>Marca líder en herramientas de corte en azulejos, pisos cerámicos y porcelanatos que brindan cortes exactos durante su uso en la construcción y uso profesional. Entre los principales productos están cortadoras, llanetas, brocas, espátulas, etc.</p>	 <p>Marca líder en la producción de sistemas de seguridad. Entre los principales productos ofrecemos candados y cerraduras para diferentes usos. Tecnología italiana que garantiza la seguridad que cualquiera necesita.</p>
 <p>Empresa líder a nivel mundial, productor de escaleras de aluminio y fibra de vidrio (dieléctricas), con altos estándares de calidad que cumplen las normas OSHA, ANSI y CSA a nivel mundial.</p>	 <p>Marca líder a nivel mundial especializada en la fabricación de herramientas de sujeción profesionales para la construcción, carpintería y soldadura, entre otros.</p>
 <p>Proporciona soluciones profesionales en sistemas de guías para puertas, paneles de vidrio, madera y metal, a fin de crear espacios más amplios. Entre los principales productos hay rieles y herrajes de alta calidad.</p>	 <p>Ofrece soluciones en discos de alto rendimiento y productividad para desbaste y corte de metal, concreto, block y azulejo, entre otros. Tecnología alemana con los más altos estándares de calidad que proporcionan duración en los discos.</p>

 <p>Especialistas en soldadura para la unión de alto rendimiento para la fabricación de portones y estructuras de metal, en todo tipo de trabajos, desde los más simples hasta los más complejos.</p>	 <p>Ofrece compresores de aire y las herramientas que necesita para cualquier tarea, desde trabajos simples hasta más complejos, ya que el aire comprimido es nuestro enfoque comercial. Nuestro compromiso de ayudarlo a hacer su trabajo está respaldado por 180 años de experiencia: una combinación de especialización y longevidad que hace de Campbell Hausfeld la elección en la que puede creer.</p>
<p>STANLEY.</p> <p>Por casi 200 años ha construido un legado produciendo las herramientas manuales más conocidas del mundo, con materiales de alta calidad, entre las principales herramientas llaves corofijas, martillos, niveles, entre otros.</p>	 <p>Marca líder en innovación de herramientas eléctricas, que mejoran la productibilidad y proporcionan la potencia correcta durante el uso. Son herramientas de uso industrial y de alto desempeño; entre los principales productos ofrecemos taladros y esmeriladoras, entre otros.</p>
 <p>Especialistas en soldadura para la unión de alto rendimiento en la fabricación de portones y estructuras de metal, en todo tipo de trabajos.</p>	 <p>Especialista en la fabricación de herramientas manuales y de jardín, para utilizar en la construcción y el hogar. Entre las principales herramientas tenemos carretillos, palas, martillos, llaves y mucho más.</p>

 <p>Empresa líder en la fabricación de abrasivos, adhesivos, seguridad personal, lijas, disco de lijas, anteojos y guantes, entre otros, para ser utilizados en el sector mueblero, automotriz o el hogar.</p>	 <p>Tablero de fibra de densidad media, ideal para ser usado en la industria del mueble y en la construcción; disponible en una amplia variedad de espesores. Puede ser moldurado, perforado, ensamblado, atornillado o entarugado. Es fácil de pintar, barnizar, laquear o enchapar. Gracias a su superficie suave y homogénea brinda excelentes terminaciones.</p>
 <p>Posee un laminado melamínico de alta calidad con protección de cobre antimicrobiano que inactiva bacterias, hongos, virus y moho. Disponible en sustrato MDP estándar y RH, con una amplia gama de diseños y texturas innovadoras para sus proyectos mobiliarios e interiorismo.</p>	 <p>Nuestra compañía se ha dedicado por más de cinco décadas a desarrollar y perfeccionar la tecnología de fibrocemento de la cual somos pioneros, incorporando constantemente la innovación en el desarrollo de productos que se caracterizan por ofrecer valores diferenciadores.</p>

 <p>Líderes en diseño, elaboración y la comercialización de productos remanufacturados de madera de pino radiata, siempre con tecnología de punta en todo el proceso de manufactura de molduras Finger Joint y demás productos.</p>	 <p>Líder de laminados decorativos de alta presión (plásticos laminados) y materiales decorativos para mobiliario y arquitectura con la mejor calidad y versatilidad. Calidad posformable, ideal para aplicaciones que requieran curvas como sobres o cubiertas de cocina y baño sin uniones a la vista.</p>
 <p>Ha sido pionera en la fabricación de tableros de madera aglomerada y MDF en la península ibérica. Nuestra amplia gama de productos comprende tableros de madera, aglomerado, superPan, MDF, recubiertos con melamina, recubiertos con chapa de madera, rechapado, suelos laminados, componentes para muebles y muchos más.</p>	 <p>Perfecta solución de protección y aislamiento termorreflexivo. Brinda bienestar, tranquilidad y confort en la disminución de temperatura.</p>

 <p>Contamos con una amplia variedad de productos derivados de la madera con los más altos estándares de calidad. Todos nuestros productos son provenientes de plantaciones forestales manejadas y certificadas. Ofrecemos productos para la industria mueblera, construcción y acabados.</p>	 <p>Es un proveedor mundial especializado en productos plásticos para los sectores de construcción, montaje, impresión y visualización en todo el mundo. La cartera de productos de la empresa incluye una amplia gama de láminas de plástico, sistema de claraboyas de diseño propio y sistemas de instalaciones sanitarias y cañerías.</p>
--	--

Nota: Mayoreo Ferretería y Acabados S.A. (2018) <https://www.mfamayoreo.com>

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

Esta investigación tiene como fin analizar los procesos y procedimientos internos que se utilizan en los departamentos de facturación, alisto y despacho de mercadería, utilizando un enfoque cuantitativo. Mediante entrevistas, información del sistema y diferentes mediciones, se estudiaron todos los elementos relacionados a los departamentos anteriormente mencionados de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. con el propósito de recolectar datos que ayudaran a determinar el grado de eficiencia.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo “es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos” (p. 4). Para efectos de este proyecto, el enfoque cuantitativo ayudará a realizar las pruebas necesarias para determinar ciertos comportamientos sobre los cuales se puedan generar hipótesis y preguntas de investigación.

La línea de esta investigación busca sacar provecho de toda la información que se pueda obtener sobre los procesos involucrados en este estudio, de modo que se generen estadísticas para tener una base sobre la cual trabajar, ya que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández *et al.*, 2014, p. 4).

Diseño de la Investigación

El diseño de una investigación está definido por Hernández *et al.* (2014) como el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128). El diseño de investigación que se utilizó y desarrolló en el presente estudio es el diseño experimental.

El experimento es una “situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos)” (Hernández *et al.*, 2014, p. 130). Por lo tanto, lo que se busca es realizar experimentos que permitan estudiar distintos elementos indispensables para la investigación.

Utilizando este diseño experimental, se buscó la información numérica de todos los procesos; se identificaron los patrones con mejores resultados; se analizaron datos históricos, promedios, efectividades y rendimientos; y se elaboraron propuestas para que todo se estandarice y se realice como la gerencia desea.

Fuentes de Información de la Investigación

Fuentes de información

Según Raffino (2019), las fuentes de información son “el soporte en el cual encontramos información y el cual podemos referir a terceros para que, a su vez, la recuperen para sí mismos” (párr. 1). Por lo tanto, las fuentes de información ayudan a evacuar consultas o dudas que puedan existir para tener la respuesta a un planteamiento determinado.

Es trascendental tener un orden y cuidado a la hora de recolectar los datos que se van a estudiar, ya que para obtener mejores resultados es necesario trabajar bajo un plan estructurado. Para Hernández *et al.* (2014), “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198).

Fuentes primarias.

Hernández *et al.* (2014) indican que las fuentes primarias “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 61). Están estrictamente ligadas a lo que se está estudiando o explicando, y brindan información precisa y actualizada que se utiliza para darle forma a la investigación.

Las fuentes primarias utilizadas para el presente estudio y que dieron soporte a la investigación son libros y tesis que se relacionan estrechamente con el tema que se está estudiando. Uno de los libros más consultados es *Metodología de la Investigación*, de Hernández, *et al.*, 2014, sexta edición.

Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias son las que no están relacionadas directamente con el hecho, evento o estudio que sobre el cual se desea investigar. “Se basan en las primarias y les dan algún tipo de tratamiento, ya sea sintético, analítico, interpretativo o evaluativo, para proponer a su vez nuevas formas de información” (Raffino, 2019, párr.6).

Para esta investigación, las fuentes secundarias empleadas son los reportes históricos que brinda el sistema informático. Estos reportes comprenden información valiosa que se puede analizar para cumplir con las expectativas del estudio. Además, se realizaron entrevistas con algunos colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. que conocen los procedimientos que se utilizan en los diferentes procesos, lo que ayudará a darle profundidad al proyecto. Por último, se aplicaron entrevistas a algunos clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., lo cual es de suma importancia, ya que la retroalimentación de los clientes siempre es positiva e impulsa a una mejora continua que permita satisfacer sus necesidades.

Muestra

Según Hernández *et al.* (2014), la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” (p. 173). La muestra ayudará a obtener resultados lo más precisos posibles para poder sacar una o más conclusiones sobre la investigación que se está llevando a cabo. A este respecto, estos autores indican lo siguiente:

Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El

investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos) (p.173).

Las muestras seleccionadas para esta investigación son jefatura de facturación, jefatura de bodega, jefatura de transportes, alistador de mercadería, gerencia de logística, gerencia de ventas y analista de datos de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., ya que están familiarizados con los procesos internos de la compañía (figura 13).

Otras muestras están constituidas por cinco clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., ya que pueden brindar retroalimentación sobre distintos procesos que se desarrollan en la empresa (figura 14).

Figura 13: Muestra colaboradores

1 Núm. de entrevistado	2 ¿Dónde?	3 Razón
Entrevistado #1	Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	Jefatura Facturación
Entrevistado #2	Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	Jefatura Bodega
Entrevistado #3	Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	Jefatura Transportes
Entrevistado #4	Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	Alistador
Entrevistado # 5	Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	Gerencia Logística
Entrevistado # 6	Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	Gerencia Ventas
Entrevistado # 7	Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.	Analista Datos

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la presente investigación, 2020.

Figura 14: Muestra clientes

1 Núm. de entrevistado	2 ¿Dónde?	3 Razón
Entrevistado # 1	El Lagar	Cliente
Entrevistado # 2	Almacén Agro Logos	Cliente
Entrevistado # 3	Maderas Paniagua y Solís	Cliente
Entrevistado # 4	El Colono	Cliente
Entrevistado # 5	Ferretería Técnica FETESA	Cliente

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la presente investigación, 2020

Cálculo de la muestra.

Para esta investigación, la muestra no se definió de manera probabilística, ya que, según la naturaleza del estudio y la empresa, las personas entrevistadas fueron elegidas intencionalmente. Al utilizar este método de selección de muestra, las personas escogidas para participar en el estudio deben conocer completamente los procedimientos que se utilizan en los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería. Martínez (2019) indica que “la muestra dirigida está constituida por una parte de la población, que el investigador considera representativa del universo” (p. 663). Lo anterior se puede complementar con el hecho de que “si la característica es homogénea, la representatividad de la muestra puede ser satisfactoria” (Martínez, 2019, p. 663).

Variables de Estudio

Las variables de estudio le dan sentido a la investigación. Pretenden explicar cuáles son los temas claves por desarrollar y tratar en el estudio, para llegar a conclusiones más precisas y funcionales.

Proceso de facturación

Conceptual.

El proceso de facturación es un ciclo en el cual intervienen dos actores principales, los cuales son el comprador y el proveedor. El comprador genera una orden de compra donde especifica sus requerimientos y la envía al proveedor, quien se encarga de procesarla con el fin de cerrar la venta y generar una factura.

Operacional.

En esta investigación se busca evaluar el proceso de facturación de la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., con el propósito de medir la eficiencia con la que se desarrollan los procedimientos que conllevan una facturación, y así garantizar el mejor desempeño en este departamento. De esta forma, se busca brindar un servicio de mayor calidad al cliente de la compañía.

Instrumental.

Para determinar la eficiencia del proceso de facturación, se utilizó el cuestionario como instrumento para recolectar información importante, la cual posteriormente se tabuló y los resultados obtenidos se evaluaron y analizaron, con el fin de obtener posibles mejoras en dicho proceso. El cuestionario fue aplicado por medio de una entrevista personal a varios colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. y una entrevista virtual a algunos clientes de la compañía.

Procedimientos

Conceptual.

Un procedimiento es una secuencia de datos preestablecidos que se utilizan para ejecutar una tarea eficazmente. Cuando un procedimiento se sigue de manera correcta, se ve reflejado en buenos resultados, lo cual ayuda a la organización a cumplir más fácil y ordenadamente los objetivos planteados. En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. existen múltiples procesos que requieren una serie de procedimientos para llevar a cabo de forma más ordenada las tareas que se necesitan ejecutar, con el fin de que exista mayor eficiencia cuando se factura, alista o despacha mercadería.

Operacional.

El presente estudio trata principalmente sobre explorar los procedimientos dentro de la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. que puedan presentar áreas de mejora. Se estudiaron detenidamente cada uno de los pasos realizados actualmente en los diferentes departamentos, a fin de puntualizar dónde implementar planes de acción correctivos.

Instrumental.

Se creó un cuestionario que incluye preguntas específicas sobre la eficiencia de los procesos internos de la empresa. Este cuestionario se aplicó a personas expertas en cada área que se está estudiando, para así garantizar que la recopilación de datos sea más exacta y que la información obtenida sea de mayor utilidad. Además, se entrevistaron clientes, con el fin de evaluar su percepción sobre el servicio que se les brinda.

Tiempo de entrega

Conceptual.

Cuando un cliente realiza una solicitud de pedido, se inicia un ciclo que se denomina 'tiempo de entrega'. En este se distribuyen distintas funciones o fases requeridas por la compañía para lograr cumplir a cabalidad y en el menor tiempo posible con servicio requerido por el cliente.

Operacional.

Para los clientes es de suma importancia el pronto y eficiente tiempo de respuesta, por lo tanto, en esta investigación se trata de medir los tiempos de entrega actuales y determinar si están acorde a las tareas que se necesitan realizar para llevar a cabo de una manera óptima la entrega de la mercadería.

Instrumental.

Para efectos de esta variable, se utilizó un cuestionario, el cual es un instrumento de sencilla aplicación con el que se logran conseguir datos y respuestas que permiten un fácil análisis de los resultados, a fin de llegar a conclusiones más certeras. Además, el cuestionario que se utilizó posee preguntas cerradas, lo que facilita y guía las respuestas que se desean obtener.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Cuestionario

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos. Es una serie de preguntas que abarcan elementos propios del tema que se va a investigar. Según Hernández *et al.* (2014), el cuestionario es un "conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir" (p. 217).

El presente estudio, al tener un enfoque cuantitativo, debe contener un cuestionario conformado por preguntas cerradas, que permitan guiar las respuestas de las personas entrevistadas y de esa forma lograr cuantificar todas las respuestas para un posterior análisis de las variables de estudio. La formulación de estas preguntas se hizo de tal manera que todos los colaboradores y clientes entrevistados pudieran responder sin problema alguno.

Entrevista

Una entrevista es una conversación entre dos o más personas, donde debe existir un entrevistador, el cual realiza distintas preguntas sobre un tema específico a la o las personas con las que se encuentra; y el o los entrevistados, que responden a las preguntas efectuadas por el entrevistador, con el fin de obtener información que nutra lo que se está estudiando. Para esta investigación, las entrevistas para los colaboradores de la empresa fueron llevadas a cabo de forma personal e individual; y las entrevistas para los clientes se realizaron de forma virtual e individual. Como instrumento se utilizó un cuestionario, el cual se determina de la siguiente forma:

Casi siempre las entrevistas son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si esta fuera la unidad de análisis). Es decir, el cuestionario lo responden entre todos sus miembros o parte de ellos (por ejemplo, cuestionarios para parejas o una familia, o un área de una empresa). (Hernández *et al.*, 2014, p. 235).

