



**MEDICIÓN Y ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES DE
RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**

POR:

MARIA DE JESÚS MEDRANO ALEMAN

VANESSA MOLINA BOHÓRQUEZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

MINOR EN MERCADEO

ABRIL 29 DEL 2004

CARTAGENA

**MEDICIÓN Y ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES DE
RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**

POR:

**MARIA DE JESÚS MEDRANO ALEMAN
VANESSA MOLINA BOHÓRQUEZ**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TITULO DE
INGENIERIA INDUSRIAL**

ASESOR:

VICTOR ESPINOSA FLOREZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
MINOR EN MERADEO**

ABRIL DEL 2004

CARTAGENA

Cartagena de Indias, Abril 30 de 2004

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

Comité de Evaluación de Proyectos

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Respetados señores:

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes, con el objeto de presentarles a su consideración, estudio y aprobación de la monografía **MEDICIÓN Y ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** como requisito para optar el título de ingeniero industrial.

Atentamente,

Maria de Jesús Medrano Alemán

Vanesa Paola Molina Bohórquez

C.C. N° 45.542.687 de Cartagena

CC N° 39.095.598 de Plato (Mag)

Cartagena de Indias, Abril 30 de 2004

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

Comité de Evaluación de Proyectos

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Respetados señores:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, para informarles que asesoré la monografía **MEDICIÓN Y ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** la cual pongo a su consideración, estudio y aprobación.

Atentamente,

VICTOR ESPINOSA FLOREZ

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

RESUMEN

TITULO : MEDICION Y ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

AUTORES: MARIA DE JESÚS MEDRANO ALEMAN
VANESA MOLINA BOHÓRQUEZ

OBJETIVO GENERAL

Analizar la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de los productos elaborados en la empresa **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** mediante un diagnóstico de la situación actual en que se encuentran los componentes del sistema de servicio de la empresa, con el fin de formular estrategias corporativas

METODOLOGÍA

Se realizó un diagnóstico del sistema de organización interna de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** en el cual se evaluaron los siguientes elementos: soporte físico, el personal en contacto o empleados y el servicio que ofrece el sistema de organización interna de la empresa. Además la observación directa que realizamos en las constantes visitas que hicimos a la empresa las cuales nos ayudaron a conocer su organización interna, su planta de producción y el contacto con todo su personal y a identificar sus debilidades y fortalezas las cuales de una forma u otra podrían estar afectando al buen posicionamiento de la empresa. Luego del diagnóstico del sistema de organización interna y de las diferentes visitas hechas empresa pudimos realizar un análisis general de la empresa el cual nos permitió elaborar un plan estratégico y unas recomendaciones a la empresa que la orientará en la toma de decisiones para el

mejoramiento del servicio y la calidad de los productos y así poder mejorar sus participación en el mercado de Cartagena.

RESULTADOS

El 67% de los clientes de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** se encuentran satisfechos con los servicios que les ofrece la empresa y esta satisfacción se debe por que el 54% de los encuestados se sienten satisfechos ya que la atención prestada por la compañía es excelente. Un 20% por la entrega de pedidos a tiempo , el 17% de los clientes consideran que su satisfacción es buena dado que los productos tienen alta calidad, por que el que el producto tiene “salida” el 6% es decir la gente lo prefiere y por tanto es el que compran y el 3% por el apoyo técnico que brinda la empresa.

Dentro de las debilidades identificadas se encuentra la no calidad de la Harina 3 Castillos sello azul , algunas fallas en la comunicación acerca de los productos, poca fuerza en la presentación de servicios postventas al cliente y otras debilidades en la construcción de la estructura organizacional .

CONCLUSIONES

La compañía es reconocida y tiene un alto nivel de posicionamiento en el mercado de los productos harineros, los productos que produce y comercializa son calificados de buena calidad, posee la maquinaria y tecnología necesaria para brindar excelentes productos a los clientes. No existe la fuerza en las actividades de publicidad , varios clientes afirman no conocer toda la gama de productos que ofrece la compañía, el servicio postventa es una debilidad por la falta de seguimiento a los clientes, se observó insatisfacción en lo referente a la entrega de pedidos y por ultimo se propuso diseñar un sistema de seguimiento y monitoría que asegure la lealtad del cliente, estimule la compra y anticipe las necesidades del cliente.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
OBJETIVOS	4
1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	6
1.2. OBJETIVOS	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. LOGROS ESPERADOS	9
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	11
2.1. RESEÑA HISTÓRICA	11
2.2. MISIÓN	13
2.3. VISIÓN	14
2.4. POLITICAS DE CALIDAD	14
2.5. PRODUCTOS	15
2.6. MERCADO Y TIPOS DE CLIENTES	18
3. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	20
3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
3.2. RECURSOS HUMANOS	30

3.2.1. Perfiles de Cargos	30
4. PROCESO DE PRODUCCIÓN	39
4.1 PROCESO	39
4.2. SOPORTE FÍSICO	44
4.2.1. Infraestructura	48
4.2.2. Maquinaria	50
5. CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE	53
6. PLAN ESTRATEGICO RAFAEL DEL CASTILLO & CIA LTDA	69
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
8. BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

CUADRO Nº 1. MATRIZ DE CAPACIDAD DIRECTIVA

CUADRO Nº 2. MATRIZ DE CAPACIDAD FINANCIERA

**CUADRO Nº 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE RAFAEL DEL
CASTILLO & CIA S.A.**

CUADRO Nº 3. MATRIZ DE CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

CUADRO Nº 5. MATRIZ DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA

LISTA DE GRAFICAS

GRAFICO 1. Nivel de satisfacción del cliente

GRAFICA 2. Razón por la cual el cliente esta satisfecho

GRAFICA 3. Calificación del funcionario de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

GRAFICA 4. Tiempo razonable para la espera de un pedido

GRAFICA 5. Calidad de los productos

GRAFICA 6. Rendimiento de los productos

GRAFICA 7. Precio de los productos

GRÁFICA 8. Empaque del producto

GRAFICA 9. Utilización de productos de otras empresas

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Encuesta realizada a clientes de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

ANEXO B. Soporte Físico de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

ANEXO C. Infraestructura RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

ANEXO D. Maquinaria de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los procesos de globalización y entrada de productos a nuestros mercados, **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** se ha visto en la necesidad de evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes, proponiéndose mejorar el nivel de posicionamiento de sus productos, con el fin de responder a los nuevos retos que impone el mercado, teniendo en cuenta que es necesario adaptarse a los cambios de su entorno y a las exigencias que pueden llevar los futuros acuerdos comerciales que haga Colombia.

La presente investigación permitirá identificar y analizar las debilidades y fortalezas que esta empresa posee con el fin de establecer estrategias corporativas que conlleven a un mayor posicionamiento de sus productos en el mercado local.

Además se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de formación profesional, sirviendo como fuente de consulta para quienes estén interesados en realizar un análisis del servicio que preste una empresa, midiendo el nivel de posicionamiento dentro del mercado donde esta se desenvuelve.

El estudio inicia con una reseña histórica donde se relata como una empresa familiar tradicionalista, ha surgido en el mercado, manteniéndose como una de las pioneras en productos harineros y siendo líder a nivel local. Se presentan además otras generalidades con respecto a la filosofía de la empresa.

En segunda instancia se estudia la gestión y administración que han llevado los directores de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, estudiando mediante matrices el funcionamiento interno, identificando las debilidades y fortalezas que posee.

El tercer capítulo describe ampliamente el proceso que se lleva a cabo para la creación de los productos harineros, se evalúa la capacidad tecnológica que posee, detallando cual es la estructura física y la maquinaria que utiliza, analizando si esta es apropiada para los procesos.

Seguidamente se estudia la cultura de servicio al cliente que se practica en **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, se realizó un análisis para medir el nivel de satisfacción de los clientes y saber que tan efectivo es el servicio que se les esta prestando. La metodología empleada fue una encuesta estructurada que permitió además de conocer la opinión del cliente, tener un contacto directo con ellos.

Por último se realizó un plan estratégico en donde se proponen algunos cambios en la estructura organizacional y se citan otras variables relacionadas con el anterior análisis, tales como calidad, comunicación, servicio post venta entre otros. Considerando este punto como uno de los aportes a la compañía en agradecimiento a la atención y colaboración que prestaron desinteresadamente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de los productos elaborados en la empresa **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, mediante un diagnóstico de la situación actual en que se encuentran los componentes del sistema de servicio de la empresa, con el fin de formular estrategias corporativas que permitan aumentar el grado de posicionamiento de sus productos en el mercado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la cualificación del recurso humano en **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** identificando si el nivel de formación y capacitación del personal que labora en la empresa responden a las expectativas y exigencias de sus clientes.
- Evaluar la capacidad instalada y la tecnología utilizada por **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S. A** mediante un diagnóstico de la planta física y de

equipos que permita identificar sus debilidades y fortalezas en su proceso producción y comercialización.

- Analizar la estructura organizacional actual de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** viendo cuales son los objetivos que persigue, las operaciones que efectúa; su administración, para determinar si está acorde con la nueva visión de posicionar sus productos en el mercado local.
- Medir la calidad de los productos elaborados por **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**; escuchando la voz del cliente, para saber cual es el nivel de satisfacción dentro del mercado local .
- Identificar el grado de satisfacción de los clientes ante los productos y/o servicios que ofrece **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, para determinar el posicionamiento en el que se encuentra la empresa actualmente.
- Formular las estrategias corporativas de mercadeo para **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** que orienten la toma de decisiones para su plan de mejoramiento del servicio y calidad de los productos y así poder mejorar su participación en el mercado de Cartagena

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Debido a que la empresa **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A** , ha decidido crecer; aumentando su producción y sus ventas, es necesario que su nivel de posicionamiento en el mercado sea bastante alto para poder producir a mayor escala sin correr el riesgo de tener pérdidas o decaer. Es necesario que para conocer este nivel de posicionamiento en el que se encuentran actualmente, se realice un estudio donde se mida el grado de satisfacción de los clientes y de acuerdo a esto decidir si es conveniente tomar la decisión de ampliar o no la planta.

1.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de los productos elaborados en la empresa **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** mediante un diagnóstico de la situación actual en que se encuentran los componentes del sistema de servicio de la empresa, con el fin de formular estrategias corporativas que permitan aumentar el grado de posicionamiento de sus productos en el mercado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la cualificación del recurso humano en **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** identificando si el nivel de formación y capacitación del personal que labora en la empresa responden a las expectativas y exigencias de sus clientes.
- Evaluar la capacidad instalada y la tecnología utilizada por **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** mediante un diagnóstico de la de planta física y de equipos que permita identificar sus debilidades y fortalezas en su proceso producción y comercialización.
- Analizar la estructura organizacional actual de **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** viendo cuales son los objetivos que persigue, las operaciones que efectúa; su administración, para determinar si está acorde con la nueva visión de posicionar sus productos en el mercado local.
- Identificar el grado de satisfacción de los clientes ante los productos y/o servicios que ofrece **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** para determinar el posicionamiento en el que se encuentra la empresa actualmente.
- Medir la calidad con la que se han elaborado los productos **HARINA 3 CASTILLOS & CIA S.A** , escuchando la voz del cliente que en últimas es a

quienes van dirigidos y en ocasiones quienes los consumen, para saber cual es el nivel de satisfacción ante estos productos dentro del mercado en el que se desarrollan.

- Formular las estrategias corporativas de mercadeo para **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** que orienten la toma de decisiones para su plan de mejoramiento del servicio y calidad de los productos y así poder mejorar su participación en el mercado de Cartagena.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Dentro de los procesos de globalización y entrada de productos a nuestros mercados, **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.**, se ha visto obligado a analizar y evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes, proponiéndose mejorar el nivel de posicionamiento de sus productos, con el fin de responder a los nuevos retos que impone el mercado, teniendo en cuenta que es necesario adaptarse a los cambios o acuerdos locales que en ocasiones afectan en el desarrollo de las empresas.

La presente investigación permitirá identificar y analizar las debilidades y fortalezas que esta empresa posee con el fin de establecer estrategias corporativas que conlleven a un mayor posicionamiento de sus productos en el mercado local.

Además se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación profesional, así como fuente de consulta para quienes estén interesados en conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes de **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** ante sus productos.

