



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

TEMA: “El Mejoramiento Continuo y la Incidencia en la Captación de Clientes de la Empresa de calzado “Chelita D’Luis” en la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua”.

AUTORA: Graciela Elizabeth Castro Núñez

Tutor: PhD Ing. Mg. Klever Moreno

Ambato – Ecuador
2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Klever Moreno

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas para obtener el título terminal de Tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio del 2013

Dr. Klever Moreno

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Graciela Elizabeth Castro Núñez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

.....

C.I. 180377811-5

AUTORA.

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing.Mg. José Proaño G.

f).....

Ing. Jorge Jordán V.

Ambato, Junio del 2013.

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción so suponga a ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....

Srta. Graciela Elizabeth Castro Núñez

CI. 180377811-5

AUTORA

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mis padres y hermanos por su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A mis padres Luis y Aidé por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado siempre.

A mis hermanos Dany, Johnny, Paúl, Daniel, David, Abigail, Damaris y Luisito.

Elizabeth

AGRADECIMIENTO

Primero ante todo doy gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. A mis Maestros quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente. Un agradecimiento especial a mi asesor el Dr. Mg. Klever Moreno por hacer posible esta tesis. A mis compañeros de clases quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

Elizabeth

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor	ii
Declaración de Autenticidad	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado.....	iv
Derechos de Autor.....	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General	viii
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema:.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico - Árbol del Problema.....	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del Problema	6
1.2.5 Interrogantes o Preguntas Directrices	6
1.2.6 Delimitaciones.....	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	10
2.2 Fundamentación Filosófica	14
2.3 Fundamentación Legal	15
2.4 Categorías Fundamentales	16
2.4.1. Mejoramiento Continuo (Variable Independiente)	19
2.4.1.1. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	19
2.4.1.2. Gestión de la Calidad.	19
2.4.1.3. Calidad Total	20
2.4.1.4. Mejoramiento Continuo	20
2.4.2 Captación de Clientes (Variable Independiente)	25
2.4.2.1 Programa de Fidelización.....	25
2.4.2.2 Clientes.....	26
2.5 Hipótesis.....	30
2.6 Variables	30

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	31
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	31
3.2.1 Investigación Bibliográfica	32
3.2.2 Investigación de Campo	32
3.3 Tipos de Investigación	32
3.3.1 Investigación Exploratoria	32
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	33
3.3.3 Investigación Correlacional	33
3.4 Población y Muestra.....	33
3.4.1. Población.....	33
3.4.2. Muestra.....	33
3.5 Operacionalización de Variables.....	34

3.6 Recolección de la Información.....	36
3.7 Procesamiento y Analisis de la Informacion.....	36

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Efectividad del Liderazgo	38
4.3. Participación de Directivos en Actividades y Proyectos De Mejora.	41
4.4. Sistema de Gestión de Calidad.....	42
4.5. Participación en Actividades de Mejora Continua.....	44
4.6. Estado de ánimo del personal al participar en LA Mejora Continua.	45
4.7. Recursos Necesarios y ayuda de los Directivos	47
4.8. Optimización de Inventarios y el Consumo de Suministros.	48
4.9. Evaluación de Nuevas Tecnologías.	49
4.10. Medición de los Procesos y Objetivos de Rendimiento.....	51
4.11. Conocimiento del Mercado en el que Opera.....	52
4.12- Necesidades y Expectativas de los Clientes.	53
4.13. Atención a los Clientes.....	54
4.14. Promociones de la Empresa	56
4.15. Mejora en Productos y Servicios.....	57
4.16. Desarrollo de Nuevos Productos.	58
4.17. Evaluación para la Satisfacción de los Clientes.....	59
4.18. Comprobación de Hipótesis.	60
4.18.1. Hipótesis Estadística	61
4.18.1.1. Hipótesis Nula	61
4.18.1.2. Hipótesis Alternativa.....	61
4.18.2. Frecuencias Observadas	61
4.18.3. Nivel de Significación.....	62
4.18.4. Grados de Libertad.....	63
4.14.5. Decisión.....	63

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	64
5.2. Recomendaciones.....	66

CAPITULO VI
PROPUESTA

6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	69
6.3. Justificación de la Propuesta	69
6.4. Objetivos	70
6.4.1. Objetivo General	70
6.4.2. Objetivos Específicos.....	70
6.5 Análisis de la Factibilidad.....	71
6.5.1 Factibilidad Legal.....	71
6.5.2 Factibilidad Operativa.....	71
6.5.3 Factibilidad Económica.....	71
6.5.4 Factibilidad Social.....	71
6.6 Fundamentación Teórica.....	72
6.6.1. Mejoramiento Continuo.	72
6.6.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.	73
6.7. Modelo Operativo	74
6.7.1. Identificación de los Procesos.....	74
6.7.2. Definir sus Interrelaciones Externas E Internas.	77
6.7.3. Documentación de Los Procesos.	78
6.7.4. Control de los Procesos.....	79
6.7.5. Mejora de Procesos.	79
6.7.6. Funcionamiento.....	81
6.8. Estrategias para el Funcionamiento del Modelo Propuesto de Mejoramiento continuo de la calidad para la Normalizacion de Procesos	81
6.9. Cronograma de Actividades.....	83
6.10. Presupuesto.	83

6.11. Administración de la Propuesta	84
6.12. Previsión de la Evaluación	84
Bibliografía	85
Anexos.....	87
Anexo N° 01 Encuesta.....	88
Anexo N° 02 Mapa de Ubicación.....	89
Anexo N° 03 Afiches.....	91

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1. Variable Independiente: Mejoramiento Continuo.....	34
Cuadro N° 2. Variable Dependiente: Capacitación de Cliente.....	35
Cuadro N° 3. Recolección de la Información.....	36
Cuadro N° 4. Efectividad del Liderazgo.....	38
Cuadro N° 5. Actividades de mejora.....	40
Cuadro N° 6. Participación de los directivos en actividades y proyectos de mejora.....	41
Cuadro N° 7. Sistema de gestión de calidad.....	42
Cuadro N° 8. Participar en actividades de mejora continua.....	44
Cuadro N° 9. Estado de ánimo del personal al participar en la mejora continua.....	45
Cuadro N° 10. Recursos necesarios y ayuda de los directivos.....	47
Cuadro N° 11. Optimización de inventarios y consumo de suministros.....	48
Cuadro N° 12. Nuevas tecnología.....	49
Cuadro N° 13. Medición de los procesos y objetivos de rendimiento.....	51
Cuadro N° 14. Conocimiento del mercado en el que opera.....	52
Cuadro N° 15. Necesidad y expectativas de los clientes.....	53
Cuadro N° 16. Atención al cliente.....	54
Cuadro N° 17. Promociones de la empresa.....	56
Cuadro N° 18. Mejorar en productos y servicios.....	57
Cuadro N° 19. Desarrollar nuevos productos y servicios.....	58
Cuadro N° 20. Evaluación para la satisfacción de los clientes.....	59
Cuadro N° 21. Frecuencias Observadas.....	62
Cuadro N° 22. Frecuencia Esperada.....	62
Cuadro N° 23. Tipos de procesos y procesos seleccionados.....	76
Cuadro N° 24. Cronograma de actividades.....	83
Cuadro N° 25. Presupuesto.....	83
Cuadro N° 26. Prevención de la evaluación.....	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1. Árbol del Problema.....	5
Gráfico N° 2. Categorías Fundamentales.....	16
Gráfico N° 3. Mejoramiento continuo.....	17
Gráfico N° 4. Captación del cliente.....	18
Gráfico N° 5. Efectividad del Liderazgo.....	39
Gráfico N° 6. Actividades de mejora.....	40
Gráfico N° 7. Participación de los directivos en actividades y proyectos de mejora.....	41
Gráfico N° 8. Sistema de gestión de calidad.....	43
Gráfico N° 9. Participar en actividades de mejora continua.....	44
Gráfico N° 10. Estado de ánimo del personal al participar en la mejora continua.....	46
Gráfico N° 11. Recursos necesarios y ayuda de los directivos.....	47
Gráfico N° 12. Optimización de inventarios y consumo de suministros.....	48
Gráfico N° 13. Nuevas tecnología.....	50
Gráfico N° 14. Medición de los procesos y objetivos de rendimiento.....	51
Gráfico N° 15. Conocimiento del mercado en el que opera.....	52
Gráfico N° 16. Necesidad y expectativas de los clientes.....	53
Gráfico N° 17. Atención al cliente.....	55
Gráfico N° 18. Promociones de la empresa.....	56
Gráfico N° 19. Mejorar en productos y servicios.....	57
Gráfico N° 20. Desarrollar nuevos productos y servicios.....	58
Gráfico N° 21. Satisfacción de los clientes.....	60

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de calzado “Chelita d’ Luis” establecida en Ambato desde 1988 se dedica a la producción y comercialización de calzado para mujer con su marca “CHELITA”.

La presente investigación tiene como propósito de estudio, determinar de qué manera incide el mejoramiento continuo en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato. Para el efecto se utilizó la investigación descriptiva y correlacional, y un enfoque cuali-cuantitativo que permitió la recolección de datos para analizar las variables en estudio y alcanzar el objetivo propuesto. El mejoramiento continuo de la empresa, presenta muchas debilidades en su aplicación, por lo que es necesario establecer un programa sistemático de mejoramiento de los procesos, a fin de solucionar la problemática detectada. La metodología utilizada en el proceso investigativo fue la de campo, la misma que permitió diagnosticar el mejoramiento continuo y la captación de clientes , la cual se detectó en la recolección de información que se aplicó a los clientes a través de la encuesta, luego del análisis se llegó a la conclusión que: Las actividades de mejorar que se realizan de manera general en la empresa, no son las suficientes para alcanzar un mejoramiento significativo manteniéndose tan solamente con las metas planteadas sin superarlas. Los miembros de la empresa participan muy poco en las actividades de mejora que se ejecutan en la empresa, como consecuencia que no existe un liderazgo notorio para esta acción, además el estado de ánimo que manifiestan con relación a esta nueva propuesta de mejora, es indiferente, por lo que no se nota una apropiación de esta actividad. De igual manera la participación de los directivos en los proyectos que conduzcan a la calidad, como también la contribución con los recursos, particularidad que está llevando a que la empresa no pueda competir con otras de la misma naturaleza.

PALABRAS CLAVES:

Mejoramiento continuo

Calidad

Captación, Clientes

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar de qué manera incide el mejoramiento continuo en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato. Encaminado a diagnosticar y analizar la gestión de calidad de la empresa y los requerimientos de sus clientes.

La estructura de la investigación contemplan los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en las fuentes documentales y redes de información, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, referente a los lineamientos para establecer un modelo de mejoramiento continuo de la calidad para la normalización de procesos en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA:

El Mejoramiento Continuo y la Incidencia en la Captación de Clientes de la Empresa de Calzado “Chelita D’Luis” en la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Debido a los cambios de paradigma relacionados con la calidad a lo largo de las décadas pasadas, las empresas de calzado en el Ecuador enfrentan exigencias en su mercado local, para mantener su competitividad en la comercialización a sus clientes, situación por lo que propietarios y/o administradores precisan contar con una herramienta que les facilite los conocimientos para la mejora continua en su ambiente empresarial.

La calidad en el servicio se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en el mundo de los negocios en la actualidad. El objetivo principal es cumplir con los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades.

Si los clientes están satisfechos con el producto y los estándares de servicio obtendremos, retornaran al mismo proveedor una y otra vez para todas sus adquisiciones. Para ser competitivos en el mundo actual hay que brindar bienes y servicios de alta calidad, actualmente la calidad es una característica muy apreciada por el consumidor

El sector de calzado de la provincia de Tungurahua existen alrededor de 500 talleres que puede generar unos 4000 pares de zapatos al mes, apenas utilizando la capacidad mínima, de los cuales hay una gran demanda de calzado en el país y se necesita alrededor de 35 millones de zapatos al año esto se debe a las restricciones de las importaciones de las cuales siempre existirá la competencia para la empresa.

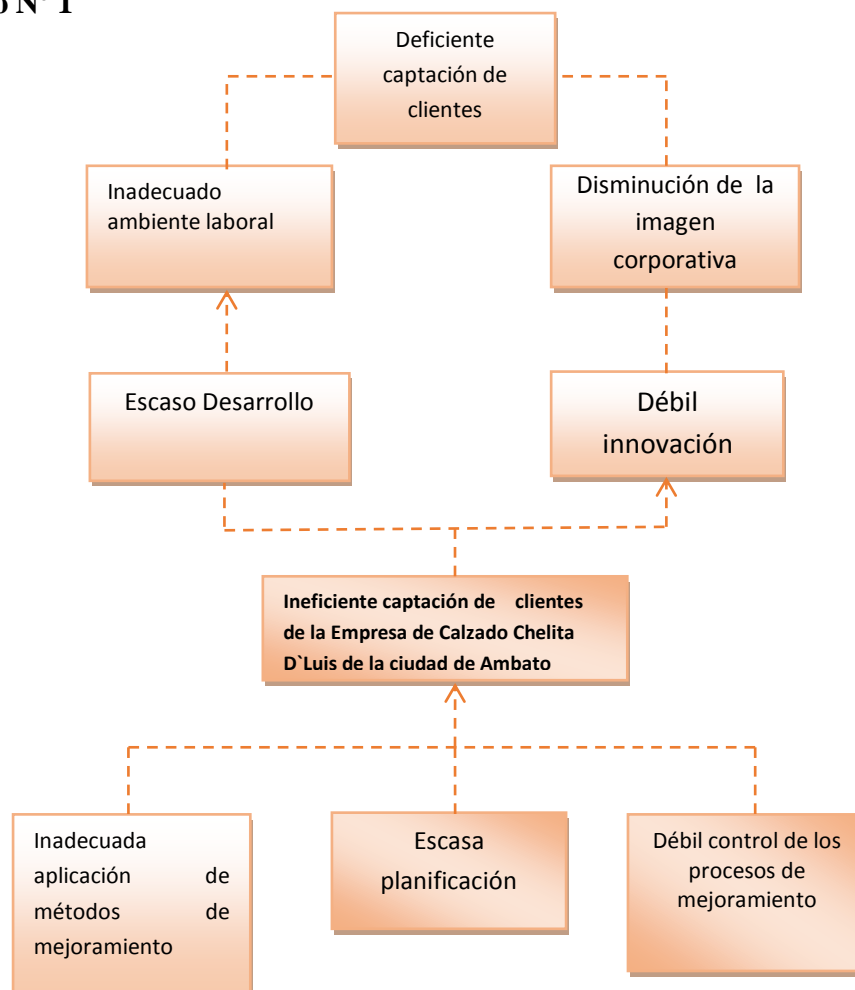
La inadecuada gestión de calidad en el servicio al cliente para las empresas que se dedican producción y comercialización de calzado en Tungurahua, repercute negativamente en su crecimiento, ya que en la mayor parte de ellas, no se aplican métodos de mejoramiento de la calidad, dificultándoles encaminarse hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, así como también, elegir estrategias para apearse al nuevo rumbo de la clase empresarial, por ello es esencial disponer de una herramienta administrativa que les sirva como guía para ser más competitivas en su mercado.