En el cuestionario de la presente investigación se utilizaron preguntas cerradas, con opciones claras de respuesta que sean fáciles de responder y de recordar para los colaboradores y los clientes entrevistados, ya que la entrevista será oral en tiempo real. Dado lo anterior, Hernández *et al.* (2014) indican que “si la pregunta se va a presentar oralmente, no debe contener más de cinco opciones de respuesta, ya que por encima de este límite se suelen olvidar las primeras” (p. 235).

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Son muy importantes el cuidado y el orden que se tengan a la hora de recolectar los datos, ya que estos son la base de la información que se utilizará para intentar responder la pregunta de investigación. En este estudio, se entrevistó individual y personalmente a colaboradores de distintos departamentos de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., así como de forma individual y telefónicamente a los clientes, con el fin de obtener información útil para trabajar en la investigación.

Hernández *et al.* (2014) sugieren que “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198). Por lo tanto, es trascendental una planificada elaboración de la estrategia para la recolección de datos, con el fin de que se obtenga la información lo más precisa posible.

Para esta investigación, se optó por utilizar un cuestionario como instrumento de medición para recolectar los datos que se necesitan para llevar a cabo el estudio. El instrumento de medición es el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández *et al.*, 2014, p. 199).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se detalla el análisis de los datos obtenidos gracias a las respuestas de varios colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. y algunos clientes de la empresa, quienes fueron entrevistados individualmente, con el fin de que aportaran información de vital importancia para el presente estudio. Se aplicó un cuestionario de doce preguntas para los colaboradores y ocho preguntas para los clientes, con el propósito de llegar a conclusiones claras acerca de la problemática existente en los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería.

Hernández *et. al* (2014) indican que “en la sección de resultados el investigador se limita a describir sus hallazgos. Una manera útil de hacerlo es mediante tablas, cuadros, gráficas, dibujos, diagramas, mapas y figuras generadas por el análisis” (p. 344). Dado lo anterior, es muy importante la recolección ordenada de datos, que permita trabajar con mayor facilidad y claridad la información que se analizará posteriormente.

Cuadro 1: Cantidad de pedidos facturados diariamente

Cantidad de pedidos	Valor absoluto	Valor relativo
300 a 400 pedidos	0	0 %
401 a 500 pedidos	0	0 %
501 a 600 pedidos	5	71 %
Mas de 600 pedidos	2	29 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

La recepción de pedidos en cualquier compañía es sumamente importante y se debe tratar con mucha delicadeza de la mejor manera posible, ya que eso significa una venta que a su vez dejará ganancias económicas, que es lo que finalmente busca toda empresa. Cabe mencionar que todo personal relacionado a ventas debe realizar la debida gestión para que la mayor cantidad posible de clientes generen y envíen sus pedidos.

Se entiende que una vez recibida la orden de compra por parte del cliente hay que realizar varios procesos, como el ingreso del pedido al sistema, la aprobación del descuento, la aprobación

de crédito, etc.; sin embargo, esas gestiones deben trabajarse de la manera más rápida posible, porque el proceso no queda ahí, sino que hay que enviar el pedido a bodega para su alisto. Solórzano (2018) indica que “el departamento de ventas recibe el pedido, que, tras las comprobaciones necesarias, se emite al almacén para su preparación” (p. 89).

De acuerdo con el cuadro 1, el 71 % de los colaboradores entrevistados afirman que diariamente se factura un aproximado de 501 a 600 pedidos en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Además, el restante 29 % asegura que la facturación por día supera los 600 pedidos. Se consultó a la Gerencia de Ventas sobre la meta diaria de pedidos por facturar, e indicó que se tiene un objetivo de 750 pedidos diarios. Lo anterior evidencia que casi nunca se llega a la meta de facturación en cuanto a órdenes de compra recibidas. Algunas razones para esta situación pueden ser una mala gestión de ventas; y lentitud en los procesos, que a su vez provoca insatisfacción al cliente, entre otras.

De las personas entrevistadas, ninguna afirmó que se facturen menos de 500 pedidos diarios, por lo que se puede observar que los colaboradores de diferentes departamentos tienen amplio conocimiento del volumen de pedidos que se generan en la compañía. Esto quiere decir que aún en épocas difíciles, no hay una baja importante en la cantidad de pedidos recibidos, y más bien usualmente el promedio se mantiene muy estable. Se debería realizar un plan que impulse aún más las ventas y se logren generar más pedidos.

Cuadro 2: Agilidad en el proceso de facturación

Proceso de facturación	Valor absoluto	Valor relativo
Lento	0	0 %
Regular	5	71 %
Rápido	2	29 %
Muy rápido	0	0 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Como se puede observar en el cuadro 2, la percepción que se tiene con respecto a la agilidad en el Departamento de Facturación está concentrada entre una ejecución regular y rápida. El 71 %

de los colaboradores participantes indica que la rapidez con la que se generan y envían los pedidos a bodega para su alisto es regular, ya que muchas veces existen inconvenientes que generan atrasos e impiden que el proceso completo se lleve a cabo de manera normal.

El hecho de que casi tres cuartas partes de las personas entrevistadas indiquen que la agilidad de facturación es regular, deber ser algo preocupante para las gerencias, ya que sin duda alguna los clientes con mucha más razón van a percibir esa lentitud, lo que posiblemente genere molestias y se vaya perdiendo la fidelidad que pueda existir con Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Las personas mencionaron que algunos de estos factores pueden ser atrasos en los pagos de los clientes, lo cual genera pedidos retenidos por crédito. Así mismo, manifiestan que en varias ocasiones hay pedidos que no pueden ser generados debido a que existen artículos con error en el precio, por lo tanto, se debe esperar a que los encargados realicen la respectiva corrección.

Dado lo anterior, se puede observar que no hay una óptima gestión de cobro, la cual debe ser analizada desde diferentes puntos de vista. Se pueden revisar los plazos de crédito, el monto tope de crédito de cada cliente según cada caso específico y los sistemas que se disponen para que los clientes realicen los pagos, entre otros, con el fin de darle mayor fluidez al pedido. Adicionalmente, no se cuenta con un adecuado mantenimiento de precios; constantemente se producen atrasos en los pedidos debido a esta situación y no hay un departamento de inteligencia comercial que actualice y revise frecuentemente que los precios sean los correctos.

Se debe realizar todo lo que esté al alcance de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. para disminuir este tipo de inconvenientes que afectan negativamente a la empresa. El cliente simplemente va a comprar lo que necesita donde obtenga mejores condiciones en todo sentido, y es ahí donde tenemos que cumplir de la mejor manera posible. “Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra” (Arenal, 2019a, p. 30).

Cuadro 3: Cumplimiento en el proceso de facturación

Cumplimiento facturación	Valor absoluto	Valor relativo
Nunca	0	0 %
Casi nunca	0	0 %
A veces	4	57 %
Casi siempre	3	43 %
Siempre	0	0 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

De la información que muestra el cuadro 3 se desprende un dato que puede ser preocupante para el Depto. de Facturación: ningún colaborador entrevistado indicó que esa área cumpla siempre con el tiempo que tiene para generar los pedidos que ingresan; por el contrario, más de la mitad afirmaron que a veces se logran facturar órdenes de compra a tiempo.

Seguidamente, el 43 % afirmó que los pedidos se generan casi siempre a tiempo. El hecho de que tantas órdenes de compra se facturen fuera de tiempo puede provocar atrasos en todos los procesos posteriores a la facturación, lo que va a provocar una posible entrega tardía a los clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

El resultado de la encuesta anterior evidencia que se están presentando fallas en el proceso de facturación y no se está siendo tan eficiente como se espera. Se deben depurar los procedimientos que estén provocando los atrasos para que se pueda cumplir con la hora en que los pedidos deben ser enviados a bodega para su respectivo alisto.

Si Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. logra ser más eficiente en la facturación de los pedidos recibidos, eso traerá beneficios a los demás departamentos incluidos en el proceso de venta, así como al cliente que recibirá un mejor servicio. La eficiencia se define como:

La utilización de los recursos que conforman una sociedad para satisfacer las necesidades y deseos de los individuos que la conforman o, es la utilización de la

cantidad mínima de recursos que se necesitan para la producción con el fin de obtener ganancias (Acevedo, 2019, p.118).

Por tal razón, es fundamental obtener los mejores resultados con la menor cantidad posible de recursos. De esa forma es como se maximizan las ganancias. La empresa debe buscar corregir errores y procedimientos que lo que hacen es atrasar todo el proceso, a fin de ser eficiente y cumplir siempre las expectativas de los clientes.

Cuadro 4: Errores en el Departamento de Facturación

Errores	Valor absoluto	Valor relativo
Nunca	0	0 %
Casi nunca	1	14 %
A veces	6	86 %
Casi siempre	0	0 %
Siempre	0	0 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

De vez en cuando se producen errores en el momento de facturar un pedido. Esto se puede ver reflejado en el cuadro 4, donde el 86 % de colaboradores entrevistados respondieron que a veces se presentan esos inconvenientes. Solamente una persona aseguró que este departamento casi nunca comete errores.

Los participantes mencionaron algunos de los errores más comunes que se pueden llegar a cometer, entre los cuales se encuentran: digitar erróneamente la cuenta de un cliente o un código diferente al que el cliente solicitó, digitar precios y cantidades diferentes a lo acordado, aplicar descuentos incorrectos y duplicar pedidos. Estos errores se pueden dar por varios factores, entre ellos la falta de capacitación para estar refrescando los conocimientos de los facturadores y reforzar las buenas prácticas.

Según las respuestas de las personas entrevistadas, hay mucha variedad en los tipos de errores que el Dpto. de Facturación comete, lo que indica que tampoco se está revisando ni tomando en cuenta el manual de procedimientos del departamento donde se especifican los pasos por seguir en cualquier facturación. Es muy importante tener presente este manual, ya que de esa forma se tendrá certeza que los facturadores están generando pedidos de la manera correcta.

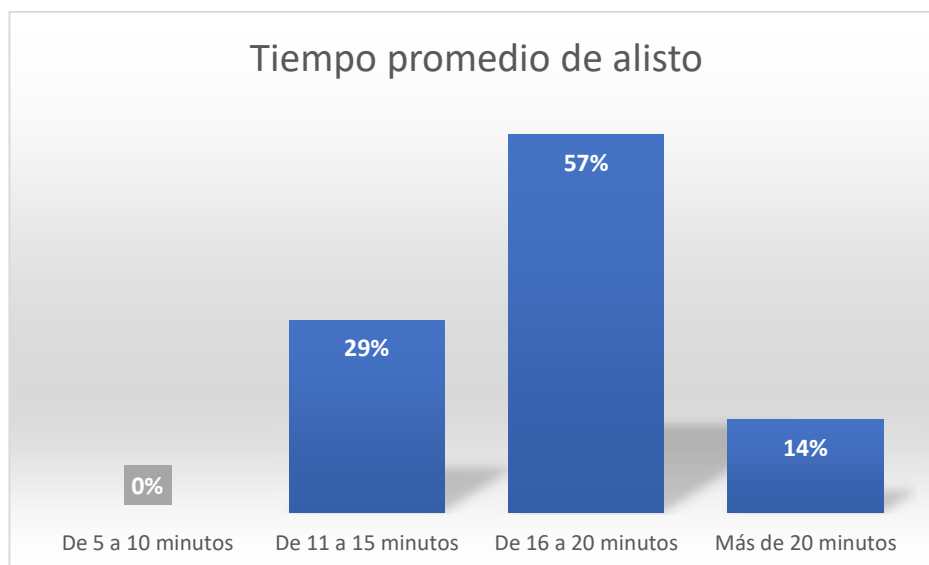
Se debe recordar que a los colaboradores de nuevo ingreso se les debe brindar ese manual de procedimientos para que sirva de guía en el nuevo aprendizaje. También cada encargado de área (en este caso del Departamento de Facturación) tiene la responsabilidad de recordarle al personal la utilización del manual de procedimientos. Gómez (1997), citado por Nehedam (2015), indica la importancia de los manuales de procedimientos: “el manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas” (p. 36).

Un aspecto que se puede estar presentando en Facturación es que nadie está controlando si el personal realiza sus tareas basándose en el manual de procedimientos establecido. Es responsabilidad del jefe de Facturación y de la encargada de control interno el velar por el cumplimiento del manual por parte de los facturadores, y el que se tomen medidas correctivas en caso de ser necesario. Al haber tantos errores, es probable que nadie le esté dando seguimiento a la forma correcta de ejecutar los pasos que conlleva una facturación.

Cuadro 5: Tiempo promedio de alisto (cuando el cliente retira)

Tiempo de alisto	Valor absoluto	Valor relativo
De 5 a 10 minutos	0	0 %
De 11 a 15 minutos	2	29 %
De 16 a 20 minutos	4	57 %
Más de 20 minutos	1	14 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 1: Tiempo promedio de alisto (cuando el cliente retira)

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Actualmente, la mayoría de los alistadores tarda entre 16 y 20 minutos para preparar un pedido (cuadro 5). Lo anterior es respaldado por un 57 % de los colaboradores a quienes se les aplicó la encuesta. También hay 2 personas que indican que un pedido se puede alistar en 11 a 15 minutos; y por último una persona afirma que se necesitan más de 20 minutos para terminar el proceso de alisto.

Según una consulta adicional realizada al analista de datos, la cantidad de líneas promedio por pedido es de 25 líneas, y para un pedido de ese volumen el tiempo aproximado de alisto es de 17 minutos, por lo que se deduce que el tiempo estimado de alisto por producto es de 0.66 minutos. La información anterior muestra que el área de alisto de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. tiene un buen tiempo de respuesta con respecto a los pedidos que los clientes llegan a retirar a la empresa.

Es importante tener efectividad en el momento de alistar la mercadería, eso permitirá evitar retrabajo, notas de crédito y molestias de los clientes, entre otros. El cliente siempre espera que se le atienda rápido, y si la compañía mantiene ese tiempo de alisto en esa modalidad de que el cliente retira, el cliente se mantendrá satisfecho, se afianzará la relación comercial y se atraerá a potenciales clientes.

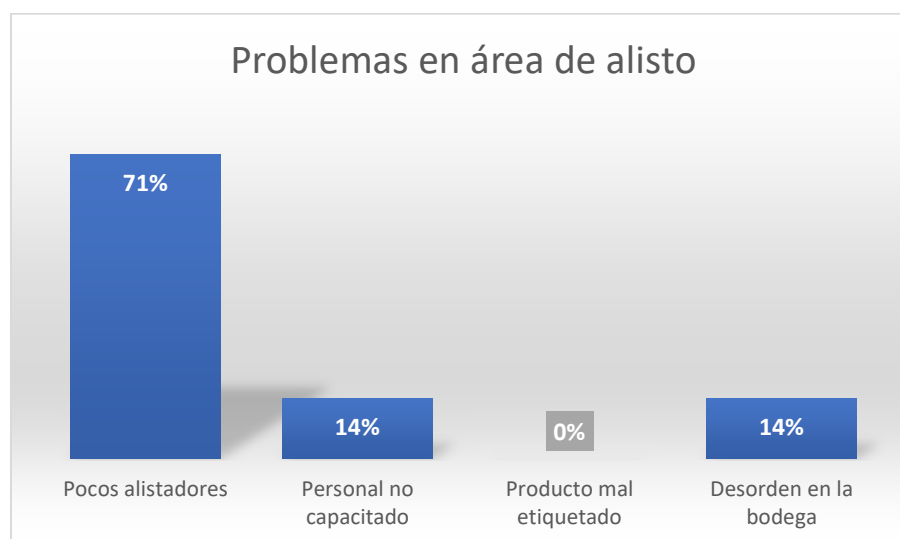
El analista de datos suele realizar trabajo de campo en la bodega para recopilar información relevante con respecto a la labor realizada por todos los colaboradores de bodega, incluidos los alistadores. Es ahí donde tiene la posibilidad de evaluar el tiempo que toma preparar un pedido. “Con base en una muestra estadística se ‘infiere’ el tiempo de ejecución de un proceso o de una actividad. Por lo tanto, su fundamentación estadística lo hace aplicable a casi todo tipo de proceso, sea éste [sic] operativo o administrativo” (Gómez y Brito, 2020, p. 60).

