

DIAGNOSTICO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD



**ELECTROPURA, S.A. DE C.V.
PURIFICADORA DE AGUA LOS REYES,
S.A. DE C.V.**

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I, II, III

CSH

OCTUBRE DE 1990

85338105

JESÚS MONTOYA FLORES

— ADMINISTRACIÓN —

CONTENIDO:

- I. INTRODUCCION
- II. ESTUDIOS DE OBSERVACION DIRECTA EN PISO
- III. SISTEMAS OPERACIONALES ACTUALES
- IV. ESTUDIOS ESTADISTICOS
- V. CUESTIONARIO DE AMBIENTE LABORAL
- VI. CUESTIONARIOS DE ACTITUD
- VII. CONCLUSIONES GENERALES

I. INTRODUCCION.

INTRODUCCION

ELECTROPURA, S.A. DE C.V. autorizó a JESÚS MONTOYA FLORES a realizar un diagnóstico de eficiencia y productividad, en la **PLANTA PURIFICADORA DE AGUA LOS REYES, S.A. DE C.V.**, con la finalidad de determinar las áreas de oportunidad en las áreas Productivas y Comercial, así como cumplir con el programa de estudios de las U.E.A.s Seminario de Investigación I,II y III.

Dicho diagnóstico se llevó a cabo durante el meses de julio, agosto, septiembre y octubre de 1990.

Los recursos invertidos fueron los siguientes:

- 400 horas hombre de trabajo
- Apoyo del personal directivo de la planta
- Apoyo del personal operativo de la planta

Por lo anterior, se presentan a continuación los resultados de acuerdo con los estudios aplicados.

II. ESTUDIOS DE OBSERVACION DIRECTA

ESTUDIOS DE OBSERVACION**ESTUDIO DE RUTA****RUTA: 218 PREVENTA ABARROTOS****FECHA: 23 / 07 / 90**

- ⇒ No se cuenta con un plan de venta en dinero por cliente, el vendedor arma la logística de su ruta con base a su experiencia.
- ⇒ No se pudo medir la actuación del vendedor en pesos, solo en visitas.
- ⇒ El vendedor se presenta a laborar hasta las 9:30 A.M., inicia la ruta a las 9:40 A.M.
- ⇒ El vendedor desconoce que ruta le tocará, una vez asignada no conoce algunas direcciones.
- ⇒ No se verifica el estado de la unidad con una lista de chequeo al inicio de la ruta.
- ⇒ No se da mantenimiento preventivo a la unidad desde hace 18 meses, menciona el vendedor.
- ⇒ La presentación del vendedor no es la adecuada.
- ⇒ Solo se limita a levantar pedidos, no se realiza una labor de venta.
- ⇒ No se verifica el estado del producto en el piso del cliente.
- ⇒ A las 10:30 A.M. las peticiones del cliente " Miscelánea Cayo " no son registradas y no se les da un seguimiento.
- ⇒ En 8 clientes solicitan reposición de garrafones rotos, no se da una respuesta satisfactoria por parte del vendedor, no son registrados los problemas de la ruta y no hay seguimiento.
- ⇒ Mala imagen del vendedor 11:40 A.M. en el piso del cliente.
- ⇒ El cliente " Miscelánea Teresita " reclama que desde hace una semana no se le surten garrafones.
- ⇒ A las 15:20 P.M. el cliente "Abarrotos Gavilán" regresa un garrafón sucio.
- ⇒ El cliente " Miscelánea Terrazas" solicitó un servicio desde hace 45 días, aún no se le da respuesta.
- ⇒ De 45 clientes, 10 no contaban con publicidad; el vendedor en el turno no registro quejas y peticiones.
- ⇒ De 45 clientes, 18 no tenían en lugar visible el producto, 36 tenían el mostrador sucio y 5 con mostrador roto; no se tomaron acciones.

ESTUDIO DE RUTA**RUTA: 210 DISTRIBUCION DE ABARROTOS****FECHA: 24 / 08 / 90**

- ⇒ El vendedor titular no se presenta, la ruta es cubierta por el coordinador.
- ⇒ No se verificó con una lista de chequeo el estado de la unidad antes de salir a ruta.
- ⇒ No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo a la unidad.
- ⇒ La ruta sale de planta a las 10:05 A.M., 3 horas después de haber iniciado el turno.
- ⇒ Se entregaron 39 garrafones que no se encuentran tapados correctamente (goteando).
- ⇒ Ante peticiones del cliente no se registran los cambios solicitados. En “ Artículos para Fiesta “ se solicita cambio de 4 garrafones por tapa y envase deteriorado, no se da una respuesta inmediata.
- ⇒ No se registran las quejas de los clientes para la toma de acciones. “ Abarrotos Puerta del Sol “, “ Pollería Monse “ y “ Pinturas F. Mondragon “.

ESTUDIO DE RUTA**RUTA: 206 DISTRIBUCION DE ABARROTOS****FECHA: 28 / 09 / 90**

- ⇒ La unidad no se encuentra limpia y no se verificó con una lista de chequeo el estado de la unidad antes de salir a ruta.
- ⇒ El vendedor no cuenta con un sistema que permita evaluar su desempeño en el turno.
- ⇒ La ruta sale de planta a las 7:40 A.M. e inicia su trabajo formalmente a las 8:05 A.M.
- ⇒ El cliente " Abarrotos La Hacienda ", no cuenta con un mostrador que permita dar mejor presentación del producto, el vendedor no toma acciones ni se registra este incidente.
- ⇒ El vendedor desconoce las políticas de precios en su canal, al cuestionarlo un cliente.
- ⇒ En 13 clientes se visualizó el mostrador sucio, el vendedor no toma acciones para mejorar la presentación de éstos.
- ⇒ Se entregan 71 garrafrones que no se encuentran tapados correctamente, (goteando).
- ⇒ No se registran cambios solicitados por el cliente " Miscelánea ".
- ⇒ No se registra la solicitud de promoción del cliente " Abarrotos La Guadalupana ".
- ⇒ No se controla el tiempo de recarga.
- ⇒ Se queda pendiente un cliente por visitar debido a la falta de producto.

ESTUDIO DE RUTA
RUTA: AC-1 AGUACENTRO
FECHA: 28 / 08 / 90

- ⇒ El vendedor no utiliza como herramienta de trabajo un plan formal de ventas por ruta, en visitas y pesos.
- ⇒ El vendedor no cuenta con un sistema que le permita evaluar su desempeño en el turno.
- ⇒ La unidad se encuentra en taller mecánico desde hace 2 días y no esta lista para ruta.
- ⇒ Los ayudantes se presentan 30 minutos después de iniciado el turno.
- ⇒ La asignación de la unidad de reemplazo es proporcionada 50 minutos después de iniciado el turno.
- ⇒ La ruta sale de planta a las 8:40 A.M. e inicia su trabajo formalmente a las 9:10 A.M.
- ⇒ No funcionan los instrumentos de control de la unidad.
- ⇒ La presentación de los vendedores no es la adecuada, (uniforme desgastado).
- ⇒ En 3 aguacentros y 1 tendal no se visualiza publicidad de ningún tipo.
- ⇒ En 3 tendales, los garrafrones se dejan sin esperar alguna persona que los revise y cuantifique, provocando diferencias entre el cliente y vendedor al momento de la cobranza.
- ⇒ No se controlan los tiempos de recarga.
- ⇒ Molestia del vendedor por considerar que la unidad de reemplazo le provoca recarga.
- ⇒ El vendedor espera aproximadamente 2 horas en planta, sin actividad productiva, para recoger garrafrones vacíos en aguacentros.

ESTUDIO DE RUTA
RUTA: AC-15 AGUACENTROS
FECHA: 30 / 07 / 90

- ⇒ El vendedor no utiliza como herramienta de trabajo un plan formal de ventas por ruta, en visitas y pesos.
- ⇒ El vendedor no cuenta con un sistema que permita evaluar su desempeño en el turno.
- ⇒ La unidad no se encuentra limpia y no se verificó con una lista de chequeo el estado de la unidad antes de salir a ruta.
- ⇒ Los ayudantes se presentan 50 minutos después de iniciado el turno.
- ⇒ La ruta sale de planta a las 7:00 A.M. e inicia su trabajo formalmente a las 7:50 A.M.
- ⇒ No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo a la unidad.
- ⇒ En 3 aguacentros y 1 tendal no se visualiza publicidad de ningún tipo.
- ⇒ No se controla el tiempo de recarga de la unidad.
- ⇒ En “ Aguacentro Jardín “, los ayudantes ruedan los garrafones por el piso, maltratando el producto.
- ⇒ El vendedor espera aproximadamente 4 horas en planta, sin actividad productiva, para recoger garrafones vacíos en aguacentros.

ESTUDIO DE RUTA
RUTA: 107 DIRECTA
FECHA: 23 / 09 / 90

- ⇒ El vendedor no utiliza como una herramienta de trabajo un plan formal de ventas por ruta, en visitas y pesos.
- ⇒ El vendedor no cuenta con un sistema que permita evaluar su desempeño en turno y causas de no venta.
- ⇒ El inicio de la ruta lo impone el vendedor, sale de planta 7:05 A.M. e inicia su trabajo formalmente a las 9:10 A.M.
- ⇒ Un día anterior la ruta no salió por falta de producto.
- ⇒ La unidad no se encuentra en buenas condiciones para el óptimo desempeño, no se verificó con una lista de chequeo el estado de la unidad antes de salir a ruta.
- ⇒ Falta sentido de urgencia hacia el trabajo del vendedor y ayudantes.
- ⇒ Perdida de moral del vendedor, considera que no es un buen día para vender.
- ⇒ Ante peticiones del cliente, no se registran los requerimientos.
- ⇒ Ante la perdida de venta por la competencia, el vendedor no toma acciones ni se reporta este incidente.
- ⇒ El vendedor maneja su propio precio \$ 12.00, en la etiqueta especifica \$ 11.00, cliente confronta.
- ⇒ 3 clientes regresan producto por no contar con el sello de garantía.
- ⇒ La falta de mantenimiento a racks provoca rotura y maltrato del producto.