La empresa de calzado “Chelita d’ Luis” se dedica a la producción y comercialización de calzado para mujer con su marca “CHELITA”, los mismos que está basada en fundamentos legales que regulan el accionar de la misma. La empresa está localizada en la ciudad de Ambato a ocho kilómetros de la vía baños. Tiene sus inicios en el año 1988 hasta la actualidad.

No está exenta la empresa de calzado “Chelita d’Luis” de la problemática que se menciona en el análisis de la contextualización, ya que los propietarios y/o administradores carecen de conocimientos técnicos para realizar el diagnóstico empresarial, que determine sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza, tienen dificultades en la planeación especialmente para el establecimiento de su misión, visión, objetivos y políticas; en el análisis del clima laboral se perciben problemas en cuanto a la motivación y proceso de selección del personal; finalmente, el control del proceso de calidad es problema para la empresa en estudio.

1.2.2 Análisis Crítico - Árbol del Problema

Gráfico N° 1



El árbol de problemas nos permite visualizar cuáles son las principales dificultades de mejoramiento continuo ya que éstas se convertirán en oportunidades de mejora dentro la organización y estas son:

Inadecuada aplicación de los métodos de mejoramiento continuo debido fundamentalmente a la escasa capacitación técnica en esta área , una planificación escasa que conduce a no mantener claras directrices de desarrollo empresarial inadecuados, acompañada de un débil control de los procesos de mejoramiento y la falta de retroalimentación en los procesos que se realiza en las distintas áreas.

Estas causas conducen a efectos sustanciales que la empresa debe superar como son; escaso desarrollo e innovación de las acciones empresariales, sumados al mal ambiente laboral e imagen institucional., baja la captación de clientes todos estos factores se debe transformar en oportunidades de mejora continua para la organización.

1.2.3 Prognosis

La empresa de calzado “Chelita D’Luis” al no aplicar un sistema de mejoramiento continuo, habrá una barrera muy grande en la captación de clientes y dará como resultado el fracaso total y no se lograra el alcance de los objetivos, con un debilitamiento notorio en la organización.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera incide el mejoramiento continuo en la captación de clientes en la empresa de Calzado Chelita D’Luis de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes o Preguntas directrices

¿Cómo se está aplicando el mejoramiento continuo ten la empresa “Chelita D’Luis”?

¿Qué sistema de calidad se debe utilizar en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” para captar mayor cantidad de clientes?

¿Será necesario implementar una alternativa de solución para la propuesta planteada de mejora continua y captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis”?

1.2.6 Delimitaciones

Por el contenido

Campo cognitivo: Administración

Área: Calidad

Aspecto: Mejoramiento Continuo

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” que se encuentra ubicado en el Km 8, sector Totoras de la ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua.



Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará en el período comprendido de diciembre 2012 - abril del 2013

Unidades de Observación

Esta investigación será aplicada para los clientes: internos, externos, directivos y el gerente de la empresa de la empresa de calzado Chelita D'Luis de la Ciudad de Ambato.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

La calidad se ha constituido en el pilar fundamental de las empresas de éxito, las cuales han implementado cambios innovadores y estrategias integrales que les han llevado a ser competitivas en su mercado. Tiene mucha importancia debido a que permite conocer si el proceso de mejora continua que aplica la empresa son las adecuadas.

La ejecución del presente proyecto está direccionado a desarrollar información que proporcione y se constituye en un elemento de apoyo para la empresa y que admite revisar, corregir y mejorar los procesos de mejora continua y que a su vez ofrezcan posibilidad de satisfacer la demanda.

En vista de tal situación, la empresa calzado “Chelita D'Luis”, se ve en la necesidad de contar con plan de mejoramiento continuo de Calidad que les permita ser competitiva en su mercado satisfaciendo así las necesidades de sus clientes.

El mejoramiento continuo de la empresa pretende beneficiar directamente a:

- a) Clientes, ya que se les brindará la oportunidad de recibir un producto eficiente y apegado a sus necesidades.
- b) Al propietario al proveérsele de una metodología de calidad que permita apoyarse para definir sus estrategias empresariales para el alcance de mayor rentabilidad y mejor posicionamiento en el mercado.
- c) A los empleados les ayudaría a desarrollar sus habilidades y fortalecer sus conocimientos para desempeñar sus funciones con responsabilidad y eficiencia en un clima laboral agradable.
- d) Proveedores logrando mayor participación en el mercado con sus productos y manteniendo su imagen corporativa ante la sociedad.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera incide el mejoramiento continuo en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” en la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar como se aplica el mejoramiento continuo en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la Ciudad de Ambato.
- Analizar los sistemas de calidad que se adaptan en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” en la Ciudad de Ambato para la mayor Captación de Clientes.
- Proponer alternativas de solución del mejoramiento continuo para alcanzar la Captación de Clientes en la empresa “Chelita D’Luis” en la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber realizado la investigación bibliográfica se tiene la siguiente información más relevante que se relaciona al problema objeto de estudio:

Una vez revisada la bibliografía referente al problema objeto de estudio, se presenta a continuación una lista de trabajos que guardan relación con el tema de investigación:

El tema de investigación de Gómez F. (2010) trata de la “Aplicación del Manual de calidad para mejorar los Procesos Productivos en la Imprenta y Encuadernación Gómez M” y su objetivo general es: Determinar si la carencia de un Manual de Calidad bajo los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2000 en la empresa “Imprenta y Encuadernación Gómez M” genera ineficiencia en sus procesos productivos. Este autor ha concluido que es imperiosa la necesidad de implantar un modelo de gestión de calidad como lo es la Norma ISO 9001 en nuestra empresa para de esta manera

establecer una cultura de superación y mejora continua. También los esfuerzos del manual de calidad bajo normas ISO 9001:2000 se dirigen a tres áreas principales: mejorar la satisfacción del cliente, reducir el tiempo de ciclo de producción y reducir sus defectos. La metodología utilizada es basada en fuentes bibliográficas de bibliotecas de la ciudad de Ambato y Quito que han ayudado al desarrollo de este trabajo, Además se ha visitado centros de internet para recopilar información y experiencias de la implementación de SGC en empresas del Ecuador y del mundo, también se recurrió a información primaria que proviene de la observación de los procesos de producción en los trabajadores de la imprenta y encuadernación Gómez.

Según el autor de este documento resulta imprescindible la utilización de normas de calidad para mejorar los procesos de producción en la empresa pero no solo se trata de obtener la certificación ISO 9000, sino, de alcanzar cada vez más eficiencia y eficacia con la utilización de la mejora continua como principal herramienta.

El tema de investigación de MOSCOSO, H. (2004), es, “Plan estratégico de la empresa Panadería el Enjambre de la Ciudad de Ambato para alcanzar el Mejoramiento Continuo”, cuyo objetivo general es el Diseñar un plan estratégico de la empresa panificadora el Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el Mejoramiento Continuo. La metodología utilizada en esta investigación es la documental y de campo; como método general el materialista hermenéutico – dialectico; hipotético-deductivo y analítico crítico.

El autor concluye que, del diagnóstico estratégico realizado se desprende que la empresa tiene más fortalezas que debilidades así como también existen más debilidades que amenazas, también se determinó las estrategias a seguir para poder lograr el mejoramiento continuo, además, de la cadena de valor se pueden establecer los puntos en peligro a los cuales se les debe dar inmediata atención.

A decir de este autor, un plan estratégico es el camino viable para la implantación de una cultura de mejora continua.

La investigación realizada por MORALES, E (2009), cuyo tema es la “Implementación de un Plan de Gestión de Personal orientado a la Mejora Continua de los Procesos de Producción en una Fábrica de Alimentos.”, tiene como objetivo general: implementar un plan de gestión de personal orientado a la mejora continua de los procesos de producción de una fábrica alimenticia. En la planeación del plan de gestión de personal se determinan los pasos a seguir para la implementación del plan mencionado, mediante el establecimiento de estrategias basadas en la realidad de la fábrica y persiguiendo la consecución de los objetivos planteados por la fábrica. El autor, con esta investigación planeo el plan de gestión de personal de acuerdo a un cronograma predeterminado, cumpliendo con las metas y los tiempos programados, estableciendo además procedimientos para la gestión de todas las etapas y fases del proceso. También se formó grupos de trabajo sectorizados, los que efectivamente lideraron las mejoras en sus líneas de producción de cada una de sus áreas. Las conclusiones a las que ha llegado el autor son con esta investigación son: Se implementó un plan de gestión orientado a la mejora continua de los procesos de producción de una fábrica de alimentos con resultados muy positivos, superando incluso las expectativas iniciales. Se formó grupos de trabajo sectorizados, los que efectivamente lideraron las mejoras en sus líneas de producción de cada una de sus áreas. Se planeó el plan de gestión de personal, de acuerdo a un cronograma predeterminado, cumpliendo con las metas y los tiempos programados, estableciendo además procedimientos para la gestión de todas las etapas y fases del proceso.

Según el autor de esta investigación, un plan de gestión de personal orientado a la mejora continua sería el punto clave para alcanzar niveles de productividad altos, involucrando a todos los clientes internos formando grupos de trabajo comprometiéndolos a participar activamente en el logro de los objetivos planteados, incentivándolos por alcanzarlos. Así los resultados obtenidos a decir del autor son muy satisfactorios; la inversión se recuperó en apenas un año.

ATIENCIA, F. (2011) “*Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en las Ventas en la Empresa PINTURAS UNIDAS S.A ZONA CENTRO*”

Objetivo General: Determinar el impacto de un modelo de Gestión de Calidad que se aplicaría en la empresa, desarrollando criterios de Medición y Sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos, para incrementar el volumen de ventas en la Empresa Pinturas Unidas.

CONCLUSIONES:

Diagnosticar los modelos de gestión de Calidad existentes, midiendo el desempeño, la efectividad y la eficiencia en la realización de los procesos para dar respuestas efectivas a los requisitos de necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.

Diseñar un modelo de gestión con la participación, organizada del personal de las diferentes áreas y procesos, para documentar y tener evidencias de lo que se dice y que hace.

CASTELO, P. (2011) *“El sistema de calidad y su incidencia en el volumen de ventas de la Empresa SEGUVIT de la ciudad de Ambato”*.

Objetivo General: Determinar como el sistema de calidad incide en el volumen de ventas, de la empresa SEGUVIT de la ciudad de Ambato.

CONCLUSIONES:

En este caso los clientes de la empresa SEGUVIT requieren que exista calidad en los productos, a precios accesibles que satisfagan las necesidades y expectativas requeridas por el cliente.

Se puede evidenciar que los clientes de la empresa SEGUVIT están seguros que si se mejora la calidad del producto con la Implementación del Sistema de Calidad, se incrementaran las ventas en un mayor número, obteniendo mejores utilidades para la empresa.

GÓMEZ. F. (2010) *Aplicación del manual de calidad para mejorar los procesos productivos en la “Imprenta y Encuadernación Gómez M.” de la Ciudad* Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General: Determinar si la carencia de un manual de calidad bajo los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001-2000 en la empresa “Imprenta y Encuadernación Gómez M.” genera ineficiencia en sus procesos.