Cuadro 6: Problemas en el área de alisto

Problemas	Valor absoluto	Valor relativo
Pocos alistadores	5	71 %
Personal no capacitado	1	14 %
Producto mal etiquetado	0	0 %
Desorden en la bodega	1	14 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 2: Problemas en el área de alisto



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Según el cuadro 6, se nota la claridad que tienen los colaboradores entrevistados con respecto al principal inconveniente que presenta el área de alisto. El 71 % afirma que la cantidad

de alistadores es el factor al que debe ponerse más atención para mejorar la eficiencia en el proceso. Otra persona indica que el personal no está capacitado como debería; y, por último, otro colaborador opina que el principal inconveniente es el desorden que hay en la bodega.

El criterio que utilizan los colaboradores entrevistados para decidirse mayoritariamente por la falta de personal en el área de alisto es el hecho de que muchas veces el volumen de pedidos sobrepasa la capacidad de respuesta que tienen los alistadores, y usualmente se dejan pedidos que ingresaron cierto día para alistar al día siguiente. Esto no es conveniente, ya que representa un día perdido para el cliente, que perfectamente puede recibir su requerimiento un día antes de cuando realmente se le entregó.

Un adecuado equilibrio en la cantidad de personal para funciones específicas es muy importante, ya que se busca maximizar resultados con la menor cantidad de recursos posible. Por lo tanto, es trascendental evaluar y analizar la situación, con el fin de encontrar ese equilibrio que sea rentable para la compañía.

Aparte de la aparente falta de personal para el alisto de la mercadería, se deben reestructurar algunas áreas en lo que respecta a esta tarea. Es importante que se ordene la bodega de una manera inteligente, que permita un menor tiempo de alisto; debe haber una revisión exhaustiva de la bodega en temas de etiquetado, orden, limpieza y estado de los artículos, etc. Sin duda alguna las buenas prácticas antes mencionadas serán fundamentales y contribuirán en gran medida a un alisto de mercadería más eficiente.

Iglesias (2017) afirma que el alisto de un pedido es el “conjunto de tareas y manipulaciones destinadas a extraer y acondicionar exactamente aquellas cantidades de productos que satisfacen las necesidades de los clientes del almacén manifestadas a través de sus pedidos” (p. 71). Por esta razón, el proceso de alisto no se puede tomar a la ligera y hay que prestarle atención y considerar múltiples variables, ya que el cliente no solamente espera que se le entregue pronto el pedido, sino que se debe entregar correcto y en buen estado.

Cuadro 7: Cantidad idónea de alistadores

Alistadores	Valor absoluto	Valor relativo
De 5 a 8	0	0 %
De 9 a 12	0	0 %
De 13 a 16	5	71 %
Más de 16	2	29 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Cinco de las siete personas entrevistadas, aseguran que el número de alistadores que debe haber en el área de bodega es entre 13 y 16, tal como se puede observar en el cuadro 7. En segundo lugar, solamente dos personas indican que los alistadores deben ser más de 16. Actualmente son 10 los colaboradores que desempeñan esta función de alisto de mercadería.

Todos los colaboradores a quienes se les aplicó la entrevista coinciden en que el volumen de pedidos es muy alto para la cantidad actual de alistadores, por lo que consideran que es muy importante aumentar el personal en el área de alisto. De esta forma, los pedidos se distribuirían de una mejor manera, según su opinión.

Según la opinión de las personas entrevistadas, la cantidad de alistadores debe ser, aproximadamente, de 16 colaboradores, para salir adelante con la demanda diaria de pedidos que ingresan a bodega. Tomando en cuenta que el promedio de órdenes de compra que se alistan al día es de 550 y que en este momento laboran en bodega 10 alistadores, cada uno debería preparar 55 pedidos diarios. Lo anterior se traduce en 15 horas laborales diarias (según el promedio de 17 minutos por pedido) que necesitaría un alistador para terminar completamente su trabajo. Esto evidencia que, actualmente, los colaboradores del área de alisto presentan exceso de trabajo, lo cual además de afectarles a ellos de varias maneras tales como fatiga, presión, estrés, jornadas extendidas de vez en cuando o agotamiento mental, también afecta a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., pues no se puede cumplir con el alisto de la totalidad de pedidos diarios; y aumentan los tiempos de espera de los clientes, quienes sufren los atrasos provocados por la falta de personal.

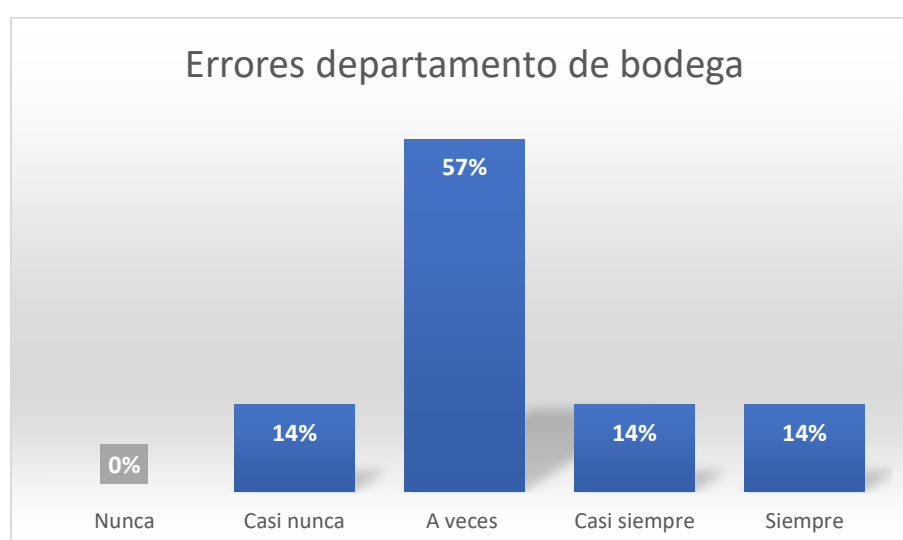
El hecho de que los clientes esperen más debido a la saturación de pedidos en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. provoca que tengan una mala percepción del servicio, y según Solano (2017) “el servicio al cliente pretende desarrollar una relación con el cliente, basada en la calidad del servicio, buscando siempre superar las expectativas” (párr. 5). Por lo tanto, para cuidar esa relación con el cliente, se debe valorar el aumento en la cantidad de alistadores para poder brindar un mejor servicio.

Cuadro 8: Errores en el Departamento de Bodega

Errores	Valor absoluto	Valor relativo
Nunca	0	0 %
Casi nunca	1	14 %
A veces	4	57 %
Casi siempre	1	14 %
Siempre	1	14 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 3: Errores en el Departamento de Bodega



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

En los diferentes procesos de una compañía, Siempre se busca que exista la menor cantidad posible de errores. Según la información del cuadro 8, un 57 % de colaboradores entrevistados afirman que ocasionalmente hay fallas en el momento de alistar la mercadería para los clientes. Las personas que se entrevistaron indican que son cuatro los errores más comunes en el área de alisto: 1) producto acomodado en una ubicación errónea (lo que induce al alisto de un producto que no es el solicitado), 2) alisto de un producto muy similar al solicitado (no es exactamente el que el cliente desea), 3) se alistan cantidades diferentes a las requeridas y 4) se alista material para un cliente, cuando en realidad era para otro cliente diferente.

Como se puede notar, en el área de alisto también se suelen presentar bastantes errores a la hora de preparar los pedidos que serán entregados a los diferentes clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. La principal razón puede ser la falta de capacitación de los colaboradores que desempeñan esta función. En esta área, el personal presenta una alta rotación, lo que evita la estabilidad de empleados en sus puestos de trabajo y provoca que constantemente estén ingresando personas nuevas a suplir los puestos vacantes.

Adicionalmente, debido al volumen de pedidos que los alistadores deben finalizar a tiempo y con el fin de lograr la meta de pedidos alistados, suelen realizar prácticas que no son correctas y que por supuesto no están en los manuales de procedimientos. Por ejemplo, un solo alistador prepara dos pedidos del mismo cliente o de diferentes clientes. Otra situación es que dos colaboradores de esta área alistan un pedido para sacarlo más rápido y se presentan confusiones.

Está de más decir que toda esta serie de errores desembocan en que los clientes presenten reclamaciones por el mal alisto de los productos que solicitaron en sus órdenes de compra, y por supuesto se les debe solucionar si el error fue originado en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Arenal (2019b) indica que “una reclamación es la exposición de un conflicto surgido en relación con el Acto de Consumo que le permitió la adquisición, utilización o disfrute de los bienes, productos, servicios, actividades o funciones, solicitando por ello, una solución y/o compensación” (p. 146).

Cuadro 9: Tiempo estimado de entrega de un pedido

Tiempo entrega	Valor absoluto	Valor relativo
1 día	0	0 %
2 días	4	57 %
3 días	3	43 %
Más de 3 días	0	0 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

En el momento en que un cliente realiza un pedido, espera que este le sea entregado al día siguiente; esas son las exigencias del mercado actual. Sin embargo, se puede notar en el cuadro 9, que ningún colaborador entrevistado afirmó que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. entrega los pedidos al día siguiente de haberlos recibido. El 57 % indica que se entregan 2 días después, y el 43 % asegura que pasan 3 días para que un cliente reciba la mercadería.

Las respuestas de los colaboradores evidencian que actualmente no existe en la empresa la opción de realizar entregas inmediatas que incluyan envío de material. En este punto es importante verificar si esto es porque la empresa según sus políticas no tiene habilitada esa modalidad de hacer llegar los pedidos al día siguiente, o si es porque los actuales funcionarios poseen mucha saturación de trabajo, lo cual no les permite sacar las entregas pendientes al día. Si es por política interna de la organización, este no debería representar mayor inconveniente, pero si a los clientes en acuerdos comerciales en algún momento se les brindó esa opción, entonces sí se está incumpliendo con lo prometido y podría causar disgustos.

Durante todo el proceso de alisto del pedido se deben cumplir los tiempos estándar para que el flujo no se vea afectado. Silvera (2019) comenta que:

El cargue de los camiones debe manejar unos tiempos estipulados de acuerdo con una planeación previamente establecida por la gestión logística de la empresa, ya que los costos logísticos tienen gran incidencia en todas las operaciones que se ejecuten en los diferentes centros de distribución (p. 27).

Si un transportista llega a la compañía para retirar un pedido que posteriormente debe ser entregado a un cliente, y el pedido aún no está listo, puede ocasionarse un gasto por flete en falso, de ahí la importancia de que se mantenga una buena comunicación entre logística y transportes, ya que si todo está debidamente coordinado, los camiones llegarán justo en los momentos que ya la mercadería esté dispuesta para salir y podrán realizar la ruta sin problemas, logrando cumplir a tiempo con las entregas solicitadas por los clientes.

Cuadro 10: Posibles mejoras para una pronta entrega

Mejoras	Valor absoluto	Valor relativo
Mayor cantidad de camiones	0	0 %
Reacomodo de rutas	6	86 %
Más personal de transportes	1	14 %
Agilizar el proceso de carga de los camiones	0	0 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

La gran mayoría de personas entrevistadas coincide en que el Departamento de Transportes debe realizar un reacomodo de rutas (cuadro 10). Consideran que haciendo un ajuste en el cronograma de entregas se puede tener un mejor servicio para los clientes de todo el país. Esto se evidencia con los datos del cuadro 10, en el cual se detalla que seis personas piensan en la reestructuración de rutas como una solución que mejoraría la entrega de pedidos, y solamente un entrevistado considera que se deben contratar más choferes.

La empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. puede realizar el acomodo de rutas, pero también es importante que se valore si la cantidad actual de alistadores está acorde a una ruta que sea más rápida o eficaz, ya que, si hay más disponibilidad del transporte para entregar los pedidos, pero estos no se logran preparar a tiempo, se generaría un atraso y no se daría la mejora deseada con el reacomodo de rutas. La meta principal es que el proceso se logre de una manera más ágil y eficaz, para brindar un excelente servicio a los clientes.

Otro aspecto por tomar en cuenta respecto al reacomodo de una ruta de entrega es que no siempre se logra realizar, ya que existen clientes que son de zonas rurales o muy alejadas, para los que se debe pagar un flete completo en un camión exclusivo, aunque no se ocupe la capacidad total del camión, porque no hay otros clientes que se puedan consolidar y enviar juntos. Si la empresa considera que el pedido es por un monto que justifique y cubra el costo del flete, se puede enviar; en otros casos, lo que solicitan es que el cliente no realice pedidos con tanta frecuencia, para que cuando envíen una orden de compra sea por un monto razonable.

La consolidación de entregas es muy importante para las compañías en la búsqueda de eficiencia porque:

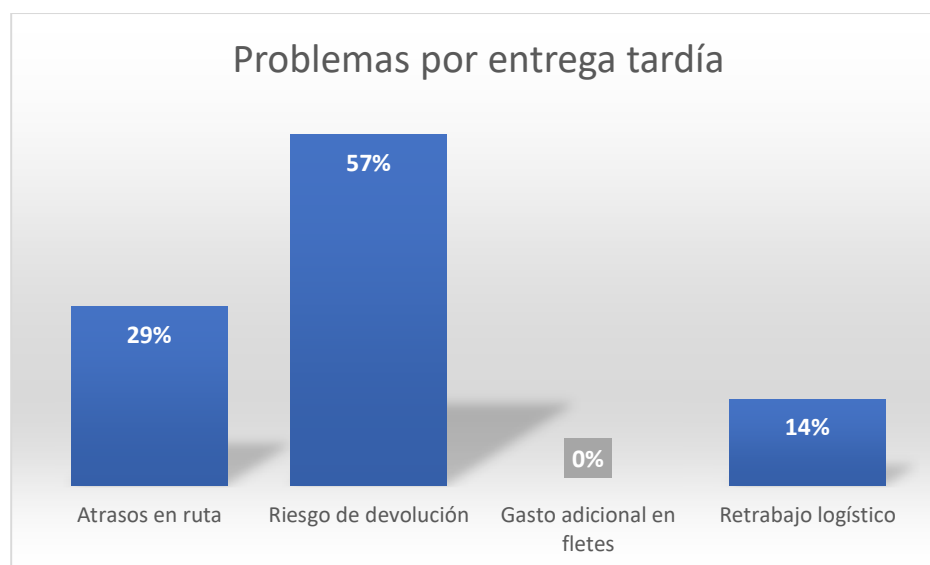
Las necesidades o costes de inventario en destino pueden gestionarse ahora visitando más o menos destinos con el mismo vehículo y es intuitivo que en una situación no exista motivo por el que deba interesar enviar vehículos no llenos, excepto en caso de logística de emergencias; pero, aun en este caso, los vehículos visitan tantos destinos como capacidad tienen (Robusté, 2005, p.57)

Según el otro 20 % de colaboradores que respondió la encuesta, una acción que ayudaría a mejorar tiempos de entrega sería contratar más personal de transportes; no obstante, si la empresa lo analiza detalladamente y llegan a la conclusión de que reacomodar rutas es suficiente, no habría necesidad de contratar más transportistas, ya que esto implicaría un gasto extra para la logística de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. y el ideal además de brindar un servicio de calidad, es mantener los indicadores y la rentabilidad saludables.