1.4. LOGROS ESPERADOS

- Se pretende recolectar la información suficiente sobre el comportamiento de los clientes ante los productos elaborados por **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** Con el fin de medir y analizar el posicionamiento de dichos productos en el mercado actual.
- Se espera realizar un diagnóstico que muestre el estado actual de los elementos del sistema de servicio de la empresa **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.** como son, la estructura física y organizacional, la capacidad instalada y tecnológica, la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes hacia estos productos y/o servicios.
- Se pretende identificar las variables que afectan el posicionamiento de los productos Harina 3 Castillos, por medio del diagnóstico obtenido con el fin de realizar las modificaciones necesarias en las estrategias de

mercadeo utilizadas anteriormente por **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.**

- Se espera realizar una formulación de estrategias corporativas de mercadeo que permitan afianzar los conocimientos adquiridos durante el curso y que ayude a elevar el nivel de posicionamiento en el mercado de los productos de **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.**

2. GENERALIDADES

2.1 RESEÑA HISTORICA

Al desaparecer el astillero que **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** había montado en los terrenos de El Bosque se decidió darle un nuevo uso a este instalando allí el primer molino de trigo, aprovechando la infraestructura existente.

En efecto, en 1945, aun bajo la dirección de Ramón de la Espriella , se inició la actividad industrial de la compañía al adquirir en Pasto un molino de segunda mano con capacidad para moler diez toneladas de trigo en 24 horas. El montaje de éste fue dirigido por el molinero español José Roldan. También se construyó un edificio para el molino y se importó trigo “Manitoba N° 1”. El trigo importado desde los Estados Unidos venía entonces empacado en sacos; éstos eran descargados a planchones y de allí depositados en sus bodegas del Bosque directamente.

En 1948, bajo la administración e iniciativa de Rafael del Castillo Stevenson, se instaló un molino marca Buhler que aumentó la capacidad instalada de molienda de diez a treinta toneladas diarias de trigo en 24 horas. Para su instalación vino a Cartagena el técnico suizo de la Buhler , don Roberto Gubler , quien se quedó a vivir definitivamente en Cartagena trabajando para la empresa por más de 35

años. Bajo la administración de Rafael del Castillo Stevenson el molino amplió su planta de limpia de trigo pero no su capacidad de producción que se mantuvo igual debido a las rígidas restricciones que impuso el gobierno en las importaciones de trigo. En 1975 Rafael del Castillo Stevenson se retiró de la gerencia de la compañía y fue reemplazado por su hijo Ramón del Castillo Restrepo.

El comercio en harinas había sido parte de la tradición mercantil de la casa Del Castillo, puesto que esta desde sus inicios había sido una constante importadora de barriles de harina desde los Estados Unidos, abasteciendo a panaderos y reposteras de la región durante muchos años. En la década de 1870 y en 1891 la harina representaba el 40% de las importaciones de alimentos que hacía el país, y provenía en su totalidad de los Estados Unidos.

La producción de “Harina 3 Castillos ” nació en un periodo de fuerte restricción de las importaciones de alimentos; por mucho tiempo la productividad molinera en Colombia fue menor a la de su capacidad instalada debido a las restricciones del mercado y a las cuotas de importación de trigo asignadas por el gobierno a las que debió someterse.

A pesar de las restricciones del gobierno **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** ha mantenido hasta hoy su inversión industrial, en sus instalaciones de El Bosque. En la década de 1970 tuvo lugar una ampliación de la capacidad de molienda que

pasó a ser de 35 toneladas diarias. Los equipos de madera con que cuenta venía trabajando desde los años cuarenta fueron reemplazados por una nueva maquinaria Suiza, instalada bajo la asesorías de Roberto Gubler. El objetivo era competir en el mercado con una harina de excelente calidad.

En el año de 1975, a raíz del retiro de su padre, asumió la gerencia de la compañía Ramón del Castillo Restrepo. Bajo su administración se estableció la planta de silos para trigo al granel, con una capacidad de almacenamiento de 5.200 toneladas trigo que de los “containers” del barco en el puerto va directamente a sus silos en El Bosque.

La planta de procesamiento ha pasado de 35 toneladas en 1975 a 150 toneladas en 24 horas el presente año 2004. El producto líder de su mercado sigue siendo la Harina 3 Castillos.

2.2. MISIÓN

Lograr la satisfacción y el desarrollo de nuestros clientes, mediante la elaboración y oferta de productos de alta calidad y la asistencia técnica permanente.

2.3. VISIÓN

Ser la alternativa de negocios más atractiva de nuestros clientes; mediante el ejercicio de un liderazgo tecnológico y de innovación, con responsabilidad social y empresarial; valorando nuestro capital humano como factor generador del éxito de nuestra oferta de negocio.

2.4. POLITICAS DE CALIDAD

- Mantener al día en la empresa un sistema de calidad que nos permita lograr una mejora continua
- Elaborar productos que satisfagan y sobrepasen las expectativas de nuestros clientes, en lo referente a la calidad, precio y servicio.
- Utilizar materias primas, insumos y métodos de producción, almacenamiento y distribución adecuados para asegurar la calidad planeada.
- Crear un clima favorable en el seno de la empresa, mediante la motivación capacitación y trabajo en equipo que permita, el desarrollo profesional y personal de todos los colaboradores, de tal manera que estos se

comprometan con el aseguramiento de la calidad de nuestros procesos y productos.

2.5. PRODUCTOS



Su línea de productos abarca una amplia gama de harinas especiales para todo tipo de producto de panadería, repostería, pizzería y congelados. A continuación la lista de sus productos y el tamaño de presentación de cada uno de estos.

- **HARINA 3 CASTILLOS SELLO BLANCO:**

Usos: Es una harina multipropósito, diseñada especialmente para panificación y toda clase de productos relacionados con harina de trigo.

Presentaciones (KG): 50 - 25 - 12.5 - 10 - 1 - 1/2.



- **HARINA GENÉRICA PUNTO ROJO:**

Usos: Es una harina genérica desarrollada para la producción de panadería en general.

Presentaciones (KG): 50.



- **HARINA 3 CASTILLOS SELLO BEIGE:**

Usos: Es una harina especial diseñada para producción de pudines, Hojaldres, Galletas, Bizcochos, Pizzas y otros productos de pastelería.

Presentaciones (KG): 50 - 12.5.

- **HARINA 3 CASTILLOS SELLO AZUL (CONGELADOS):**

Usos: Es una harina especial con la que se logra una excelente elaboración de productos congelados (Deditos, Empanadas, Pizzas, Hojaldres y otros).

Presentaciones (KG): 50 - 12,5.



- **HARINA 3 CASTILLOS (PASTAS)**

Usos: Es una harina especial diseñada para la producción de todo tipo de pastas, fideos.

Presentaciones (KG): 50.

- **HARINA 3 CASTILLOS SELLO AMARILLO**

Usos: Es una harina diseñada para la producción de productos concentrados y productos industriales especiales

Presentaciones (KG): 50.



- **HARINA INTEGRAL:**

Usos: Harina especial para productos integrales y dietéticos.

Presentaciones (KG): 50-25 - 12.5-10.

- **HARINA CISNE (de tercera) :**

Usos: Diseñada para la producción de alimentos concentrados e industriales especiales.

Presentaciones (KG): 50, 40.

- **SALVADO DE TRIGO:**

Usos:

CONSUMO HUMANO: Como fibra dietética y en la preparación de panes integrales.

INDUSTRIAL: Como materia prima en la elaboración de alimentos concentrados y otros productos de origen industrial.

Presentaciones (KG): 50, 40, 1/2.



2.6. MERCADO Y TIPOS DE CLIENTES

Los productos elaborados por **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.**, están dirigidos a 2 tipos de clientes

2.6.1. Distribuidores de nivel, los cuales se consideran dependiendo de la cantidad de producto que dominan para luego revenderlos entre estos:

-Distribuidores

-Graneros

-Mayoristas

-Almacenes de cadena

-Tiendas

2.6.2. Consumidores directos: los cuales se encargan de procesar la harina para obtener otro producto final. Este se puede dividir en 3 grupos

Primer grupo: panaderías, pizzerías, reposterías, fabrica de congelados.

Segundo grupo: fabricas de pastas

Tercer grupo: plantas de concentrados, las cuales utilizan la harina como subproducto para la fabricación de otros productos.

Desde el inicio, **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.**, se ha preocupado por elaborar productos de categoría con alto nivel de calidad, utilizando una tecnología adecuada. Su finalidad es brindar al cliente un excelente servicio, tratando de mantener su alto nivel de satisfacción.

El recurso humano que posee es su mayor activo, personas con un nivel de estudios que les permiten desempeñar las funciones asignadas y respaldados por años de experiencia que han adquirido con el crecimiento de dicha empresa a lo largo de productivos años de trabajo.

RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A. se ha mantenido como una empresa sólida gracias a la buena gestión que han desempeñado sus directivos, personas correctas que con su ardua labor y dedicación han posicionado en la mente de su mercado objetivo los productos y servicios que ofrecen.

3. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Desde que la empresa **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** comenzó a funcionar, esta se ha destacado por tener una administración de tipo familiar, donde la gerencia es siempre ocupada por un miembro de la familia. Lo anterior sin olvidar que existe una Junta Directiva que esta conformada por miembros de la misma familia y de personas independientes a esta.

Con el fin de evaluar la situación actual, se ha decidido utilizar la metodología de auditoria organizacional de Humberto Serna, mediante la cual se determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que se requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) es uno de los procedimientos básicos para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía.

El perfil de Capacidad Interna de la compañía (PCI) como se mencionó anteriormente es una herramienta muy importante para la realización de la auditoria organizacional. Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

El PCI examina cuatro categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Financiera
3. La Capacidad Tecnológica (Producción)
4. La Capacidad del Talento Humano¹

Para evaluar la Administración y Gestión de **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** es necesario tener varios aspectos en cuenta en la categoría de La Capacidad Directiva y Financiera , dicha información fue recolectada luego de realizar un trabajo de investigación tanto al departamento administrativo como financiero mediante la utilización de matrices que se mostrarán a continuación:

¹ SERNA, Humberto .Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Ed: 3R Editores
Pág. 121

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen corporativa Responsabilidad social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico				X			X		
3. Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional	X								X
6. Comunicación y control gerencial	X						X		
7. Orientación empresarial		X						X	
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente Creativa.		X						X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante						X			X
10. Habilidad para manejar la inflación		X						X	
11. Agresividad para enfrentar la competencia			X					X	
12. Sistemas de toma de decisiones			X					X	
13. Sistemas de coordinación		X						X	
14. Evaluación de Gestión			X					X	

CUADRO N° 1. Matriz de Capacidad Directiva

De la anterior matriz de Capacidad Directiva en **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.**, se puede deducir que aspectos como: la imagen corporativa, la flexibilidad en la estructura organizacional, la comunicación y el control gerencial son considerados como factores de mayor impacto.

Gracias a las políticas administrativas establecidas y la forma como la han aplicado, ha permitido construir a lo largo de estos años una imagen que muestra a **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** como una empresa sólida. Así mismo se ha logrado a través de esta gestión un clima laboral que permite que la información fluya fácilmente en medio de una estructura organizacional adecuada, impulsada por un excelente sistema de coordinación.

La comunicación organizacional es una de las fortalezas de la empresa puesto que existe fluidez e interacción de información tanto vertical como horizontal permitiendo así el compromiso a nuevos retos y al desarrollo de todos los planes y metas que como empresa desea lograr.

El control gerencial ha ayudado a la empresa **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** a evaluar y mejorar la gestión administrativa en el momento de tomar decisiones y a coordinar todas las actividades referentes a la calidad tanto de los procesos de producción como de los productos.

La formulación de planes estratégicos y la habilidad para enfrentar a la tecnología cambiante, son considerados aspectos fundamentales para el desarrollo de una empresa y depende de una buena administración que estos dos se lleven a cabo firmemente. Son precisamente estos dos aspectos los mas débiles en **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** y en los que deberían reforzarse debido a su impacto.

Dado a que **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** utiliza materia primas provenientes del exterior, maneja variables como la inflación y la devaluación las cuales determinan de alguna forma el precio de los productos que elabora. Dentro de la gestión directiva se evalúa también la capacidad o habilidad que se tiene para manejar dicha variable de acuerdo a las exigencias del negocio.