CONCLUSIONES:

Es imperiosa la necesidad de implementar un modelo de Gestión de calidad como lo es la Norma ISO 9001-2000 en nuestra empresa para de esta manera establecer una cultura de superación y mejora continua.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente perfil de investigación se desarrollara, mediante el paradigma crítico propositivo, puesto que el mundo empresarial y su contexto en el que se desenvuelve la empresa, están en constante movimiento, la misma no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino a un análisis, interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la coparticipación del investigador y los involucrados. Se concibe la existencia de una realidad cambiante, en procesos de construcción permanente, para transformar esa realidad, comprometida e influida por valores e interés, empleando y aplicando una metodología adecuada al objeto de estudio, es decir, el investigador, no se detiene en lo contemplativo sino en buscar alternativas de solución a partir del análisis del contexto en el que se desenvuelve todo proceso, requiere de fundamentos paradigmáticos que orienten el camino de la investigación, por lo que es necesario tener presente que la realidad es muy compleja y que a su vez requiere cambios urgentes que modifiquen su situación finalmente, este enfoque investigativo se complementara con una propuesta, que genere un cambio y mejore las condiciones económicas de la organización.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

DERECHO Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

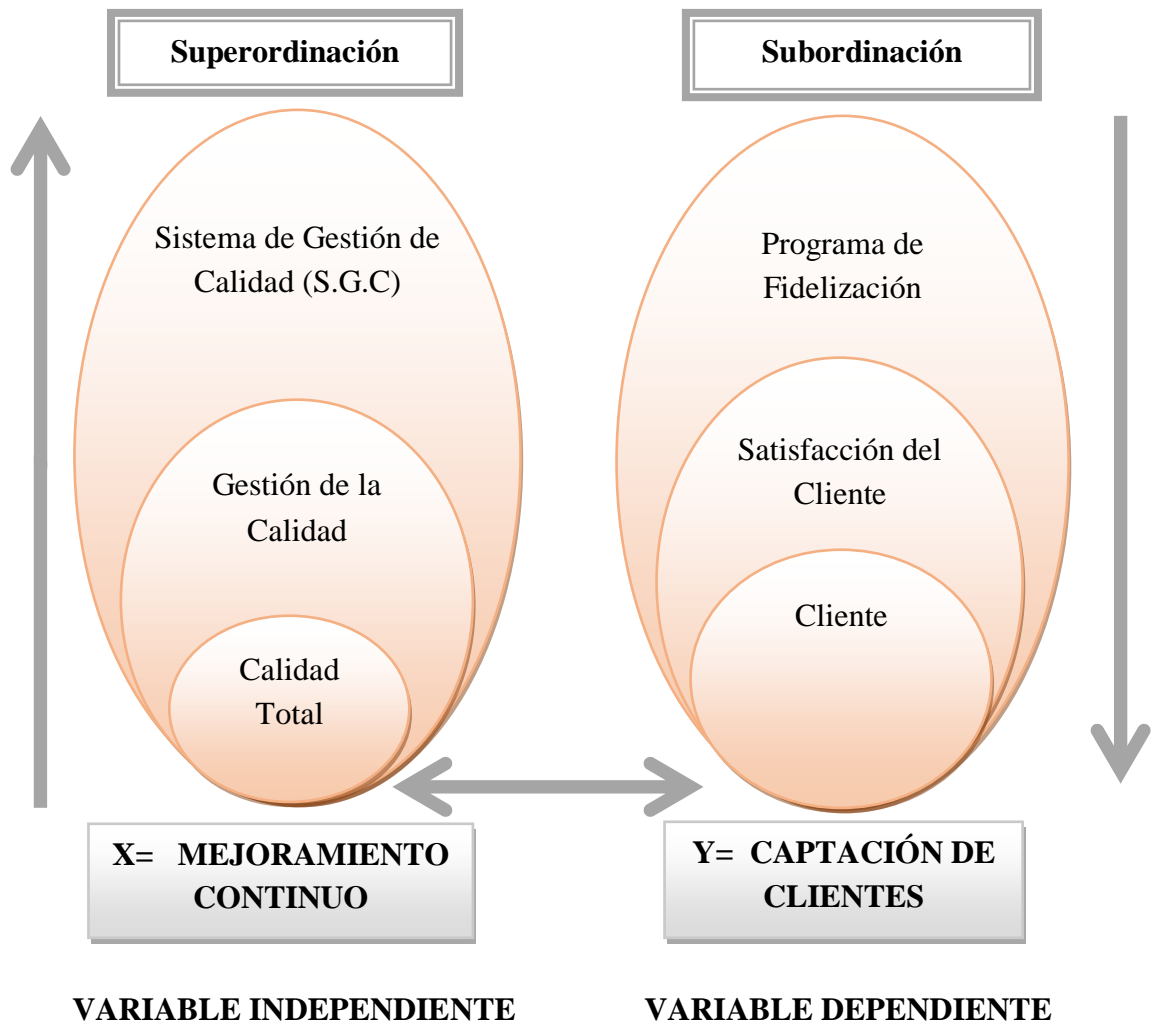
Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

Análisis

Se establecen los derechos fundamentales de los consumidores, entre los que destacan el de protección a la vida, salud y seguridad en el consumo, así como a la satisfacción de necesidades fundamentales y acceso a servicios básicos; a la libertad de elegir; a recibir servicios básicos de óptima calidad; a recibir información veraz, clara, oportuna y completa sobre el bien y servicio, así como las condiciones de adquisición, precio y calidad; a la protección de la publicidad engañosa o abusiva; a seguir las acciones legales y judiciales que correspondan; derecho a que las empresas o establecimientos mantengan un libro de reclamos.

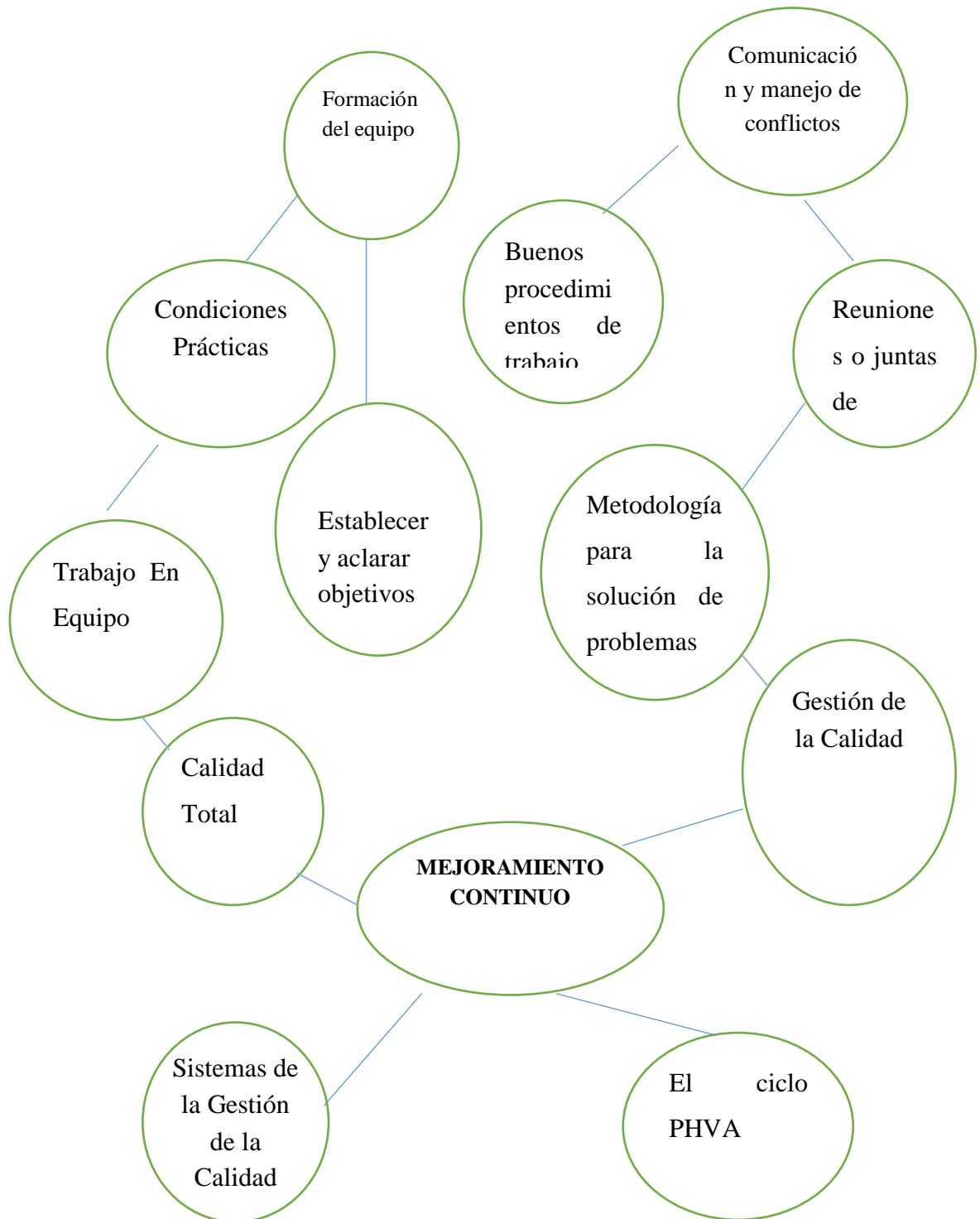
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 2



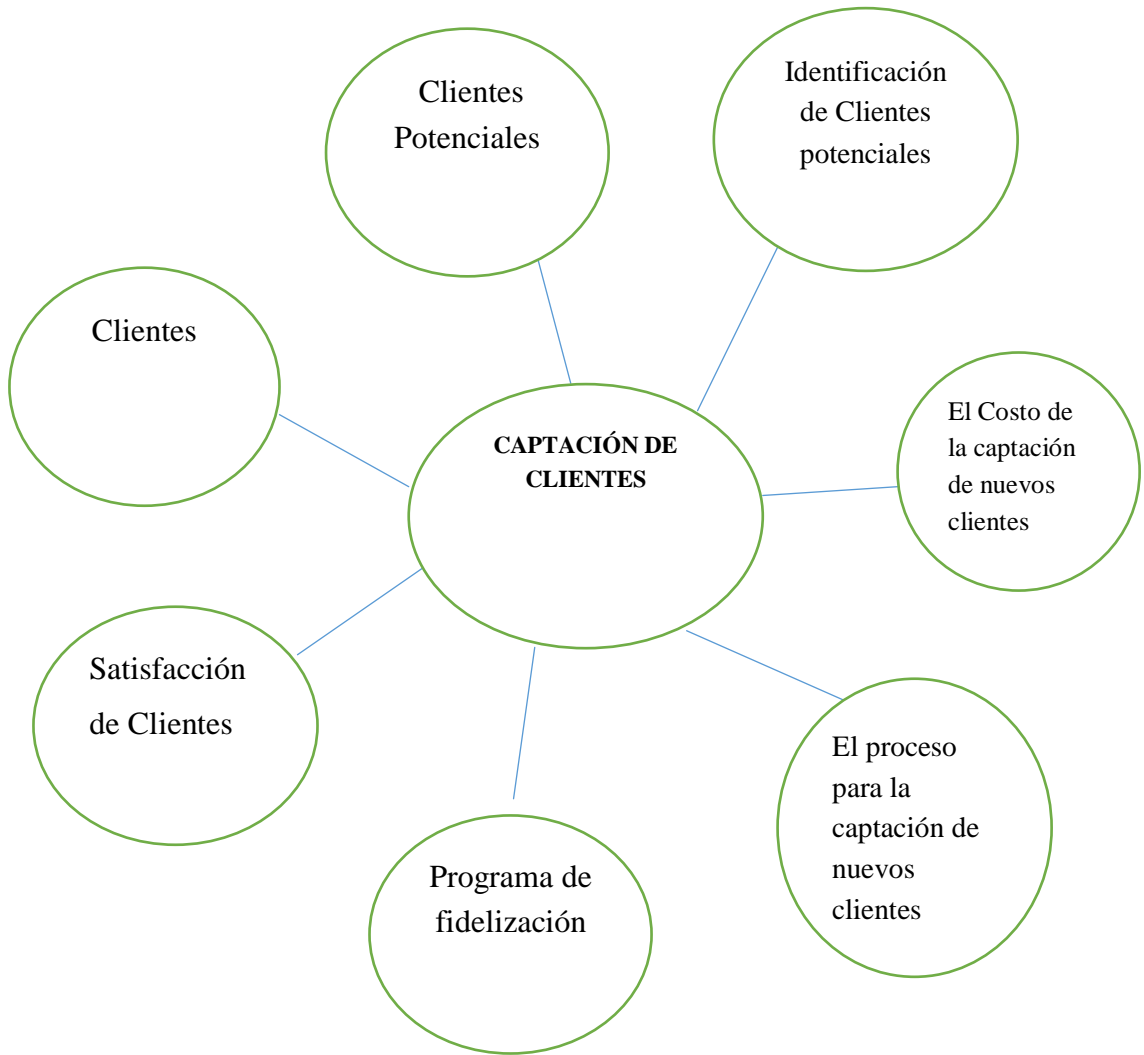
Elaborado por: Graciela Castro

Gráfico N° 3



Elaborado por: Graciela Castro

Gráfico N° 4



Elaborado por: Graciela Castro

2.4.1. MEJORAMIENTO CONTINUO (VARIABLE INDEPENDIENTE)

2.4.1.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

De acuerdo al Compite (2001), un SGC es una forma de trabajar mediante el cual una organización asegura que se identifican y satisfacen las necesidades de sus clientes planificando, manteniendo y mejorando el desempeño de sus procesos de manera eficaz y eficiente, con objeto de lograr ventajas competitivas.

Juran (1990), dice que un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad.

2.4.1.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La gestión de calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales. (2007).

Udaondo, M. (2000, p. 5) manifiesta que “Gestión de calidad es el conjuntos de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; Incorporando por tanto al proceso de gestión, de modo que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vista a su mejora permanente”.

2.4.1.3 CALIDAD TOTAL

Según Gutiérrez, H. (2010) son muchos los autores que han contribuido con la definición e implicaciones de la calidad total, siendo los de más reconocido Philip B. Crosby, Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizumo, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi. Todos ellos dieron aportes que de una u otra manera fueron de gran contribución a esta filosofía. Kaouro Ishikawa (1915-1989 p-48) nos dice que “Sistema de calidad es el conjunto de actividades que se planifican y realizan en una empresa, durante la fabricación de un producto o la prestación de un servicio, para lograr efectivamente la calidad de ese producto o servicio, tomando todas las precauciones necesarias a fin de prevenir la aparición de fallas y desviaciones durante el proceso productivo”. Para Philip, B. (2001) “Calidad Total es hacerlo bien a la primera vez, que sea posible de ofrecer un producto o servicio que cumpla con los requisitos del cliente”.

Por otra parte Kaizen, I. (2009) “Se ha convertido en un sistema elaborado para la solución de problemas, ayuda a las empresas a cualquier cambio graves en el entorno o problemas externos ganar la confianza de los clientes y asegurar y mejorar el aspecto lucrativo”. Según el autor Lyonnet “la calidad total es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciada por el cliente o el usuario. De hecho, bajo esta idea se esconde un conjunto de puntos que deben dominarse: la fiabilidad del producto o del servicio, sus características y prestaciones, su durabilidad, la conservación.”