Cuadro 11: Problemas derivados de una entrega tardía

Problemas	Valor absoluto	Valor relativo
Atrasos para cumplir con el resto de la ruta	2	29 %
Riesgo de devolución de pedidos	4	57 %
Gasto adicional en otros fletes	0	0 %
Ocasiona retrabajo en la logística	1	14 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 4: Problemas derivados de una entrega tardía

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

El mayor temor para cualquier empresa como Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. es perder ventas, y más si ya están hechas. Se puede observar en el cuadro 11, que más de la mitad de los colaboradores entrevistados afirma que el mayor problema de entregar tardíamente los pedidos es el riesgo de la devolución, ya que en muchas ocasiones ha ocurrido.

Además, existen otros inconvenientes de entregar tarde los pedidos. El 29 % de las personas a las cuales se entrevistó señala que cuando se entrega tarde un pedido, el chofer se atrasa para poder cumplir con el resto de la ruta. El 14 % restante afirma que un inconveniente que no se puede dejar pasar es el retrabajo que hay cuando se debe reprogramar un pedido que no se despachó ni entregó a tiempo.

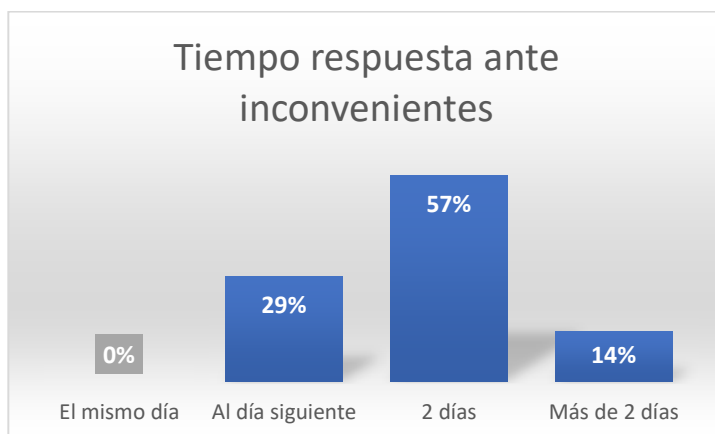
Cuando se genera un atraso en la entrega para un cliente, no solo le afecta a ese cliente en especial, sino que, en muchas ocasiones, si el camión llevaba varias cargas consolidadas para ahorrar en monto de transporte, se pueden ver afectados los otros clientes que tenían cita. Es posible que el área de logística genere una ruta por correcta, tomando en cuenta los tiempos estándar de entrega, pero si se presenta algún inconveniente, la ruta puede fallar en su totalidad. Según Robusté (2005), “no hay manera de saber si una ruta de reparto está bien diseñada hasta que se da el mismo problema a dos personas distintas y se comparan las soluciones obtenidas” (p. 69).

Por lo anterior, en algunas empresas, al crear la ruta, los departamentos logísticos solicitan más tiempo de espera, aunque su capacidad les permita entregar más rápido, a fin de anticiparse a posibles imprevistos fuera de su control que puedan surgir durante la ruta. Aun así, surgen imprevistos y se dan circunstancias de fuerza mayor, como fallas mecánicas de la unidad de transporte, cierre de vías o carreteras por accidentes o manifestaciones, entre otras, que van a ocasionar que no se logre cumplir con las entregas en tiempo, y esto a su vez trae consigo los problemas mencionados por los colaboradores.

Cuadro 12: Tiempo de respuesta ante un inconveniente

Tiempo respuesta	Valor absoluto	Valor relativo
El mismo día	0	0 %
Al día siguiente	2	29 %
2 días	4	57 %
Más de 2 días	1	14 %
Total	7	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 5: Tiempo de respuesta ante un inconveniente

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Un cliente nunca desea ni estará conforme con los errores y atrasos que puedan existir con algún pedido que haya realizado; no obstante, si se producen, espera que se le solucionen los inconvenientes en el menor tiempo posible, ya que seguramente tiene compromisos con el cliente final y tendrá que darle una razón sobre el producto que desea adquirir.

En el cuadro 12 se muestra que el 57 % de las personas entrevistadas afirman que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. demora dos días para solucionarle al cliente si ocurre algún problema con la entrega del producto. Otro 29 % asegura que pasa un día para que se le brinde una solución; y, por último, el 14 % indica que el cliente debe esperar más de 2 días para recibir el producto sin problemas.

Los clientes generalmente les manifiestan la molestia o insatisfacción a las compañías por medio de una queja, ya sea en el momento de la entrega al transportista, o por medio de una llamada a su representante de ventas o servicio al cliente. Según lo que indica Arenal (2018), “una queja es un REGALO, es una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente sobre nuestro servicio, porque puede haber clientes insatisfechos que no se quejan, y solo conocemos su malestar cuando se van.” (p. 7).

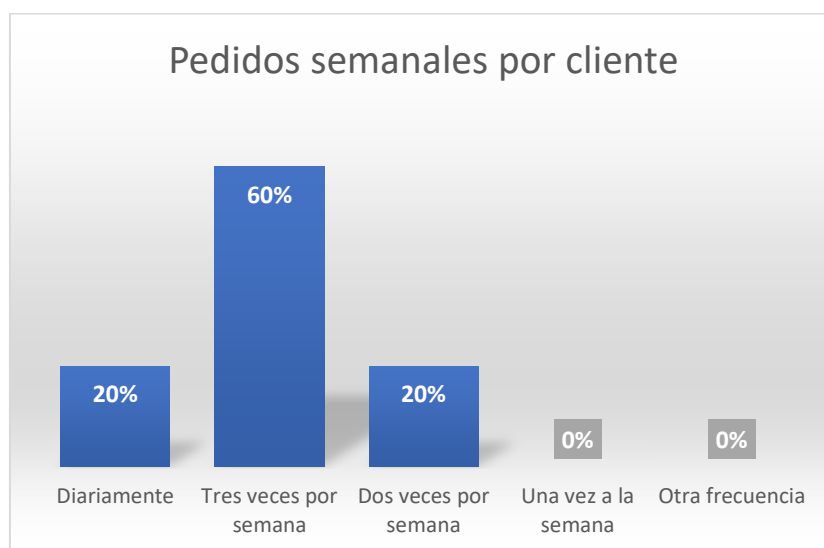
Por esta razón, a las quejas de los clientes se les debe dar una gran importancia, ya que dependiendo del tiempo de solución que se les brinde, crecerá el grado de credibilidad y fidelidad hacia la compañía. Entre menor sea el lapso de respuesta, más eficiente y seria será la percepción de servicio que tenga el cliente sobre la empresa que le está vendiendo el producto o servicio. El cliente siempre va a querer que se le solucione de inmediato, pero existen situaciones que deben ser analizadas antes de poder dar un veredicto; en estos casos, lo ideal es que se les mantenga informados del proceso para que no sientan que su queja fue ignorada.

Cuadro 13: Pedidos semanales a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. por cliente

Pedidos semanales	Valor absoluto	Valor relativo
Diariamente	1	20 %
Tres veces por semana	3	60 %
Dos veces por semana	1	20 %
Una vez a la semana	0	0 %
Otra frecuencia	0	0 %
Total	5	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 6: Pedidos semanales a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. por cliente



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

El cuadro 13 muestra que tres de los cinco clientes entrevistados realiza tres pedidos por semana a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.; otro cliente indica que solicita diferentes productos todos los días; y, por último, hay un cliente que envía sus órdenes de compra dos veces a la semana.

El hecho de que más de la mitad de los clientes entrevistados realicen como mínimo tres pedidos a la semana es algo positivo para Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., ya que se busca que exista un volumen de pedidos alto que permita llegar a la meta de ventas establecida. Sin embargo, es necesario analizar si el hecho de que exista tanta frecuencia de compra podría afectar los indicadores de transporte o gastos logísticos, ya que el tener que preparar pedidos, y colocarlos en ruta varias veces a la semana para un mismo cliente, en vez de consolidar, puede resultar negativo para la compañía.

Cuando se realiza un despacho de mercadería para un determinado cliente, anteriormente los distintos departamentos antes deben coordinar y preparar ese pedido, para que posteriormente pueda ser incluido en una ruta de entrega. Según Solórzano (2018), “la carga y descarga son procesos puntuales físicos de la actividad entrega-recepción de mercancías que consisten en trasladar las mercancías desde el vehículo, que las ha transportado, hasta el punto donde son recibidas” (p.81). Todo esto tiene costos logísticos que deben ser controlados para que la empresa no pierda margen de utilidad.

Si se trata de pedidos que los clientes solicitan para que se preparen y luego ellos los van a retirar, no impacta de manera negativa y más bien permite una buena rotación del producto, pero si es la compañía la que debe cubrir el flete para entregar esos materiales, no resulta del todo rentable, a menos de que sean volúmenes de mercadería muy grandes que cubran y sobrepasen el costo del flete; sin embargo, al ser compras tan frecuentes, la posibilidad de que sean por cantidades elevadas es muy poca. En la entrevista que se les realizó a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., se evidencia que la mayoría de ellos realiza compras hasta tres veces por semana, por lo que es importante analizar si esto está afectando a la compañía en sus indicadores.

Cuadro 14: Retroalimentación de estatus de pedidos

Retroalimentación	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	0	0 %
Casi siempre	0	0 %
A veces	3	60 %
Casi nunca	2	40 %
Nunca	0	0 %
Total	5	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Cuando un proveedor les brinda a sus clientes el estatus de sus pedidos, está agregando valor a los servicios que ofrece. Esto también les genera una sensación de acompañamiento en el proceso de compra y de que el vendedor no se ha olvidado de sus pedidos. Además, es importante que los clientes estén enterados de todo lo relacionado a sus requerimientos, con el fin de que haya una comunicación asertiva en todo momento.

De acuerdo con el cuadro 14, el 60 % de clientes entrevistados señala que algunas veces, algún colaborador de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. le brinda un estatus de sus pedidos. No muy lejos, el 40 % asegura que no recibe ningún tipo de retroalimentación por parte de algún colaborador. Ningún cliente entrevistado dijo que casi siempre o que siempre existe una comunicación por parte de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. para actualizar el estatus de algún pedido.

El cliente siempre va a tener una expectativa alta sobre el servicio que desea recibir, es trabajo de cada compañía innovar constantemente y buscar estrategias para lograr satisfacerlo; por ejemplo, si un cliente que es nuevo no recibe además de su producto, un acompañamiento de calidad es poco probable que elija nuevamente adquirir un producto con esa compañía y, además de eso, es factible que brinde malas referencias a otros clientes o colegas de su mismo gremio.

Por lo anterior, es importante generar una buena relación con los clientes desde el primer día, y mantenerlos informados durante todo su proceso compra:

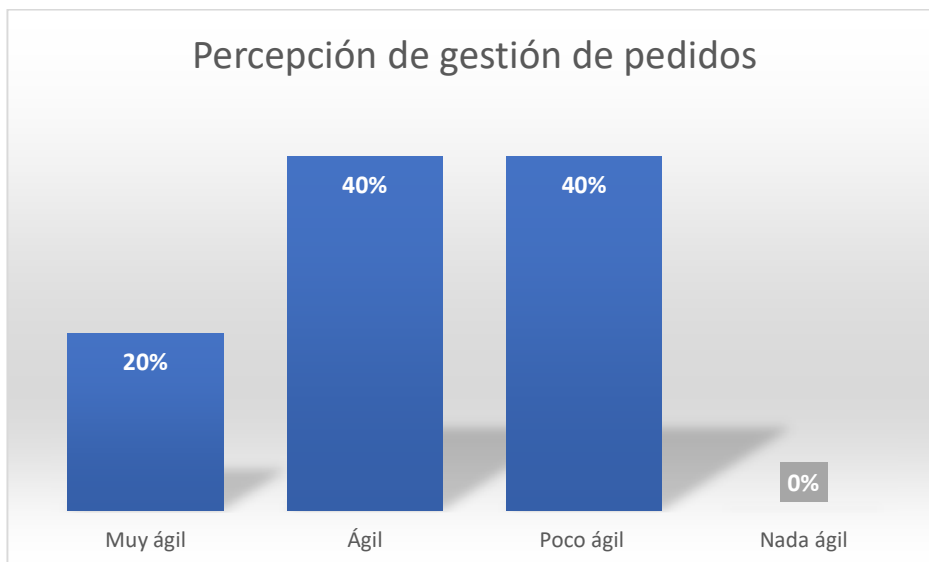
Desarrollar una relación con el cliente no es sencillo, por eso la empresa moderna invierte en muchas ocasiones mayores recursos en mantener clientes antiguos más que en conseguir nuevos clientes, la razón es sencilla, los clientes antiguos representan confort para la empresa, proporcionan un flujo constante de ingresos y existe mayor probabilidad de que estos refieran a nuevos clientes, existen varias estrategias conocidas para garantizar que dichos clientes continúen adquiriendo un producto o servicio de la organización, en el caso del servicio al cliente se tiene la posventa (Solano, 2017, párr. 8).

Según Mateos (2019), “una de las mejores formas de analizar los niveles de satisfacción del cliente es la realización de cuestionarios, en los que se solicita su opinión acerca de diferentes actitudes, circunstancias y conocimientos del personal de atención y venta” (p. 24). En la encuesta realizada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., queda evidenciado que la empresa tiene una gran área de oportunidad respecto a la retroalimentación que le brindan a sus clientes, ya cuando estos mencionan que casi nunca o nunca reciben un estatus de sus pedidos, demuestran que no están satisfechos con la actual comunicación que se maneja.

Cuadro 15: Percepción de gestión de los pedidos

Gestión de pedidos	Valor absoluto	Valor relativo
Muy ágil	1	20 %
Ágil	2	40 %
Poco ágil	2	40 %
Nada ágil	0	0 %
Total	5	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 7: Percepción de gestión de los pedidos

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Como se puede notar en el cuadro 15, solamente un 20 % de clientes a los cuales se les aplicó la entrevista considera que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. es muy ágil a la hora de gestionar los pedidos de mercadería. Un 40 % piensa que la gestión es ágil y otro 40 % afirma que es poco ágil. Este último número se podría considerar alarmante, ya que casi la mitad de las personas entrevistadas tiene una percepción de que el servicio por parte de la compañía no es bueno.

Contar con la retroalimentación de los clientes brinda la oportunidad de analizar dónde y cómo se está fallando durante el proceso de toda la cadena de suministro. El hecho de que el 40 % de los clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. entrevistados diga que la gestión de pedidos es poco ágil indica que hay descontento y que la empresa tiene una valiosa área de oportunidad, al buscar opciones de mejora continua y poder agilizar sus entregas.

Es importante que los clientes cuenten con un espacio para comunicar el rendimiento que perciben que una empresa les está brindando, esto se puede determinar como el valor que el cliente considera que ha logrado cuando adquiere un producto y posee las siguientes características:

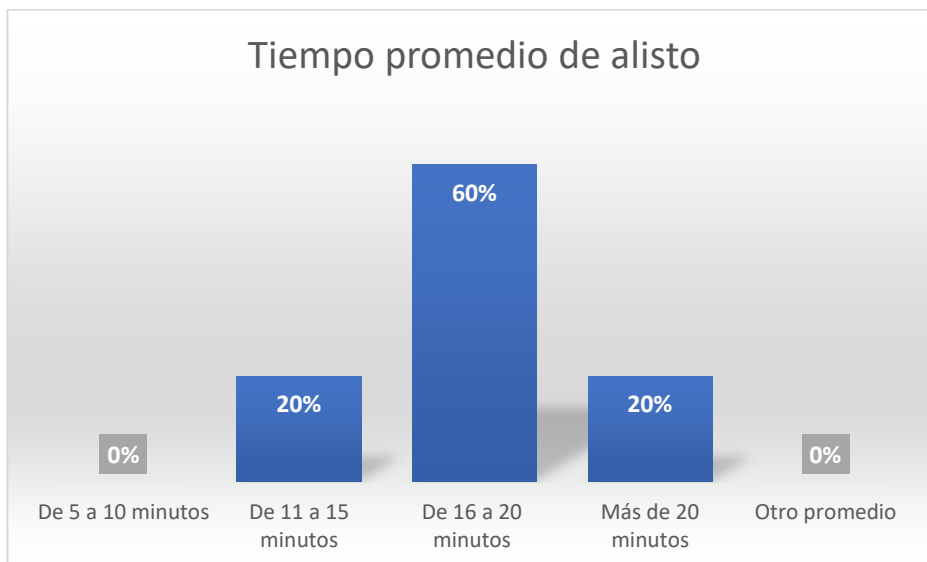
- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados y en las percepciones que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyan en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, puede ser determinado tras una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente (Mateos, 2019, p. 55).