Así mismo corresponde al perfil de Capacidad Interna de la compañía (PCI), evaluar la capacidad financiera con la que cuentan los directivos de la compañía.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Acceso al capital cuando lo requiere	X						X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	X							X	
3. Facilidad para salir del mercado	X							X	
4. Rentabilidad, retorno de la Inversión			X					X	
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
6. Comunicación y control Gerencial	X							X	
7. Habilidad para competir con precios					X		X		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda					X			X	
9. Estabilidad de costos				X			X		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X					X	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios						X	X		

CUADRO Nº 2. Matriz de Capacidad Financiera

De acuerdo a esta categoría, es importante destacar que **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** cuenta con efectivos líquidos que pueden permitir a la empresa efectuar inversiones o tener acceso al capital en el momento que se requiera. Algunas de las fortalezas con las que cuenta **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A** se encuentran el tener la empresa acceso a capital cuando lo requiera es en verdad una gran ventaja puesto que esto le va a permitir a la compañía realizar proyectos y planes de inversión los cuales ayuden a un buen posicionamiento de **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** en el mercado.

Sus directivos, han mantenido correctamente depurados todos los estados financieros de la organización corrigiendo eficaz y eficientemente todas las anomalías presentes en las diferentes cuentas del sistema financiero.

Sin embargo **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** posee entre sus debilidades la falta de habilidad o de capacidad para satisfacer la demanda, lo que podría estar generando de alguna forma pérdidas tanto de dinero como de clientes. Además la ausencia de habilidad para competir con precios es una debilidad que está afectando fuertemente ya que otras empresas están abarcando mercado con esta variable. Los clientes pueden obtener productos sustitutos o muy parecidos a los que ofrece esta compañía, siendo suministrados por otra empresa que ofrece precios más bajos. Esto causa un impacto negativo en las ventas, provocando una disminución en estas y por ende en las utilidades o por el contrario conllevaría a la desaparición de la empresa .

Los directivos y gestores de una organización deben tener un grado de formación mediante cursos o seminarios que les permita tomar decisiones y contrarrestar las debilidades mencionadas anteriormente. En **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** se ha creado por tanto una estructura organizacional constituida verticalmente donde las decisiones que se toman en los niveles mas altos son ejecutadas y van en pro del mejoramiento de la empresa y del progreso de esta.

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

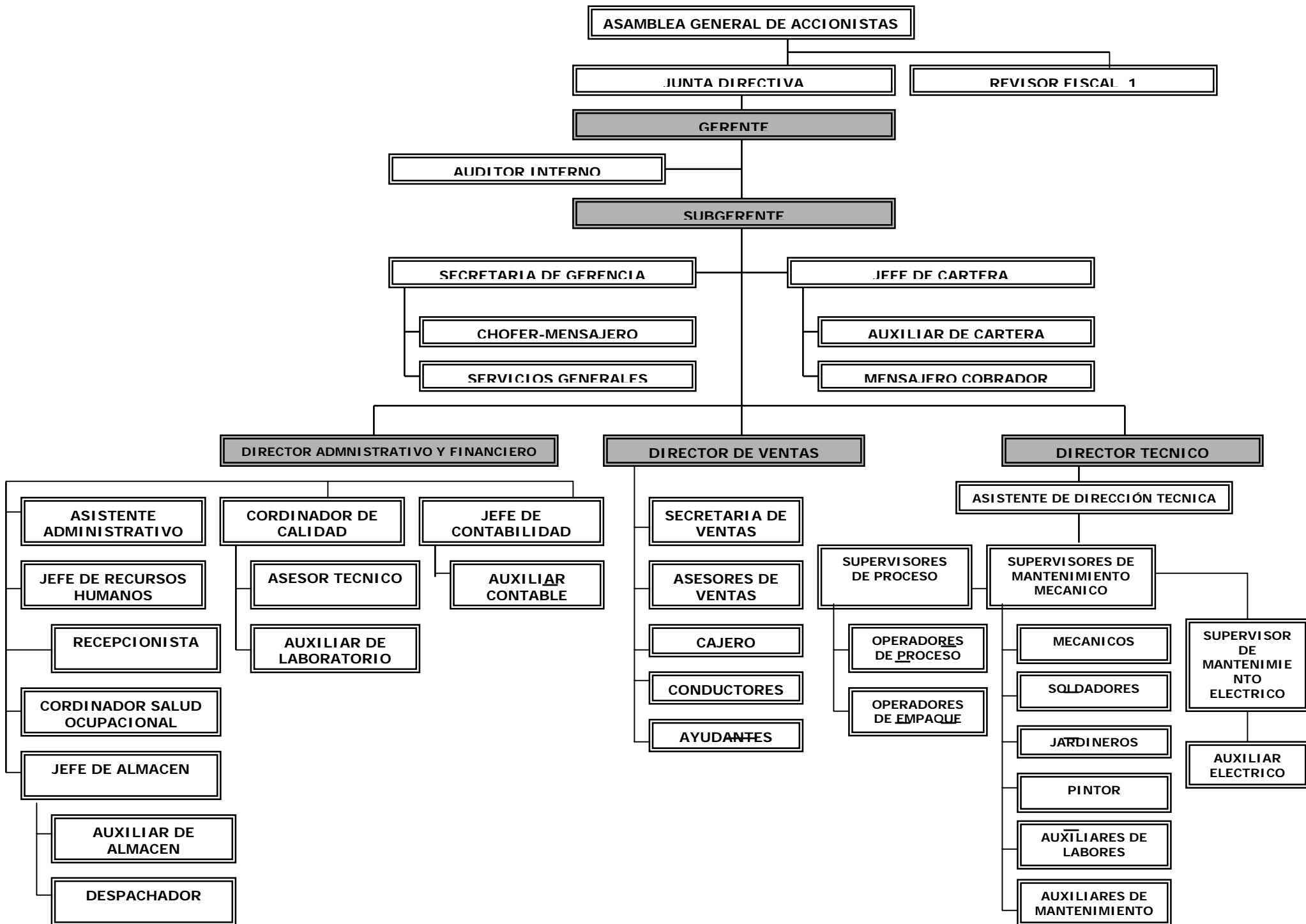
La organización es encabezada por la ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, la cual tiene a su cargo la Junta Directiva y el Revisor Fiscal; y luego al Gerente el cual dirige 3 grandes áreas; financiera, ventas y técnica (**ver Cuadro Nº 3**), las cuales se explican a continuación ;

La Dirección Administrativa y Financiera, la cual se encarga de buscar la optimización y maximización de los recursos de la empresa tanto los recursos humanos como los recursos financieros. Esta área maneja todas las variables macroeconómicas y microeconómicas que intervienen en la compañía.

La Dirección Técnica, la cual se encarga de supervisar que los procesos para la elaboración de los productos se hagan correctamente. Previendo que la maquinaria utilizada sea la correcta y se mantenga en perfecto estado haciendo los respectivos controles de mantenimiento. Esta área se encarga de satisfacer las

necesidades del área de ventas y de mantener la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requerimientos de los productos.

La Dirección de Ventas, la cual se encarga de distribuir los productos, atender al cliente para tomar sus pedidos y hacerlos llegar. Esta área se encarga de generar todas aquellas actividades para promover la salida de sus productos.



CUADRO N° 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

3.2. RECURSOS HUMANOS

En la dinámica empresarial de cualquier organización, el talento humano constituye una de los recursos clave en el logro de los objetivos, calidad en los procesos, incremento en el nivel de eficiencia y eficacia, calidad de los productos, entre otros. Es por esto que en **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** la conjugación de estas variables son uno de los elementos claves que determinan su nivel de competitividad ya sea en el mercado local y/o internacional puesto que la empresa esta evaluando que tan factible será exportar a Aruba y otros países .

3.2.1. Perfiles de Cargos. Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en si misma, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la Gestión por competencia cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas.²

La gestión humana se puede concebir como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (producción, Mercadeo. Finanzas etc.), recibe estímulos el entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus

² DIMENSIÓN ESTRATEGICA DE LA GESTION HUMANA. Módulo I Especialización En Gerencia De la Gestión Humana.

procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseños de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

En las distintas fases del proceso de gestión humana, las acciones estarán orientadas a identificar cuales son las competencias que deben estar presente en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (competencias de diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.³

Los perfiles diseñados en **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** para los diferentes cargos se muestran a continuación en la siguiente tabla, la cual describe cuales deben ser los requerimientos mínimos para que una persona sea idónea en dicho cargo.

³ DIMENSIÓN ESTRATEGICA DE LA GESTION HUMANA. Módulo I Especialización En Gerencia De la Gestión Humana

REVISOR FISCAL

Competencia	Requisitos
Educación	Profesional titulado en Contaduría Pública.
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Inducción General• Inducción del Cargo• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP
Habilidades	Buenas relaciones humanas, capacidad para analizar los datos en un tiempo adecuado, capacidad de presentar informes precisos, concisos y en un lapso de tiempo oportuno, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
Experiencia	2 años

GERENTE

Competencia	Requisitos
Educación	Profesional titulado en carreras de Ciencias Económicas como: Administración de Empresas o economía u otras similares.
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Inducción General• Inducción del Cargo• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP
Habilidades	Capacidad de toma de decisiones, iniciativa, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, capacidad de observación, capacidad de relacionar todos lo procesos de la empresa y encaminarlos al cumplimiento de los objetivos de la organización.
Experiencia	5 años de experiencia administrativa

SUBGERENTE

Competencia	Requisitos
Educación	Profesional titulado en carreras como: Ingenierías, Administración de Empresas o Economía u otras similares.
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Inducción General• Inducción del Cargo• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP
Habilidades	Capacidad de toma de decisiones, iniciativa, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, capacidad de observación, liderazgo, seguridad en sí mismo, capacidad de relacionar todos lo procesos de la empresa y encaminarlos al cumplimiento de los objetivos de la organización.
Experiencia	3 años de experiencia administrativa

DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Competencia	Requisitos
Educación	Profesional en administración de empresas o economista u otras similares.
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Inducción General• Inducción del Cargo• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP
Habilidades	Capacidad de toma de decisiones, iniciativa, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, capacidad de observación, tolerancia, liderazgo, seguridad en sí mismo, capacidad de relacionar todos los procesos de la empresa y encaminarlos al cumplimiento de los objetivos de la organización, capacidad de presentar informes certeros sobre la situación financiera de la empresa.
Experiencia	2 años

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Competencia	Requisitos
Educación	Tecnólogo o Técnico en Relaciones Industriales
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Inducción General• Inducción del Cargo• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP
Habilidades	Excelentes relaciones humanas, aptitudes de líder, toma de decisiones, capacidad para presentar informes confiables y oportunos de acuerdo a la responsabilidad del cargo, capacidad de prever nuevas situaciones.
Experiencia	1 año liderando el departamento de personal de una organización

COORDINADOR DE CALIDAD

Competencia	Requisitos
Educación	Estudios profesionales en alguna de las siguientes carreras: bacteriología, química farmacéutica, ingeniero de alimentos, ingeniería industrial, Ingeniero Químico y Cursos certificados de la Norma ISO 9000.
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Inducción General• Inducción del Cargo• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP
Habilidades	Manejo de personal, capacidad en la preparación de soluciones químicas, interpretación adecuada de los resultados, capacidad para presentar informes confiables y oportunos.
Experiencia	6 meses

DIRECTOR DE VENTAS

Competencia	Requisitos
Educación	Profesional titulado en una de las áreas económicas y contables
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Inducción General• Inducción del Cargo• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP
Habilidades	Liderazgo, cordialidad, amabilidad, carácter discreto, dinamismo, responsabilidad, seguridad en si mismo, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, capacidad de presentar informes relacionados con el cargo confiables y oportunos, capacidad de negociación.
Experiencia	5 años

DIRECTOR TÉCNICO

Competencia	Requisitos
Educación	Profesional titulado en Ingeniería Química ó Mecánica y/o Industrial
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Inducción General• Inducción del Cargo• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP
Habilidad	Liderazgo, disciplina, excelentes relaciones humanas, capacidad de toma de decisiones, responsabilidad en el manejo de personal, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, conocimiento adecuado de los procesos y equipos del molino, capacidad de presentar informes confiables y oportunos.
Experiencia	3 años

Dichos perfiles ya expuestos, deben ser evaluados con el fin de verificar que la compañía cuenta con el recurso humano ideal, que permita llevar a cabo las actividades y procesos establecidos.