ESTUDIO DE SUPERVISION A DETALLE**AREA: VENTAS AGUACENTRO****FECHA: 02 / 09 / 90**

- ⇒ El analista no utiliza como una herramienta de trabajo un plan formal de visitas por ruta.
- ⇒ El analista no cuenta con un sistema que permita evaluar su desempeño y causas de no cumplimiento.
- ⇒ A partir de las 6:05 A.M. el analista inicia la asignación de rutas, no se cuenta con un plan formal de ventas diario por ruta en unidades y pesos.
- ⇒ La supervisión en zona no se planea, la visita al Aguacentro Gilis se considera por urgencia del cliente.
- ⇒ De 8:00 a 8:10 A.M. se efectúa la primer supervisión en la salida de rutas.
- ⇒ Una unidad se atrasa en salida por tener producto maltratado.
- ⇒ El analista efectúa actividades administrativas descuidando la supervisión en zona.
- ⇒ No se contó con una motocicleta en buenas condiciones que permitiera salir a zona a las 10:00 A.M.
- ⇒ A las 12:40 P.M. se inicia la ruta hacia el Aguacentro Gilis.
- ⇒ La queja del cliente y las acciones tomadas no son registradas en un reporte.
- ⇒ Se visita otro cliente no contemplado, el dueño se queja que no han proporcionado publicidad prometida y el analista no da respuesta.

ESTUDIO DE SUPERVISION Y GRUPO
AREA: PRODUCCION PRIMER TURNO
FECHA: 18 / 09 / 90

- ⇒ El supervisor no utiliza como una herramienta de trabajo en el turno un programa de producción.
- ⇒ La producción empieza 30´ minutos después de iniciado el turno. Atrasos por ajuste en máquinas, no se dio respuesta inmediata de mantenimiento.
- ⇒ Inconsistencias en la línea de producción por constantes paros, no son controladas las causas.
- ⇒ De 7:00 a 7:10 se observa que 2 de cada 10 garrafones tienen problemas con la tapa azul y de 7:50 a 8:00 5 de cada 10 tienen problemas con la tapa blanca.
- ⇒ El supervisor lleva a cabo operaciones manuales de manera constante, descuidando a su grupo.
- ⇒ No se controla el avance de los trabajos por hora, (productividad, rechazos, retrabajos, tiempos muertos no justificados).
- ⇒ Una persona improvisa su uniforme de trabajo, se coloca una bolsa de plástico.
- ⇒ La falta de una supervisión efectiva provoca que el personal descuide la producción y marque su propio ritmo de trabajo.
- ⇒ En el control de producción no se registran los tiempos de paro por atoramiento de garrafones, no se lleva el registro vía sistema de la productividad del área a lo largo del turno.
- ⇒ El supervisor no sabe la situación real del porque no funciona la taponadora, mantenimiento y producción difieren en la causa del no funcionamiento de la máquina.
- ⇒ La producción es parada 15 minutos antes de la hora de salida.
- ⇒ El supervisor no cuenta con un sistema que le permita evaluar y controlar su trabajo a lo largo del turno.

ESTUDIO DE SUPERVISION Y GRUPO
AREA: PRODUCCION SEGUNDO TURNO
FECHA: 30 / 07 / 90

- ⇒ El supervisor no cuenta con un sistema que le permita evaluar y controlar su trabajo a lo largo del turno.
- ⇒ El programa de producción no es utilizado por el supervisor como herramienta de trabajo.
- ⇒ El supervisor se encuentra en planta para iniciar su labor a las 14:10 y el personal a las 14:15.
- ⇒ No es constante la producción durante 60´ minutos, no son controladas las causas en forma efectiva a nivel operativo.
- ⇒ La carga y descarga se efectúa con un montacarga y un diablo, por falta de un montacarguista.
- ⇒ En la máquina de lavado hubo 4 paros y en la llenadora 6 paros; todos por el atoramiento de garrafones en el turno.
- ⇒ Existen dos paros de producción por no contar con suficiente tapa, en un lapso de 2 horas.
- ⇒ Existe un paro de producción por cambio de presentación no contemplado en el turno.
- ⇒ La falta de supervisión provoca que el personal disminuya su ritmo de trabajo.
- ⇒ Se trata de cubrir al montacarguista, pero ninguna persona se encuentra capacitada.
- ⇒ Falta sentido de urgencia para corregir desviaciones en el proceso, (paros de línea).
- ⇒ La falta de una supervisión efectiva provoca que el personal para producción sin causa justificada por 15 minutos.
- ⇒ Durante la carga de racks se rompen 8 garrafones de vidrio por la falta de una supervisión efectiva y descuido en las operaciones.
- ⇒ El supervisor lleva a cabo operaciones manuales de manera constante, no se controla el avance de los trabajos, (productividad, rechazos, retrabajos, tiempos muertos injustificados).

ESTUDIO DE SUPERVISION Y GRUPO
AREA: MANTENIMIENTO PRIMER TURNO
FECHA: 18 / 08 / 90

- ⇒ El personal no se encuentra al iniciar el turno provocando atraso de 10´ minutos en producción por ajuste de máquina de lavado.
- ⇒ La falta de supervisión por 3 horas provoca que el personal marque su propio ritmo de trabajo.
- ⇒ La taponadora no funciona desde hace 20 días y no se define el estatus real de ésta.
- ⇒ No se cuenta con un plan de mantenimiento para racks.
- ⇒ 3 personas que realizan soldadura de racks y reparaciones no utilizan el equipo de seguridad, (guantes, protección de vista).
- ⇒ No se supervisa en forma efectiva en cantidad y calidad los trabajos en el turno.
- ⇒ Se visualizan puertas caídas en las instalaciones, no se da solución en el turno.
- ⇒ El jefe de mantenimiento no cuenta con un sistema que permita evaluar su desempeño y el de su personal a lo largo del turno, plan, real y % logro en: calidad en reparaciones, tiempo utilizado, nivel de servicio y productividad del área.
- ⇒ Los retrabajos no son cuantificados y registrados en el turno.

ESTUDIO DE SUPERVISION Y GRUPO
AREA: ALMACEN Y PATIO PRIMER TURNO
FECHA: 02 / 10 / 90

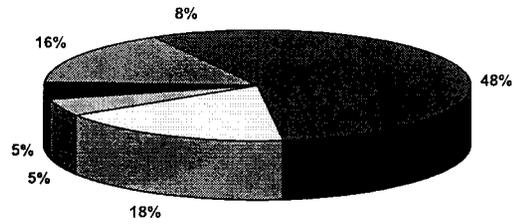
- ⇒ El jefe inicia su trabajo formalmente a las 6:30 A.M.
- ⇒ A las 6:00 A.M. ya se encontraba una unidad lista para salir, los contadores llegan 15 minutos después.
- ⇒ La primer ruta sale de planta a las 6:20 A.M.
- ⇒ La unidad SET-1 se retrasa en la puerta de salida por error en el conteo por parte del contador de garrafones.
- ⇒ De 7:30 a 7:40 A.M. hay un cuello de botella en la salida de rutas.
- ⇒ A las 8:00 A.M. ya habían salido 39 unidades.
- ⇒ A las 8:59 A.M. aún no sale la última unidad, no se controlan en forma efectiva los tiempos de salida de unidades a ruta.
- ⇒ Durante la descarga y carga hasta las 9:00 A.M., se cuantificaron 110 garrafones rotos, éstos son dejados por parte de los vendedores en los alrededores de la planta.
- ⇒ Por descuido, un montacarguista tira un rack.
- ⇒ Se maneja sin precaución los montacargas, al inicio del turno no se verificó con una lista de chequeo su estado mecánico.
- ⇒ La falta de supervisión provoca que el personal descuide su labor a lo largo de 40´ minutos.
- ⇒ Un analista solicita la firma del jefe de almacén, pero éste no se encuentra en su oficina.
- ⇒ Un vendedor avienta 3 garrafones de vidrio al área donde se encuentran los vidrios rotos y no se observa que alguien de almacén los cuantifique.

ESTUDIO DE SUPERVISION Y GRUPO
AREA: ALMACEN Y PATIO PRIMER TURNO
FECHA: 24 / 08 / 90

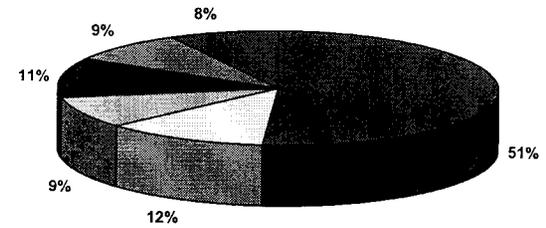
- ⇒ El jefe de almacén no cuenta con un plan de trabajo al inicio del turno, su sistema de trabajo no le permite controlar y evaluar los resultados.
- ⇒ No se cargan las unidades basándose en un plan de venta por ruta.
- ⇒ El garrafón lleno, vacío y roto no se encuentra identificado, (señalización) en forma adecuada.
- ⇒ No se analizan las causas de los garrafones rotos o maltratados en el turno, no se distingue por causa producción o almacén.
- ⇒ Por tener producto maltratado hay atrasos en la salida de las rutas 9:00 A.M..
- ⇒ Un rack con garrafón lleno se cae y maltrata el producto.
- ⇒ Los racks no cuentan con un mantenimiento preventivo.
- ⇒ No se controlan los tiempos de carga y recarga de las unidades.
- ⇒ A las 9:30 A.M. se termina el producto, 30 rutas se atrasan esperando a ser surtidas hasta que producción de respuesta.
- ⇒ A las 10:50 A.M. aún hay unidades sin salir.
- ⇒ No se controla una logística de servicio en el piso Producción - Almacén - Ventas, no se mide el nivel de servicio entre áreas.
- ⇒ Se maneja sin precaución los montacargas, al inicio del turno no se verificó con una lista de cheque su estado mecánico.
- ⇒ A lo largo del turno en 4 ocasiones se solicitó el servicio en almacén general y no se encontró a nadie que atendiera.

RESUMEN DE ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO

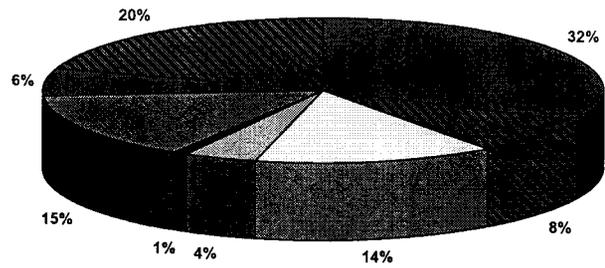
1.-¿COMO CREE QUE DISTRIBUYE SU TIEMPO?.



2.-¿COMO LE GUSTARIA DISTRIBUIR SU TIEMPO?