El principal objetivo de la empresa debe ser mantener a sus clientes satisfechos en cuanto a calidad de productos y en el buen servicio que se les brinde; cuando un cliente está satisfecho mantendrá su fidelidad hacia la empresa que le vende, pero, si por el contrario no se encuentra conforme, es probable que en cuanto tenga oportunidad cambie de marca o de proveedor por uno que sí le ofrezca mayor agilidad y buen trato. De ahí la importancia de que la compañía tome acciones de mejora que garanticen la lealtad y permanencia de sus clientes actuales.

Cuadro 16: Tiempo promedio de espera de un alisto de mercadería (cuando el cliente retira)

Tiempo promedio	Valor absoluto	Valor relativo
De 5 a 10 minutos	0	0 %
De 11 a 15 minutos	1	20 %
De 16 a 20 minutos	3	60 %
Más de 20 minutos	1	20 %
Otro promedio	0	0 %
Total	5	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 8: Tiempo promedio de espera de un alisto de mercadería (cuando el cliente retira)

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Muchas veces los clientes requieren retirar el pedido que solicitan, en las instalaciones de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., ya que son urgencias y no pueden esperar a que les sea entregado en su local. Por esa razón, se debe alistar el pedido urgentemente para entregarlo al cliente cuando se encuentre en la empresa. Es importante que el proceso sea expedito por dos principales razones: 1) para no atrasar al cliente, y 2) para evitar aglomeraciones y que se acumulen los pedidos sin entregar de los clientes que ya están en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. esperando.

Más de la mitad de las personas entrevistadas aseguran que deben esperar entre 16 y 20 minutos para que un alistador procese su pedido. Un 20 % señala que espera entre 11 y 15 minutos y otro 20 % indica que su pedido se suele alistar en más de 20 minutos (cuadro 16).

Es una ventaja que la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. le pueda brindar a sus clientes la opción de realizar una entrega inmediata si la van a retirar a sus instalaciones, porque si la empresa genera la programación de ruta un día antes, es probable que no pueda despachar

materiales de forma expedita por tema de disponibilidad de camiones; sin embargo, si el cliente recoge, hasta se ahorra el valor del flete que hubiese requerido esa entrega.

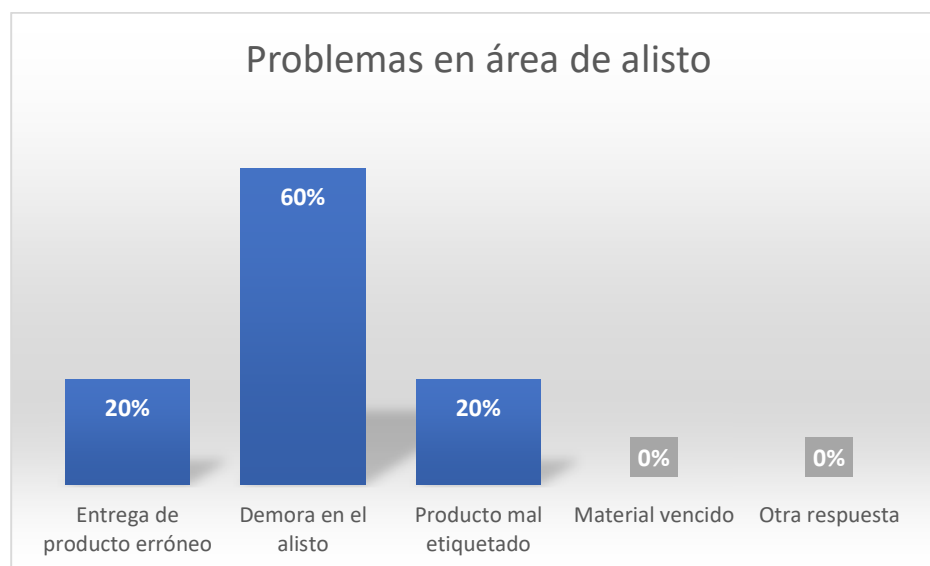
La mayoría de los clientes que fueron entrevistados opinan que el tiempo de alisto de un pedido bajo estas condiciones de retiro inmediato puede tardar en ser entregado entre 16 y 20 minutos, lo cual puede parecer ágil o no según la urgencia de lo que soliciten, pero también debe tomarse en cuenta que para el alisto de un material se deben seguir los procedimientos que tenga la compañía y estos pueden tomar algunos minutos. Según Solórzano (2018), el alisto de mercadería “es el proceso a través del cual las mercancías son recogidas, preparadas y dispuestas para su envío al cliente” (p. 74).

Es importante que la compañía le haga saber a sus clientes cuál es el proceso que implica la preparación de un pedido, ya que los clientes —por desconocimiento— podrían exigir que se les entregue en un menor tiempo; no obstante, si conocen cuáles son los pasos antes de recibir la mercadería que están solicitando, esto podría cambiar su percepción, ya que entenderían que no se trata solamente de tomar el producto de un estante y entregarlo, sino que es un proceso que conlleva orden y trazabilidad dentro del sistema.

Cuadro 17: Problemas en área de alisto (cuando el cliente retira)

Problemas	Valor absoluto	Valor relativo
Entrega de producto erróneo	1	20%
Demora en el alisto	3	60%
Producto mal etiquetado	1	20%
Material vencido	0	0%
Otra respuesta	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Gráfico 9: Problemas en área de alisto (cuando el cliente retira)

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

La mayoría de las veces, los transportistas de los clientes cuentan con poco tiempo, debido a que tienen una ruta que hacer y un tiempo para cumplirla, por lo que su principal necesidad es que el alisto de un pedido se realice de manera expedita.

Según el cuadro 17, la mayoría de los clientes entrevistados considera que el principal inconveniente que encuentran cuando un colaborador de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. les alista un pedido es el tiempo que se tarda en realizar esa tarea. Un 20 % piensa que la falla más recurrente es la entrega de un producto erróneo, y otro 20 % afirma que el producto mal etiquetado es el inconveniente que se debe corregir.

Es normal que se presenten errores humanos durante un alisto de pedido, lo que no debe verse como normal es cuando estos errores se presentan con mucha frecuencia, ya que esto da una alerta de que algo está fallando dentro de la cadena de suministros. Según la encuesta que se realizó a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., este tipo de errores humanos (entrega de productos erróneos o productos mal etiquetados) sí se dan, pero no tan seguido o no son considerados por ellos como el principal problema cuando van a retirar un pedido urgente.

Según la encuesta, el mayor problema que el área de alisto les genera a los clientes que recogen su producto es la demora en la preparación del pedido. El cliente siempre va a exigir un servicio expedito y de calidad, pero como se mencionaba en la pregunta anterior, no siempre será posible cumplir con una entrega inmediata, ya que el alisto es un proceso que debe cumplir con pasos establecidos por la compañía. Por esto, lo más importante es que el cliente esté informado de los tiempos de alisto y que al contar con esa información, pueda prever y gestionar sus solicitudes con más tiempo, por ejemplo, realizando el pedido por adelantado antes de enviar su servicio de transporte, o comunicarse con la empresa para consultar su disponibilidad en ese momento para cubrir una urgencia.

La principal clave en estos casos es la comunicación externa operativa, que según Tarodo (2015), “es aquella comunicación que se establece en el día a día de la empresa. Es aquella que se realiza con clientes, proveedores, competidores, administración” (p. 41). Un cliente bien informado y con el debido conocimiento sobre los procesos de la compañía que le brinda el servicio difícilmente la calificaría como ineficiente, más bien se vería en la tarea de ajustarse para poder recibir la asistencia que requiere.

Es comprensible que a los clientes les surjan urgencias que no pueden ser anticipadas, para esto también es bueno que la empresa tenga dentro de su manual de procedimientos posibles escenarios de cómo tratar esas premuras en caso de darse, para poder brindarles un apoyo a los clientes cuando sea posible. No obstante, siempre se deben respetar los lineamientos de la empresa y el procedimiento por seguir, aunque se le dé al cliente esa oportunidad de cubrir su necesidad inmediata, pero instándolo a que no se convierta en algo recurrente.

Cuadro 18: Tiempo estimado de entrega de un pedido

Tiempo entrega	Valor absoluto	Valor relativo
1 día	0	0 %
2 días	3	60 %
3 días	2	40 %
Más de 3 días	0	0 %
Total	5	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Como se puede observar en el cuadro 18, el 60 % de las personas a las cuales se les aplicó la entrevista asegura que la entrega de un pedido que realizaron previamente se produce en un lapso de dos días. El otro 40 % señala que reciben el pedido tres días después de haber colocado la orden de compra.

Actualmente, los tiempos de respuesta que tengan las empresas son cruciales, ya que, si la competencia ofrece mejores condiciones y actúa de forma más ágil, se corre el riesgo de perder clientes actuales o incluso potenciales. Es importante que la empresa pueda brindar a sus clientes un tiempo estimado de cuánto pueden tardar en condiciones normales, en realizar el alistado y despacho de un pedido, y que en la medida de lo posible se apegue a estos tiempos para no perder credibilidad.

Iglesias (2017) indica que:

La preparación de pedidos y expedición a clientes es la operación que tiene mayor incidencia en el trabajo diario de los equipos comerciales de la empresa, pues de manera habitual en muchas compañías son ellos quienes la inician, con la recogida del pedido en el cliente (p.71).

Para el cliente, el tiempo de espera para recibir un pedido en sus instalaciones comienza a correr a partir del momento en el que tiene el contacto con el departamento comercial y le hace saber su necesidad por medio de una orden de compra.

Cuando el vendedor o representante comercial recibe esta solicitud del cliente, es importante que la haga llegar a la compañía con la mayor brevedad posible, para que comience el proceso interno, ya sea que incluya verificación de crédito y demás. Si desde un inicio existe un atraso en esta comunicación, el pedido se atrasará en todo aspecto, ya que el área de facturación no puede iniciar el proceso sin tener conocimiento de la necesidad. Es importante que se lleve un control para que se trabajen los pedidos según el orden en que van ingresando como nuevos, ya que de lo contrario podría rezagarse alguno y generar un atraso en la entrega.

Cuadro 19: Nivel de satisfacción con los tiempos de entrega

Nivel de satisfacción	Valor absoluto	Valor relativo
Muy satisfecho	0	0 %
Satisfecho	1	20 %
Poco satisfecho	4	80 %
Nada satisfecho	0	0 %
Total	5	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Según el cuadro 19, solamente el 20 % de los clientes entrevistados dice estar satisfecho con el tiempo de entrega de mercadería de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Por el contrario, el 80 % indica que se encuentra poco satisfecho con los días que pasan hasta que reciben un pedido previamente solicitado.

Un porcentaje tan elevado de clientes que no están satisfechos con los tiempos de entrega de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. debe ser sin duda preocupante en estos tiempos de tanta competencia, donde cualquier error puede ser garrafal para la compañía. Por esto, es importante que se realice un análisis a profundidad dentro de la compañía que permita determinar la principal causa de que los pedidos se estén entregando en tiempos superiores a los que el cliente considera aceptables.

Existen variables que pueden afectar el flujo de un pedido y generar atrasos en la entrega de este, tales como personal poco capacitado o con poco conocimiento sobre el alisto de pedidos; errores de sistema que no permitan generar la factura; o incluso puede ser que el pedido sea preparado a tiempo, pero por falta de unidades de transporte o de choferes, se tenga que esperar a que alguno esté disponible para poder realizar el envío. Para el cliente, es indiferente cuál parte de la cadena de suministro está fallando, ya que ellos solo esperan recibir el servicio en el menor tiempo posible. Para la compañía sí es sumamente valioso encontrar dónde se está fallando y así poder tomar acciones al respecto.

Si la empresa no está cumpliendo a cabalidad con las expectativas del cliente respecto a tiempos de entrega, es importante que busque compensar esas debilidades y mejorar sus tiempos de entrega. Según Iglesias (2017):

El servicio de transporte contribuye en gran medida a la eficacia de todas las demás actividades de la logística de una empresa, pues además es uno de los generadores de contacto entre los diferentes eslabones de la cadena de suministro (p. 75).

Si se determina que donde está la falla es en transportes, se vuelve una necesidad indispensable reforzar esa debilidad para que todos los esfuerzos que la empresa realiza no se vean opacados.

Cuadro 20: Tiempo de respuesta ante un inconveniente

Tiempo respuesta	Valor absoluto	Valor relativo
El mismo día	0	0 %
Al día siguiente	1	20 %
2 días	4	80 %
Más de 2 días	0	0 %
Total	5	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

Como se muestra en el cuadro 20, cuando se presenta algún inconveniente en la entrega de un pedido, ningún cliente considera que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. provee una solución el mismo día que se presentó el problema. Además, solamente un 20 % piensa que la solución se da al día siguiente; y, por último, la gran mayoría (80 %) afirma que transcurren dos días para que la empresa les resuelva satisfactoriamente.

Si se analiza esta percepción que los clientes están señalando y se toma en cuenta que siempre van a desear una respuesta inmediata, se puede notar que existe una potencial área de oportunidad, ya que, cuando surge un inconveniente, la expectativa del cliente siempre será que le brinden la mejor y más rápida solución posible, así como el debido acompañamiento hasta resolver.

Si al cliente no se le informan las acciones que se están tomando, para él, esto simplemente quiere decir que están haciendo de lado su necesidad.

Una de las formas más utilizadas en las empresas para solucionar un inconveniente es:

La priorización y personalización de los casos, en primera instancia consta de evaluar el nivel de necesidad que tiene un cliente con respecto a los demás, categorizando y dando solución según el nivel, al mismo tiempo, se personaliza la atención, se busca asesoramiento de parte de un superior o de los compañeros del área (Solano, 2017, párr. 21).

Lo importante es que el inconveniente reportado por el cliente no se deje de lado, y en todo momento se le informe del progreso en la resolución. Aunque no se cuente aún con una respuesta que resuelva el problema, si el cliente ve que la empresa se está preocupando y está buscando alternativas, en la mayoría de los casos se mantendrá tranquilo, a menos que el inconveniente sea muy grave y, por ejemplo, le afecte una línea de producción. En estos casos, la compañía debe buscar por todos los medios posibles la manera de solucionar el problema lo más ágilmente posible:

Uno de los aspectos fundamentales de insatisfacción es el tiempo de respuesta o espera. El consumidor valora de modo distinto el tiempo en que tarda en ser atendido dependiendo de la fase del proceso de consumo en el que se encuentre. La ansiedad hace que el tiempo transcurra lentamente. Debemos de informar sobre las causas de la espera y del tiempo que tendrán que esperar, así conseguimos disminuir la tensión y reducir la incertidumbre del cliente (Escudero, 2017, p. 231).

Interpretación de datos

Tomando en cuenta las respuestas de las personas entrevistadas (colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. y clientes), se puede notar que la compañía en estudio tiene varias deficiencias que se pueden corregir con las estrategias correctas y las que resulten más adecuadas

según sea cada caso. Existen puntos en los que se debe trabajar para brindarles un servicio de mayor calidad y excelencia a todos los clientes que buscan soluciones reales a sus necesidades.

Diariamente ingresa una cantidad interesante de pedidos a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.; sin embargo, existe una percepción de que no son gestionados de la mejor manera, ya que el proceso de facturación de esas órdenes de compra es regular y no se realiza de una forma ágil que beneficie al proceso de alisto, pero en especial que beneficie al cliente que al final de cuentas es al que se le debe atender de la manera más rápida posible para poder cumplir sus expectativas. Actualmente, según la gerencia de la empresa, la meta es facturar 750 pedidos por día, pero no se está logrando cumplir; se están facturando un aproximado de 600 pedidos diarios.