Con relación a lo anterior las empresas deben enfocar uno de sus grandes esfuerzos a la organización del talento humano, orientando los esfuerzos de los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa para lo que es necesario diseñar los diferentes cargos que tiene la empresa enmarcándolos en relación al: nombre del mismo, jefe inmediato, horario de trabajo, área del

cargo, propósito general, condiciones de trabajo, responsabilidad y autoridad, competencia.

Lo anterior permite que los empleados tengan claridad y parámetros claros de orientación no solamente en la realización de todas los procesos si no también en la relación mutua de todos, evitando confusiones dañinas en el clima organizacional de la empresa y unido a esto una incidencia negativa en la realización de los productos de ésta, al existir el **MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIA DE LOS CARGOS**, así como los manuales de procedimientos e instructivos, se establece un orden preestablecido que directivos y empleados tienen que seguir en la realización de tareas y solución de problemas, facilitando la toma de decisiones en todos los ámbitos de la organización.

El **MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIA DE LOS CARGOS** es un sistema orgánico en el que se espera que los empleados de todos los niveles cuestionen, evalúen y propongan sugerencias sobre la estructura que conforma, de no existir esta retroalimentación se corre el riesgo de que las reglas y procedimientos establecidos vuelvan muy rígida la organización disminuyendo la motivación de los empleados, obstaculizándose la innovación y la creatividad de los mismos por tal motivo es responsabilidad de los directivos de la empresa mantener un **MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIA DE LOS CARGOS** equilibrado que oriente integralmente a todos los empleados de la empresa.

Dentro del análisis interno que se ha llevado a cabo el PCI evalúa por medio de la siguiente matriz, la capacidad del talento humano que posee **RAFAEL DE CASTILLO & CIA LTDA.**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Nivel académico del talento					X			X	
2. Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad	X						X		
4. Rotación	X						X		
5. Ausentismo					X		X		
6. Pertenencia	X						X		
7. Motivación					X		X		
8. Nivel de remuneración					X		X		
9. Accidentalidad	X						X		
10. Retiros		X					X		
11. Índices de desempeño	X						X		

CUADRO Nº 3. MATRIZ DE CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A. cuenta con un personal que posee las capacidades que se requieren para el desempeño de sus funciones en los cargos respectivos de la empresa. El nivel académico con los que estos cuentan es medio debido a que existe un número considerable del personal que posee solo educación primaria y otros solo secundaria; pero la mayoría de los empleados han crecido con la empresa y por lo tanto han adquirido a través de los años, experiencia y sentido de pertenencia. Las

responsabilidades y funciones son claras para cada uno de ellos y por lo tanto se esfuerzan por aumentar el índice de desempeño.

El departamento de Recursos Humanos ha explicado que el nivel de remuneración para los empleados esta en un nivel medio debido a que la empresa **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** no poseen una escala salarial y por ende existen cargos que no se encuentran en la actualidad bien pagados, lo cual podría representar una debilidad para la empresa. Cuando el empleado no siente que su trabajo no es bien pago, suele desmotivarse y realizar mal su labor.

El departamento de Recursos humanos con el que cuenta **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** es el encargado de realizar actividades para que los empleados se sientan mejor, garantizando su bienestar en la empresa tanto en seguridad ocupacional como motivacional , incentivando de alguna forma su trabajo; ya sea tipo monetario o por ascenso ; sin olvidar que este departamento es el encargado de hacer la debida selección de sus empleados, reclutamiento e inducción de estos en sus respectivos cargos.

Es necesario que se mejoren las condiciones de remuneración de los empleados, el rendimiento y la motivación de las personas aumentarían en la medida en que los cambios se hagan beneficiando a toda la empresa. Por tal razón es conveniente analizar la escala salarial siendo más ecuánimes en el reconocimiento del trabajo que realizan los empleados.

También es importante reforzar el nivel de formación de los empleados, capacitándolos en la nueva tecnología y aprovechando la experiencia que poseen para ser aplicada correctamente afianzándola con nuevos conocimientos, promoviendo la investigación y el desarrollo de nuevas ideas para el progreso de ellos mismos y de la compañía.

4. PROCESO DE PRODUCCIÓN

4.1. PROCESO

El proceso de producción de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A.** es un proceso netamente físico que tiene por objeto la transformación del grano de trigo por medio de operaciones sucesivas de molienda y tamizado, con el fin de conseguir la mejor separación entre la almendra harinosa y el pericarpio del grano, produciendo así harina para panificación y otros usos, y subproductos tales como salvado, harina de tercera, germen y granza.

El proceso de producción se divide en cuatro importantes secciones:

- ◆ Recibo y Almacenamiento de Trigo.
- ◆ Limpieza y Acondicionamiento.
- ◆ Molienda.
- ◆ Empacado.

4.1.1. Recibo y almacenamiento de trigo. En esta sección el trigo es recibido y manejado al granel, se recibe por buques que son descargados en los diferentes muelles de la ciudad y luego transportado al molino en camiones de 10 a 20 toneladas de capacidad.(La empresa no posee muelle).

La operación se inicia con la práctica de análisis de laboratorio previo al almacenamiento, con el fin de clasificar los trigos por calidades en los

diferentes silos. Una vez descargado en los puntos de recepción, el trigo es transportado por tornillos sinfín y elevadores de cangilones a las prelimpiadoras, donde son separadas por tamaño forma y densidad, un gran porcentaje de impurezas especialmente las de mayor tamaño; estas impurezas conformadas principalmente por: Maíz, Soya, Avena, Semillas de Girasol, Tamo, Paja y Polvo generado en la manipulación del trigo, son ensacadas como granza en bultos de 30 Kg. y almacenados en una caseta para su posterior reciclaje y adición al salvado aprovechando su gran valor proteico.

El trigo libre de estas impurezas, es almacenado en el silo que se disponga de acuerdo a su calidad, quedando preparado para la planta de limpieza y acondicionamiento.

4.1.2. Limpieza y acondicionamiento del trigo. Esta sección, que es operada y controlada por el supervisor y el operador de procesos, la podemos dividir en cuatro áreas importantes:

- ◆ PRIMERA LIMPIEZA
- ◆ REPOSO Y ACONDICIONAMIENTO
- ◆ SEGUNDA LIMPIEZA
- ◆ RECICLAJE DE IMPUREZAS

4.1.3. Molienda. Esta sección opera 7 días a la semana con tres turnos diarios de 8 horas cada uno.

El proceso comienza con la pesada del trigo limpio que se alimenta a una primera fase de trituración, donde el grano es abierto mediante bancos de rodillos de grandes estrías, produciendo de inmediato algo de harina, sémolas blancas, sémolas vestidas con salvado y fracciones de salvado con sémolas y harina adherida; luego pasan estas fracciones por medio de transporte neumático al cernedor correspondiente, donde son clasificadas por tamaño, y enviadas a la siguiente fase, que puede ser: trituración, reducción de sémolas o compresión, sasaje, cepillado o al transportador colector de harinas .

Las fracciones de salvado con sémola y harina adherida pasan a la siguiente fase de trituración, donde cilindros con estrías medianas continúan con la separación de las partes presentes como en la primera fase, luego se transporta al cernedor donde se repite la operación de clasificación.

Las sémolas blancas y vestidas se clasifican en el sasor; el cual alimenta sémolas vestidas a los pasajes mas finos de trituración, y sémolas blancas a los pasajes de compresión que producen mucha harina; en ambos casos se repite siempre el proceso de reducción de tamaño, transporte y clasificación como en las fases anteriores.

Las fracciones de salvado que en los pasos finales de trituración quedan con algo de harina adherida, son pasadas a las cepilladoras de salvado que extraen algo mas de harina, la cual es purificada en los filtros y turbocernedores y luego recogida por el transportador colector de harina de primera.

Dependiendo del tamaño de cada fracción de partícula la operación se repetirá en forma continua y equilibrada, hasta alcanzar en cada pasaje la máxima cantidad de harina libre de subproductos, y subproductos libre de harina.

En el proceso se separa también el germen del trigo en el tercer pasaje de compresión, y una fracción de harina de tercera en el octavo pasaje de compresión, los cuales se empaquetan directamente.

Las harinas de todos los pasajes de cernido se recogen en los transportadores colectores, de aquí pasa al cernedor de control y posteriormente al mezclador homogeneizador, en este punto se adicionan fortificantes y mejoradores como vitaminas B1, B2, Ácido Fólico, Niacina, Hierro, Vitamina C, Alfa Amilasa, Azodicarbonamida y peróxido de benzoilo ; pasa luego a la báscula de control de rendimiento, sale a la esclusa que alimenta al transportador neumático pasa por el esterilizador de impacto y por este a las tolvas de harina.

El salvado separado en las cepilladoras, el obtenido en los dos últimos pasajes de compresión y las impurezas recicladas se alimentan al molino de martillos para su reducción de tamaño, y de aquí por transporte neumático se transporta a las tolvas de salvado.

4.1.4. Empacado. Esta sección recoge todos los productos terminados, los cuales se depositan en dos tolvas de harina con capacidad de 440 sacos de 50

kg., y dos tolvas de salvado con capacidad de 200 sacos de 50 kg. Es manejada por los operadores de empaque de molienda, en tres turnos diarios de 8 horas; empackando harina, salvado, harina de tercera y germen en las siguientes calidades y presentaciones:

CALIDAD	PRESENTACIÓN (KG.)
HARINA 3 CASTILLOS (PANIFICACIÓN)	50 - 25 - 12,5 - 10 - 1 - ½
HARINA 3 CASTILLOS (CONGELADOS)	50 - 12,5
HARINA 3 CASTILLOS (PASTELERA)	50 - 12,5
HARINA 3 CASTILLOS (INDUSTRIAL)	50
HARINA PUNTO ROJO	50
HARINA INTEGRAL	50 - 12,5 - 10
HARINA DE TERCERA	50
SALVADO	50 - 40
SALVADO DIETÉTICO	40- 22 - ½
GERMEN	50

Todo el producto empackado es transportado por bandas y colocado en las diferentes bodegas.

4.1.5. Laboratorio y control de calidad. Desde la llegada del trigo, pasando por todas las etapas de producción hasta la elaboración de los productos finales por parte del consumidor; **RAFAEL DEL CASTILLO & S.A.** cuenta con un completo programa de calidad y servicio al cliente, que incluye un moderno laboratorio, dirigido por dos inspectores de calidad, donde se realizan

diariamente pruebas de humedad, granulometría, cenizas, proteínas, fibra, grasa, formación de CO_2 , trabajo mecánico desarrollado por las masas, gluten húmedo, gluten seco, analiza cualitativo de hierro y de mejoradores y finalmente prueba de panificación.

4.2. SOPORTE FÍSICO

Se trata del soporte material que es necesario para la elaboración de los productos y la prestación de servicios, del que se servirán o bien el personal en contacto, o bien a menudo los dos a la vez. Este soporte físico puede escindirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material el que se desarrolla el servicio.

a) Los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por todos los objetos, muebles puestos a disposición del personal en contacto, y/o del cliente. Su utilización por uno u otro permitirá la realización del servicio. En la compañía **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A.**, posee un conjunto de equipos y maquinarias que permiten la realización de los productos harineros y la logística del servicio que se presta al cliente. **(Ver anexo B)**

b) El entorno está constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos: se trata de la localización, de los edificios, del decorado y disposición en los que se efectúan los productos y servicios. **(Ver anexo C)⁴**

⁴ PIERRE, Eiglier. Servucción El marketing de servicios. McGRAW-HILL. Pág. 13

En el soporte físico es necesario mantenerse actualizado en cuanto al desarrollo de la tecnología con el fin de hacer más eficiente los procesos. Al medir la capacidad tecnológica se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios.

Con el fin de evaluar la capacidad tecnológica se ha utilizado la siguiente matriz del análisis interno, para identificar las debilidades y las fortalezas que presenta la empresa en cuanto a lo tecnológica y poder establecer así posibles estrategias que permitan de alguna forma mejorar el producto, dándole valor agregado y por ende un posicionamiento de la empresa en el mercado :

Cuadro Nº 4. Matriz de la capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
2. Capacidad de Innovación		X						X	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos	X						X		
4. Efectividad de la producción y programas de entrega	X						X		
5. Valor agregado al Producto		X						X	
6. Intensidad de mano de obra en el producto		X					X		
7. Economía de escala				X			X		
8. Aplicación de tecnología de computadores		X						X	
9. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X						X		
10. Flexibilidad de la producción		X					X		

De acuerdo a esta categoría, es importante destacar que **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** cuenta con unas fortalezas como son: Habilidad Técnica y de manufactura, un nivel de tecnología utilizado en los productos, efectividad de la producción y programas de entrega y de un nivel de coordinación e integración con otras áreas que pueden permitir a la empresa brindarle a sus clientes productos de mejor calidad.