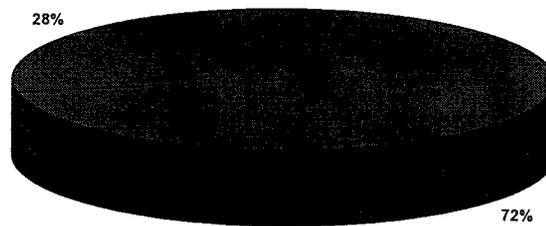


3.-¿COMO DISTRIBUYE REALMENTE SU TIEMPO?.



- TIEMPO DE SUPERVISION
- OTRAS ACTIVIDADES
- TIEMPO ADMINISTRATIVO
- TIEMPO TOUR
- TRABAJO MANUAL
- TIEMPO ENTRENAMIENTO
- TIEMPO DISPONIBLE
- TIEMPO FUERA DEL AREA

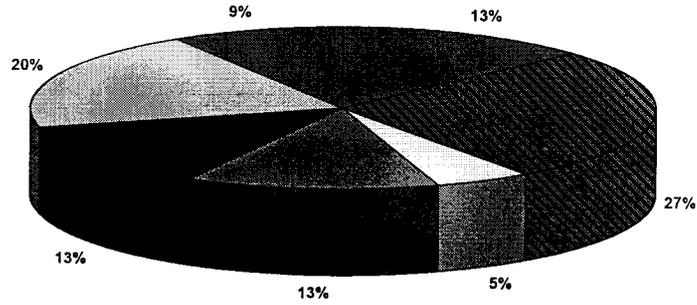
RESUMEN DE GRUPO



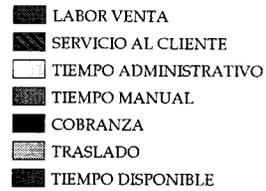
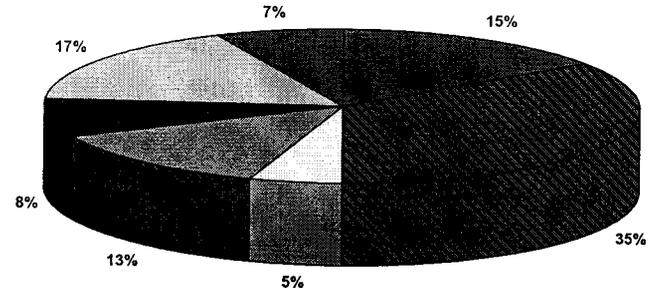
- TRABAJA
- NO TRABAJA

RESUMEN DE ESTUDIOS DE RUTA

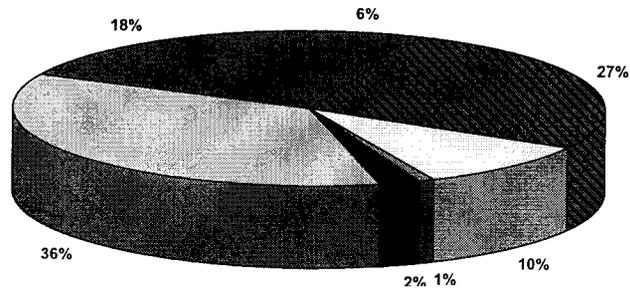
1.-¿COMO CREE QUE DISTRIBUYE SU TIEMPO?.



2.-¿COMO LE GUSTARIA DISTRIBUIRLO?



3.-¿COMO DISTRIBUYE REALMENTE SU TIEMPO?.



III. SISTEMAS OPERACIONALES ACTUALES

SISTEMA ACTUAL DE ALMACEN (PRODUCTO TERMINADO)

- ⇒ Falta definir un plan de carga de combustible de las unidades a través de una adecuada coordinación con ventas.
- ⇒ Falta un plan de carga con base a un plan de venta y asignaciones bien definidas.
- ⇒ Falta un plan maestro que especifique Horas-Hombre vs. Cargas de trabajo.
- ⇒ No se controlan indicadores de cargas a tiempo y completas de las unidades.
- ⇒ Falta un control de las entradas de producción al área (condiciones de recepción y volumen).
- ⇒ Falta un análisis vía sistema de las causas de rotura de envase y así incidir en su reducción.
- ⇒ Falta un reporte gerencial que evalúe plan, real y % logro de los principales indicadores: cargas a tiempo, cargas completas, nivel de servicio a ventas y productividad del área.
- ⇒ Falta una evaluación del desempeño de los principales indicadores clave.

SISTEMA ACTUAL DE ALMACEN (MATERIA PRIMA Y REFACCIONES)

- ⇒ No se cuenta con un plan maestro de recepción de materia prima que especifique Horas-Hombre vs. Cargas de trabajo.
- ⇒ Falta una evaluación formal con compras del nivel de servicio de los proveedores en cuanto a entregas completas y a tiempo.
- ⇒ Falta un file de localización de materiales.
- ⇒ Falta un Lay-Out de identificación de los materiales.
- ⇒ En el sistema faltan indicadores que garanticen la confiabilidad de existencias.
- ⇒ No se controlan indicadores del nivel de rotación de los materiales; máximos, mínimos y puntos de reorden.
- ⇒ El sistema no mide el nivel de servicio que se da a la planta, entregas completas y a tiempo (Back Order).
- ⇒ Falta un reporte gerencial que concentre los principales indicadores: nivel de servicio, confiabilidad, rotación, back-order y productividad del área
- ⇒ Faltan juntas efectivas de trabajo que permitan tomar decisiones.
- ⇒ Falta una evaluación del desempeño histórico de los indicadores clave.

SISTEMA ACTUAL DE PRODUCCION

- ⇒ El programa de producción diario a nivel operativo no se maneja.
- ⇒ No se cuenta con un plan maestro de producción que especifique Horas-Hombre vs. Cargas de trabajo.
- ⇒ Subutilización de campos en documentos.
- ⇒ No se controla la productividad a lo largo del turno de trabajo.
- ⇒ No se controlan en forma efectiva las causas de tiempos muertos en la Planta y no se tomaron acciones.
- ⇒ No se evidencia en el control de producción diario la toma de acciones ante desviaciones en el proceso.
- ⇒ Los rechazos y retrabajos no son controlados a lo largo del turno de trabajo.
- ⇒ Falta un reporte gerencial que evalúe el desempeño histórico de los indicadores clave en cuanto a plan, real y % logro.
- ⇒ Faltan juntas efectivas de trabajo.

SISTEMA ACTUAL DE VENTAS (AGUACENTROS)

- ⇒ El sistema no muestra evidencia documental de una lista de chequeo de la unidad al inicio del día.
- ⇒ No se cuenta con un plan formal de prospección de nuevos clientes.
- ⇒ No se utiliza el histórico de consumo por cliente para un plan de venta diario por ruta, en unidades y pesos.
- ⇒ No se lleva un registro de devoluciones, cambios, quejas, causas y toma de acciones.
- ⇒ Falta un control que muestre los resultados del análisis en campo, toma de acciones ante pérdida de venta.
- ⇒ En el reporte no se indican niveles de servicio, quejas, productividad del vendedor por ruta en plan, real y % logro; así como las acciones tomadas.
- ⇒ No se cuenta vía sistema con un análisis del nivel de servicio y desviaciones en la actuación de los aguacentros.
- ⇒ Falta una evaluación del desempeño histórico de los indicadores de servicio y eficiencia de los vendedores en ruta.
- ⇒ Faltan juntas efectivas de trabajo a nivel área.

SISTEMA ACTUAL DE VENTAS (DIRECTA E INSTITUCIONAL)

- ⇒ Falta un plan de venta diario por ruta, en unidades y pesos.
- ⇒ Falta un plan formal de prospección de nuevos clientes, (Institucional).
- ⇒ Las rutas no tienen un plan en visitas y pesos, no se puede evaluar su nivel de efectividad.
- ⇒ El reporte de carga de unidades no es utilizado a nivel operativo.
- ⇒ Los vendedores no evalúan el nivel de servicio en sus rutas, las quejas no son formalmente registradas.
- ⇒ El sistema no evidencia la toma de acciones preventivas y correctivas ante desviaciones en el servicio.
- ⇒ Falta complementar el reporte gerencial con indicadores: nivel de servicio, quejas, productividad del vendedor en ruta (plan, real, % logro).
- ⇒ Falta una evaluación del desempeño histórico de los indicadores de servicio y eficiencia de los vendedores.

SISTEMA ACTUAL DE VENTAS (ABARROTOS PREVENTA-DISTRIBUCION)

- ⇒ El sistema no muestra evidencia documental de una lista de chequeo de la unidad al inicio del día.
- ⇒ No se cuenta con un plan formal de prospección de nuevos clientes.
- ⇒ No se utiliza como una herramienta de trabajo el consumo histórico por cliente para un plan de venta diario por ruta, en unidades y pesos.
- ⇒ No se evalúa a lo largo de la ruta la venta plan, real y % logro en visitas y pesos.
- ⇒ El reporte de carga de unidades no es utilizado a nivel operativo.
- ⇒ No se lleva un registro de devoluciones, cambios, quejas, causas y toma de acciones.
- ⇒ El sistema no muestra evidencia de toma de acciones ante clientes perdidos por mal servicio.
- ⇒ El sistema no muestra evidencia de causas de no pedido en visitas realizadas.
- ⇒ En el reporte falta incluir las entregas a tiempo y completas.
- ⇒ En el comparativo de indicadores falta evaluar por ruta venta en pesos y visitas (plan, real, % de logro).