Dentro de la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se consultó a los colaboradores y ellos expresaron que no sienten una confianza total en los facturadores, ya que frecuentemente cometen errores al momento de facturar. Esto puede generar que no exista la unión que se necesita en un equipo de trabajo, ya que puede haber fricciones, desacuerdos o diferencias provocadas por estos desaciertos, volviendo el proceso más extenso y tedioso al tener que resolver algunos inconvenientes que se pudieron haber evitado. Con esta información se demuestra que, actualmente, el proceso de facturación presenta áreas de oportunidad que deben ser atendidas para mejorar los tiempos de respuesta a los clientes.

Con respecto al proceso de alisto de mercadería, según lo investigado, se determinó que el tiempo promedio de preparación de un pedido de 25 líneas es de 17 minutos. Los colaboradores brindaron sus respuestas de cuánto consideran que sea este tiempo estimado y se acercan a la realidad, lo cual muestra que conocen este procedimiento. Según la información brindada por el analista de datos de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., se puede deducir que actualmente el tiempo de alisto es adecuado para el ritmo de pedidos que ingresan a la compañía. Sin embargo, los clientes aun así se están viendo afectados, ya que deben esperar tiempos mayores para que se les pueda satisfacer sus necesidades y las de sus clientes finales.

Aunque la compañía cuenta con un proceso de alisto aparentemente eficiente, se demuestra por medio de las estadísticas brindadas por el analista de datos, que falta mayor cantidad de

personal en el área de alisto, ya que los actuales encargados, para poder cumplir con la demanda diaria de pedidos, tendrían que laborar aproximadamente 15 horas. La mayoría de los colaboradores que fueron entrevistados afirmaron que el principal problema en el área de alisto es la poca cantidad de alistadores. Mayoreo Ferretería y Acabados debe realizar un análisis más exhaustivo respecto al tema, que le permita evaluar e identificar cómo se pueden lograr mejores resultados en el alisto de mercadería. Lo que se busca es que la empresa opere con eficiencia y no se pueden tomar decisiones a la ligera sin antes contemplar todo el panorama.

En el área de alisto también se presentan errores frecuentemente, que se dan por falta de cuidado o desconcentración, y también puede ser derivado del exceso de trabajo con el que actualmente se enfrentan los alistadores. Se debe trabajar para reducir la cantidad de equivocaciones presentadas en el departamento, ya que, si se presentan muy a menudo, el cliente puede molestarse y simplemente cambiar de proveedor. Se debe cuidar la fidelidad de un cliente por medio de un excelente servicio que le brinde seguridad y satisfacción.

Por otra parte, se tienen las entregas de mercadería, que es un tema muy delicado e importante. Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. no puede darse el lujo de no entregar o entregar tardíamente el material que los clientes solicitan. Existen uno o varios factores que provocan que en ocasiones se entregue en un determinado tiempo, y otras en un período de días distinto. Se deben analizar detenidamente esos factores para corregir y tratar de estandarizar las entregas, ya que los clientes necesitan tener un estimado de tiempo real en que el proveedor puede suplirlos.

Actualmente, las rutas para los camiones no están distribuidas correctamente. Los clientes no se muestran conformes con el tiempo de entrega de la mercadería que solicitan a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., y desean reducir la cantidad de días que transcurren entre una entrega y otra. La tardanza en las entregas le provoca muchos inconvenientes al cliente, por lo que es trascendental un análisis de rutas y cambiar el cronograma, de modo que la mayoría de los clientes se vean beneficiados. Esto, además de causarles problemas a los clientes, también afecta a la empresa, ya que los costos logísticos repercuten en la operación y puede bajar su rentabilidad.

Cuando los pedidos se encuentran en ruta y se presenta un error en alguna entrega a un cliente, o del todo la entrega no se realiza, se está tardando mucho en ofrecer una solución real al cliente. Hay inconsistencias en los procedimientos internos que no permiten brindar un tiempo de respuesta óptimo ante una necesidad, y esto se agrava si el error está en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. y no en el cliente. En el momento en que el cliente presenta una queja, se debe actuar de inmediato en buscar soluciones y brindarle retroalimentación de lo que se está haciendo para resolverle el problema.

Se puede interpretar que los clientes desean un mayor acompañamiento por parte de la persona que los atiende en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. El servicio al cliente que se le brinde a algún socio comercial es importantísimo en cualquier organización. El hecho de estar informando al cliente sobre el estatus de sus pedidos logra que haya una mejor relación, se crea una fidelidad y los canales de comunicación son más fluidos. En el caso de brindar el estatus de los pedidos, esto influye positivamente, y cuando se trata de dar seguimiento a quejas o reclamaciones es aún más importante, ya que cuando el cliente se queja, es porque algo no fue de su total agrado, por lo tanto denota molestia, y si se le deja solo en el proceso, su molestia se acrecentará, por esto la empresa debe brindarle el mejor servicio posible al cliente, y hacerle ver que están interesados en su problema y en buscarle una pronta y óptima solución.

Según el análisis generado a raíz del cuestionario efectuado a colaboradores y clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. en general, los clientes se muestran insatisfechos con el servicio que les brinda la compañía, principalmente con respecto a los tiempos, tanto facturando como alistando y entregando los diferentes productos que solicitan. En la actualidad, un servicio al cliente excelente antes, durante y después de la compra es el que marca la diferencia, y en la medida en que se logre el ser expeditos en esos tres procesos claves, la percepción de los clientes cambiará por completo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el presente capítulo, se abordarán las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos en esta investigación sobre facturación, alisto y despacho de mercadería de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. para el primer semestre del 2020.

Con respecto a la cantidad de pedidos facturados diariamente, se puede concluir que hay problemas en la gestión de ventas, puesto que en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se tiene una meta establecida de 750 pedidos diarios facturados, y el promedio que se factura actualmente es de 550 órdenes de compra.

Adicionalmente, se puede notar que, pese a tiempos difíciles de pandemia, el promedio de pedidos que se ingresan diariamente al sistema en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. no ha disminuido y se ha mantenido estable, lo cual es un alivio para la compañía y todos sus colaboradores, tomando en cuenta que hay varios sectores en diferentes industrias que se han visto golpeados en Costa Rica.

En Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. existen problemas internos que están impidiendo una facturación más rápida y ágil de los pedidos enviados por los clientes, y esto influye en la poca fluidez del proceso y en que no se logre la meta de pedidos facturados al día. Se concluye que no se está realizando una evaluación integral de todos los factores que implican una facturación, y esto conlleva que se presenten errores o atrasos.

El hecho de que la facturación de pedidos presente atrasos, genera situaciones negativas. Un ejemplo es que los clientes perciben esos problemas internos que se producen en la empresa, y existe el riesgo de que empiecen a tomar como opción a otros proveedores que son competencia directa de la compañía.

En relación con el cumplimiento del tiempo para facturar los pedidos, ocasionalmente este tiempo no se cumple, debido a los inconvenientes mencionados anteriormente, por lo que se puede notar que no existe eficiencia operativa en la facturación de las órdenes de compra y esto provoca que todo el proceso de venta sufra atrasos.

Se puede concluir que no existen constantes controles aplicados sobre este proceso, ni una supervisión adecuada de alguien que procure mejorar la facturación para obtener mayor fluidez y eficiencia en los pedidos que envían los clientes. Al no tener un adecuado seguimiento de todo este proceso, los inconvenientes que actualmente se presentan van a seguir afectando hasta que no se tomen medidas al respecto.

Al haber numerosos errores humanos en el proceso de facturación, es fácil concluir que el personal de esta área no está debidamente capacitado o falta reforzar los procedimientos que se deben utilizar a la hora de generar una orden de compra enviada por algún cliente. Por lógica, estos errores causan molestia en los clientes, poniendo en riesgo su fidelidad.

Adicional a la falta de capacitación, se puede notar que muchos de esos errores son provocados por falta de cuidado en el momento de estar generando el pedido. Posiblemente los colaboradores tengan conocimiento para facturar de manera correcta; sin embargo, por falta de atención o por apresurarse a facturar alguna orden de compra, cometen errores que perfectamente se pueden evitar si se está concentrado en lo que se está ejecutando.

No se está utilizando el manual de procedimientos, o por lo menos no de manera habitual, ya que, si se hiciera, los errores disminuirían considerablemente sin duda alguna. Se observa que las fallas de este departamento son perfectamente corregibles si se trabaja duro y se aplican controles más estrictos.

Con respecto al alistado de pedidos cuando los clientes los desean retirar en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., se considera que este proceso es ágil, ya que el tiempo promedio que se tarda en realizar esa tarea es de 17 minutos por pedido; tomando en cuenta que la gran mayoría

de órdenes de compra que ingresan a la empresa son de 25 líneas aproximadamente, ese tiempo es muy bueno y se concluye que existe eficiencia en los alistos.

Sobre ese mismo tema, gracias al rápido alisto de pedidos, no se produce una aglomeración de transportistas de diferentes clientes en las instalaciones de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. esperando por sus requerimientos, sino que, por el contrario, no deben esperar mucho y en poco tiempo se retiran de la compañía con los productos que necesitan.

Según los análisis que se han realizado sobre el área de alisto, es rápido alistar un pedido, pero el problema es que con la cantidad de alistadores que hay actualmente es muy complicado salir adelante con el volumen de pedidos que ingresan para ser preparados. Como se pudo observar anteriormente, es necesario más personal para poder abarcar la totalidad de órdenes de compra por alistar.

También existen otros inconvenientes en el área de alisto que provocan disconformidad en los clientes. Si los productos están mal etiquetados y hay desorden en la bodega, se van a presentar errores en el alisto que posteriormente derivarán en reclamaciones de los clientes al Departamento de Servicio al Cliente. Son temas que se deben atender para ir saneando la bodega y tener la menor cantidad de errores posible.

Los alistadores están presentando cierto desgaste debido a la cantidad de trabajo que tienen y al alto volumen de alistos que deben preparar. Es por ello por lo que necesitan que se les distribuya de una mejor manera el trabajo por realizar.

Si la situación no cambia, perfectamente pueden presentar más problemas físicos como estrés, sobrecarga de trabajo, dolores musculares, etc., ya que están haciendo un sobreesfuerzo y aun así en ciertas ocasiones no se llega a la meta de alistos diarios. Por esta razón, los clientes se molestan y la verdadera falla no está en el tiempo que se tarda alistando un pedido, sino más bien en el poco personal para salir adelante con todas las órdenes de compra.

Con respecto a los errores que cometen los alistadores, se puede decir que en su mayoría se deben a dos razones principales: la falta de capacitación y el poco cuidado en las labores que realizan. Al haber tanta rotación de personal en bodega, constantemente están ingresando nuevas personas y no saben de primera entrada todos los procedimientos que se deben realizar, lo cual provoca problemas. La falta de atención y concentración en las tareas que se están ejecutando se debe a que muchas veces no detallan lo que están preparando y el hecho de no ser tan minuciosos los hace cometer ese tipo de fallas. Posiblemente se distraigan con otros compañeros y se produzca un incorrecto alisto de pedido. Todas estas situaciones generan más reclamaciones de los clientes por materiales y productos incorrectos.

Según los estándares del mercado actual, Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se encuentra lejos de cumplir con las mejores expectativas de los clientes en lo referente a los tiempos de entrega de los pedidos que se le solicitan. Actualmente, el hecho de tardar más de un día en entregar un pedido se puede considerar como una ineficiencia de la empresa.

El cliente espera inmediatez en las entregas de las órdenes de compra que envía a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., y si eso no sucede, es posible que cambie de proveedor a alguno que sí le entregue de una manera más eficiente, ya que en muchas ocasiones se tienen compromisos con los clientes finales y necesitan dar una pronta solución.

Hay varias oportunidades de mejora en lo que respecta al despacho de la mercadería solicitada por los clientes. Se puede notar que en varias ocasiones no existe una coordinación entre el área de alisto y el área de despacho, ya que muchas veces cuando el camión llega para cargar el producto, este todavía no está listo, y se pierde tiempo que se puede estar utilizando para realizar una entrega de un material que sí esté listo.

También se realizan muchos fletes con un costo operativo alto, lo cual debe disminuirse al máximo. Se envían camiones a hacer entregas lejos, con poca mercadería, y esto causa que el costo del flete se incremente y no haya rentabilidad para Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., puesto que el monto de la venta muchas veces no cubre el costo del envío.

Se puede notar que el hecho de consolidar pedidos que se despachen en un mismo camión puede beneficiar a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. para ahorrar en costos por flete; sin embargo, también representa un riesgo, ya que, si se da algún atraso en una sola entrega, afectará al resto de clientes que estaban contemplados en esa misma ruta. Esto produce un efecto dominó (si se atrasa la entrega con un cliente, los siguientes se verán afectados), y puede causar que alguno o varios clientes no sean flexibles con respecto a cambiar la hora de la cita de entrega, y esto puede generar rechazos de mercadería y por ende notas de crédito.

Se sabe que los colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. deben conocer cuáles son los procedimientos por ejecutar y cuánto tiempo se tarda en el proceso de la reclamación; no obstante, las personas encargadas de esta tarea no informan a los clientes sobre esto, y se pueden generar molestias en los consumidores.

Mientras los colaboradores de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se mantengan en comunicación con el cliente, lo retroalimenten y se pongan en su lugar, se generará una empatía y un buen servicio al cliente, en beneficio de la empresa, ya que el consumidor estará tranquilo y dispuesto a esperar porque comprende la situación.

Al realizar varios pedidos semanales, un cliente generará gastos de transporte innecesarios ya sea para su representada o para Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Esto se da por falta de planificación en sus compras. Si tuvieran un mayor control de la rotación de sus inventarios, no tendrían que realizar pedidos con tanta frecuencia.

Para las empresas no resulta rentable que los clientes realicen pedidos varias veces por semana, ya que esto afecta el margen de utilidad para quien paga el flete. Si los clientes generan órdenes de compra con mucha frecuencia, esto implica que estas serán de pocas cantidades y montos pequeños, y posiblemente esas ventas no cubran el costo del transporte.

Según el resultado de la encuesta aplicada a algunos clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., se puede concluir que estos no se sienten acompañados en su proceso de compra, lo cual resulta en una imagen negativa para la compañía.

Para tener un excelente servicio al cliente, es esencial mantener muy buena comunicación con el consumidor, quien entre más información posea sobre el estatus de sus pedidos, más satisfecho estará con Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.

La empresa tiene áreas de mejora en la gestión de los pedidos solicitados por los clientes. El servicio que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. les brinda no cumplen al 100 % con sus expectativas, tal como se vio reflejado en la encuesta.

Es muy valioso para Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. que los clientes brinden una retroalimentación sobre su percepción en la gestión de pedidos que la empresa realiza, ya que esto permite efectuar una autoevaluación y buscar soluciones que beneficien a los clientes.

El hecho de que un pedido se prepare en menos de veinte minutos demuestra que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. tiene alta capacidad de respuesta en el momento de alistar el material para un cliente que retira el producto en la compañía.

Ya que los pedidos que los clientes retiran en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se alistan rápidamente, a los clientes les agrada tener esa opción de recoger los productos que necesitan, debido a que algunas veces se presentan urgencias y no pueden esperar a que su pedido se programe en ruta.

Aunque se les brinda la opción a los clientes de que retiren su mercadería en las instalaciones de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., algunos de ellos no están conformes con el tiempo que tarda la empresa en preparar sus pedidos, y consideran que esto es un problema, ya que desean no tener que esperar y que se les entregue inmediatamente en cuanto llegan.

Cuando los clientes retiran directamente, también han percibido que se cometen errores humanos en la bodega por parte de los colaboradores del área de alisto, y esto les genera molestia, pero deben comprender que es un riesgo que existe al apresurar un proceso.

En la actualidad, el tiempo estándar para que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. realice una entrega a sus clientes es de dos a tres días; se concluye que le toma ese tiempo debido a la alta demanda de pedidos que existe actualmente, por lo que no es posible facturar diariamente todo lo que ingresa.