La maquinaria que se necesita para llevar a cabo el proceso de producción, es importada, pero como todo en la vida, este tipo de maquinaria también evoluciona rápidamente, sin embargo para **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.** resulta difícil poseer esta tecnología mucho más avanzada debido al costo que representa cambiar la que actualmente poseen. Aunque los procesos que se llevan a cabo son buenos, vale la pena resaltar que todo es susceptible al cambio y mientras se pueda mejorar, es conveniente hacer los esfuerzos que sean necesarios para ir a la vanguardia del desarrollo en la tecnología.

RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. debe gestionar la adquisición de nueva tecnología que le permita aumentar la producción y la calidad de los productos puesto que el nivel tecnológico es uno de los pilares centrales de cualquier iniciativa que apunte al mejoramiento de las condiciones de posicionamiento; por eso es importante que la empresa alcance un alto nivel tecnológico ya que esto ayudará a la difusión, adaptación y creación de nuevos productos, sistemas de organización y de producción.

Si no se avanza en tecnología de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** podría llegar afectar en términos marginales los volúmenes de producción y utilidades y amenazar su permanencia en el mercado. Sería bueno elevar el nivel tecnológico de la empresa haciéndola más dinámica y competitiva; puesto que la introducción de nuevos procesos, mecanismos, sistemas de control y otros medios favorecerán a la producción y elevación de la calidad de sus productos.

4.2.1. Infraestructura. La infraestructura es la integración, de la comunicación y el transporte, de esta forma permite que los empleados de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** se puedan comunicar e informarse tanto en la parte interna como externa de la empresa; para estar continuamente en contacto; debido a que la empresa se encuentra ubicada en el Bosque ayuda a la buena calificación del transporte; destacando el fácil acceso tanto de su personal como de la materia prima necesaria para la producción de sus productos.

La buena infraestructura física que posee **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, se ha convertido en el soporte fundamental para el desarrollo de sus actividades y la realización de sus productos. Este soporte se encuentra representado en las facilidades de comunicación y transporte, así como en la obtención rápida y segura de energía y otros servicios como alcantarillado y comunicaciones.

RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. posee 17.000 metros cuadrados en terrenos de los cuales 180 m² son ocupados por un edificio de cinco pisos con una bodega en la cual se almacenan 40.000 bultos de 50 kilos. La empresa en su infraestructura posee unas oficinas para el desarrollo administrativo, financiero y comercial.

RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. demanda 300.000 kilovatios hora / mes aproximadamente de la empresa Electro costa, 650 m³/mes de agua de la empresa Aguas de Cartagena y los servicios de comunicación que utilizan son: Internet, teléfonos, fax, celulares.

Para la producción, **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** utiliza un 98% de materia prima traída del exterior la cual llega al Muelle y de ahí es llevada en camiones a la empresa. Por lo cual los tipos de transportes que utiliza la compañía son el Marítimo y el Terrestre.

La distribución de maquinaria que presenta **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** es buena ya que los equipos se encuentran ubicados de acuerdo a los planos establecidos por estas. La distribución de las oficinas es excelente puesto que la ubicación de estas permiten el fácil acceso del personal; evitando así la congestión en estas. Es muy importante destacar que la extensión del terreno de la empresa **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** permiten una posible expansión de la planta en el futuro.

Es importante destacar que una buena infraestructura es la base de una elevada productividad de los factores (multiplicador), de la misma forma, por eso es importante que la empresa reduzca los tiempos muertos y los recorridos innecesarios que se estén realizando en el proceso de producción.

La reducción de tiempos que no son productivos o tiempos muertos, se puede lograr mediante un estudio de métodos y tiempos que permita profundizar sobre los tiempos estándares que debería emplear un operario o una máquina para realizar su trabajo. Para este análisis se podría aplicar un diagrama

hombre-maquina, dependiendo de la cantidad recursos tanto humanos como técnicos que existan.

Este estudio, podría ser de gran ayuda tanto para aumentar la eficiencia de los recursos y por ende de la producción puesto que hay mejor provecho del tiempo, como también la reducción de costos.

4.2.2. Maquinaria. Es uno de los principales elementos que componen el soporte físico de una empresa, esta debe ser escogida de acuerdo a las necesidades que se tengan, tratando de que sea de buena calidad para no exponerse a problemas posteriormente. **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** posee controles de tecnología de punta y una maquinaria semiautomática a la cual con el transcurso del tiempo se le ha anexado equipos que han permitido elevar el nivel de producción.

De la maquinaria que posee **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** el 95% es extranjera, importada de Suiza y el otro 5% es nacional. La maquinaria marca **BUHLER** altamente especializada para la elaboración de productos harineros, tiene una capacidad suficiente para satisfacer los requerimientos del departamento de ventas.

Es política de la empresa que luego de adquirir maquinaria con nueva tecnología; entrenar a sus empleados para el manejo de esta, para lo cual acostumbra acudir a los técnicos especializados en el manejo de dicho equipo;

es importante anota que el Recurso Humano, con el que cuenta **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** se caracteriza por ser un personal competente y con habilidades suficientes para el manejo de sus equipos.

La empresa debe preocuparse para que toda su maquinaria sea tecnología de punta puesto que esto le evitará reducir el nivel de devoluciones ya que así se desarrollaran productos de mejor calidad aumentando la satisfacción de los clientes y por ende el posicionamiento de los productos. Además el poseer tecnología de punta evitará que **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** reduzca las paradas no programadas.

Es necesario estudiar el plan de mantenimiento de la maquinaria, puesto que se requiere de un espacio adicional para la disposición de herramientas y personas destinadas a reparar, lubricar, asear y en últimas a reemplazar el equipo.

Un avance muy grande para la empresa es implementar uno de los sistemas para la Buenas Prácticas de Manufactura como el TPM (Mantenimiento Productivo Total) conocido como un enfoque innovativo para el mantenimiento que optimiza la efectividad del equipo, elimina las averías y promueve el mantenimiento autónomo por los operarios a través de actividades día a día.

Al aumentar la confiabilidad de la maquinaria mediante programas de mantenimiento, se aumenta la productividad de la empresa, lo que permite que las demás actividades se hagan de forma más eficiente y se preste un mejor servicio.

5. CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

En un mercado cada vez más competitivo, dinámico, cambiante y agresivo el Servicio al Cliente se ha convertido en una ventaja competitiva para las compañías, ya que sin este no podrán generar valor agregado, siendo así uno de los elementos que asegurará la lealtad y permanencia de los clientes con la Organización.

Sin embargo, muchas empresas han confundido el Servicio al Cliente con la amabilidad, con la buena atención al cliente, pero no llegan al fondo de lo que realmente significa un servicio generador de valor. Se quedan entonces en los elementos subjetivos del servicio, olvidando los elementos objetivos, que son los que generan realmente la satisfacción del cliente. La amabilidad no es suficiente, el cliente quiere algo más real, algo que le provea valor agregado, dentro de lo cual, claro está, hace parte la amabilidad.

En la antigüedad, las empresas basaban en su producción la efectividad ante el mercado comercial; entre mayor volumen de productos o servicios, mayor competitividad. La cultura de la producción permeaba toda la organización. Es en esta época donde la publicidad se convirtió en una herramienta importante para “crear necesidades” en la gente, lograr mayores ventas y, por ende, mayor rentabilidad en las empresas.

Todo esto nos ubica en la importancia que actualmente tiene el Servicio al

Cliente, como herramienta básica para generar valor y satisfacción, como indicador fundamental de gestión dentro de la dinámica de las empresas. Y nos conduce a la gerencia de clientes como la estrategia que genera una ventaja competitiva real.

Cuando la satisfacción del cliente tiene un alto nivel, es buen índice para concluir que el servicio que se está prestando es bueno y que todas las actividades se han hecho correctamente, por tal razón es importante conocer la opinión de las personas que reciben dichos servicios.

Existen varias técnicas de recolección de información que permiten conocer las opiniones de los usuarios de servicios acerca de diversos temas de la compañía, tales como imagen, distribución, producción, amplitud de línea, etc.; pero no son muchos los estudios que se hacen para lograr medir efectivamente la Calidad del Servicio que se les está prestando.

La metodología utilizada para realizar la medición de la calidad del servicio fue una encuesta estructurada dirigida a los clientes de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, dicha herramienta permitió conocer con claridad la opinión de estos.

En esta encuesta se muestra una radiografía del mercado y cuyos resultados son frías cifras porcentuales en el momento de los análisis. Por lo tanto se hace una profundización en los aspectos perceptivos y comportamentales de estos individuos y se aprovechó el contacto directo con las personas para analizar

aspectos subjetivos que intervienen en la relación cliente / proveedor, para poder llegar a conclusiones que arrojen soluciones efectivas y que permitan una reestructuración de los procesos vigentes dentro de la organización. **(Ver Anexo A)**

Para medir el nivel de satisfacción en los clientes de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A**, se realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece RAFAEL DEL CASTILO & CIA S.A?

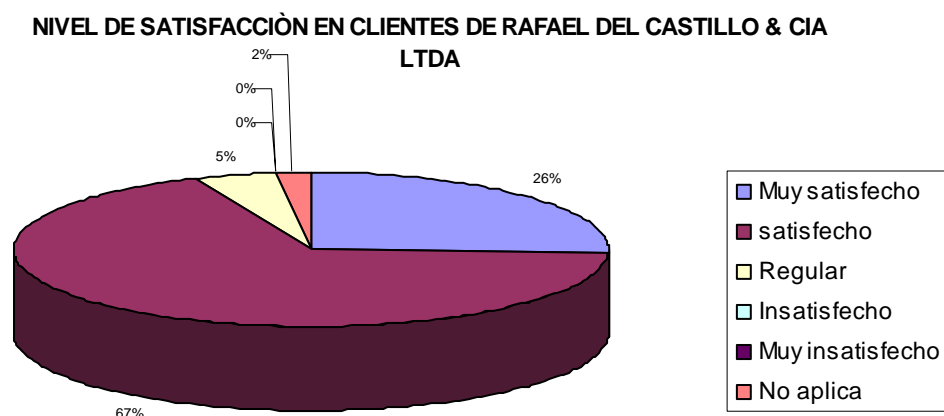


Grafico 1. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

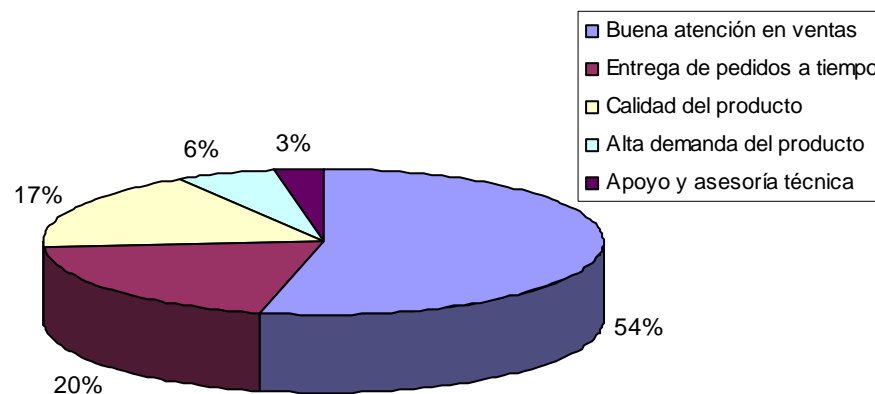
El 67% de los clientes de **RAFAEL DEL CASTILO & CIA S.A.**, se encuentran satisfechos con los servicios, a diferencia del 5% que consideran al servicio que les ofrece esta empresa, es regular.

Para este análisis se debe tener en cuenta que la mayor parte de los clientes

que posee **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, son distribuidores, los cuales no consumen finalmente el producto, se dedican a revenderlo. Para lo cual se tendría mucho mas en cuenta el servicio que prestan, es decir la venta de los productos, toma de pedido y despacho del mismo.