SISTEMA ACTUAL DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS

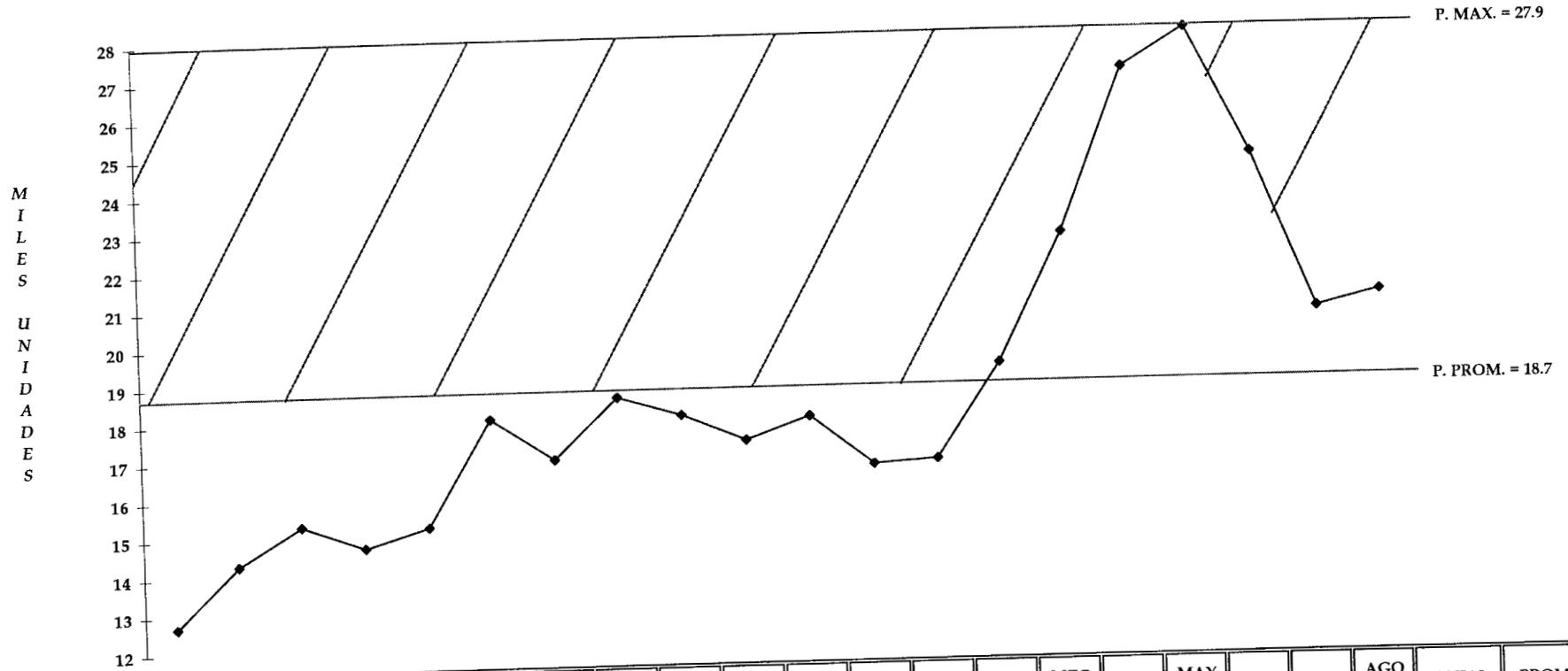
- ⇒ No se cuenta con un plan maestro de mantenimiento preventivo que especifique Horas-Hombre vs. Cargas de trabajo.
- ⇒ El plan de mantenimiento preventivo a montacargas es de manera informal, el sistema no visualiza su cumplimiento en calidad y tiempo.
- ⇒ No se lleva un control de kilometraje por unidad.
- ⇒ No se controlan indicadores operativos que midan el nivel de servicio, mantenimientos preventivos, mantenimientos correctivos, tiempos utilizados y principales causas.
- ⇒ No se cuenta con un stock mínimo de refacciones básicas en almacén.
- ⇒ Falta un reporte gerencial que muestre los indicadores clave: Días de servicio, productividad del área con respecto a un plan, real y % logro.
- ⇒ Faltan juntas efectivas de trabajo.
- ⇒ Falta una evaluación del desempeño histórico de los indicadores clave.

SISTEMA ACTUAL DE MANTENIMIENTO EN PLANTA

- ⇒ No se cuenta con un plan maestro que especifique Horas-Hombre vs. Cargas de trabajo.
- ⇒ El sistema no controla en calidad y tiempos los trabajos.
- ⇒ No se cuenta con un stock mínimo de refacciones básicas en almacén.
- ⇒ No se cuenta con una orden de trabajo para mantenimientos correctivos: hora paro, hora inicio de reparación, hora termino, actividades realizadas, tiempo y aceptación del área solicitante.
- ⇒ No se lleva un historial de reparaciones por equipo.
- ⇒ No se cuenta con un reporte gerencial que permita visualizar indicadores operativos en plan, real y % logro como: nivel de servicio, productividad del área y % utilización de horas-hombre.
- ⇒ No se llevan juntas efectivas de trabajo.
- ⇒ Falta una evaluación del desempeño histórico de los indicadores clave.

IV. ESTUDIOS ESTADISTICOS

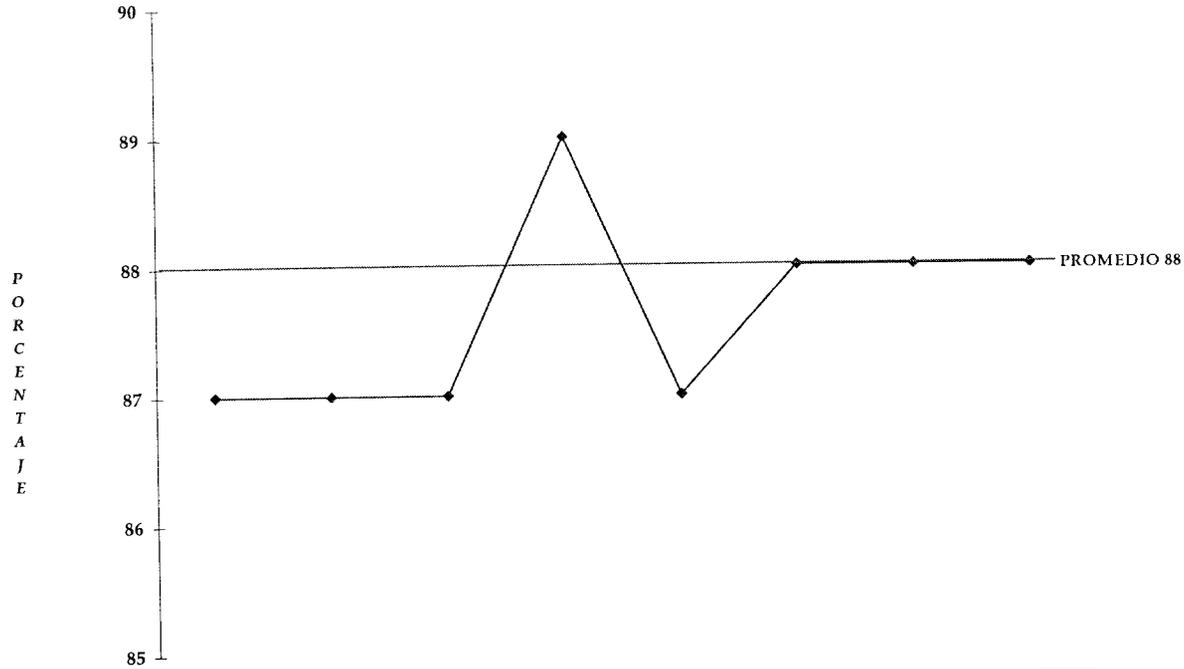
VENTA POR DIA HABIL (TOTAL)



MES	ENE 89	FEB 89	MZO 89	ABR 89	MAY 89	JUN 89	JUL 89	AGO 89	SEP 89	OCT 89	NOV 89	DIC 89	ENE 90	FEB 90	MZO 90	ABR 90	MAY 90	JUN 90	JUL 90	AGO 90	TOTAL	PROM.
DIAS HABILES	26	23	23	26	26	25	27	26	25	27	24	25	26	23	25	24	25	26	27	26	505	25
VENTA EN UNIDADES	329	330	352	382	396	450	455	482	452	466	431	415	433	442	565	646	698	641	554	543	9,462	473
VENTA POR DIA HABIL	12.7	14.3	15.3	14.7	15.2	18.0	16.9	18.5	18.0	17.3	17.9	16.6	16.7	19.2	22.6	26.9	27.9	24.6	20.5	20.9	374.7	18.7

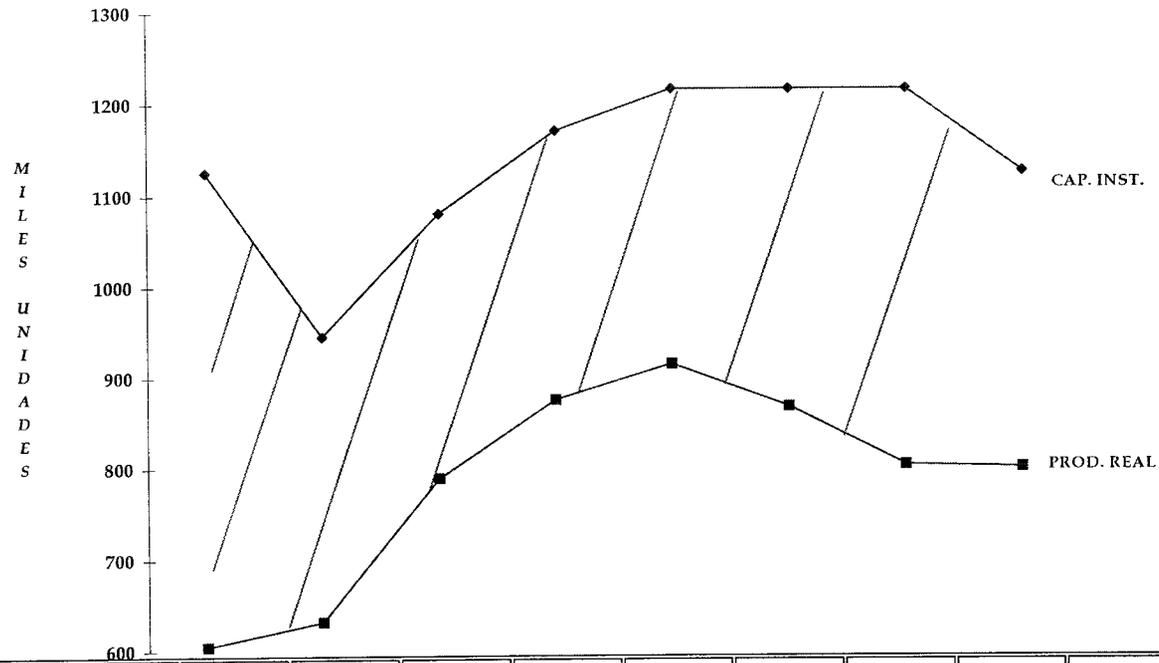
FUENTE: ESTADISTICOS VENTAS 97-98

**% UTILIDAD BRUTA
(VENTAS TOTALES)**



MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	TOTAL	PROM.
DIAS HAB.	26	23	25	24	25	26	27	26	202	25
VENTAS NETAS	3,892	3,945	5,036	5,753	6,537	6,420	5,533	5,389	42,505	5,313
COSTO VENTA	509	516	644	854	831	802	644	619	5,419	677
UTILIDAD BRUTA	3,383	3,429	4,392	5,107	5,706	5,618	4,889	4,770	37,294	4,662
% UTIL. BRUTA	87	87	87	89	87	88	88	88	88	88