Otro punto que se deduce es que los tiempos de entrega son de hasta tres días debido a la programación de entrega que se da, o las citas. Hay clientes que solicitan su material con anticipación, pero tienen citas fijas de entrega o el transporte solo visita ciertos días a la semana las zonas donde están ubicados, por esto se percibe que son varios días, pero en realidad hay clientes que solicitan así el servicio.

Los clientes de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. no están satisfechos con el tiempo que tarda la compañía en suministrarles un pedido; aunque la compañía tiene un rápido sistema de alisto, el exceso de solicitudes no permite que se cubra todo el volumen solicitado, por esto se generan atrasos a la hora de entregar.

La compañía necesita brindar un servicio más eficiente en cuanto a tiempos de entrega, de lo contrario puede perder clientes potenciales, si estos reciben un mejor tiempo de respuesta con otro proveedor. Lo importante es mantener a clientes satisfechos para que no consideren irse a otro lugar a hacer sus compras; un cliente feliz será un cliente fiel.

Según la percepción de los clientes a quienes se les aplicó la entrevista, Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. posee tiempos de resolución a inconvenientes que consideran lentos. Esto puede generar molestias en el cliente, ya que cuando a un consumidor se le presenta un problema con su pedido, desea que le resuelvan casi inmediatamente, más si se toma en cuenta que hoy la competencia está esperando algún error para atraer a los clientes insatisfechos.

Adicionalmente, se concluye que a los clientes no se les brinda retroalimentación de lo que se está gestionando internamente para solucionar y subsanar la falla. Aunque la gestión sea correcta, al no tener comunicación con el cliente para darle un estatus de su reclamación, este pensará que no se está trabajando en él o que el tiempo de resolución es lento.

Con base en el planteamiento del problema de investigación, se determina que, según el análisis realizado, los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. tienen muchas oportunidades de mejora y que, si se atienden correctamente, las necesidades de todos los clientes se pueden llegar a satisfacer de una mejor manera.

Recomendaciones

A continuación, se presentan recomendaciones para la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., derivadas de la investigación realizada sobre los procesos de facturación, alisto y despacho de mercadería en la compañía. Con esta serie de propuestas se pretende brindar soluciones a las principales áreas que se pueden mejorar.

El personal de ventas debe ser capacitado sobre los procesos internos de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., ya que en muchas ocasiones se da que los vendedores, por desconocimiento, realizan algún ofrecimiento a un cliente que compromete a la empresa y no necesariamente se pueda cumplir. Un ejemplo es asegurar que un pedido se entregará al día siguiente sin tomar en cuenta factores como que el material requiera algún etiquetado especial, que la cuenta del cliente presente algún atraso en crédito o que haya mucha saturación de pedidos en cola.

En la capacitación para el equipo de ventas, se deben tomar en cuenta a los jefes de cada departamento involucrado en el proceso de venta (facturación, alisto y despacho), para que estos puedan explicar a fondo su rol, en qué consiste y los tiempos que requiere. Dicho lo anterior, el encargado de cada área explicará a los vendedores el tiempo que se tarda en ejecutar el proceso que tienen a cargo, con el fin de que el personal de ventas comprenda y tenga una perspectiva más amplia de todo el tiempo que transcurre hasta que un pedido esté listo. Esto permitirá que tomen conciencia y no asuman compromisos poco probables de cumplir.

Se recomienda a las gerencias de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., que impulsen la comunicación interna, debido a que se detectó que los diferentes departamentos cumplen con sus

tareas, pero podrían apoyarse más entre sí con el objetivo de agilizar la operación. Se pueden establecer juntas quincenales o mensuales en las que los jefes pongan sobre la mesa sus principales necesidades, fortalezas e ideas de mejora, de manera que se cree una sinergia entre todas las partes y que con el aporte de todos lleguen a conclusiones interesantes y planes de acción con los que se puedan fortalecer las debilidades en los procesos de la compañía.

Sería de gran utilidad para la empresa que las jefaturas coordinen con la encargada de control interno que se implementen auditorías internas a los distintos departamentos de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., con el fin de que exista un riguroso control de que los procedimientos estén siendo ejecutados correcta y oportunamente por parte de todo el personal de la empresa. Estas auditorías se pueden realizar de manera aleatoria y sin previo aviso, para garantizar que los resultados sean más representativos y apegados a la realidad, ya que, al ser sorpresa, no les permite a los colaboradores prepararse y les exige desempeñar bien sus labores constantemente.

Debido a la gran cantidad de errores que se presentan en el área de facturación, una recomendación que se le ofrece al jefe de este departamento es que se gestione una capacitación general a los facturadores para refrescar conocimientos e innovar en técnicas utilizadas en el proceso. Posteriormente, sería de gran ayuda para ambas partes (jefe y facturador) que se reunieran en privado para analizar las debilidades o constantes errores de cada colaborador y se les pueda brindar retroalimentación, así como un acompañamiento para evitar errores.

En la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. constantemente se producen equivocaciones o malas prácticas que afectan la operación en tiempo y costos. Muchos de estos inconvenientes pueden ser evitados, pero se ha normalizado su frecuencia. Por esto, la recomendación para los jefes es que se tomen medidas más estrictas con los colaboradores que son reincidentes en estos errores, ya que en ocasiones al ver que sus acciones no tienen consecuencias, caen en una zona de comodidad y no sienten la necesidad de mejorar. Estas acciones se pueden realizar por medio de llamadas de atención y amonestaciones verbales o escritas, según sean la gravedad y la repetición de la falta.

Una recomendación para las gerencias de todas las áreas de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. es implementar la obligatoriedad del uso del manual de procedimientos, porque actualmente algunos pasos de los procedimientos han sido modificados o sustituidos por prácticas incorrectas, que generan atrasos y retrabajos, todo lo cual se podría evitar apegándose al manual. Esta implementación debe llevarse a cabo en fases de manera escalonada. Primero, las gerencias deben reunirse con los jefes para comunicar la decisión del uso obligatorio de los manuales, posterior a eso se debe enviar un comunicado masivo a todo el personal de la compañía informando el acuerdo al que se llegó entre gerencias y jefaturas, de manera tal que los empleados comiencen a utilizarlos.

Se analizó que el volumen de pedidos actual en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. es muy alto para la cantidad de alistadores que hay en la compañía, ya que, para poder salir adelante con el trabajo diario, los alistadores tendrían que laborar quince horas diarias, lo cual no es posible. Por esto, se le recomienda al jefe del Departamento de Alisto —con base en el análisis realizado— que contrate a seis nuevos alistadores, para distribuir de una mejor manera la carga de trabajo y mejorar la eficiencia en la preparación de pedidos.

El área de alisto es una de las más propensas a incurrir en errores, debido al gran volumen de trabajo y a la rapidez con que se debe ejecutar, por esto es importante que el personal se encuentre debidamente capacitado. La recomendación en este punto para el encargado del Departamento de Alisto es que se cerciore de que el personal que tiene bajo su mando reciba constantemente retroalimentación sobre su desempeño, y se le brinden instrucciones que le permitan crecer y seguir desarrollándose dentro de la compañía.

Se recomienda al jefe de bodega que se realice un cambio sustancial en el almacén con respecto a organización, limpieza, orden y correcta disposición de productos, para que se maneje un inventario sano y que cuando se preparen los pedidos diarios no se entorpezca la operación. Este mantenimiento a la bodega se puede ir gestionando paulatinamente de manera que no se deba interrumpir el flujo de pedidos, sino que semanalmente se puede asignar a una persona que se encargue de realizar determinada tarea y gracias a esto se logre mantener el orden.

Según el análisis realizado en el presente estudio, no hay eficiencia en las entregas de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Por lo tanto, la recomendación para la jefatura de transportes es planear un nuevo cronograma de rutas que permita que el departamento sea más eficiente y se puedan reducir los costos operativos. Para realizar este plan, se debe tomar en cuenta la localización de los clientes a quienes se les hará la entrega de la mercadería, para trazar la ruta que tendrá el camión y entregar primero al cliente más cercano, luego al siguiente más cercano y así sucesivamente, y no en desorden como se hace regularmente.

Muchas veces el camión llega a la bodega a cargar mercadería y esta no está lista, lo que provoca un tiempo ocioso para los transportistas. Por esa razón, se les recomienda a los jefes de alisto y transportes, que encuentren la forma de cuadrar de una mejor manera los tiempos que cada proceso conlleva, con el fin de que haya una mayor sincronización y que los camiones lleguen a cargar los productos cuando ya se encuentren listos. Los encargados de estas áreas deben establecer los canales de comunicación que crean más convenientes y ágiles, para poder tener retroalimentación de los procesos que cada uno lidera.

Existen oportunidades de mejora en lo referente a las entregas de mercadería. Una de ellas es la consolidación de pedidos, con el objetivo de reducir considerablemente el costo de los fletes. Por lo tanto, es recomendable que los jefes de transportes y facturación entren en negociaciones con los clientes, para incentivar que estos realicen pedidos menos veces a la semana, pero manteniendo el mismo volumen de compra. Esto evitará que haya que hacerle varias entregas a un mismo cliente en la misma semana. Los dos encargados pueden tener una reunión con los compradores de los clientes para hacerles ver los beneficios que puede traer el hecho de consolidar sus pedidos.

Otra recomendación para el jefe de transportes es que vele por que en los camiones se consoliden los pedidos de varios clientes que están ubicados en la misma zona, para aprovechar la oportunidad y que solamente se diluya en un camión el costo del flete. Se debe planear y verificar antes de cargar las unidades, que todo el material de clientes que se encuentren cerca entre sí sea cargado junto, y que no haya productos de clientes que se encuentren en alguna zona más alejada.

Con la separación de pedidos según ubicación geográfica, el proceso de carga será más ordenado y eficiente.

El hecho de tener comunicación constante y asertiva con los clientes es un beneficio que tendrán tanto Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. como el cliente, ya que se crea un vínculo y se fortalecen las relaciones comerciales. Por lo tanto, sería bueno que el jefe de facturación vele y controle que los facturadores les brinden a sus clientes el estatus de las órdenes de compra que emitieron a la compañía; de esa forma, el cliente estará satisfecho con el servicio y no tendrá incertidumbre sobre qué es lo que está pasando con su requerimiento. Por otra parte, se estrechan relaciones y se forma fidelidad por parte del cliente hacia la organización. El facturador debe utilizar cualquier medio disponible para comunicarse con los clientes y brindar el estatus del pedido.

Una recomendación muy valiosa para los departamentos Comercial, Servicio al Cliente y Facturación de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A., es que se fortalezca la relación con los clientes por medio de una buena comunicación. En ocasiones se ve poco necesario realizar una llamada al cliente para comunicarle o consultarle algo, pero cuanto más personalizada se le brinde la atención, más valorado se sentirá por la compañía y mejor percepción tendrá de esta. Al entablar una conversación frecuente con el cliente, este se va familiarizando con quien lo atiende y va ganando más confianza, lo que hace que el proceso desde la compra hasta la entrega de su material se sienta más agradable.

Otra sugerencia derivaba del fortalecimiento de la relación con clientes, es el monitorear el nivel de satisfacción que estos presentan con respecto a la compañía. Esta medición se puede realizar por medio de una breve encuesta de servicio a todos los clientes, que abarque temas cruciales que les permitan luego a las gerencias tomar decisiones con respecto a los principales puntos en que los clientes coincidieron que la empresa les queda debiendo en cuanto al servicio que les brinda. La encuesta preferiblemente debe realizarse de manera telefónica, ya que en ocasiones si un documento de este tipo se envía por correo, los clientes no le prestan la debida atención y pueden dejarlo de lado, pero si se les realiza una llamada, se presenta la oportunidad de

explicarles que con esto se busca mejorar el servicio que se les brinda y también escucharlos si desean profundizar en alguna respuesta o dar alguna recomendación.

Debido a que se buscará trabajar más de cerca con los clientes, esto permitirá que exista mayor apertura para plantearles propuestas en busca de una mejora continua. Una de las recomendaciones para el Departamento de Facturación es que, en conjunto con el cliente, definan los distintos escenarios que se dan al solicitar pedidos y en cada caso establezcan los tiempos estándar de reacción que requiere Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. Algunos de estos escenarios son los siguientes:

- Pedidos que el cliente retira con su propio servicio de transporte: para estos casos, la empresa tiene un servicio de alisto muy rápido, pero es recomendable pedirle al cliente que solicite su pedido con un mínimo de una hora de anticipación antes de enviar su transporte, ya que en ocasiones los transportistas llegan con el tiempo justo y el hecho de tener que esperar 20 minutos les provoca molestias o atrasos en sus rutas. Para que cuando lleguen a retirar el pedido este se encuentre prácticamente listo, lo ideal es que se haya solicitado y coordinado con anticipación.
- Pedidos urgentes para el siguiente día: aunque la compañía en este momento, por el alto volumen de pedidos que ingresan diariamente, no puede cumplir con el envío y entregas inmediatas a todos sus clientes, puede presentar disponibilidad para cubrir alguna urgencia. Se le podría indicar al cliente que si envía la orden de compra el día anterior antes de las 10:00 a. m., se le podría apoyar para entregar al día siguiente, pero dejando claro que se haría solo en caso de urgencias, como un apoyo adicional y no que se convierta en algo frecuente.

Es importante mencionar que los escenarios que se indicaron anteriormente, o similares, pueden ser ofrecidos a clientes siempre y cuando se cuente con el aval de los encargados de cada área en la cadena de suministro.

Se le recomienda al jefe de alisto de mercadería que se aumente el control en su área, para disminuir la cantidad de errores humanos. Esto se podría lograr implementando la doble verificación de cada pedido; por ejemplo, si un colaborador alista un pedido, antes de darlo por concluido debe mostrarlo a otro compañero para que este haga una revisión rápida en la que se intente detectar si hubo alguna omisión de una línea o si se confundió alguna referencia. Esta doble revisión puede generarse entre los mismos alistadores; la idea no es que les quite mucho tiempo, pero puede ser beneficiosa, ya que al ver algo desde otra perspectiva es donde se presenta la oportunidad de divisar detalles que la otra persona pudo haber omitido.

Se sugiere que los encargados de facturación y de transportes revisen si las actuales rutas que se realizan de manera consolidada son efectivas, en cuanto a cumplir con las expectativas de los clientes y en costos, ya que es posible que se esté realizando una ruta que abarque clientes que están a grandes distancias entre sí, en vez de organizarlas de manera tal que las distancias sean menores entre cada cliente. De esta forma se reducirían notablemente los costos y los tiempos.

Al Departamento de Alisto de Mercadería de la empresa Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. se le sugiere que se revise y modifique la programación de alistos que se realiza actualmente, porque no necesariamente se deben preparar todos los pedidos según el orden en que van ingresando a sistema, ya que algunos son programados para un día específico, y es más importante darles prioridad a otros que sí tienen disponibilidad de recibir la mercadería en cuanto se pueda. Esta revisión se puede realizar solicitándole al analista de datos un listado de todas las órdenes que ingresan, las fechas solicitadas de entrega y los tiempos en que se están preparando; de esta forma es muy probable que se detecten pedidos que podían ser procesados posteriormente, pero que por el orden en que llegaron se trabajaron antes de lo necesario. Obteniendo esta información se puede generar una programación y girar la orden a los alistadores de que deben seguir ese cronograma de alisto.

Se le recomienda al gerente de Ventas que, en conjunto con los vendedores, se abra un espacio para generar propuestas a los clientes que solicitan material varias veces por semana, porque no resulta rentable para la empresa entregar con tanta periodicidad, además de que estos pedidos generan más volumen entre todos los que se solicitan a diario. La idea es que se les plantee

una propuesta atractiva a los clientes en la que se les haga ver que, si reduce la frecuencia de compra, hasta se podrían reducir los tiempos de entrega. Este es un plan en el que, para ver los resultados, se deben involucrar muchos clientes, pero sería muy positivo si se lograra realizar.