Esta insatisfacción que se ha generado en los clientes es producida por diferentes razones que varían dependiendo del tipo de cliente, ya sea distribuidor o consumidor directo y las cuales se explican a continuación.

Por qué está satisfecho con el servicio que en general le ofrece Rafael del Castillo & Cia Ltda.?

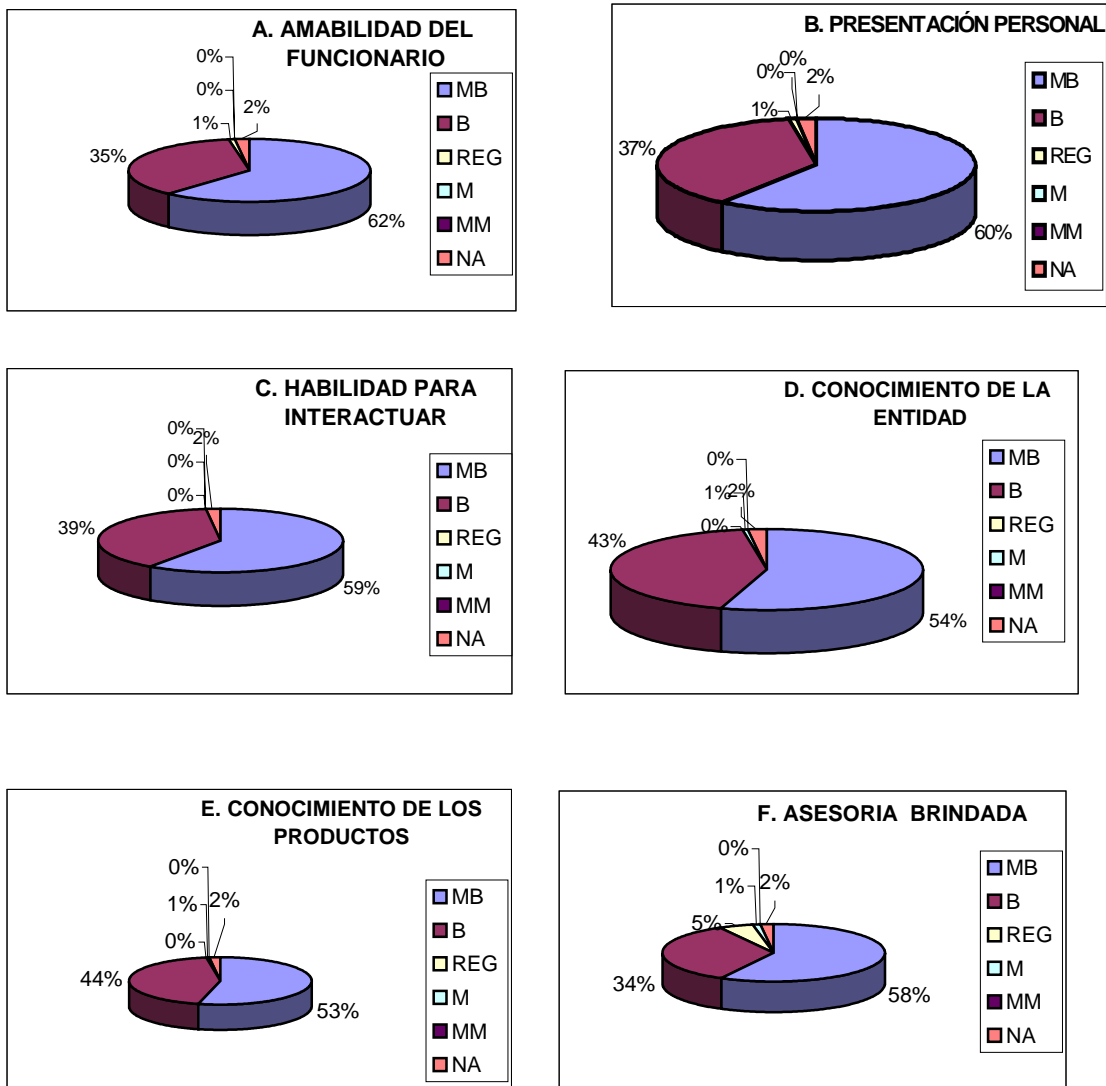


Gráfica 2. Razón por la cual el cliente esta satisfecho

1. Buena atención en ventas : el 54 % responde que se siente satisfecho debido a que la atención prestada por la compañía es excelente, esto se refiere a la atención personalizada que se ofrece (**Ver gráfico 2**). Existen vendedores que visitan a los clientes previamente asignados, con los cuales se logra tener una estrecha relación comercial, generando confianza y fidelidad en la compra

de los productos.

Esta evaluación con respecto al servicio de ventas del producto, se realizó mediante la calificación de los funcionarios, para lo cual se tuvo en cuenta varios aspectos como :



Grafica 3. Calificación del funcionario de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA

Lo que demuestra que existe aceptación del funcionario y su labor, por parte de los clientes. Sin embargo, el estudio nos informó que cuando dicho funcionario se encuentra incapacitado para realizar su labor, el cliente empieza a sentirse desatendido y ocasionalmente tienen problemas con la entrega de pedidos a tiempo.

2. Entrega de pedidos a tiempo: el 20 % de los clientes se apoyan en esta razón, ellos califican que el tiempo en que reciben los pedidos es excelente. Por lo general los distribuidores hacían parte de este 20%, quienes hacen los pedidos aún cuando mantienen producto en inventario, de acuerdo al nivel de reorden que estos poseen se hacen los pedidos, lo cual no hace esta entrega tan urgente. El inventario de seguridad que estos clientes poseen, podrían llegar a disimular un poco la entrega tardía del producto.

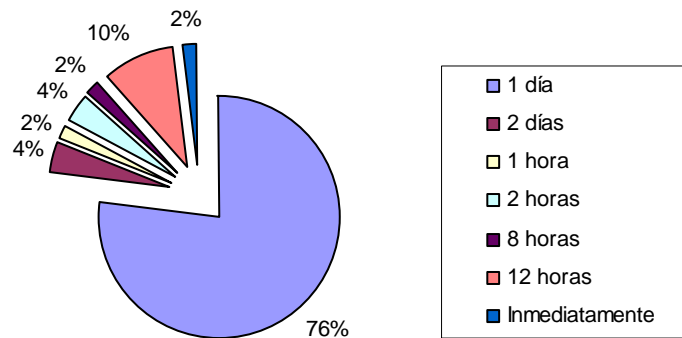
Contrario a lo anterior, se tiene el caso de los consumidores directos, como son panaderos y reposteros, a quienes les urge tener el pedido a tiempo puesto que su producción es diaria y dependen totalmente de sus proveedores.

Evaluando la agilidad en la toma del pedido y la agilidad en el despacho del pedido, se tiene que la primera es muy rápida puesto que se hace al vendedor cuando este realiza la visita o se llama a las oficinas de la compañía. Cuando esto último sucede, se requiere evaluar el servicio que se presta dentro de la empresa, es decir cuando se hacen los pedidos telefónicamente al área respectiva. Se encontró un poco de insatisfacción en el cliente en cuanto a la

entrega de pedidos a tiempo cuando se hacen telefónicamente en la oficinas de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**

Es importante que los productos se entreguen en el momento preciso para no interrumpir las actividades de los clientes. Por lo anterior es necesario conocer la opinión de dichos clientes con respecto al tiempo que ellos consideran prudente para esperar un producto.

¿ CUANTO TIEMPO ESTA DISPUESTO A ESPERAR LA ENTREGA DE UN PEDIDO?



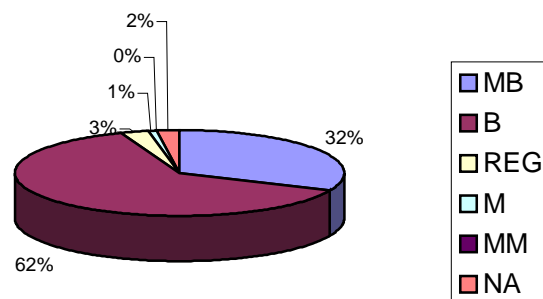
Grafica 4. Tiempo Razonable para la espera de un pedido

El 76% opinan que 1 día es razonable, estos pertenecen al tipo de cliente distribuidor que como ya se explicó no considera urgente la entrega del producto, a diferencia de los consumidores directos quienes piensan que más de 8 horas, es demasiado tarde.

3. Calidad del producto: aún teniendo un excelente servicio, una empresa debe ofrecer productos que cumplan con los requerimientos de los clientes,

que al final son quienes deben sentirse satisfechos, por tal razón el 17% de los clientes consideran su satisfacción es buena dado a que los productos tienen alta calidad. **(Ver gráfico 2)**

De acuerdo a lo anterior se tienen los siguientes resultados en la calificación de la calidad de los productos que ofrece **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** y de otras variables asociadas al producto en general.

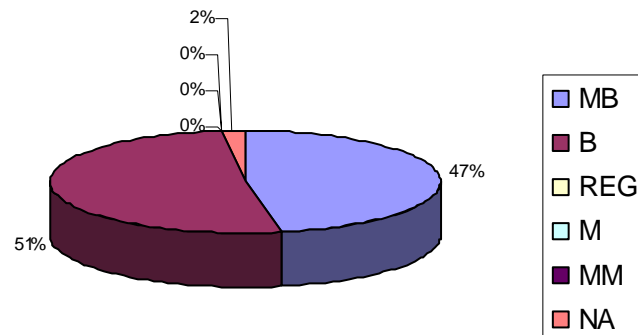


Gráfica 5. Calidad de los Productos

El 95% considera que la calidad de los productos que ofrecen es buena pero que podría mejorar, algunas veces se ha encontrado producto con algunas inconformidades ya sea por la calidad del producto o del empaque y por lo tanto es devuelto. Aunque esto no ocurre con frecuencia sino ocasionalmente, es necesario que se estudien cada una de las características de los productos y de la materia prima como el trigo que en ocasiones es muy virgen para procesarlo.

La mayoría de los clientes consideran que el producto con mayor calidad que ofrece **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** es la **Harina 3 castillos sello blanco**, diseñada especialmente para panificación y la cual cumple con los

requisitos exigidos por el cliente, es una harina que en ocasiones es utilizada para otro tipo de propósitos como por ejemplo para hacer congelados, obteniendo un excelente rendimiento.



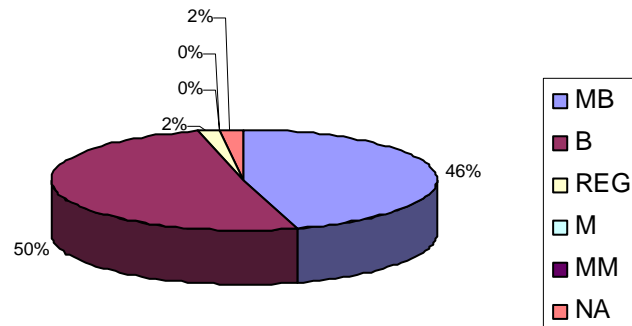
Gráfica 6. Rendimiento de los productos

A diferencia de Harina 3 castillos sello blanco utilizada para panificación y de la cual se tiene un bajo grado de satisfacción por su calidad, existe otro tipo de harina especial para congelados, Harina Sello Azul y para la cual es muy regular la calificación en cuanto a calidad, esta no logra el resultado que los clientes desean cuando elaboran sus productos.

Es difícil evaluar la calidad de los demás tipos de harina que ofrece **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A**, dado que dichos productos tienen baja demanda en el mercado y la mayoría de los clientes desconocen su existencia.

Otra de los aspectos que se pudo evaluar fue el precio, considerado muy importante para mantenerse dentro del mercado. Esta es una de las variables utilizadas por **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, quien se considera, tiene

el poder como proveedor, dado que es uno de los escasos suministradores de productos harineros en la costa.



Grafica 7. Precio de los productos

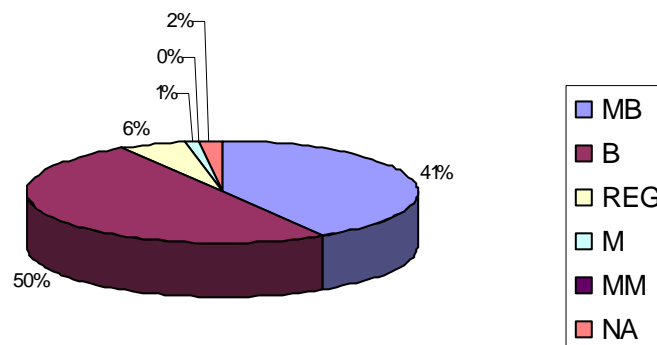
El 96% de los clientes consideran que el precio es muy bueno y bueno, por lo general este porcentaje representa la opinión del tipo de cliente que distribuye, estos solo se encargan de comprar el producto al precio impuesto en el mercado y según esto revenden los mismos obteniendo un margen de ganancias.