2.4.1.4. MEJORAMIENTO CONTINUO

Para Servat, “el mejoramiento continuo está orientado a facilitar, en cualquier proceso, la identificación de nuevos niveles de desempeño para poder alcanzar el estado de cero defectos y satisfacer así al cliente en forma plena. Por la variabilidad inherente en los procesos es imposible alcanzar estadísticamente un nivel de cero defectos, razón por la cual la mejora tiene que ser continua y debe haber una actividad interminable. La mejora continua deberá conducirnos a la perfección y a la excelencia.”

Humberto Cantú define al mejoramiento continuo o Kaizen como, “un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. El mejoramiento continuo se da a través de todas las acciones diarias por más pequeñas que sean, que permiten que los procesos y la compañía en su conjunto sean más competitivos en la satisfacción del cliente. Entre estos se pueden mencionar: el control total de calidad, los ciclos de calidad, los sistemas de sugerencias, la automatización, el orden en el lugar del trabajo, el mantenimiento total productivo, los sistemas Kamban, justo-a-tiempo y cero defectos, las actividades en grupos pequeños, la relación cooperativa entre los trabajadores y la administración, el mejoramiento de la productividad, el desarrollo de nuevos productos, entre otros.”

Krajewski, define que, “el mejoramiento continuo basado en un concepto Japonés llamado Kaizen es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto no se refiere únicamente a la calidad sino también se aplica al mejoramiento de los procesos. El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos (benchmarks) que hayan exhibido excelencia en la práctica e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece.”

La mejora continua se puede definir como el proceso planificado, organizado y sistemático de cambio continuado e incremental. Está basada en el ciclo de Deming (Bushell, 1992; Deming, 1993), consistente de cuatro fases: estudio de la situación actual, adquisición de los suficientes datos para proponer las sugerencias para la mejora; ajustar e implantar las propuestas seleccionadas; comprobar si la propuestas planteada está dando los resultados esperados; implementar y estandarizar las propuestas con las modificaciones necesarias (Bond 1999; Terziovski and Sohal 2000).

Esto implica un, literalmente, un proceso que nunca acaba que se repite cuestionándose el porqué de los procesos y los rendimientos de los mismos y representa la secuencia de actividades que son llevadas a cabo durante el ciclo de mejora (Magnusson & Vinciguerra 2008).

El aspecto esencial de la mejora continua no están el grado de avance de cada una de las mejoras sino que cualquier tipo de mejora tenga lugar regularmente (Magnusson & Vinciguerra 2008).

Estas pequeñas mejoras regulares son la causa del incremento del rendimiento de los procesos, y debido a la naturaleza de las mismas no implica (o difícilmente puede implicar) el consumo de recursos.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en definir un problema u oportunidad de mejora y establecer un programa para su resolución, el cual debe contar con planes de trabajo, recursos materiales y humanos. Formento (2006), describe que la mejora de la calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado.

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, para que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización, así lo estipula Santamaría (2008).

Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo

ETAPAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Según Gutiérrez, H (2010. p. 116-126) los ocho pasos del proceso de mejoramiento son:

Trabajo en Equipo

El éxito de las organizaciones depende, en buena parte, de la compenetración, la comunicación y el compromiso que existe entre sus empleados. Se ha visto que una de las mejores formas de buscar esta participación es promoviendo el **trabajo en equipo**, ya que a través de esta las personas unen ideas y esfuerzos para resolver los problemas de los procesos, y para aplicar nuevas ideas. Un equipo es un grupo de personas que

colaboran e interactúan para lograr objetivos comunes. En el trabajo en equipo se da una interacción de pensamientos, acciones y creencias, de tal forma que para el lograr de los objetivos hay una interdependencia de lo que aporten o no los diferentes miembros del equipo.

Condiciones para el trabajo en equipo

“Las características especiales de los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para, lograr ser exitosos. A continuación se describen algunas de ellas”.

Condiciones prácticas.- “Los líderes de una organización deben conocer y creer en el trabajo en equipo, para que sean ellos quienes promueven que algunas tareas de mejora e innovación las desarrollan equipos, y que estos últimos tengan la orientación, las condiciones y el apoyo requeridos. Así, los líderes deben promover condiciones propicias para el trabajo en equipo, que incluyen aspectos como capacitación, apoyo, seguimiento y formas adecuadas de reconocimiento y estímulo al trabajo en equipo”.

Formación del equipo.- “El primer paso en la formación de un equipo es la designación de la persona que se hará cargo del proyecto o la tarea. Algunas cualidades de estos líderes deben ser: que sea maduro y digno de confianza, con una alta motivación, con buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y con la habilidad para lograr acuerdos y así como para que los demás trabajen para conseguir metas compartidas”.

Establecer y aclarar objetivos.- “Todo el mundo debe tener muy claro los objetivos del equipo y, además, estos deben ser compartidos, de tal forma que al interior del equipo haya un convencimiento de que dichos objetivos son lo suficientemente importantes, así como alcanzables en un tiempo razonable. A partir de lo anterior, cada persona deberá saber lo que se espera del equipo y tipo de cosas que puede aportar”.

Buenos procedimientos de trabajo (conocimientos y habilidades).- “El equipo debe contar con la asesoría y el entrenamiento adecuados para guiar sus sesiones de trabajo y tomar decisiones. Además, deben conocer los métodos afines a la naturaleza del proyecto, como los de análisis y los de solución de problemas”.

Comunicación y manejo de conflictos.- “En todo equipo pueden generar conflictos debido a diferentes motivos, los cuales representan obstáculos para que las tareas sesiones se desarrollen con normalidad e, incluso, ocasionen un completo fracaso”.

Reuniones o juntas de trabajo

“Una actividad de todos los días en una organización y en el trabajo en equipo son las reuniones de trabajo; sin embargo, con frecuencia resultan poco efectivas y la gente piensa que son una pérdida de tiempo”.

Metodología para la solución de problemas

“Para lograr mejores resultados en el trabajo por la calidad y la productividad es necesario que las personas que realizan acciones y proyectos de mejora apliquen metodologías de solución de problemas que han demostrado ser útiles para guiar los esfuerzos y para orientar los análisis”.

El ciclo PHVA

“El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), este se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizado el plan si dio resultado y

tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo”.

2.4.2 CAPTACIÓN DE CLIENTES (VARIABLE INDEPENDIENTE)

2.4.2.1 Programa de Fidelización

Un programa de fidelización de clientes consiste en un sistema mediante el cual las empresas ofrecen a sus clientes ciertos beneficios para que estos regresen y realicen nuevas compras, como así también para atraer nuevos clientes.

Las tarjetas de fidelización son simples tarjetas plásticas (como las de débito) que funcionan conjuntamente con los sistemas informáticos de ventas de los negocios, y se recargan con puntos cada vez que el cliente realiza una compra. Luego los clientes pueden canjear los puntos acumulados por premios, descuentos sobre compras, dinero en efectivo.

Muchas empresas desarrollan sus propios programas de fidelización de clientes, y las tarjetas de cliente que emiten sólo pueden utilizarse en sus sucursales.

También existe otra modalidad en la cual ciertas empresas constituyen alianzas con otras (que no se dedican al mismo negocio), para "compartir" sus clientes. Luego las tarjetas de clientes que emiten pueden obtener beneficios en la red de negocios afiliados.

Un ejemplo son las tarjetas de débito que emiten los bancos, que a su vez sirven para obtener descuentos en farmacias, cines, teatros, supermercados, restaurants, etc.; al utilizarlas se genera un círculo de beneficio mutuo para todos: el banco aumenta los beneficios de tener una cuenta en él y utilizar su tarjeta de débito atrayendo así a una mayor cantidad de clientes, y los negocios asociados comienzan a recibir algunos clientes de ese banco porque se ven atraídos por los beneficios y descuentos.

Lo cierto es que cuanto más competitivo es un mercado y cuanto más poderosas son las empresas dominantes que utilizan estas estrategias, esta modalidad ya deja de ser una ventaja competitiva. Todos los bancos ya tienen una red de negocios afiliados y todos ofrecen descuentos y promociones a sus clientes.

2.4.1.6 Satisfacción de Clientes

Philip Kotler (2006), define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”

Por su parte Pujol (2003), considera que la satisfacción se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

2.4.2.2 Clientes

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el *cliente* es "*el comprador potencial o real de los productos o servicios*".

Una empresa que comercializa productos y servicios, no solo tiene los clientes de la puerta hacia fuera. Debemos entender que la gente involucrada con la empresa también son nuestros clientes.

- Los clientes internos son aquellos que se encuentran en estrecha relación con la empresa, son consumidores también de productos y servicios y se les debe tomar en cuenta en la toma de decisiones.
- Los clientes externos son la sociedad en general, cada individuo y grupo que se encuentra o no en situación de ser consumidor. No olvides que los niños y adolescentes generan consumo aunque no cuenten con ingresos aún.

2.4.1.8 CAPTACIÓN DE CLIENTES

CÁMARA D, (2006), es una parte muy importante de atención al cliente basado en los planes de negocios y servicio, el uso de la segmentación de mercado permitirá encontrar a personas que tienen más probabilidades de ser clientes potenciales de la empresa o institución.

El Costo de la captación de nuevos clientes:

KOTLER, P, (2005), (en su libro, Dirección de Marketing, Edición del Milenio), las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr nuevos clientes. Además, según estos renombrados autores, el conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales.

Constatar éstas afirmaciones no es muy difícil, porque basta con recordar cuánto cuestan (en dinero, tiempo y esfuerzo) 1) las tareas de prospección o exploración para encontrar clientes potenciales, 2) la investigación que se realiza para conocer sus intereses, actividades y hábitos de compra, 3) la planificación que se hace de las actividades que se realizarán para tratar de convertirlos en nuevos clientes, 4) las actividades que se realizan de pre acercamiento, 5) la presentación del mensaje de ventas y 6) los servicios posventa. Por ello, es que al momento de considerar la realización de acciones para la captación de nuevos clientes se debe tomar en cuenta que esas actividades tienen un costo superior (por lo menos 5 veces más) y demanda más tiempo y esfuerzo que el mantener o retener a los clientes actuales; todo lo cual, debe ser considerado e incluido en el plan de captación de nuevos clientes.

El proceso para la captación de nuevos clientes:

THOMPSON I, (2004), si bien, es cierto que cada empresa y cada tipo de cliente necesita un proceso adaptado a sus características y particularidades propias, también es

cierto que se puede tomar como modelo un proceso general (como el que se detalla más adelante) para que sirva de guía para la elaboración de uno más específico. En ese sentido, a continuación se explica un proceso general de cuatro pasos para la captación de nuevos clientes:

1.- Identificación de Clientes Potenciales: Este primer paso consiste en identificar a aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden llegar a adquirir el producto o servicio. Para ello, se pueden realizar algunas de las siguientes actividades: según STANTON WILLIAM (2004)

- ✓ *Investigación de Mercados:* Ya sea formal o informal pero que estén orientadas a la identificación de la mayor cantidad de clientes potenciales.
- ✓ *Recolección de Sugerencias de Clientes Actuales:* Consiste en acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar el producto o servicio.
- ✓ *Revisiones Regulares de Publicaciones Nacionales y Locales:* Directorios, revistas especializadas y hasta periódicos pueden ayudar a identificar clientes potenciales. Por ejemplo, aseguradoras, empresas de bienes raíces y tiendas de electrodomésticos pueden considerar como clientes potenciales a las personas que anuncian su matrimonio en los periódicos.
- ✓ *Creación de Interés:* Para ello, se puede realizar anuncios en medios masivos (televisión, radio y periódicos) y/o en medios selectivos (como revistas especializadas) con la finalidad de crear un interés que atraiga a los clientes potenciales hacia el producto o servicio.

2.- Clasificación de los clientes potenciales

CRUZ I, (2006), después de identificar a los clientes potenciales, se los debe clasificar

considerando su disposición para comprar, capacidad económica para hacerlo y autoridad para decidir la compra. De esa manera, se obtendrá dos grupos de clientes potenciales:

Candidatos a Clientes: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que tienen un fuerte interés (predisposición) para comprar el producto o servicio, la capacidad económica para hacerlo y la autoridad para decidir la compra.

Candidatos Desechados o en Pausa: Son aquellos que se rechazan porque aunque tengan la predisposición o interés por adquirir el producto o servicio, no tienen la capacidad económica para efectuar la compra (candidatos desechados).

Clientes potenciales

Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a: 1) su posible frecuencia de compras; 2) su posible volumen de compras y 3) el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social:

1. *Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras:* Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- Clientes Potenciales de Compra Habitual
- Clientes Potenciales de Compra Ocasional

2. *Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras:* Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
 - Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
 - Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras
3. *Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia*: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:
- Clientes Potenciales Altamente Influyentes
 - Clientes Potenciales de Influencia Regular
 - Clientes Potenciales de Influencia Familiar

2.5 HIPÓTESIS

El mejoramiento continuo incidirá significativamente en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato.

2.6 VARIABLES

Variable Independiente: Mejoramiento Continuo

Variable Dependiente: Captación de Clientes

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Al analizar la fundamentación filosófica se indicó que la presente investigación se circunscribirá al paradigma crítico - propositivo, por consiguiente el enfoque a utilizar será cualitativo, por las características siguientes:

La aplicación de técnicas cualitativas permitirá conocer las opiniones de los involucrados en esta investigación, se pondrá énfasis en cada uno de los procesos de la investigación, la misma que les permitirá una superación desde dentro, la cual encaminará a la comprobación de la hipótesis.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizó las siguientes modalidades

3.2.1 Investigación Bibliográfica

Esto ayudó a recolectar una amplia información para tomar buenas decisiones a los problemas objeto de estudio ya que proporciona un amplio conocimiento de las investigaciones ya existentes tales como teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del temas o problema que el investigador propone investigar o resolver gracias a las herramientas de comunicación se podrá sustentar los argumentos planteados.

3.2.2 Investigación de Campo

Se empleó la investigación de campo para que lo planteado tenga un sustento muy real de problema a través de la encuestas El investigador trabajó en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas para desarrollar estrategias de solución para la organización.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Exploratoria

Se empleó esta investigación para recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo fue documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes, para de mejor manera formular la hipótesis Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

3.3.2 Investigación descriptiva

Se lo utilizó al momento de detallar las características del problema de la empresa, de igual forma permitió describir el problema en una circunstancia temporal – espacial determinada, mediante la aplicación de métodos y técnicas para la recolección de información primaria y secundaria que fue procesada.