Una sugerencia para los encargados de servicio al cliente es que cuando se dan quejas o reclamaciones, mantengan a los clientes informados durante todo el proceso. Cuando el consumidor expresa molestia o insatisfacción con respecto a un producto recibido, es importante que desde el primer momento se le haga saber que a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. le interesa brindarle la mejor solución posible. Aunque se realice un proceso interno del que el cliente no se entera para llegar a una resolución, es necesario que sí se le esté llamando o informando por correo electrónico sobre el avance, y aunque no haya progreso porque se está a la espera de otras áreas, es muy bueno darle seguimiento y, por ejemplo, indicarle que aún se está trabajando de manera interna para brindarle una solución, que se espera poder darle una respuesta lo antes posible y que se le mantendrá informado. Con un simple correo que especifique eso, el cliente va a percibir que el servicio que le están dando es bueno y estará dispuesto a esperar que le solucionen.

En el almacén o área de alisto, se detecta que muchas veces hay desorden, producto que está mal etiquetado o ubicado, lo que provoca errores y alistos incorrectos si el colaborador que prepara el pedido no tiene el cuidado de revisar y cerciorarse de que todo esté bien. Es por esto, que la recomendación tanto para la Gerencia Logística como para la Gerencia General es que se busquen soluciones efectivas con las que se erradiquen esos inconvenientes que aquejan al área de alisto y que finalmente perjudican al cliente.

Con el objetivo de solventar esos problemas, es una buena idea implementar un software o sistema de información con el que se logren evitar en su totalidad o al menos significativamente estos inconvenientes. El sistema debe contar con herramientas útiles, versátiles y efectivas en el manejo de inventarios. Debe incluir restricciones y permitir que el personal que recibe y guarda la mercadería entrante pueda ubicar los productos en la bodega únicamente donde el sistema lo indique, de esa forma si se hace la consulta sobre la ubicación de algún artículo, se garantiza que está justo en el lugar referenciado por el software.

Otra característica que debería poseer este nuevo sistema tiene que ver con los alistadores. Se les puede proveer un dispositivo portátil que les indique cuáles artículos alistar, dónde están ubicados esos productos y las cantidades que se deben preparar. En el momento en que un colaborador ubica el producto, debe apuntar con el láser del dispositivo al código de barras, y si es el artículo correcto, entonces el dispositivo debe aceptarlo y permitir que se continúe con la siguiente línea por alistar; si por el contrario el artículo no es el que se debe preparar, entonces el dispositivo no debe permitir que se siga avanzando con el alisto del pedido. De esta forma se minimizan los errores en el área de alisto y, por consiguiente, las reclamaciones de los clientes van a disminuir en gran medida, gracias al estricto control del sistema.

Se le recomienda también al Departamento de Servicio al Cliente que se establezcan planes de acción, con los pasos por seguir durante el proceso de resolución y respuesta a reclamaciones de los clientes. Debido a que lo más importante es mantener al cliente informado, se le pueden adicionar al formulario ya existente de reclamaciones, columnas de seguimiento, en las que según la gravedad del problema se brinde un estatus al cliente de una a dos veces por día. En esos campos se colocaría fecha, hora de la comunicación con el cliente, medio por el cual se realizó y persona a cargo. Con esto se aumenta el control, el consumidor percibe un buen servicio y la jefatura del área puede monitorear más de cerca la gestión que se está realizando. El contacto con los clientes puede establecerse —por ejemplo— dos veces al día, la primera vez vía telefónica; y la segunda, vía correo electrónico, en el que se indique que es para reforzar el estatus brindado en la mañana por teléfono.

Lo ideal es que las quejas y reclamaciones no tarden mucho en ser resueltas a los clientes, pero cuando, por ejemplo, son necesarios análisis de calidad en el producto o investigaciones más a fondo para determinar la causa raíz, es probable que no se logre cerrar el caso en un mismo día, y de ahí la necesidad de que el cliente sea retroalimentado con frecuencia, para que así no perciba que existe un atraso intencional en la solución de su problema.

A la Gerencia Financiera se le recomienda que revise con todos los encargados de área los posibles puntos en los que se puedan reducir costos, porque se percibe que la operación puede ser mucho más eficiente a un menor costo. Esta revisión se puede realizar de la siguiente forma:

- Analizando las acciones en el área de transportes, para que se puedan reducir costos por medio del aprovechamiento de la capacidad máxima de camiones, con rutas consolidadas a clientes que se encuentran cerca entre sí; y con el apoyo de ventas, en la gestión con los clientes para que reduzcan su frecuencia de compra, ya que se estaría disminuyendo el monto en los fletes significativamente, debido a que entre menos entregas existan, menos envíos hay que pagar.
- Debido al gran volumen de pedidos que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. recibe diariamente, y según el hallazgo que se hizo en el que se demuestra que la cantidad de alistadores actuales no es suficiente, la empresa constantemente debe pagar horas extras para cumplir con compromisos o urgencias de los clientes. Estos gastos adicionales se pueden evitar con la contratación de más alistadores, lo cual permitirá que todos trabajen las jornadas completas en su horario habitual y no se tenga que incurrir en pagos de viáticos; además, con esto se evita la sobrecarga de trabajo.
- Proporcionando mayor estabilidad laboral al personal, para evitar que exista tanta rotación, la cual se da por el exceso de trabajo, que causa que los alistadores busquen laborar en otras compañías. Se recomienda reducir las horas extras laboradas; con esto, la empresa puede evitar gastos recurrentes por capacitaciones constantes a colaboradores de nuevo ingreso. Si el mismo personal se mantiene durante largos períodos, gana más experiencia y se vuelve especialista en lo que hace, y esto es de provecho para Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. al contar con un equipo más sólido.
- Asegurándose de que las personas que trabajan en un mismo departamento tengan el conocimiento para realizar distintas tareas, con el objetivo de que si en un determinado momento el equipo está incompleto —ya sea por la salida de algún colaborador, una incapacidad, vacaciones, etc.—, la operación no sufra atrasos ni se detenga por el hecho de que esa persona esté ausente. Esto podría suponer un costo importante y pérdida de dinero, ya que el departamento no funcionaría de manera normal, debido a los atrasos que se pueden producir.

REFERENCIAS

- Acevedo, D. (2019). *Medición y control en la gestión y resultados*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/127096?as_title_name=medicion__de__resultados&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as
- Arce, E. (2017). *Validación de la Guía de manejo eficiente de materiales de construcción*. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/9343>
- Arce, F. Chacón, L. y España, C. (2017). *El outsourcing como estrategia de eficiencia: Tres estudios de caso en Costa Rica*. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/respaldo/article/view/9652>
- Arenal, C. (2018). *Técnicas de información y atención al cliente / consumidor / usuario. UF0037*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/44246?as_contributor=arenal__&as_contributor_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as&fs_
- Arenal, C. (2019a). *Atención básica al cliente. MF1329*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/105977?>
- Arenal, C. (2019b). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo. MF0245*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/122301?as_contributor=arenal&as_contributor_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&fs_page=2&prev=as

- Carrasco, S. (2018). *Guía práctica de atención al cliente*. Recuperado de https://books.google.com/books?hl=es&lr=lang_es&id=sqVdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=el+cliente&ots=wZ4TxoZa6m&sig=ayBJt74wYw3jzCNH-9khu_lmwlU#v=onepage&q=el%20cliente&f=false
- Carrión, H., Mendoza, M. y Vera, C. (2017). *Importancia de la auditoría interna para el perfeccionamiento de los niveles eficiencia y calidad en las empresas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325895>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/105390?>
- Díaz, V. (2016). *Manual de trabajo de campo en la encuesta: presencial y telefónica*. (2.^a ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/52087?>
- Escudero, M. (2015). *Servicios de atención comercial*. España: EDITEX.
- Flamarique, S. (2017). *Gestión de operaciones de almacenaje*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/43773?as_title_name=procedimientos__operativos&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&fs_page=2&prev=as
- Font, J. y Pasadas, S. (2016). *Las encuestas de opinión*. España: Los Libros de la Catarata.
- Gómez, I. y Brito, J. (2020). *Administración de operaciones*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/131260?>
- Guajardo, y Andrade, N. (2014). *Contabilidad financiera*. México: McGraw-Hill.

Hernández, L. (2017). *Técnicas operativas en almacén*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/36705?as_title_name=eficiencia__operativa&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as&fs_

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (5.^a edic.). México: McGraw-Hill.

Iglesias, A. (2017). *La gestión de la cadena de suministro*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/119633?as_title_name=cadena__de__suministro&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as

Izquierdo, F. (2019). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/113432?>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

López, G., Mata, L., Becerra, F. y Cabrera, H. (2018). *Planificación de empresas*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/120837?as_title_name=planificaci%C3%B3n__de__empresas&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as

Martínez, C. (2019). *Estadística y muestreo*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/125946?>

- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Recuperado de https://books.google.com/books?hl=es&lr=lang_es&id=TSejDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=libro+el+cliente&ots=pBu6sF6SNY&sig=F7cNSu1My6mWL836cHcg3MFUD5E#v=onepage&q=libro%20e1%20cliente&f=false
- Mateos, M. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio. COMM002PO*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/124251?as_title_name=servicio__al__cliente&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as
- Mayoreo Ferretería y Acabados, MFA. (s. f.). *Nosotros*. Recuperado de <https://mfamayoreo.com/tienda/nosotros>
- Meléndez, J. (2016). *Control interno*. Recuperado de http://utex.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/6
- Nehedam, G. (2015). *Manual de Procesos para el Departamento de Exportación De La Empresa G Logistics C.R. Costa Rica*: Universidad de Costa Rica.
- Parra, K. (2017). *Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo*. Recuperado de <http://www.pead.uss.edu.pe/handle/uss/4227>
- Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente: La Comunicación y la Calidad del Servicio en la atención al cliente*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Peña, C. y Hernández, E. (2018). *Cadena de suministro 4.0. Beneficios y retos de las tecnologías disruptivas*. Recuperado de

<https://books.google.co.cr/books?id=LjB8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Eva+Hern%C3%A1ndez%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewi29aujwLrrAhXyx1kKHdt2D7EQ6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q&f=false>

Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas. Su aplicación y efectividad*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/124953?>

Pérez, H., Pérez, J., López, L. y Caballero, C. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. España: McGraw-Hill.

Proaño, D., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. España: 3C Empresa.

Raffino, M. (2019). *Canal de comunicación*. Recuperado de <https://concepto.de/canal-de-comunicacion/>

Robusté, F. (2005). *Logística del transporte*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/61418?>

Sánchez, L. (2016). Análisis de manejo de inventarios y herramientas de control en empresas pequeñas y medianas en Costa Rica. Recuperado de <https://revistas.ulatina.ac.cr/index.php/gaudeamus/article/view/179>

Silvera, R. (2019). *Costos en la logística de centros de distribución*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/127110?>

Solano, E. (2017). *¿Cuánta razón tiene el cliente?* Recuperado de https://books.google.com/books?hl=es&lr=lang_es&id=WZU6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=libro+sobre+clientes&ots=vmJ48HQiLH&sig=atZM05ACIfJ6TqHSfDZUwuq30#v=onepage&q&f=false

- Sorlózano, M. (2018). *Gestión de pedidos y stock: UF0929*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/59203?>
- Tarodo, C. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/62484?as_title_name=comunicaci%C3%B3n_con_clientes&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as
- Vasco, J. y Montufar, J. (2018). *Estrategias de administración del tiempo en la empresa de servicios*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/administracion-tiempo-empresas.html>
- Waller, M. y Esper, T. (2017). *Administración de inventarios*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/38086?>

ANEXOS**Anexo 1: Cuestionario a colaboradores****Detalles de la entrevista**

Nombre
de la empresa: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del
entrevistador: _____

Puesto del
entrevistador: _____ Tiempo de laborar
para el departamento: _____

Pregunta 1: ¿Cuál es el promedio aproximado de pedidos que se facturan diariamente en Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.?

- De 300 a 400 pedidos
- De 401 a 500 pedidos
- De 501 a 600 pedidos
- Más de 600 pedidos

Pregunta 2: ¿Cómo considera usted que es el proceso desde que el Departamento de Facturación recibe un pedido en sistema hasta que lo genera?

- Lento
- Regular
- Rápido
- Muy rápido

Justifique su respuesta _____

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia se cumple el tiempo que tiene el Departamento de Facturación para generar un pedido?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Presente un comentario a su respuesta _____

Pregunta 4: ¿Qué tan frecuentemente se presentan errores ocasionados por el Departamento de Facturación?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Justifique su respuesta _____

Pregunta 5: ¿Cuál es el tiempo promedio de alisto de un pedido?

- De 5 a 10 minutos
- De 11 a 15 minutos
- De 16 a 20 minutos
- Más de 20 minutos

Pregunta 6: ¿Cuál considera usted que sea el principal problema que enfrenta el área de alisto?

- Pocos alistadores
- Personal no capacitado
- Producto mal etiquetado
- Desorden en la bodega

Justifique se respuesta _____

Pregunta 7: ¿Cuál considera que debe ser la cantidad de alistadores en la bodega?

- De 5 a 8
- De 9 a 12
- De 13 a 16
- Más de 16

Justifique su respuesta _____

Pregunta 8: ¿Qué tan frecuentemente se presentan errores ocasionados por el Departamento de Bodega?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Justifique su respuesta _____

Pregunta 9: ¿Cuál es el tiempo estimado de entrega de un pedido desde que ingresó al sistema?

- 1 día
- 2 días
- 3 días
- Más de 3 días

Pregunta 10: ¿Qué cree usted que se necesita para mejorar el tiempo de entrega de un pedido?

- Mayor cantidad de camiones
- Reacomodo de rutas
- Más personal de transportes
- Agilizar el proceso de carga de los camiones

Justifique se respuesta _____

Pregunta 11: ¿Cuál es el principal inconveniente que genera una entrega tardía de mercadería?

- Atrasos para cumplir con el resto de la ruta
- Riesgo de devolución de pedidos
- Gasto adicional en otros fletes
- Retrabajo en la logística

¿Por qué cree que es este el principal inconveniente? _____

Pregunta 12: En caso de existir un inconveniente en el momento de la entrega ¿qué tan rápida es la solución que se le brinda al cliente?

- El mismo día
- Al día siguiente
- En 2 días
- Más de 2 días

Anexo 2: Cuestionario a clientes**Detalles de la entrevista**

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del entrevistador: _____

Puesto del entrevistador: _____ Tiempo de laborar para el departamento: _____

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia su representada realiza pedidos a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.?

- Diariamente
- Tres veces por semana
- Dos veces por semana
- Una vez a la semana
- Otra frecuencia

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. le brinda un estatus de sus pedidos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Pregunta 3: ¿Qué tan ágil considera que es la gestión de sus pedidos por parte de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.?

- Muy ágil
- Ágil
- Poco ágil
- Nada ágil

Pregunta 4: ¿Cuál es el tiempo promedio que debe esperar para que Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. aliste un pedido de su representada?

- De 5 a 10 minutos
- De 11 a 15 minutos
- De 16 a 20 minutos
- Más de 20 minutos
- Otro promedio

Pregunta 5: ¿Cuál es el principal inconveniente que ha experimentado cuando Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. ha alistado un pedido de su representada?

- Entrega de producto erróneo
- Demora en el alisto
- Producto mal etiquetado
- Material próximo a vencer
- Otra respuesta

Pregunta 6: ¿Cuál es el tiempo estimado de entrega de un pedido desde que su representada envía la orden de compra a Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.?

- 1 día
- 2 días
- 3 días
- Más de 3 días

Pregunta 7: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los tiempos de entrega de Mayoreo Ferretería y Acabados S. A.?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

Pregunta 8: En caso de existir un inconveniente en el momento de la entrega ¿qué tan rápida es la solución que le brinda Mayoreo Ferretería y Acabados S. A. a su representada?

- El mismo día
- Al día siguiente
- 2 días
- Más de 2 días