El 50%, gran parte de los clientes, consideran que el precio del producto es bueno, pero que debe ser ajustado al alza o baja del dólar. Ellos afirman que cuando el dólar sube, el precio de los productos que ofrece **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** incrementan, pero que dicho precio no es elástico debido a que se mantienen con el mismo precio cuando el dólar baja.

El 9% de los clientes que no están totalmente de acuerdo con las políticas utilizadas en la asignación del precio de los productos, estos pertenecen al grupo de clientes que consumen el producto directamente. Cuando la materia prima utilizada para sus productos incrementa, ellos siguen produciendo y deben seguir vendiéndolos al mismo precio disminuyendo así la rentabilidad de

su negocio. Este porcentaje se escapa de las decisiones de la empresa, por que no esta no puede influir sobre la devaluación del dólar.

Un último aspecto evaluado relacionado con los productos es el empaque que utiliza **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, el cual fue calificado en su mayoría 91% como bueno y muy bueno , y el 9% susceptible a mejoras.



Gráfica 8. Empaque del producto

El empaque es considerado importante, no solo por la presentación que éste tenga, sino también por la resistencia que este posea y por la facilidad con el que pueda ser transportado sin correr el riesgo de que su contenido se dañe.

4. Demanda del producto: esta es una de las razones que solo corresponde al grupo de clientes pertenecientes a los distribuidores.

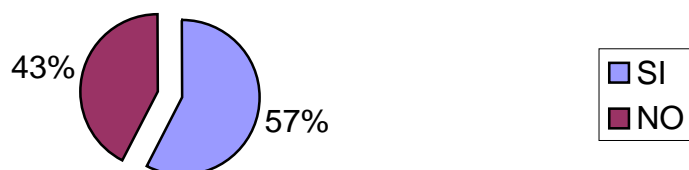
Si el producto es bueno, es de calidad, tiene rendimiento y se ofrece a buen precio, los consumidores directos y /o finales, lo prefieren ante otras marcas y

por lo tanto se generan mayores ventas, aumentándose la demanda del producto.

El 6% de los clientes responden que su satisfacción se debe a que el producto tiene “salida” es decir la gente lo prefiere y por tanto es el que más compran. **(Ver gráfico 2)**. Esto crea buena imagen de fidelidad en la compra de los productos que ofrece la compañía y es importante mantener esta puesto que genera posicionamiento en el mercado y además permite mantener una ventaja competitiva.

Esta ventaja competitiva es un indicador importante para medir la satisfacción del cliente y por tanto se investigó cual es la fidelidad que tienen los clientes ante los producto de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A**

TIENE O HA TENIDO LOS PRODUCTOS DE RAFAEL DEL CASTILLO CON OTRAS EMPRESAS?



Grafica 9. Utilización de productos de otras empresas

El 57% utilizan o han utilizado otro tipo de harina, contra un 43% que es totalmente fiel a los productos de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** Esto

demuestra que aunque 3 castillos es la Harina preferida, existe otro tipo de harinas que pueden sustituirla y captar los clientes.

En Cartagena existe otro tipo de harina que es especializada para congelados, lo cual representa una fuerte competencia para la compañía debido a que como se dijo anteriormente, la Harina 3 castillo sello azul especial para congelados no posee los requerimientos del cliente lo cual está siendo identificado obligando de alguna forma a preferir aquella que si cumpla con los requerimientos.

5. Apoyo técnico: es importante que se de una asesoría, no solo cuando se presente algún inconveniente con el producto, sino también cuando se crea pertinente informar al cliente, orientarlo acerca de cómo deben ser manipulado los productos, el periodo de rotación que debe hacerse con estos para evitar el deterioro y ayudar a que se conserven un buen estado.

El 3% de los clientes considera que el apoyo técnico que brinda **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** es muy bueno y esta se constituye en la razón por la cual se sienten satisfechos con el servicio de la compañía, sin embargo se debe tener en cuenta que por ser una empresa de productos alimenticios, es necesario crear una imagen que permita ver a sus productos altamente confiables con lo cual deben perfeccionarse las visitas técnicas brindando la información y capacitación sobretodo para quienes lo consumen directamente.

El apoyo técnico es un servicio postventa que hoy día ya no es considerado por los clientes como un valor agregado, si no como parte del paquete de servicios que se ofrecen las empresas, por lo tanto es un aspecto que debe ser reforzado ya que la empresa debe aprovechar esta fortaleza para mantener satisfecho sus clientes y para generar confianza en el mismo.

Todas las anteriores variables analizadas, atención, calidad, entrega de pedido a tiempo, demanda del producto y apoyo técnico, deben ser estudiadas y mejoradas basándose en la opinión de los clientes, aprovechando que este el momento de verdad para reconocer las debilidades que posee la empresa y hacer las mejoras respectivas.

Cuando estas variables son estratégicamente controlables, se puede generar un alto nivel de satisfacción del cliente el cual inicia con la formulación estratégica de la Promesa Básica del Servicio al Cliente.

Esta promesa debe incluir la visión del servicio de la Organización, los objetivos de esta estrategia, los factores claves de éxito, el plan de acción, los estándares, los índices de gestión y los sistemas para el logro de los objetivos. Dicho plan debe divulgarse y ser conocido por toda la Organización, e idealmente por el cliente o consumidor final. ⁵

Este plan es el compromiso de la Organización, por ello todo este proceso debe concluir con la formulación de la Promesa Básica de la Organización hacia el cliente. Esta debe ser muy clara y explícita sobre la gestión de servicio

⁵ SERNA, Humberto .Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Ed: 3R Editores

que se hace al cliente. Debe contener elementos tangibles como:

- La entrega en 24 horas después de recibido el pedido y la contestación a reclamos 4 horas después de reportado. La entrega completa y oportuna es la que cierra el ciclo de Valor Agregado. Sin este cierre no hay Valor Agregado. La competencia está basada en el tiempo, el que primero y más oportunamente llegue al cliente será el que gane.
- Se requiere del diseño de un sistema de seguimiento y monitoría que asegure la lealtad del cliente, estimule la recompra y anticipe las necesidades de cliente o identifique los motivos del cliente. El conocimiento del cliente, unido a un sistema de Post Venta metódico y riguroso asegurará y consolidará la competitividad de la compañía.⁶

⁶ SERNA, Humberto .Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Ed: 3R Editores

6. PLAN ESTRATEGICO RAFAEL DEL CASTILO & CIA S.A.

RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. se ha caracterizado por ser una empresa con una larga trayectoria en el mercado construida a lo largo de muchos años; por tal razón esta fortaleza debe ser aprovechada por la empresa para establecerse con mayor fuerza en el mercado, pero esto no es suficiente puesto que se deben formular planes de mercadeo en donde se atiendan los requerimientos de importantes segmentos del mercado y líneas de productos con el fin de intensificar las acciones de mercadeo desarrolladas actualmente, donde las políticas de desarrollo de estrategias de mercadeo ayuden a el logro de un buen posicionamiento de sus productos en el mercado. A continuación se explican algunas de las estrategias propuestas:

- **NIVEL DE FORMACIÓN PARA EMPLEADOS**

Luego de analizar la cualificación del recurso humano en **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** se concluye que su personal posee un nivel de formación y capacitación medio lo cual no ha facilitado mejorar la capacidad de responder en su totalidad a las expectativas y exigencias de los clientes; por tal razón es importante que la empresa se comprometa a aumentar el nivel de educación de sus trabajadores, realizando cursos y seminarios que permitan especializarse en el área en el que normalmente se desenvuelven.

- **ORGANIZACIÓN INTEGRADA EN MERCADEO**

La estructura que guarda la organización dentro de una compañía o división debe reflejar una filosofía de mercadeo. Por tal razón se propone que las principales funciones de mercadeo se entrelazasen y se controlen por expertos en mercadotecnia. Actualmente existe un departamento de ventas en donde se llevan a cabo algunas funciones específicas que intentan realizar mercadeo pero centran su objetivo en aumentar el volumen de ventas mas que en generar satisfacción al cliente, por tal razón, es necesario que **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** estructure un departamento con funciones orientadas a la creación de nuevos productos, funciones que estén bien diseñadas y se manejen profesionalmente.

Así mismo se debe tener en cuenta que la estructura organizacional con la que cuenta es de forma vertical lo cual evita que las actividades entre las diferentes áreas se hagan coordinadas totalmente. Por lo tanto la estrategia que se propone busca mejorar esta estructura, haciéndola menos centralizada, con forma circular en donde la información pueda fluir más fácilmente, donde exista una cultura o filosofía enfocada al cliente y se practique el concepto integral de mercadeo desde la alta gerencia.

- **CALIDAD**

Evaluando la capacidad instalada y la tecnología utilizada por **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** mediante un diagnóstico de la planta física y de equipos que permitió identificar sus debilidades y fortalezas en su proceso producción y comercialización, se puede decir que la empresa posee los equipos y maquinaria de alta tecnología, sin embargo las encuestas realizadas y la observación que se tuvo con los clientes, permitieron conocer su opinión acerca de los productos. La mayoría coinciden en que la Harina 3 castillos Sello Blanco utilizada para panificación, da muy buenos resultados y tiene alto rendimiento pero con la Harina 3 castillos Sello Azul especial para congelados no se obtienen los resultados deseados, con lo cual se ha tenido problemas de insatisfacción en el cliente. Esto ha llevado a que el cliente prefiera otro tipo de harina ofrecida por la competencia y de la cual se tiene muy buena imagen, lo que resulta muy desventajoso para la compañía puesto que dicha empresa está captando gran parte del mercado. La estrategia planteada consiste en el rediseño del producto, mejorando su calidad y brindando al cliente los resultados que desea, el éxito esta en buscar la forma de cumplir con los requerimientos exigidos para aumentar la satisfacción del cliente.

- **EMPAQUE**

Este es la presentación de todo producto, por tal razón **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** debe analizar la calidad de este, debido a que se ha

presentado problemas en las presentaciones de 1 y ½ kilo porque al manipularlas estas se rompen o se abren con facilidad. La empresa debe formular estrategias las cuales les permitan decidir si refuerzan el material que están utilizando o por el contrario optan por cambiarlo. Este inconveniente se ha presentado con mayor frecuencia en los clientes (comercializadores) que son los que mas manipulan los productos.

- **POLITICAS DE PRECIOS**

El establecimiento del precio de los servicios de una empresa supone la comprensión profunda de tres elementos, los costos, la percepción de los clientes y el de la reglamentación.

Con respecto a los costos, se sabe que existen en la compañía costos fijos y variables, el precio por lo tanto depende del movimiento que tengan estos costos variables. La materia prima utilizada, en este caso el trigo importado desde los Estados Unidos, es uno de los factores influyentes. Al subir el precio del dólar, se tiene un alza en los precios del producto y es entendible, pero la opinión del cliente dice que (dato arrojado en las encuestas realizadas), al bajar el valor del dólar los precios de la harina se mantienen, haciendo caso omiso del movimiento de esta moneda. Esto crea en el cliente una imagen distorsionada de la compañía, por lo tanto entre las estrategias de precios se encuentra la de estudiar mas a fondo a los clientes y fijar precios de acuerdo al grupo o tipo al que pertenezcan, es decir entre distribuidores de nivel o

consumidores finales.

Es importante recordar la percepción del cliente ante los productos, puesto que este siempre relaciona el precio con la calidad en donde las conclusiones convergen en un punto: cuanto más alto es el nivel del precio, más alta es la calidad percibida, con lo cual se debe tener en cuenta que una estrategia podría ser mantener un margen de precios con un pequeño porcentaje más alto que la competencia claro está sin exceder demasiado y teniendo presente lo enunciado acerca del movimiento del dólar y las diversas disposiciones legislativas y reglamentarias de los precios como las moratorias de la política del Estado las cuales limitan los precios y luego entran en liberalización perdiéndose la credibilidad de los profesionales da cara a la autoridad tutelar; sucede que a veces no se cree en su palabra cuando se insta una liberalización, porque piensan que no durará .