3.3.3 Investigación Correlacional

En la presente investigación tuvo como propósito evaluar la relación que existe con las dos variables que están determinadas en el problema objeto de estudio que mide cada variable presuntamente relacionada y después también mide y analiza la correlación, ya que tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba

3.4 POBLACION Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

El presente proyecto de investigación para su realización, estuvo constituida por los clientes frecuentes de la empresa que son 60 personas.

3.4.2. MUESTRA

En este caso no se procedió a calcular ninguna muestra, debido a que se investigó a toda la población que son las 60 personas.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 1. Variable Independiente: Mejoramiento Continuo

HIPOTESIS: Al aplicar correctamente el Mejoramiento Continuo, permitirá Captar Clientes para la empresa de calzado Chelita D'Luis de la ciudad de Ambato.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
MEJORAMIENTO CONTINUO Conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación.	Procedimientos	Planificación	¿Revisa la efectividad del liderazgo? ¿Se implica personalmente en actividades de mejora?	Encuestas
		Operativos	¿Se implica el equipo directivo activa y personalmente en actividades y proyectos de mejora?	Encuestas
	Procesos productivos	Financieros	¿Desarrolla e implanta un sistema de gestión que permita desarrollar, implantar, revisar y mejorar la estrategia, planes y procesos de la Organización a partir de los resultados clave?	Encuestas
		Macro procesos	¿Establece y participa en actividades de mejora continua? ¿Anima al personal a participar en actividades de mejora?	Encuestas
		Micro procesos	¿Fomenta el equipo directivo una cultura de colaboración, trabajo en equipo y mejora permanente, aportando los recursos necesarios y prestando su propia ayuda?	Encuestas
			¿Optimiza los inventarios, el consumo de suministros? ¿Identifica y evalúa nuevas tecnologías? ¿Implanta sistemas de medición de los procesos y objetivos de rendimiento?	Encuestas

Elaborado por: Graciela Castro

Cuadro N° 2. Variable Dependiente: Captación de clientes

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS DE INSTRUMENTO
<p>CAPTACIÓN DE CLIENTES</p> <p>Se refiere a la retención de los clientes actuales y clientes potenciales. Por tanto, si una empresa desea mantener sus volúmenes de venta debe retener a ambos tipos de clientes. Cada tipo de cliente necesita un proceso adaptado a sus características y particularidades propias. Esta estrategia funciona a la perfección siempre que el cliente este totalmente satisfecho con el producto.</p>	<p>Clientes actuales</p> <p>Clientes potenciales</p> <p>Ventas</p> <p>Productos</p> <p>Satisfacción</p>	<p>Atención</p> <p>Garantía</p> <p>Rapidez</p> <p>Activos</p> <p>Inactivos</p> <p>Oportunidad</p> <p>Pedidos</p> <p>Servicios</p> <p>Calidad</p> <p>Durabilidad</p> <p>Percepción</p> <p>Expectativas</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>¿Conoce y comprende bien el mercado en el que opera?</p> <p>¿Utiliza encuestas de clientes, investigaciones de mercado y otros mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de los clientes?</p> <p>¿Facilita la atención necesaria a sus clientes cuando se le solicite?</p> <p>¿Está de acuerdo con las promociones que actualmente aplica la empresa?</p> <p>¿Anticipa mejoras en sus productos y servicios para satisfacer futuras necesidades y expectativas de los clientes?</p> <p>¿Desarrolla nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes?</p> <p>¿Realiza un seguimiento de las ventas, del servicio de atención y de los contactos habituales para conocer la satisfacción del cliente?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p>

Elaborado por: Graciela Castro

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para realizar la presente investigación se utilizó la información primaria que es la encuesta y su instrumento el cuestionario y la información secundaria. Las principales fuentes de información secundaria son las bibliotecas, las hemerotecas, los centros de documentación, los archivos, las bases de datos e internet.

Cuadro N° 3.

Tipos de Información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
Información Secundaria	Lectura Comprensiva	Tesis de grado, libros de marketing, captación de clientes, revistas.
Información Primaria	Encuestas	Cuestionario

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Finalizado el proceso con los datos obtenidos se realizó el análisis de la información mediante el siguiente proceso

Revisión y codificación de la información.

Fue necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación. La codificación consistió en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

Tabulación de la Información.

Este proceso se realizó para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se realizó de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

Análisis de Datos.

Una vez que se recopilada y tabulada la información fue necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que nos proporcionará el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

Interpretación

Por medio de la interpretación de los resultados se llegó a la conclusión de cada pregunta y así poder establecer las recomendaciones necesarias.

Se aplicó la prueba estadística CHI cuadrada para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables.

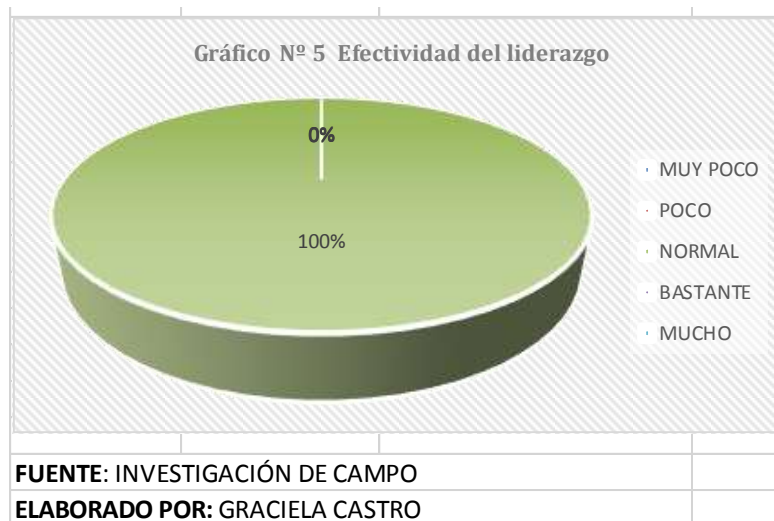
$$X^2 = \sum_{i=1}^n \left(\frac{(Po - Pe)^2}{Pe} \right)$$

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO

Cuadro N° 4. Efectividad del liderazgo.			
ES CALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	0	0	0%
POCO	0	0	0%
NORMAL	60	1	100%
BASTANTE	0	0	0%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



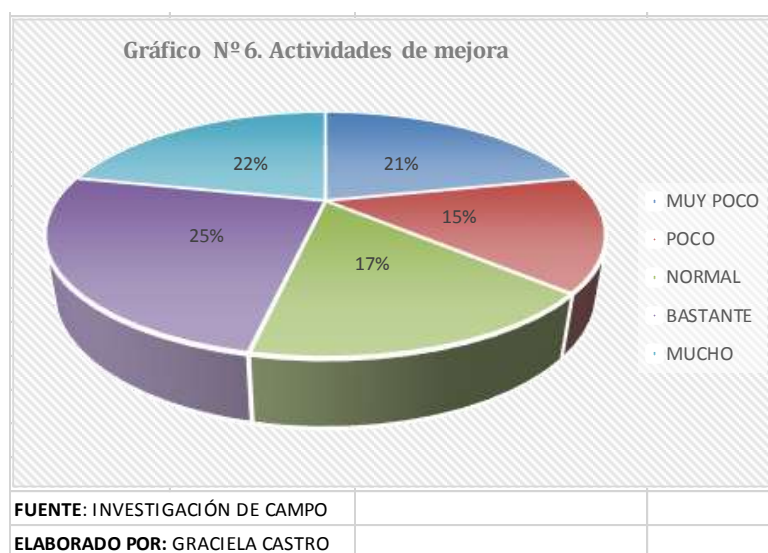
Análisis e Interpretación

El cuadro 4 y gráfico 5 presenta los resultados acerca de la información general entregada por los investigados, basándose en la opinión de los clientes. Se puede apreciar que la efectividad del liderazgo es normal según el 100%, según lo cual se aprecia que existe un liderazgo intermedio en la empresa.

De los resultados alcanzados se puede inferir que la efectividad del liderazgo en la empresa es intermedia, por cuanto no está en la escala de poco o de bastante y la totalidad de los investigados consideran que es normal. De esta manera se puede apreciar que la empresa cumple de manera relativa una de las características del mejoramiento continuo como son las condiciones prácticas, como lo manifiesta Gutiérrez, H (2010) que los líderes de una organización deben conocer y creer en el trabajo en equipo, para que sean ellos quienes promueven que algunas tareas de mejora e innovación las desarrollan equipos, y que estos últimos tengan la orientación, las condiciones y el apoyo requeridos. Así, los líderes deben promover condiciones propicias para el trabajo en equipo, que incluyen aspectos como capacitación, apoyo, seguimiento y formas adecuadas de reconocimiento y estímulo al trabajo en equipo.

4.2. ACTIVIDADES DE MEJORA

Cuadro N° 5. Actividades de mejora			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	13	0,22	22%
POCO	9	0,15	15%
NORMAL	10	0,17	17%
BASTANTE	15	0,25	25%
MUCHO	13	0,22	22%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



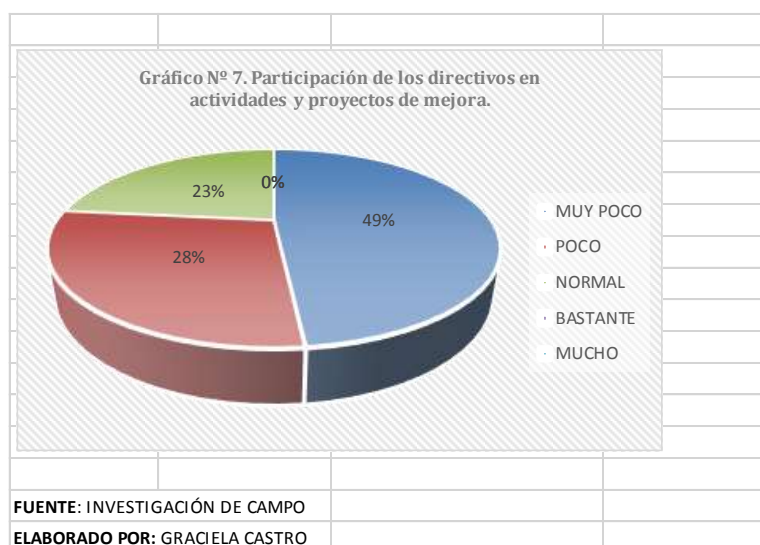
Análisis e Interpretación

Las actividades de mejora deben ser de manera permanente en la empresa si se quiere contar con un mejoramiento adecuado, es por ello que en el cuadro 5 y el gráfico 6, se aprecia un porcentaje del 22% como muy poco este tipo de actividades, el 15% lo aprecian que es poco, estas categorías abarcan la mayoría de los entrevistados, estableciendo que las acciones de mejora van de muy poco a poco.

Como consecuencia de los resultados reportados se puede afirmar que la poca realización de actividades de mejora no permite solucionar los problemas existentes en la empresa. De esta manera se confirma que en la empresa no se aplica alguna metodología que conduzca a la solución de problemas, para lo cual se debe poner en práctica lo que manifiesta Gutiérrez, H (2010) quien considera que para lograr mejores resultados en el trabajo por la calidad y la productividad es necesario que las personas que realizan acciones y proyectos de mejora.

4.3. PARTICIPACIÓN DE DIRECTIVOS EN ACTIVIDADES Y PROYECTOS DE MEJORA.

Cuadro N° 6. Participación de los directivos en actividades y proyectos de mejora.			
ES CALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	29	0,48	48%
POCO	17	0,28	28%
NORMAL	14	0,23	23%
BASTANTE	0	0	0%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



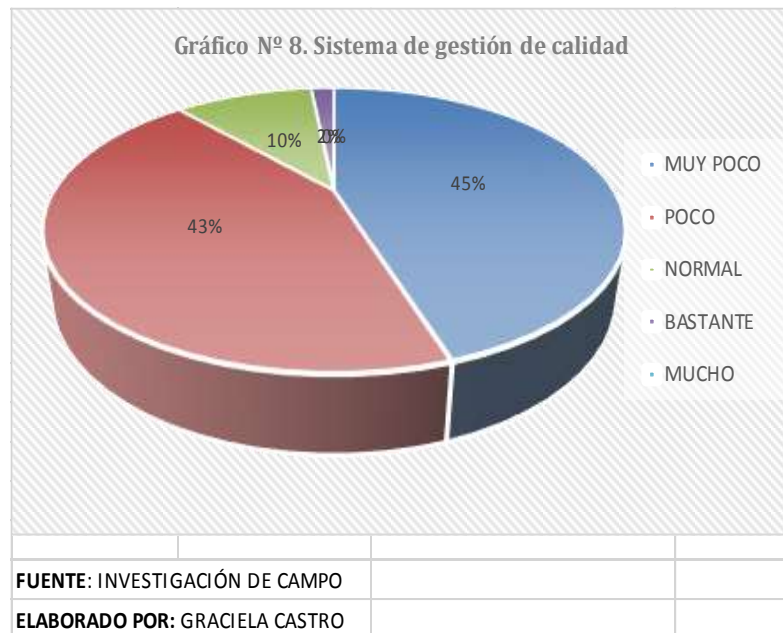
Análisis e Interpretación

De los resultados obtenidos luego de aplicar las encuestas se depende de acuerdo con el cuadro 6 y gráfico 7, que 48%, 28% y 23% correspondiente a la totalidad de los investigados ubican que la participación de los directivos en las actividades y proyectos de mejora, prácticamente en las escalas de muy poco a normal, demostrando de esta manera que son insignificantes la participación de los directivos en las actividades y proyectos de mejora.

Por cuanto la gestión de calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales. (2007).