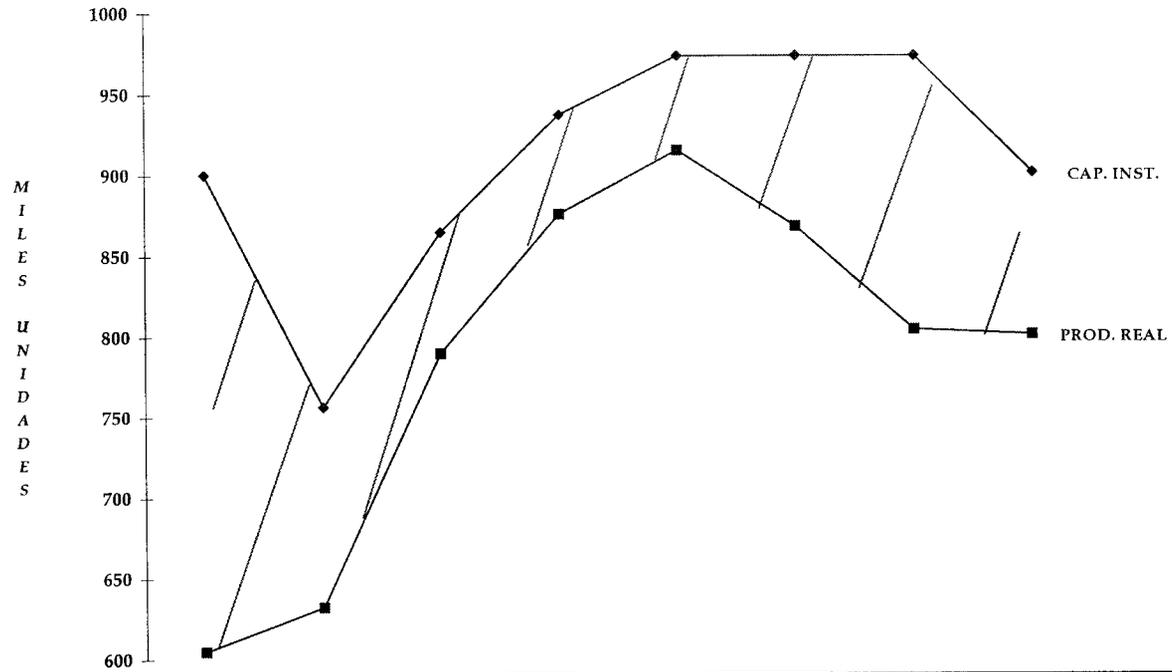
**% DE UTILIZACION
PRODUCCION VS. CAPACIDAD INSTALADA (REAL)**



MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	TOTAL	PROM.
DIAS LAB. PROM.	25	21	24	26	27	27	27	25	202	25
CAP. INST. X HORA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
HORAS X DIA	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	180	22,5
CAP. INST. X MES	1,125	945	1,080	1,170	1,215	1,215	1,215	1,125	9,090	1,136
PROD. REAL	605	632	789	875	914	867	803	800	6,285	786
% UTILIZACION	54	67	73	75	75	71	66	71	69	69

FUENTE: RESULTADO DE LA OPER. PRODUCCION

**% DE UTILIZACION
PRODUCCION VS. CAPACIDAD INSTALADA (COORP.)**



MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	TOTAL	PROM.
DIAS LAB. PROM.	25	21	24	26	27	27	27	25	202	25
CAP. INST. X HORA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
HORAS X DIA	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	180	22,5
CAP. INST. X MES	900	756	864	936	972	972	972	900	7,272	909
PROD. REAL	605	632	789	875	914	867	803	800	6,285	786
% UTILIZACION	67	83	73	93	94	89	83	89	86	86

FUENTE: RESULTADO DE LA OPER. PRODUCCION

KARDEX VS. FISICO (MATERIA PRIMA Y REFACCIONES)

NO.	CODIGO	DESCRIPCION	U / M	REPORTE	FISICO	DIFERENCIA U/M	COSTO UNIT.	DIFERENCIA (\$)
1	62010021	Tapa azul de plástico	PZA.	210,681	179,500	5,993	0.13	\$ 779.09
2	62020007	Tapa para envase 19 lts. rosca	PZA.	56,435	34,000	10,295	0.17	\$ 1,750.15
3	62020006	Tapa para envase de policarbonato	PZA.	143,999	141,000	704	1.25	\$ 880.00
4	62010020	Collarin de garantía electropura 105x82 mm	PZA.	420,007	371,000	15,333	0.07	\$ 1,073.31
5	62010025	Banda de garantía transparente	PZA.	130,432	116,000	2,716	0.067	\$ 181.97
6	62010028	Banda electropura azul \$11.00 a 2 tintas	PZA.	191,060	158,000	10,638	0.053	\$ 563.81
7	62010022	Banda de garantía transparente	PZA.	257,519	254,500	1,629	0.051	\$ 93.28
8	51160103	Etiqueta electropura para garrafon de policarbonato	PZA.	42,040	42,510	470	0.77	\$ 361.90
9	52160201	Sosa liquida al 50%	KG.	4,580	3,720	500	1.72	\$ 860.00
10	52050101	Hipoclorito de sodio al 13%	KG.	720	780	60	1.28	\$ 76.80
11	59020208	Detergente líquido DU/LT	LT.	340	350	10	9.50	\$ 95.00
12	52110102	Steel Brite	KG.	131	100	31	8.67	\$ 268.77
13	52110202	Oxicley liquido	LT.	490	270	220	12.47	\$ 2,743.40
14	52110205	Policlay liquido	LT.	240	220	20	23.90	\$ 478.00
15	59040501	Escobillon de cerda 70cm.	PZA.	201	196	5	8.24	\$ 41.20
16	60090901	Cubreboca desechable	PZA.	8,850	8,800	50	0.17	\$ 8.50
17	60090902	Cofia desechable	PZA.	3,700	3,100	500	0.50	\$ 250.00
18	60090903	Bota desechable	PR.	400	700	350	2.05	\$ 717.50
19	43020306	Repuesto para solenoide chevr.	PZA.	15	13	2	15.10	\$ 30.20
20	02080511	Armadura para marcha	PZA.	1	2	1	140.00	\$ 140.00
21	17010404	Filtro de aceite	PZA.	21	22	1	15.72	\$ 15.72
22	59020206	Detergente desengrasante seven H.F.	KG.	60	60	0	23.50	-----
23	85020204	Cipet detergente lavabotellas	KG.	60	60	0	32.50	-----
24	59010308	Cescos ASPS	LT.	80	80	0	17.41	-----
25	57010202	Aceite mineral P/P2000	LT.	20	20	0	22.81	-----
26	52110206	Pre-treat plus 110	LT.	240	240	0	72.82	-----
27	85020433	Bisulfato de sodio	KG.	175	175	0	8.00	-----
28	52010106	Talent (polvo para limpieza)	KG.	160	160	0	13.00	-----
29	59020301	Jabón en polvo	KG.	400	400	0	7.33	-----
30	26020103	Collarin para clutch no. RC-1430 Maq.-350	PZA.	9	8	1	66.00	\$ 66.00
31	02041802	Buje piloto para motor	PZA.	10	11	1	12.68	\$ 12.68
32	02140201	Clutch de diafragma para Chevrolet maq. 350	PZA.	4	5	1	267.22	\$ 267.22
33	43020306	Repuesto para solenoide de Chevrolet	PZA.	15	13	2	15.10	\$ 30.20
34	05070237	Cables para bujia encen. electro. maq. 350	JGO.	13	13	0	59.00	-----
35	05050103	Bujias BL15V	PZA.	8	8	0	7.29	-----
36	05071702	Rotor para alternador	PZA.	5	5	0	71.70	-----
37	57050101	Anticongelante	LT.	71	71	0	11.34	-----
38	01120204	Balatas traseras	PZA.	11	11	0	81.73	-----

KARDEX VS. FISICO (MATERIA PRIMA Y REFACCIONES)

NO.	CODIGO	DESCRIPCION	U / M	REPORTE	FISICO	DIFERENCIA U/M	COSTO UNIT.	DIFERENCIA (\$)
39	01140102	Rotochamber trasero p/frenos de aire	PZA.	3	3	0	167.23	-----
40	01140101	Rotochamber delantero	PZA.	2	2	0	66.42	-----
41	59020201	Jabón para tocador líquido	PZA.	42	44	2	7.18	\$ 28.72
42	59040604	Fibra azul	PZA.	44	37	7	5.54	\$ 38.78
43	64020110	Cepillo de plástico	PZA.	17	17	0	5.00	-----
44	04080903	Faros para montacargas	PZA.	2	2	0	188.56	-----
45	27010122	Reten No. 55010	PZA.	10	12	2	52.48	\$ 104.96

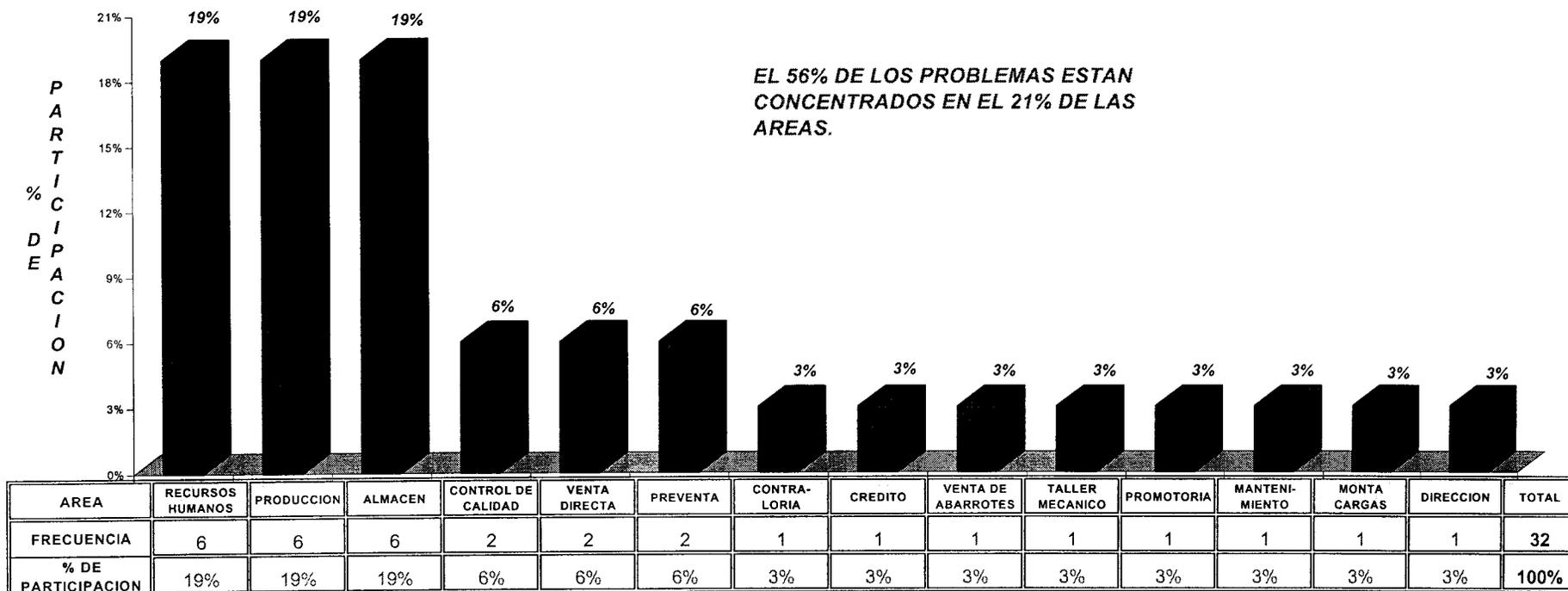
OBSERVACIONES:

- EL ALMACEN EN GENERAL, SE ENCUENTRA PAPELERIA, MATERIA PRIMA DIRECTA E INDIRECTA, COMBUSTIBLES, SOLVENTES INFLAMABLES, REFACCIONES P/AUTOMOVILES, ACCESORIOS, EL ARCHIVO GENERAL, ETC.
- LAS MATERIAS PRIMAS DIRECTAS NO TIENEN ETIQUETA DE IDENTIFICACION.
- EN ALGUNOS PRODUCTOS NO SE TIENE ACTUALIZADO LA CODIFICACION EN SUS ETIQUETAS DE IDENTIFICACION.
- NO SE CUENTA CON UN LAY-OUT DE IDENTIFICACION DE LAS ZONAS DE ALMACENAJE, Y UN FILE DE LOCALIZACION QUE FACILITE LA RASTREABILIDAD DE LOS PRODUCTOS.
- NO SE CUENTA CON MECANISMOS QUE GARANTIZEN LA CONFIABILIDAD DE LAS EXISTENCIAS.
- EXISTEN CHARCOS DE AGUA DENTRO DEL ALMACEN.
- SE CONTROLA LA EXISTENCIA DE GARRAFONES, HACIENDO UN CONTEO FISICO DIARIO APROXIMADAMENTE A LAS 6:00 A.M.
- NO SE LLEVA UN CONTROL DE SALIDAS DE LOS GARRAFONES, CUANDO LOS SOLICITA PRODUCCION LO HACE EN FORMA VERBAL.
- NO SE CONTROLA EL NIVEL DE SERVICIO QUE PRESTE EL ALMACEN AL AREA PRODUCTIVA.

TOTAL DE ITEMS: 45
ITEMS CON DESVIACION: 28
PORCENTAJE CON DESVIACION: 62%

FUENTE: REPORTE EXISTENCIAS Y CONTEO FISICO

ANALISIS DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN (ORGANIGRAMA)

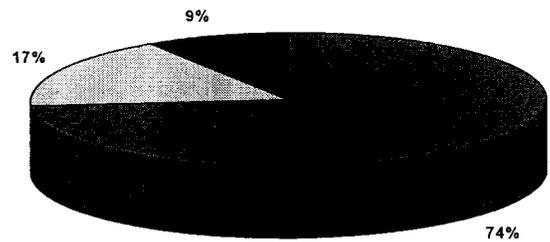


FUENTE: CUESTIONARIOS DE ORGANIGRAMA

V. CUESTIONARIOS DE AMBIENTE LABORAL

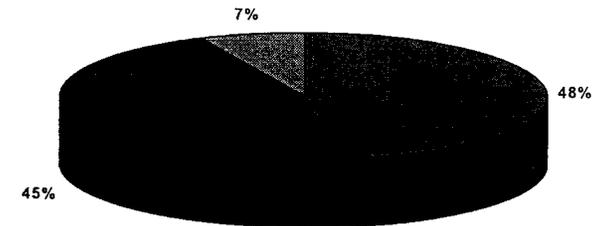
CUESTIONARIO AMBIENTE LABORAL

1.- ¿ QUE SIGNIFICA PARA UD. TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ?



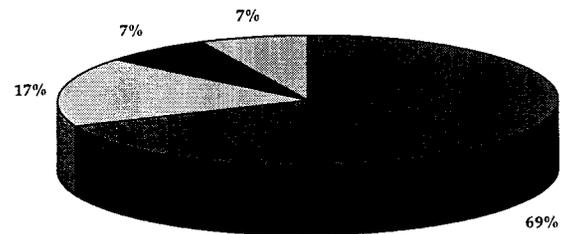
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
 ORGULLO Y RESPONSABILIDAD
 ESTABILIDAD ECONOMICA

2.- ¿ COMO CONSIDERA EL SERVICIO QUE LE DA LA EMPRESA A SUS CLIENTES ?



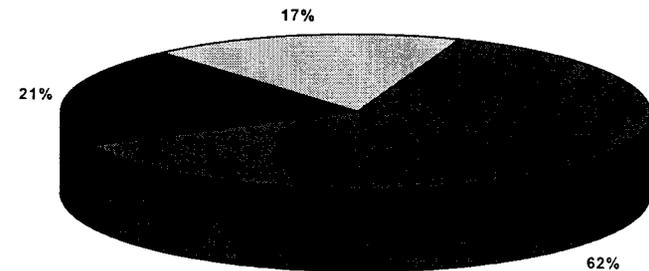
BUENO
 - CALIDAD PRODUCTO
 - SERVICIO AL CLIENTE
 REGULAR
 - FALTA ABASTECIMIENTO
 - FALTA UNIDADES
 - FALTA SERVICIO AL CLIENTE
 - FALTA CAPACITACION EN VENTAS
 MALO
 - CONDICIONES UNIDADES
 - FALTA SERVICIO A CLIENTE

3.- ¿ CUALES SON LAS SATISFACCIONES QUE HA PROPORCIONADO SU TRABAJO ?



DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
 CLIENTE SATISFECHO
 SUPERACION ECONOMICA
 MOTIVACION

4.- ¿ COMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACION EN SU DEPARTAMENTO Y EN LA EMPRESA ?

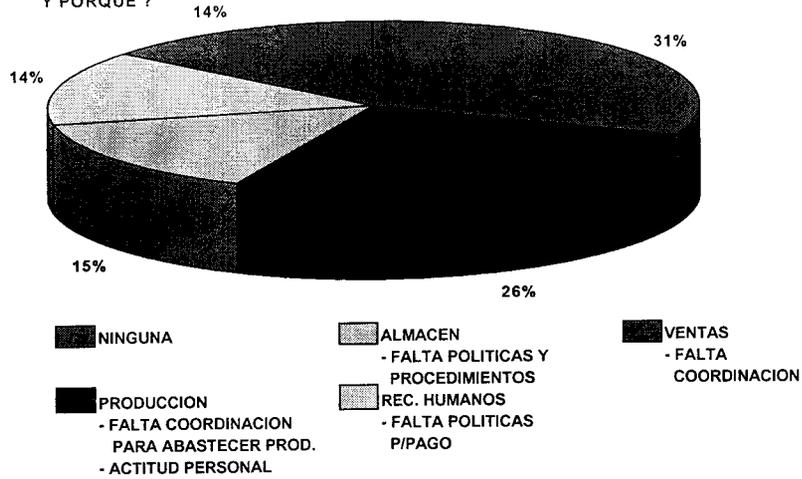


BUENA
 REGULAR
 MALA

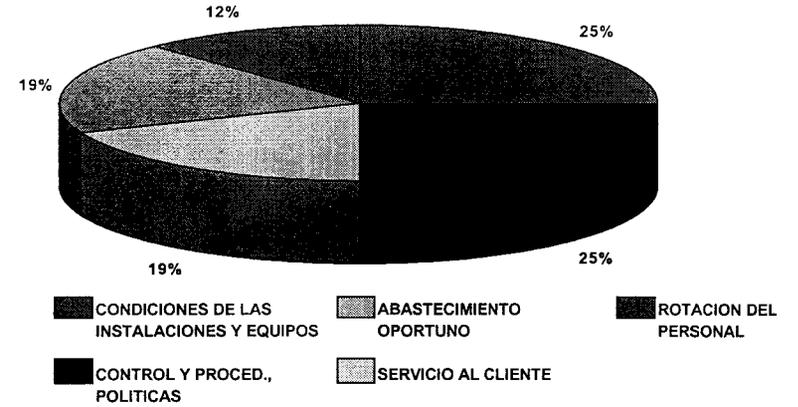
FUENTE: CUESTIONARIO AMBIENTE LABORAL
MUESTRA: 45

CUESTIONARIO AMBIENTE LABORAL

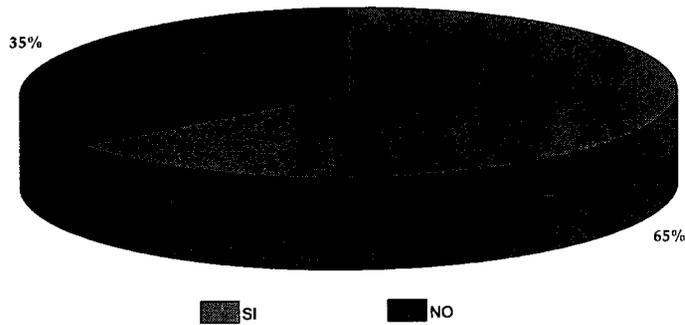
5.- ¿ CON QUE AREA O DEPARTAMENTO ENFRENTA MAYORES PROBLEMAS DE COMUNICACION Y PORQUE ?



6.- ¿ CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LOS PROBLEMAS MAS IMPORTANTES QUE TIENE ACTUALMENTE LA EMPRESA ?



7.- ¿ SE HAN TOMADO ACCIONES PARA RESOLVERLOS ?