Las empresas ya no pueden hacer variar el precio libremente, es casi una decisión impuesta desde el exterior y en ocasiones no constituye un elemento de la competitividad.

- **COMUNICACIÓN**

Como se ha mencionado a lo largo del presente estudio **RAFAEL DEL CASTILO & CIA S.A.**, posee 2 tipos de clientes que a su vez se subdividen en otros, Los distribuidores de nivel y los consumidores finales. De acuerdo a la

percepción que se tuvo durante el contacto directo con los clientes, se pudo notar la poca información que estos manejan acerca de los productos que ofrecen y su uso, sobretodo en los distribuidores quienes solo se encargan de comprar para luego revender sin brindar algún tipo de información a sus clientes. Esto es una desventaja debido a que la escasez de información dominada es transmitida al público, disminuyéndose el nivel de posicionamiento en la mente de los consumidores. Una solución a esto sería intensificar la comunicación utilizando publicidad POP utilizando herramientas que den a conocer los productos como Avisos, afiches, catálogos, volantes, folletos entre otros que contengan información detallada acerca de los diferentes productos y el uso que pueden tener.

- **SISTEMA DE SERVICIO POTS-VENTA**

Se requiere del diseño de un sistema de seguimiento y monitoría que asegure la lealtad del cliente, estimule la recompra y anticipe las necesidades de cliente o identifique los motivos del cliente. El conocimiento del cliente, unido a un sistema de Post Venta metódico y riguroso asegurará y consolidará la competitividad de la compañía.

Emplear alternativas en el diseño de un sistema Post venta como son: el contacto personal, la visita de los ejecutivos, el correo directo, el teleseguimiento, el correo electrónico, la asesoría técnica Post Venta, acceso a sistemas de información tecnológica, la participación en eventos especiales y

la convención del cliente son algunos de los instrumentos que pueden integrarse en un programa de Post Venta.

Este programa Post Venta puede incluir capacitaciones para los clientes que poseen panaderías y reposterías, donde se explique el manejo del producto, los usos y las soluciones a posibles problemas que puedan presentarse. Esto junto a un servicio técnico eficiente, garantiza la lealtad del cliente y la motivación para preferir el servicio además de los productos.

• **SATISFACCION DEL PRODUCTO**

La entrega completa y oportuna es la que cierra el ciclo de Valor Agregado. Sin este cierre no hay Valor Agregado. La competencia está basada en el tiempo, el que primero y más satisfacción llegue al cliente será el que gane.

Como estrategia para la satisfacción de los productos y la entrega de pedidos a tiempo, se propone el uso de otro tipo de vehículos además de los que se utilizan actualmente. Estos nuevos vehículos serían mucho más sencillos y se utilizaran para la entrega de pedidos urgentes, garantizando la Satisfacción del cliente al tener sus pedidos a tiempo, evitando obstruir sus labores.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada para medir y analizar el nivel de satisfacción de los clientes de Rafael del Castillo se puede concluir que:

- La compañía **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** tiene un alto nivel de posicionamiento en el mercado de los productos harineros. De acuerdo al estudio se mantienen un 93% de satisfacción en donde el 67% se siente muy satisfecho y un 26% se siente satisfecho. Este último podría aumentarse , proponiendo un plan de acción encaminado a captar toda la atención , reconocimiento, recordación y recompra del cliente.
- La empresa **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** en la actualidad es reconocida por los productos harineros que produce y comercializa esto se debe a los largos años de trayectoria en el mercado , debido a esa fortaleza muchos de los clientes compran por la tradición y por ser la primera empresa harinera de la ciudad.
- Los productos que hasta el momento produce y comercializa **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** son calificados de buena calidad, lo cual significa que la empresa posee la maquinaria y tecnología necesaria para brindar excelentes productos a los clientes.

- No existe fuerza en las actividades de publicidad, lo cual ha impedido que **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** abarque totalmente el mercado de Cartagena, presentándose en desventaja con la competencia puesto que le da la oportunidad a esta para captar parte del mercado objetivo.
- Varios de los clientes afirman no conocer toda la información acerca de la gama de productos que ofrece **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** por tal razón la empresa debe desarrollar estrategias de comunicación que permitan informar a sus clientes la gama de sus productos.
- El servicio postventa es una debilidad identificada en **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** puesto que la falta de seguimiento de la Empresa hacia sus clientes ha impedido que esta conozca las debilidades y fortalezas percibidas por sus clientes, produciendo así una insatisfacción.
- Cuando al cliente se le ha presentado algún problema con la calidad de los productos y este se lo comunica a la empresa, **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** no se ha inquietado por brindarle servicio técnico el cual le va a permitir identificar sus debilidades para así brindarle productos de mejor calidad a sus clientes.
- Se observó la insatisfacción de los clientes en lo referente a la entrega de pedidos y por esa razón se propone el uso de otros vehículos además de

los que se utilizan satisfacción. Estos nuevos vehículos serían mucho mas sencillos y se utilizaran para la entrega de pedidos urgentes, garantizando la satisfacción del cliente al tener sus pedidos a tiempo, evitando obstruir sus labores.

- Como recomendación para el progreso de la compañía **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** se propone formular objetivos estratégicos a nivel corporativo, las actividades realizadas en cada área se harán de mejor forma puesto que existirían metas que alcanzar y se incentivaría a cada empleado para lograrlas.
- Es recomendable reforzar el nivel de formación de los empleados , capacitándolos en la nueva tecnología y aprovechando la experiencia que poseen para ser aplicada correctamente afianzándola con nuevos conocimientos, promoviendo la investigación y el desarrollo de nuevas ideas para el progreso de ellos mismos y de la compañía .
- Diseñar un sistema de seguimiento y monitoria que asegure la lealtad del cliente, estimule la recompra y anticipe las necesidades de cliente o identifique los motivos del cliente. El conocimiento del cliente, unido a un sistema de Post- Venta metódico y riguroso asegurará y consolidará la competitividad de la compañía.

- Realizar un estudio de métodos y tiempos que permita profundizar sobre los tiempos estándares que debería emplear un operario o una maquina para realizar su trabajo, con el fin de eliminarlos los tiempos no productivos y lograr mayor eficiencia en los procesos de producción. Para este análisis se podría aplicar un diagrama hombre- maquina, dependiendo de la cantidad de recursos tanto de humanos como técnicos que existan.
- Se recomienda a la empresa crear e implementar uno de los sistemas para las Buenas Practicas de manufactura como el TPM (Mantenimiento Productivo Total) conocido como un enfoque innovativo para el mantenimiento que optimiza la efectividad del equipo, elimina las averías y promueve el mantenimiento autónomo por los operarios a través de actividades día a día.

08. BIBLIOGRAFIA

- **DIMENSION ESTRATEGICA DE LA GESTION HUMANA. Modulo I Especialización en gerencia de la Gestión Humana II Promoción 2003. Tecnológica de Bolívar.**
- **MARTINEZ, Juan M. Como Dominar El Marketing. Introducción General al Marketing. Editorial NORMA. 1991. Colombia**
- **PIERRE, Eiglier. Servucción. El marketing de Servicios,. Editorial MC GRAW HILL. 1989. España.**
- **STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. Novena Edición. Editorial: MC GRAW HILL. 1994. México**
- **SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Edición 3ra.**
- www.3castillos.com.
- www.Monografias.com

ANEXOS

ANEXO A.

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

EVALUACION DEL POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS

RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

Buenos días / tardes somos estudiantes de **LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**, y realizamos un estudio con el propósito de evaluar la calidad del servicio que actualmente le brinda **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** a todos sus clientes. Le agradecemos su amable colaboración para responder una serie de preguntas.

PERFIL DEL ENCUESTADO

NOMBRE _____ TELEFONO _____

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece esta empresa?

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

MS	S	REG	INS	MINS	NA

¿Por qué?

2. Qué lo motivo a utilizar los servicios que ofrece **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**?

3. Después de que usted inicio su relación con **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** le ha ofrecido servicios o productos diferentes?

a. Si	
b. No	

¿Cuáles? _____

4. Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen en general **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, en relación con:

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho IND= Indiferente INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

	MS	S	IND	INS	MIN S	NA
a. Seriedad						
b. Respaldo (Asesoría)						
c. Confianza						
d. Solidez						
e. Servicio Personalizado						

5. Cómo evalúa usted la facilidad con la cual ubica a la persona que necesita dentro de la empresa:

Escala: MF= Muy Fácil F= Fácil NF-ND= Ni Fácil ni difícil D= Difícil MD= Muy Difícil NA= No Aplica

MF	F	NF-ND	D	MD	NA

6. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en su último pedido de productos de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, como califica usted:

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

Funcionario que lo atendió

	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Amabilidad del funcionario						
b. Presentación Personal						
c. Habilidad para interactuar con Usted						
d. Conocimiento de la entidad						
e. Conocimiento de los productos						
f. Calidad de la información suministrada						
g. Interés que le prestó						
h. Asesoría brindada						
i. Solución a inquietudes						

7. Se le ha presentado algún problema?

a. Si	
b. No	
c.	

SI RESPONDE NO PASE A PREGUNTA 10, SI REPONDE SI CONTINUE

Cuál?

Le fue solucionado el problema?

a. Si	
b. No	

SI RESPONDE NO PASE A PREGUNTA 10, SI REPONDE SI CONTINUE

8. Cómo califica usted el proceso de solución de su problema, en cuanto a:

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Tiempo de solución						
b. Amabilidad del funcionario						
c. Claridad de la información suministrada						
d. Calidad de la solución del problema						

10. Qué le mejoraría, adicionaría o eliminaría a los productos y servicios actuales con los que cuenta?

12.Cuál es su nivel de satisfacción con los productos de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.,** en cuanto a:

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

	MS	S	REG	INS	MIN S	NA
a. Conocimiento del producto						
b. Claridad de la información proporcionada						
c. Costo del producto						
d. Beneficios del producto						

14. Como califica usted las siguientes variables relacionadas con los productos

Escala: MB= Muy Bueno B= Bueno REG= Regular M= Malo MM= Muy Malo NA= No Aplica

	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Calidad						
b. Rendimiento						
c. Precio						
d. Empaque						

15. Como califica usted las siguientes variables relacionadas con los servicio

Escala: MB= Muy Bueno B= Bueno REG= Regular M= Malo MM= Muy Malo NA= No

Aplica

	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Atención en ventas						
B .Agilidad en la toma de pedido						
c. Agilidad en el despacho de pedido						

16. Cuál es el tiempo que considera usted razonable esperar la entrega de un pedido?

_____.

17. Se ha comunicado en el último mes telefónicamente con las oficinas de **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.,?**

a. Si	
b. No	

SI RESPONDE NO PASE A PREGUNTA 24, SI REPONDE SI CONTINUE

Cuál?

18. Cuando usted se ha comunicado telefónicamente durante este tiempo:

Escala: S= Siempre CS= Casi Siempre AV= A Veces CN= Casi Nunca N= Nunca NA= No

Aplica

	S	CS	AV	CN	N	NA
a. Le es fácil comunicarse						
b. Le transfieren rápidamente la llamada						
c. En el área solicitada contestan rápidamente						
d. Se encuentra el funcionario que necesita						
e. Si no se encuentra, el funcionario devuelve la llamada						

19. Tiene o ha tenido los producto que utiliza con **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.,** con otra Entidad Empresa producta de este tipo de alimentos?

a. Si	
b. No	

SI RESPONDE NO PASE A PREGUNTA 19 SI REPONDE SI CONTINUE

20. Cual considera usted mejor y por qué?

--

20. Qué calificación le daría usted al servicio ofrecido por **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**, en comparación con el servicio ofrecido por la compañía anteriormente mencionada, en cuanto a:

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	NA
a. Amabilidad de los funcionarios				
b. Idoneidad de los funcionarios				
c. Tiempo en espera para ser atendido				

21. En su opinión que le hace falta a **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** para que su servicio sea ideal?

--

ANEXO B

Soporte Físico RAFAEL DEL CASTLLO & CIA S.A.



ANEXO C

Infraestructura RAFAEL DEL CASTLLO & CIA S.A.



ANEXO D

Maquinaria RAFAEL DEL CASTLLO & CIA S.A.