4.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Cuadro N° 7. Sistema de gestión de calidad			
ES CALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	27	0,45	45%
POCO	26	0,43	43%
NORMAL	6	0,1	10%
BASTANTE	1	0,02	2%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



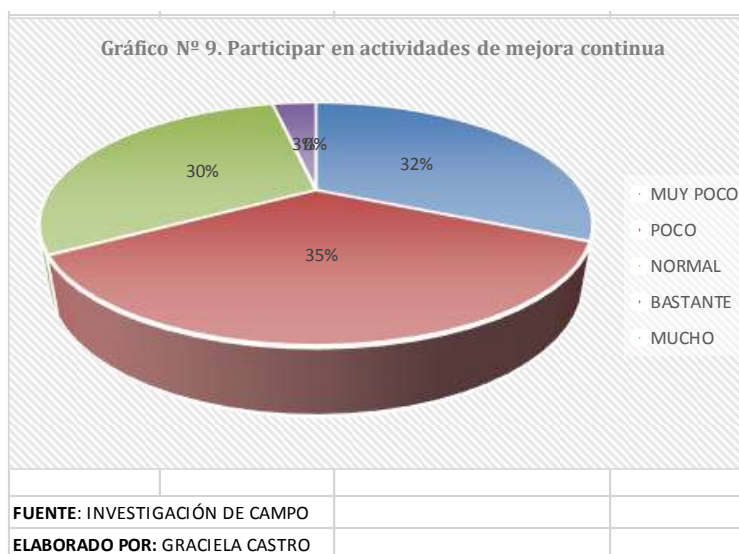
Análisis e Interpretación

El 45 y 43% de los investigados afirman que la empresa ejecuta de muy poco a poco una sistema de gestión dirigida a la calidad de la empresa, como se aprecia en el cuadro 7 y gráfico 8. Lo cual demuestra que las actividades fundamentales de la administración no se están poniendo en práctica lo que acarrea serios problemas a la organización.

De los resultados alcanzados se puede deducir que no está al alcance de la empresa la gestión de la calidad, que conduce al desarrollo empresarial, ya que según Udaondo, M. (2000,) manifiesta que “Gestión de calidad es el conjuntos de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; Incorporando por tanto al proceso de gestión, de modo que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vista a su mejora permanente”.

4.5. PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE MEJORA CONTÍNUA.

Cuadro N° 8. Participar en actividades de mejora continua			
ES CALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	19	0,32	32%
POCO	21	0,35	35%
NORMAL	18	0,3	30%
BASTANTE	2	0,03	3%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



Análisis e Interpretación

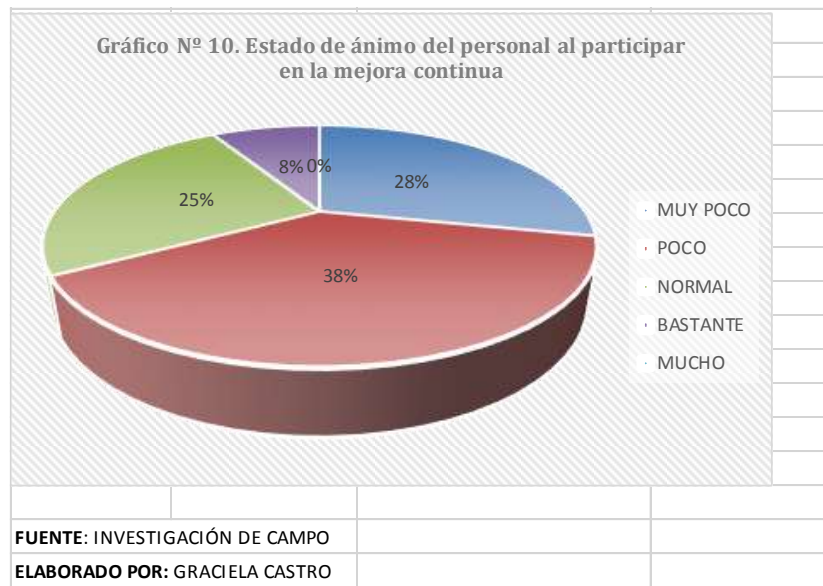
Al valorar la participación en actividades de mejora continua, por parte de los miembros de la empresa, se tiene que la mayoría de los entrevistados prácticamente no participan en este tipo de actividades y si lo hacen lo realizan en pocas ocasiones, por cuanto las escalas en las que se encuentran son: muy poco (32%), poco (35%) y normal (30%).

Se observa que la información entregada por los investigados, permite inferir que la participación de los miembros de la empresa debe ser sistemática y permanente para alcanzar calidad de la empresa en todos sus ámbitos. Y así estar de acuerdo con la concepción de Humberto Cantú quien manifiesta que es “un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación.

Entre estos se pueden mencionar: el control total de calidad, los ciclos de calidad, los sistemas de sugerencias, la automatización, el orden en el lugar del trabajo, el mantenimiento total productivo, los sistemas Kamban, justo-a-tiempo y cero defectos, las actividades en grupos pequeños, la relación cooperativa entre los trabajadores y la administración, el mejoramiento de la productividad, el desarrollo de nuevos productos, entre otros.”

4.6. ESTADO DE ÁNIMO DEL PERSONAL AL PARTICIPAR EN LA MEJORA CONTINUA.

Cuadro N° 9. Estado de ánimo del personal al participar en la mejora continua.			
ES CALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	17	0,28	28%
POCO	23	0,38	38%
NORMAL	15	0,25	25%
BASTANTE	5	0,08	8%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



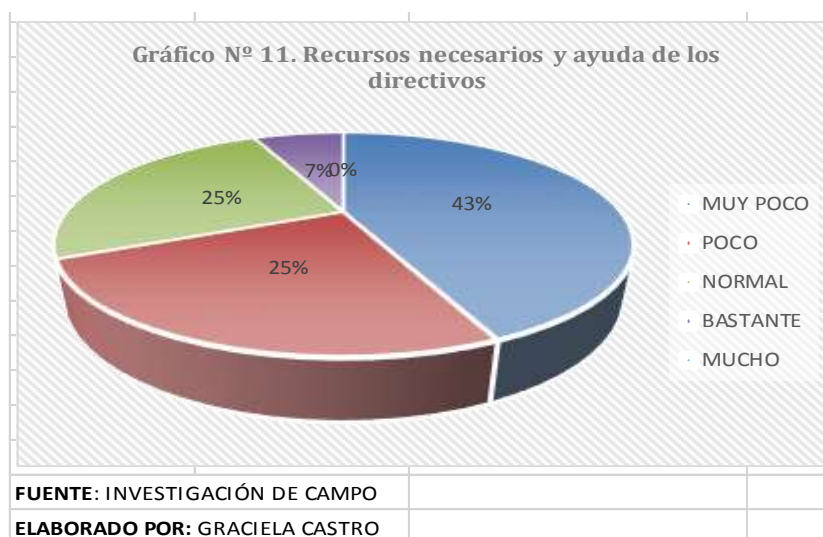
Análisis e Interpretación

El estado de ánimo del personal al participar en actividades de mejora continua en la empresa, va de poco a muy poco con el, 38 y 28% respectivamente, lo que da a entender que no existe una motivación adecuada para que el personal se sienta de mejor manera con las acciones de la mejora continua, lo que se puede observar en el cuadro 9 y gráfico 10.

Los resultados observados conducen a definir que el mejoramiento continuo tiene que ser un proceso en el que intervienen todos los miembros de la empresa, de esta forma se puede ratificar el criterio de Krajewski, quien dice que, el mejoramiento continuo implica la identificación de modelos (benchmarks) que hayan exhibido excelencia en la práctica e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece.

4.7. RECURSOS NECESARIOS Y AYUDA DE LOS DIRECTIVOS

Cuadro N° 10. Recursos necesarios y ayuda de los directivos			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	26	0,43	43%
POCO	15	0,25	25%
NORMAL	15	0,25	25%
BASTANTE	4	0,07	7%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



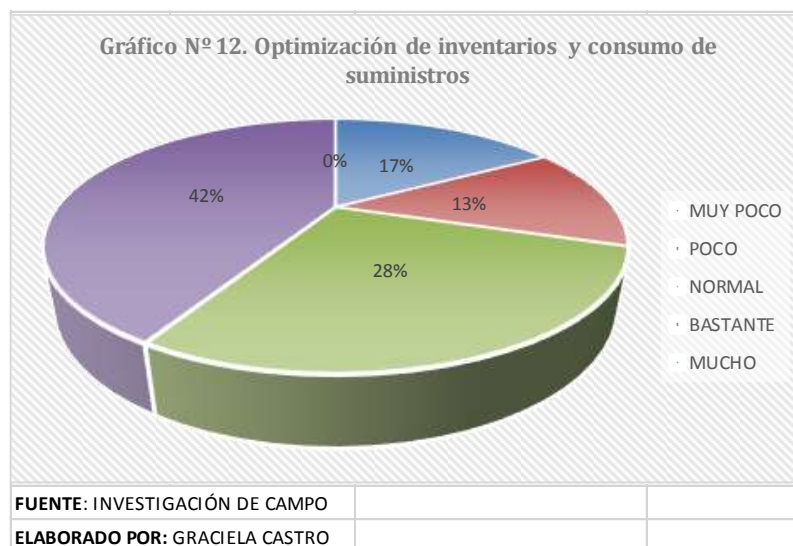
Análisis e Interpretación

En el cuadro 10 y gráfico 11 se observa que los recursos necesarios y el apoyo de los directivos según el criterio de los investigados son: muy pocos con el 43%, poco y normal con el 25 % factores que no abanan con los principios de la calidad.

Según lo descrito anteriormente se desprende que los recursos empleados y el apoyo de los directivos para con los procesos de mejoramiento continuo no son suficientes. Para solucionar este inconveniente es necesario planificar la implementación de un sistema de gestión de calidad.

4.8. OPTIMIZACIÓN DE INVENTARIOS Y EL CONSUMO DE SUMINISTROS.

Cuadro N° 11. Optimización de inventarios y consumo de suministros.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	10	0,17	17%
POCO	8	0,13	13%
NORMAL	17	0,28	28%
BASTANTE	25	0,42	42%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



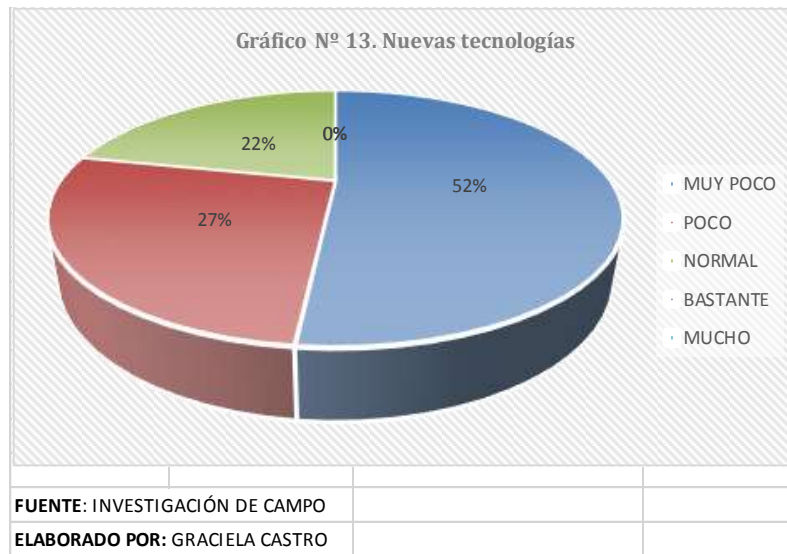
Análisis e Interpretación

Al valorar la optimización de inventarios y el consumo de suministros, como se aprecia en el cuadro 11 y gráfico 12, el 42% de los investigados consideran que es bastante adecuado y el 28% manifiestan que es normal, demostrando de esta manera que los inventarios y el consumo de suministros están en los rangos adecuados de optimización en la empresa.

De la información analizada se puede concebir que los inventarios y consumo de suministros en la empresa son manejados de manera adecuada, demostrando que estos aspectos técnicos administrativos contribuirán de manera positiva al aseguramiento de la calidad.

4.9. EVALUACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	31	0,52	52%
POCO	16	0,27	27%
NORMAL	13	0,22	22%
BASTANTE	0	0	0%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



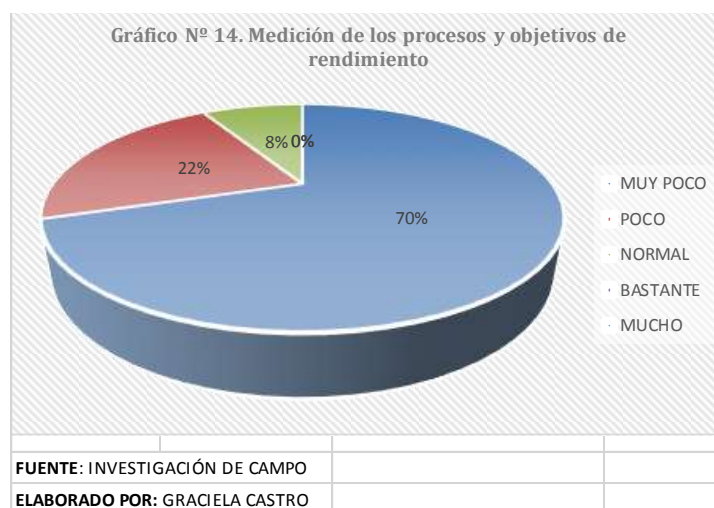
Análisis e Interpretación

Como se aprecia en el cuadro 12 y gráfico 13, la mayoría de las respuestas dadas por los sujetos investigados se encuentra en la alternativa muy poco con el 52%, a continuación se encuentran las categorías poco con 27% y normal con 22%, es decir que la empresa evalúa muy poco las nuevas tecnologías, debido a que les falta implementar este tipo de avances tecnológicos

Los resultados alcanzados, demuestran que la empresa debe entrar en un plan de implementación de nuevas tecnologías para estar acorde con los adelantos y brindar un mejor servicio a los clientes.

4.10. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS Y OBJETIVOS DE RENDIMIENTO.