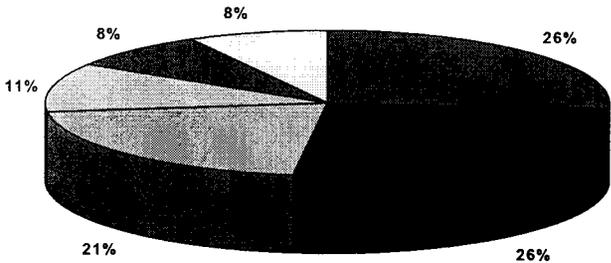
¿ HAN SIDO EFECTIVAS ?



FUENTE: CUESTIONARIO AMBIENTE LABORAL
MUESTRA: 45

CUESTIONARIO AMBIENTE LABORAL

8.- MENCIONE SUGERENCIAS PARA MEJORAR



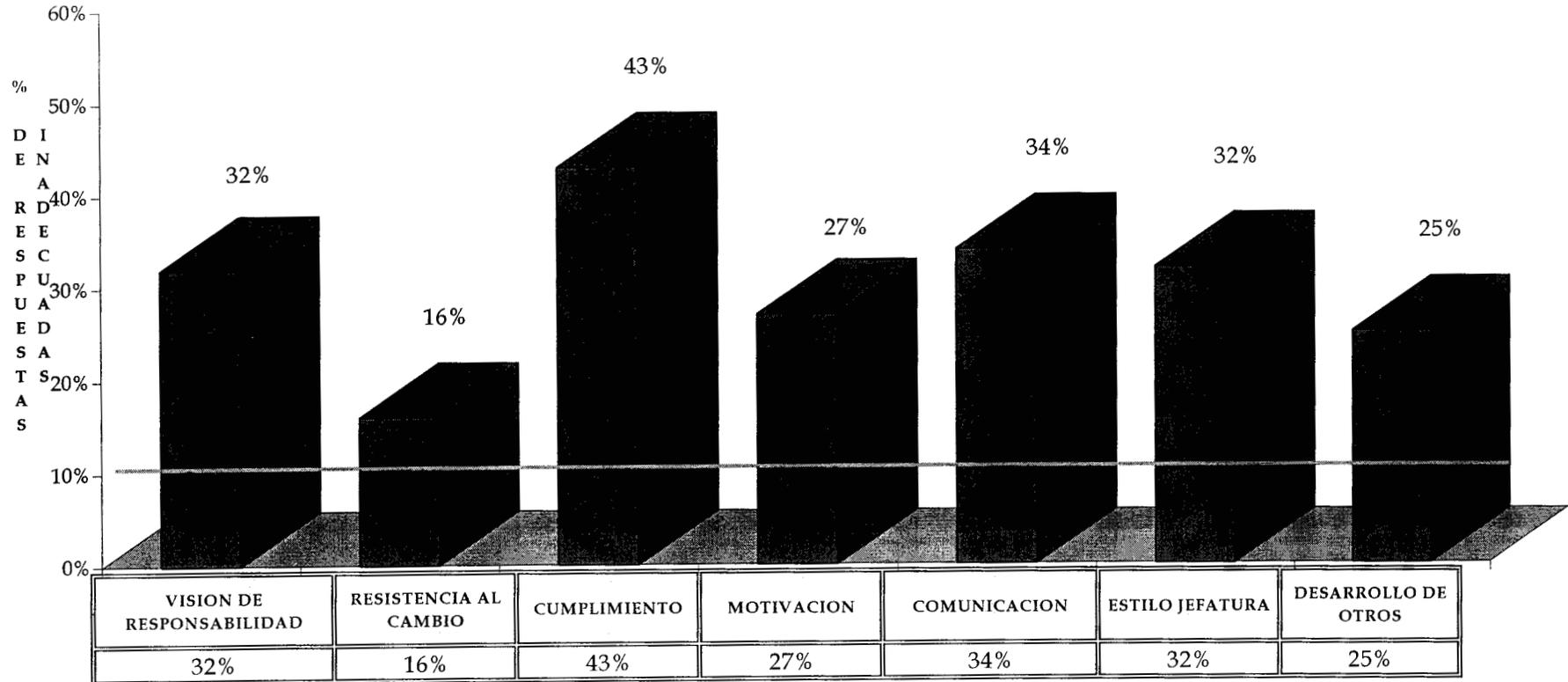
- MOTIVACION Y CAPACITACION
- MEJORAR INSTALACIONES Y EQUIPO DE DISTRIBUCION (UNIFORMES)
- ESTABLECER POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS BIEN DEFINIDOS
- MAYOR PERSONAL
- AUMENTO DE VENTAS
- ABASTECIMIENTO OPORTUNO DE PRODUCTO AL CLIENTE

FUENTE: CUESTIONARIO AMBIENTE LABORAL
MUESTRA: 45

VI. CUESTIONARIOS DE ACTITUD

GRAFICA DE ACTITUD NIVEL GERENCIAL

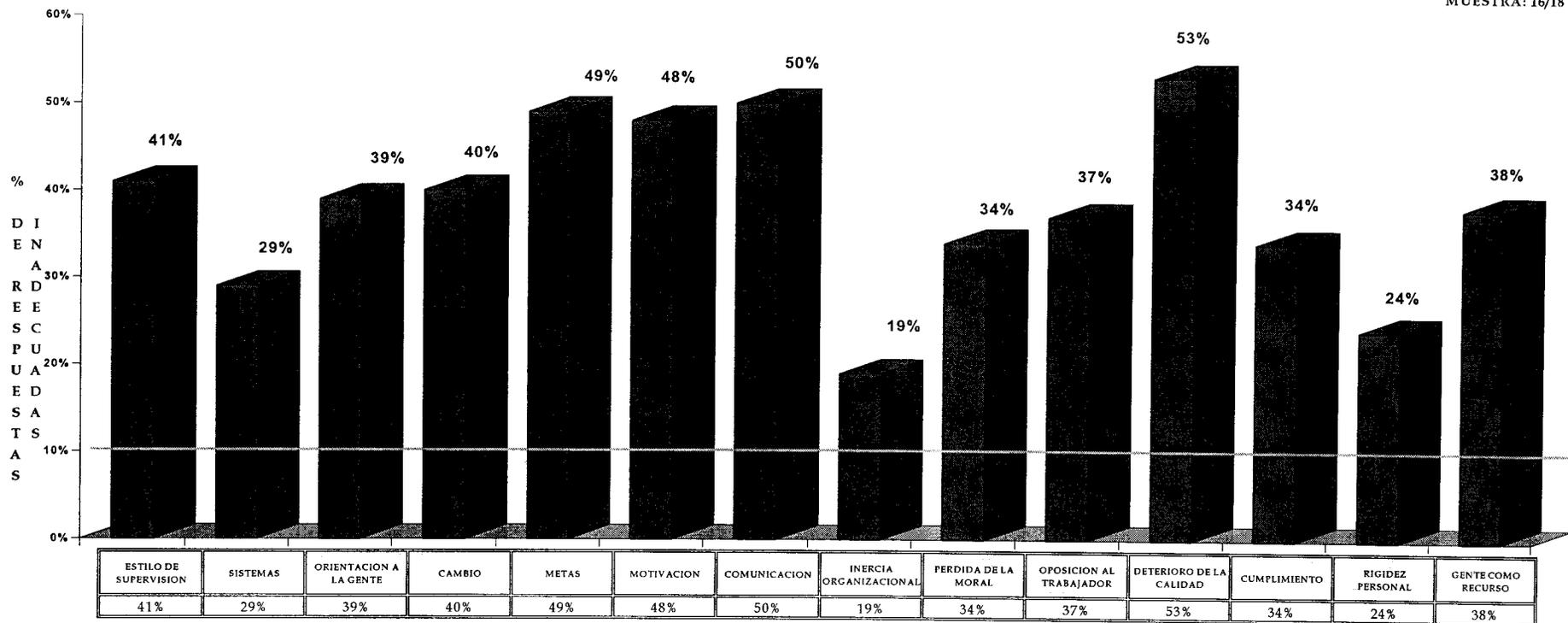
MUESTRA: 8/9



FUENTE: CUESTIONARIO DE ACTITUD MMQ.

GRAFICA DE ACTITUD SUPERVISORES

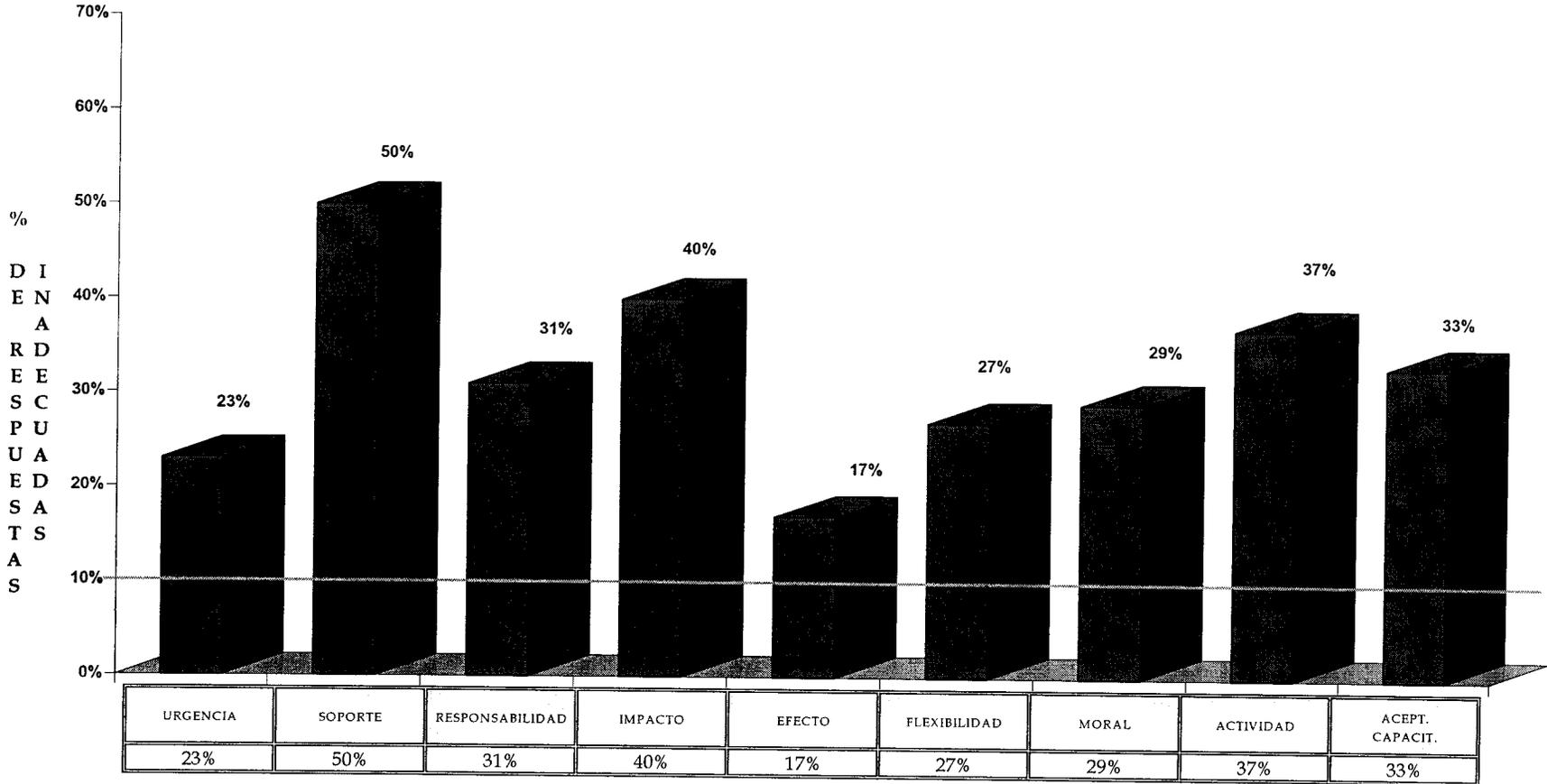
MUESTRA: 16/18



FUENTE: CUESTIONARIO DE ACTITUD (MAQ)

GRAFICA DE ACTITUD NIVEL VENTAS

MUESTRA: 45/201



FUENTE: CUESTIONARIO DE ACTITUD (SAQ)

VII. CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

ELECTROPURA, S.A. DE C.V., en los últimos años, ha logrado posicionarse y consolidarse como la empresa líder en el mercado de la distribución de agua embotellada en la Ciudad de México, gracias al crecimiento alcanzado, cumpliendo la estrategia número 1 de la Dirección General.

Sin embargo, está actualmente en la búsqueda de lograr una integración y homogenización de sus sistemas en la Planta Purificadora de Agua Los Reyes, S.A. de C.V., que aseguren el control de la operación, así como lograr un cambio cultural en todos los niveles de la Planta Purificadora de Agua Los Reyes, S.A. de C.V., con la finalidad de eficientizar al máximo su proceso actual y así asegurar un óptimo nivel de servicio a clientes.

Ante esta expectativa, es necesario reestructurar los sistemas operacionales para mejorar el control operativo y la creación de verdaderos vendedores.

Los resultados serán reflejados a través del control de indicadores claves en todas las áreas, que permitan la toma oportuna de decisiones de los vendedores y operarios y un excelente nivel de respuesta a las necesidades del mercado.

Por lo tanto, proponemos que a través de la aplicación de un plan de mejora, se establezcan sistemas uniformes para conseguir mejores resultados con un cambio de cultura enfocado al servicio, con clientes satisfechos, para un crecimiento superior al que ha alcanzado hasta ahora Purificadora de Agua Los Reyes, S.A. de C.V.

ANALISIS DEL ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA

- ⇒ El organigrama no esta oficializado ni difundido, esta en partes y no existe uno general.
- ⇒ Falta definir responsabilidades y objetivos de cada puesto por escrito.
- ⇒ Falta claridad en responsabilidades y objetivos de cada puesto.
- ⇒ Los mandos medios no tienen claridad en su función de supervisión y logro a través de sus subordinados.
- ⇒ Problemas de comunicación formal.
- ⇒ Un estilo de liderazgo que ocasiona problemas.
- ⇒ Los niveles jerárquicos no son lo suficiente claros funcionalmente.
- ⇒ A nivel analistas de mercado, su función de supervisión es compartida hacia todo el nivel operativo, que es muy amplio pero no están bien distribuidas las cargas de trabajo por analista.
- ⇒ Ningún organigrama presentado esta firmado.

DETECCION DE NECESIDADES

PROBLEMA	PRUEBA VERBAL
<p>1. <i>La falta de liderazgo provoca que el personal imponga su propio ritmo de trabajo y deficiente servicio al cliente.</i></p>	<p>“La mayoría no se preocupa por su canal de venta, por eso creo que falta mas atención”. “Falta interés de la gente para llevar a cabo acciones de mejora”. “Siento que los preventistas no hacen bien su trabajo”. “Tenemos muchos problemas con el Jefe de Almacén, no sabe mandar a uno”. “El Jefe de Almacén se cree saberlo todo”. “Como quieren que mejore, deberían mejorar los jefes”. “Nada más ven algo mal y luego luego a regañarnos, ni nos apoyan”. “Deberían darles cursos de relaciones humanas a los jefes”. “No es por nada pero mis compañeros siempre se hacen tontos, ahora trabajan porque lo ven a usted”. “Considero que para poder delegar responsabilidades es necesario que les paguen más”. “Es necesario que esto se mantenga limpio porque a nadie le importa y no cuidan”. “Pierdo mucho tiempo de supervisión porque tengo que hacer yo mismo las cosas que otros no saben”. “El trato que me dan estos vendedores es pésimo”. “Cuando las cosas me salen bien nadie me lo reconoce y pasa inadvertido”. “Lástima que no estudie, porque esto es mucho trabajo y no puedo superarme”. “Si la gente de arriba nos observara, se daría cuenta de que hay muchos problemas”. “Yo tengo muchos años en esto y es difícil que alguien me enseñe más”. “Aquí los jefes son muy duros, te exigen pero no te dan herramientas”. “Las jornadas de trabajo son inhumanas”. “A los jefes les imponen cosas, a como de lugar tienen que hacerlas sin medir las consecuencias en su personal”. “Los jefes son muy ásperos, no saben medir las cosas”.</p>

DETECCION DE NECESIDADES

PROBLEMA	PRUEBA VERBAL
<p>2. <i>El no contar con sistemas que controlen la operación en campo y en piso (planta), provoca que se tenga baja productividad y no se de respuesta efectiva a los clientes.</i></p>	<p>"Hace falta coordinar la producción, llenan para Toluca y Tacuba, y se olvidan de los que estamos en casa".</p> <p>"Nos falta efectividad para tener producto en stock".</p> <p>"No se atienden las quejas de los clientes, solo se les da la vuelta".</p> <p>"Hay desorganización y falta de comunicación porque no se definen bien las actividades de cada área".</p> <p>"Como no tengo un horario establecido, me tomo el tiempo que quiero para comer".</p> <p>"A los de nuevo ingreso, no nos dan ni siquiera una playera para identificarnos como de Electropura con los clientes".</p> <p>"Cuando tenemos problemas con los clientes, tenemos que aguantarnos porque dicen los de arriba que 'el cliente es primero', y no recibimos ningún apoyo de los jefes".</p> <p>"No me gusta trabajar los domingos".</p> <p>"Deberían darnos más uniformes, mínimo unos 3 para toda la semana, ya que solo dan uno y lo tenemos que traer diario".</p> <p>"Hay mucha burocracia y poca eficiencia".</p> <p>"Siempre que necesitamos algún material es un problema para que nos los den en el almacén".</p> <p>"Solo yo se en realidad como se arregla, si no estuviera yo quien sabe que harían".</p> <p>"Siempre tengo menos personal del que necesito".</p> <p>"yo no quiero trabajar los domingos, solo me hacen perder el tiempo y no convivo con mi familia".</p> <p>"En todo el tiempo que tengo aquí (1 año y medio) solo he descansado 3 días".</p> <p>"Pues yo trabajo mucho y siento que no gano bien".</p> <p>"Son muy negreros y ya no aguanto".</p>

DETECCION DE NECESIDADES

PROBLEMA	PRUEBA VERBAL
	<p>"Perdí venta desde que esta abarrotos". "Casi nunca me visitan ¡Que milagro!". "Ustedes no cuidan su imagen, su servicio y el trato que me dan deja mucho que desear". "Míralos todos están sin hacer nada y siempre salen tarde a ruta". "Yo llego temprano y mis compañeros no, los tengo que esperar para poder trabajar". "Siempre nos cambian la jugada, cuando ya tenemos un plan llegan y nos dicen otra cosa". "Me gustaría que la gente cooperara para que esto fuera más organizado". "Aquí no se nos perdona nada, y si tengo que hacer las cosas de alguien que faltó, trabajo doble y nadie me lo paga, pero al que faltó si se lo descuentan". "Aquí todo es para ayer". "Nadie valora mi trabajo". "Ya no vendo desde que hay competencia en la ruta". "El sistema con el que trabajo es obsoleto". "Que acaso ustedes no controlan la calidad de su producto". "Prefiero salir tarde y hacer un poco de tiempo en ruta".</p>
<p>3. <i>La deficiente comunicación entre las áreas provoca cuellos de botella y descontrol</i></p>	<p>"Se debe dar continuidad a los proyectos de mejora, es cierto que se ha tratado pero no se porque no hay gran resultado". "Se han tomado acciones en cuanto a lo operativo pero no ha sido eficaz". "A nivel planta no somos independientes". "No nos han explicado porque siguen etiquetando los garrafones con \$11.00 y los venden a \$12.00, luego los consumidores nos preguntan y no sabemos que decir". "Cada que pido un apoyo nunca me lo dan, si me apoyarán vendería más". "El corporativo no conoce los problemas reales y a lo que nos enfrentamos". "El corporativo solo sirve para estar....., deberían revisar las otras plantas". "Los nuevos no aguantan el ritmo, para cargar hay que tener buena condición". "Te exigen cada día más pero nunca te estimulan".</p>

DETECCION DE NECESIDADES

PROBLEMA	PRUEBA VERBAL
	<p>“No entiendo como ustedes mismos manejan diferentes precios”.</p> <p>“Tengo que hacer muchos trámites administrativos para que se me otorguen las cosas que requiero y mis clientes me presionan”.</p> <p>“Cada día te piden más y más, pero nunca te retribuyen”.</p> <p>“Siempre me traen producto malo y nunca me lo quieren cambiar”.</p>
<p>4. <i>El no contar con un mantenimiento efectivo a unidades y a planta provoca atrasos en los trabajos y bajo nivel de servicio a los clientes.</i></p>	<p>“Quieren que vendamos y las condiciones de las unidades son pésimas, nuestra zona es de cerros y no podemos llegar hasta el límite porque los camiones no aguantan”.</p> <p>“Todos los vehículos y las motos, están para tirarlos a la basura (no les dan mantenimiento)”.</p> <p>“Como ven ni siquiera los instrumentos de medición sirven y el olor a gas es insoportable”.</p>