Cuadro N° 13. Medición de los procesos y objetivos de rendimiento			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	42	0,7	70%
POCO	13	0,22	22%
NORMAL	5	0,08	8%
BASTANTE	0	0	0%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



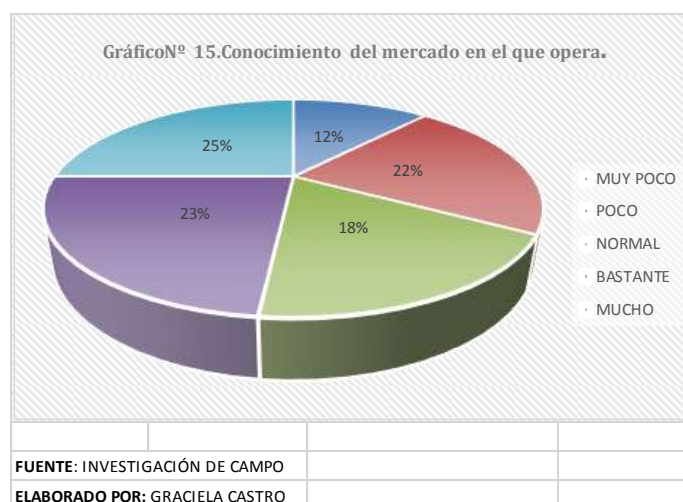
Análisis e Interpretación

A raíz de la observación de los datos recogidos en el cuadro 13 y gráfico 14, se aprecia que la medición de los procesos y objetivos de rendimiento se encuentran entre las categorías de poco y muy poco.

Demostrando de esta manera que la empresa no se encuentra evaluando procesos y metas establecidas en la planificación, lo que conduce a que no se tomen medidas correctivas a tiempo de los problemas que se presente.

4.11. CONOCIMIENTO DEL MERCADO EN EL QUE OPERA.

Cuadro N° 14. Conocimiento del mercado en el que opera.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	7	0,12	12%
POCO	13	0,22	22%
NORMAL	11	0,18	18%
BASTANTE	14	0,23	23%
MUCHO	15	0,25	25%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



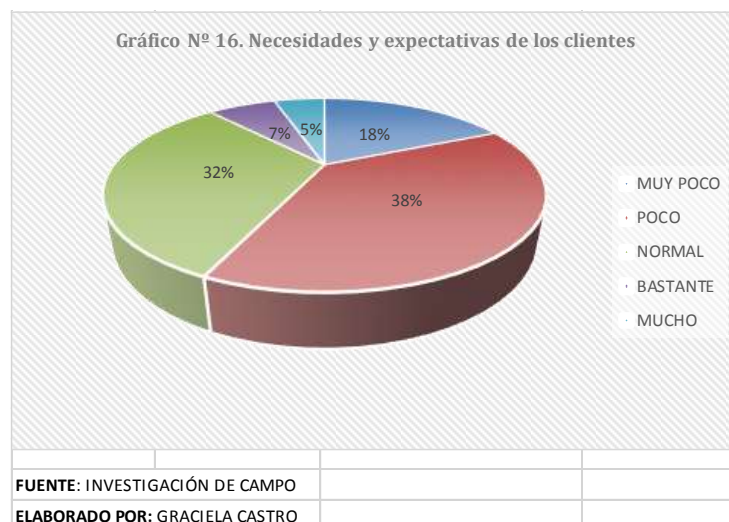
Análisis e Interpretación

Dados los resultados que se reportan en el cuadro 14 y gráfico 15 se tiene que el conocimiento del mercado en el que se desenvuelve la empresa, no está claramente conocido por parte de los que proporcionaron la información, ya que los resultados se dispersan en todas las categorías apreciando una tendencia mínima a bastante y mucho.

Considerando los resultados alcanzados se demuestra que el mercado en el que se mueve la empresa no se encuentra bien posicionado, particularidad que no favorece para la captación de nuevos clientes. Criterio que está de acuerdo a lo manifestado por CÁMARA D, (2006), quien cree que el uso de la segmentación de mercado permitirá encontrar a personas que tienen más probabilidades de ser clientes potenciales de la empresa o institución.

4.12- NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

Cuadro N° 15. Necesidades y expectativas de los clientes			
ES CALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	11	0,18	18%
POCO	23	0,38	38%
NORMAL	19	0,32	32%
BASTANTE	4	0,07	7%
MUCHO	3	0,05	5%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



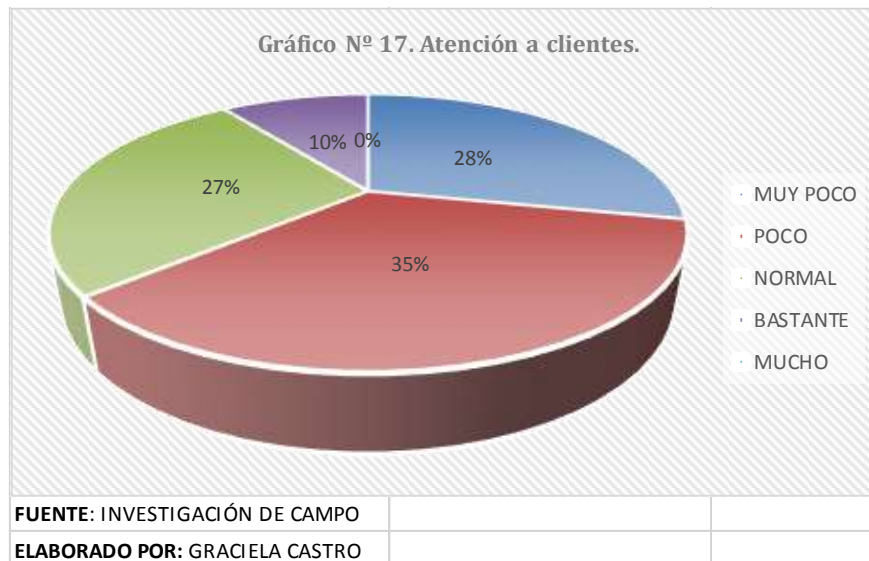
Análisis e Interpretación

Los mayores porcentajes de las respuestas otorgadas por los investigados 18% y 38% determinan que las necesidades y expectativas de los clientes son satisfechas en la magnitud de poco o muy poco, particularidad que se puede apreciar en el cuadro 15 y gráfico 16.

Estos resultados encontrados demuestran que la empresa no cumple lo manifestado por Philip Kotler (2006), quien define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”

4.13. ATENCIÓN A LOS CLIENTES

Cuadro N° 16. Atención a clientes.			
ES CALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	17	0,28	28%
POCO	21	0,35	35%
NORMAL	16	0,27	27%
BASTANTE	6	0,10	10%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



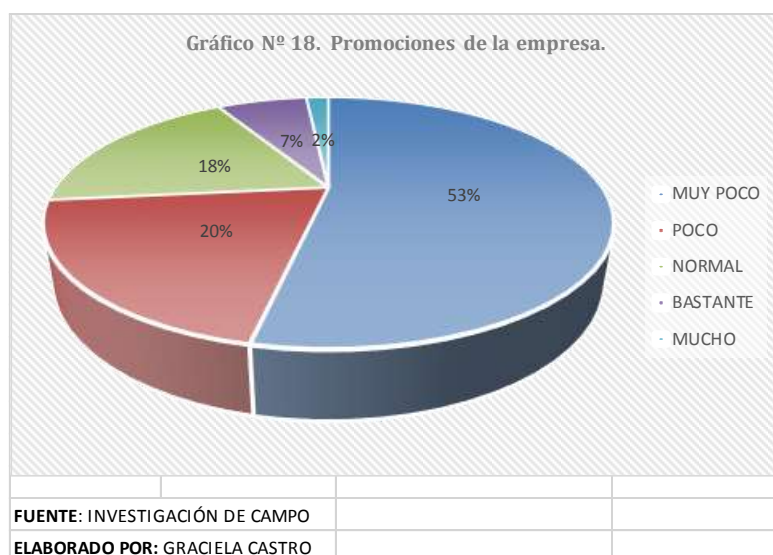
Análisis e Interpretación

La atención a los clientes en la empresa no es la más adecuada, según los resultados que se reportan en el cuadro 16 y gráfico 17, ya que se puede apreciar que manifiestan los investigados que es poco adecuada con 35%, muy poco 28% y normal 27%, cifras que demuestran que hay que mejorar para contar con clientes satisfechos y además poder captar otros potenciales clientes.

De acuerdo con los resultados alcanzados se establece que la atención al cliente no es satisfactoria y de esta manera cumplir con lo que manifiesta Pujol (2003), quien considera que la satisfacción se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

4.14. PROMOCIONES DE LA EMPRESA

Cuadro N° 17. Promociones de la empresa.			
ES CALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	32	0,53	53%
POCO	12	0,20	20%
NORMAL	11	0,18	18%
BASTANTE	4	0,07	7%
MUCHO	1	0,02	2%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



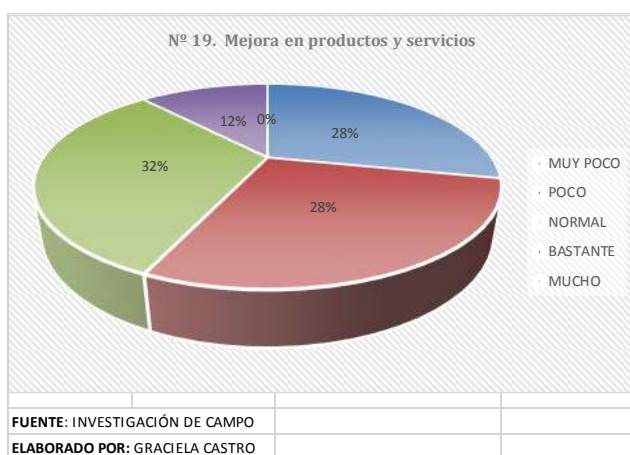
Análisis e Interpretación

Según la información que trae el cuadro 17 y gráfico 18, se puede aseverar que las promociones que ha implementado la empresa es muy poco 53% y poco con 20%, lo que demuestra que prácticamente no se han realizado promociones.

Los resultados alcanzados conducen a demostrar que las promociones aplicadas no son aceptadas por los investigados, lo que conduce a que no se fidelizan los clientes y tampoco se incrementan los mismos. Particularidad que demuestra que la empresa no cumple con lo manifestado por KOTLER, P, (2005), las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr nuevos clientes.

4.15. MEJORA EN PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Cuadro N° 18. Mejora en productos y servicios			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	17	0,28	28%
POCO	17	0,28	28%
NORMAL	19	0,32	32%
BASTANTE	7	0,12	12%
MUCHO	0	0,00	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



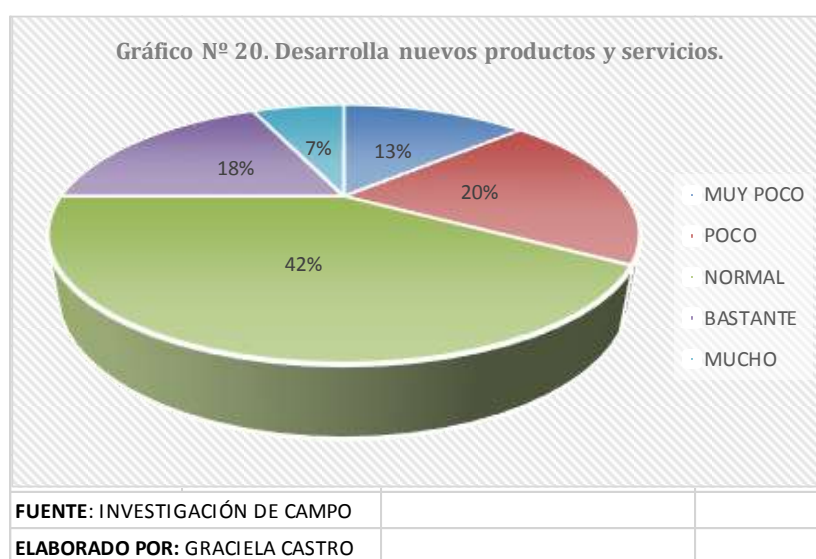
Análisis e Interpretación

La mejora en productos y servicios de la empresa según el criterio de los entrevistados va de normal 32%, poco 28% y muy poco.

Los resultados alcanzados demuestran que la empresa muy poco ha invertido en la mejora en los productos y servicios que ofertan a sus clientes, lo que conduce a que los clientes no se incrementen y tan solo se mantengan quienes ya han desarrollado una buena imagen de la empresa, si bien es cierto que no existen mayores inconvenientes por este particular, pero a futuro de mantener esta tendencias la empresa podrá tener serios problemas con el número de clientes.

4.16. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

Cuadro N° 19. Desarrolla nuevos productos y servicios.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	8	0,13	13%
POCO	12	0,20	20%
NORMAL	25	0,42	42%
BASTANTE	11	0,18	18%
MUCHO	4	0,07	7%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



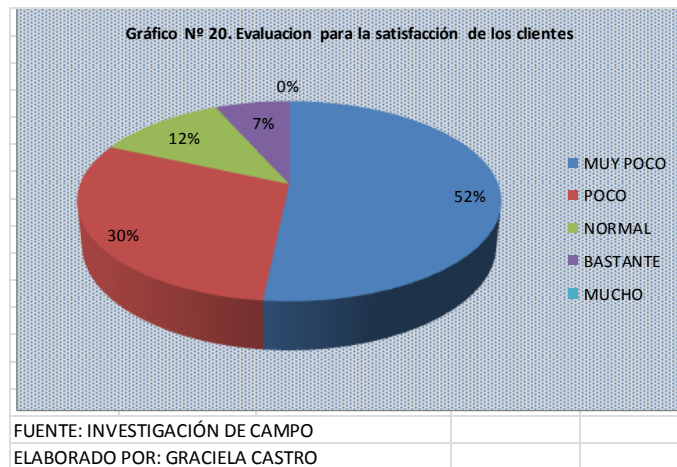
Análisis e Interpretación

La empresa al ser analizada en el desarrollo de nuevos productos y servicios se encuentra que el 42% afirman que es normal, en cambio el 20% dice que es poco. Estas dos categorías abarcan la mayoría de los entrevistados, por lo tanto se puede colegir que el desarrollo de nuevos productos y servicios, no es una actividad que tiene gran impacto. Particularidad que se puede apreciar en el cuadro 19 y gráfico 20.

Lo alcanzado en este parámetro demuestra que son pocas las acciones que la empresa ha desarrollado para mejorar los productos y servicios, a pesar que siendo la actividad principal la producción de calzado siempre se requiere la innovación y desarrollo de nuevos productos, para mejorar la satisfacción de los clientes, lo que guarda concordancia con lo propuesto por Pujol (2003), considera que la satisfacción se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

4.17. EVALUACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Cuadro N° 20. Evaluación para la satisfacción de los clientes			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	31	0,52	52%
POCO	18	0,30	30%
NORMAL	7	0,12	12%
BASTANTE	4	0,07	7%
MUCHO	0	0,00	0%
TOTAL	60	1	100%
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO			
ELABORADO POR: GRACIELA CASTRO			



Análisis e Interpretación

La satisfacción de los clientes con referencia a las ventas y en general a la atención que han recibido en la empresa, como se ve en el cuadro y gráfico 20, se encuentra que el 52% manifiesta que son muy pocas las veces que se realizan evaluaciones para este menester, el 30% afirman que son pocas las veces que realizan esta actividad que es fundamental para el sostenimiento y desarrollo empresarial.

Con base a lo encontrado en el análisis de la evaluación para determinar la satisfacción de los clientes se detecta que no existe una evaluación adecuada. Lo cual no está a tono lo que define Philip Kotler (2006), con respecto a la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

4.18. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

Para probar la hipótesis de investigación planteada: El mejoramiento continuo y la incidencia en la captación de clientes de la empresa de calzado “CHELITA D’LUIS” de la ciudad de Ambato. Después de haber realizado las encuestas, se utilizó el estadístico CHI cuadrado. Su modelo matemático está definido como:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \left(\frac{(P_o - P_e)^2}{P_e} \right)$$

Dónde:

Po: Es la frecuencia observada.

Pe: Es la frecuencia esperada.

X₂: Chi cuadrado.

4.18.1. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

Las hipótesis estadísticas aplicadas para esta investigación son:

4.18.1.1. Hipótesis Nula

El mejoramiento continuo no incidirá significativamente en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato.

4.18.1.2. Hipótesis Alternativa

El mejoramiento continuo si incidirá significativamente en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato.

4.18.2. FRECUENCIAS OBSERVADAS

Las frecuencias observadas se definieron con base en la información de campo recolectada a través de las encuestas tomando en cuenta las dos preguntas más relevantes, tanto de la variable independiente como la dependiente.

Cuadro N° 21. FRECUENCIA OBSERVADA

Cuadro N° 21						
FRECUENCIA OBSERVADA						
POBLACION	ALTERNATIVAS					TOTAL
	My poco	Poco	Normal	Bastante	Mucho	
Actividad de Mejora	13	9	10	15	13	60
Necesidades y expectativas	11	23	19	4	3	60
TOTAL	24	32	29	19	16	120
Fuente: Encuestas						
Elaborado por: Graciela Castro						

Cuadro N° 22. FRECUENCIA ESPERADA

Cuadro N° 22						
FRECUENCIA ESPERADA						
POBLACION	ALTERNATIVAS					TOTAL
	Muy Poco	Poco	Normal	Bastante	Mucho	
Actividad de Mejora	12	16	14,5	9,5	8	60
Necesidades y expectativas	12	16	14,5	9,5	8	60
TOTAL	24	32	29	19	16	120
Fuente: Encuestas						
Elaborado por: Graciela Castro						

4.18.3. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

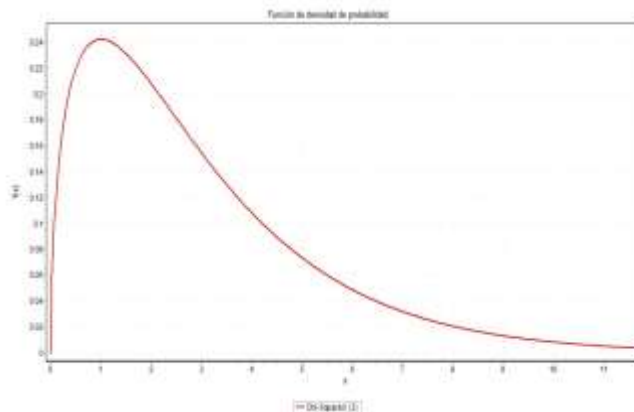
APLICACIÓN DE LA FORMULA DEL CHI 2					
	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
	13	12	1	1	0,08
	9	16	-7	49	3,06
	10	14,5	-4,5	20,25	1,40
	15	9,5	5,5	30,25	3,18
	13	8	5	25	3,13
	11	12	-1	1	0,08
	23	16	7	49	3,06
	19	14,5	4,5	20,25	1,40
	4	9,5	-5,5	30,25	3,18
	3	8	-5	25	3,13
TOTAL	120	120		χ²	21,70

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Graciela Castro

4.18.4. GRADOS DE LIBERTAD

Grado de Libertad=(Reglones -1)(Columna -1)	
GL=	(2-1)(6-1)
GL=	1*5
GL=	5
X² Tabular	11,0705
X² Calculado	21,7
Fuente: Encuestas	
Elaborado por: Graciela Castro	

4.14.5. DECISIÓN



En consideración el CHI cuadrada calculada **21,7** es mayor que la tabular **11,0705** se rechaza la hipótesis nula y por consiguiente se acepta hipótesis alternativa en la que se manifiesta que: ” El mejoramiento continuo si incidirá significativamente en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se formulan las siguientes conclusiones:

5.1.1. La efectividad del liderazgo en la empresa no es muy notoria, razón por lo cual la mayoría de acciones emprendidas para el mejoramiento no han sido lo suficientemente efectivas, por falta de un liderazgo que conduzcan a transformaciones profundas en la empresa.

5.1.2. Las actividades de mejorar que se realizan de manera general en la empresa, no son las suficientes para alcanzar un mejoramiento significativo manteniéndose tan solamente con las metas planteadas sin superarlas.

5.1.3. Los miembros de la empresa participan muy poco en las actividades de mejora que se ejecutan en la empresa, como consecuencia que no existe un liderazgo notorio

para esta acción, además el estado de ánimo que manifiestan con relación a esta nueva propuesta de mejora, es indiferente, por lo que no se nota una apropiación de esta actividad. De igual manera la participación de los directivos en los proyectos que conduzcan a la calidad, como también la contribución con los recursos, no son suficientes, particularidad que está llevando a que la empresa no pueda competir con otras de la misma naturaleza.

5.1.4. El sistema de gestión de calidad establecido en la empresa no está de acuerdo con las necesidades cambiantes de la competencia, motivo por el cual no se cuenta con una planificación adecuada que permita establecer proyectos de mejora en los procesos productivos y administrativos que se necesitan en la empresa.

5.1.5. Los inventarios y el consumo de suministros están en los rangos adecuados de optimización en la empresa, siendo uno de los pocos procesos que se mantiene en rangos de aceptación como elemento clave de contribución a la calidad.

5.1.6. Las nuevas tecnologías implementadas en la empresa, son muy poco evaluadas, dando como resultado el que no se conozca la eficiencia y eficacia de los avances tecnológicos establecidos en la empresa. Así mismo la medición de los procesos y objetivos de rendimiento son escasos, trayendo consecuencias negativas al no poder establecer actividades de mejora, que permitan superar los problemas encontrados. Dentro de las evaluaciones un parámetro muy importante es la satisfacción de los clientes, lo cual se lo realiza de manera esporádica, lo que no permite conocer cuál es el criterio del servicio recibido por parte de la empresa, para de esta manera establecer correctivos que vayan en beneficios de la razón de ser la empresa como son sus clientes.

5.1.7. Es relativo el conocimiento del mercado en el que se desenvuelve la empresa, particularidad que no permite establecer acciones que conduzcan a un mejor posicionamiento de la marca en el mercado y a la segmentación del mismo con miras alcanzar clientes potenciales.

5.1.8. Las necesidades y expectativas de los clientes son pocas satisfechas, debido a que no se han establecido estudios serios que permitan detectar esta particularidad e implementar acciones que vayan a satisfacer estos deseos.

5.1.9. La atención que brinda la empresa a los clientes no es la adecuada, creando malestar en los mismos y por ende la disminución de la fidelidad. Además con lo muy poco que se ha realizado como son las escasas promociones para captar y ampliar la nómina de los clientes satisfechos, la empresa puede correr el riesgo de bajar notoriamente su rendimiento.

5.1.10. En la empresa muy poco se ha invertido en la mejora en los productos y servicios que ofertan a sus clientes, así como también en el desarrollo de nuevos productos, lo que puede acarrear a que exista una débil fidelización de clientes y disminución de la imagen empresarial.

5.1.10. Estadísticamente se acepta la hipótesis alternativa en la que se manifiesta que:” El mejoramiento continuo si incidirá significativamente en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato”.

5.2. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones abordadas se formulan las siguientes recomendaciones.

5.2.1. Establecer un liderazgo efectivo en lo concerniente al mejoramiento continuo mediante la capacitación a directivos y miembros de la empresa.

5.2.2. Elaborar participativamente un sistema de gestión de calidad, en el que se determine las funciones que tienen que cumplir tanto directivos como empleados de la empresa, los planes y programas a ejecutarse y el presupuesto necesario para su ejecución.

5.2.3. Evaluar mediante un plan, las nuevas tecnologías implementadas, para mejorar su rendimiento o cambiar por otras acordes a las necesidades de la empresa. Los procesos y objetivos de rendimiento, también deben constar en el plan para establecer mejoras continuas.

5.2.4. Realizar estudios de mercado para conocer de mejor manera las tendencias del mismo, así como también las necesidades y expectativas de los clientes para que una vez satisfechas alcanzar una gran satisfacción.

5.2.5. Implementar cursos de atención a los clientes para que se alcancen buenos resultados y fidelización de los clientes

5.2.6. Mejorar los productos y servicios que brinda la empresa mediante el establecimiento de un departamento de investigación y desarrollo, quienes serán los encargados de realizar estudios permanentes sobre este particular.

5.2.7. Ejecutar la propuesta referente a un modelo de mejoramiento continuo de la calidad para la normalización de procesos en la empresa de calzado “CHELITA D’LUIS” de la Ciudad de Ambato.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

TITULO DE LA PROPUESTA: Lineamientos para establecer un modelo de mejoramiento continuo de la calidad para la normalización de procesos en la Empresa de Calzado “Chelita D’Luis” de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutoria: Empresa de calzado “CHELITA D’LUIS” de la ciudad de Ambato

Beneficiarios: Empresa y sus clientes.

Ubicación: **Provincia** Tungurahua, Cantón Ambato, km. 8 vía Totoras.

Equipo técnico responsable: Gerente y Director Administrativo.

Tiempo estimado:

Inicio: junio 2013 **Finalización:** diciembre 2013.

Costo: El costo de la propuesta es de \$ 3850.00

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La actividad de producción y comercialización de calzado en el transcurso del tiempo, se han incrementado la complejidad de los cambios, así como la forma de entenderlo y realizarlo. Para estar acorde con los cambios y adelantos es necesario utilizar un conjunto de técnicas y herramientas para concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio. Por ello, hoy en día la mejora continua, está alcanzando un creciente interés en todas las organizaciones, alcanzando un mejor nivel de competitividad.

La investigación realizada cuyos resultados se reportan en este informe de investigación, determina entre otras cosas que son muy pocas las acciones emprendidas para mantener indicadores de calidad que demuestren un mejoramiento continuo de la empresa. Uno de los principales indicadores de la rentabilidad la satisfacción del cliente ha venido a menos en la empresa, para lograr el mayor grado de satisfacción de los clientes, se debe tomar en cuenta que las necesidades y expectativas de las personas son cambiantes y los clientes junto con sus empresas lo son también, en base a los cambios que se dan en su propio entorno y a los avances tecnológicos constantes.

Por lo que la empresa y las personas que la conforman deben estar en constante capacitación y contacto con los clientes a fin de poder suplirlas. La participación decidida de Directivos y empleados en acciones de mejora, es muy débil abonando a la incipiente gestión de calidad de la empresa.

6.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La empresa de calzado, tiene un gran número de competidores, por lo cual requieren implementar la Mejora Continua en sus procesos administrativos, operativos, producción y comercialización, reducción de costos, renovación de las ventajas competitivas, fortalecimiento de la eficiencia de los recursos humanos.

La implementación de esta propuesta conducirá a mejorar varios ámbitos de desempeño dentro de la organización, para obtener un mejor desempeño en el mercado local y nacional, innovar constantemente su proceso administrativo y destacar como la más importante de la zona y del país. Estandarizar procesos que permitan depurarlos y eliminar aquellos que se están haciendo por duplicado o que su realización no da un valor agregado al producto o servicio, reduciendo tiempos y prestando el servicio de manera oportuna al cliente, se incentivará el trabajo en equipo, se podrán utilizar de manera más eficiente los recursos, por lo que a su vez se bajara los costos y precios de venta al consumidor final que a la postre significará una ventaja ante la competencia.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos para el Mejoramiento Continuo Empresa de calzado “CHELITA D’LUIS” de la ciudad de Ambato.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar todos los pasos que se debe cumplir en la elaboración de proyectos de mejoramiento continuo.
- Elaborar estrategias que fortalezca el proyecto de mejora.
- Plantear acciones que ayuden al mejoramiento continuo.

6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD.

6.5.1 Factibilidad Legal.

La propuesta es factible dentro del ámbito legal ya que en la Constitución se menciona que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. Además de que es factible por cuanto se apega a los derechos expuestos dentro de la Ley de Defensa del Consumidor, al alcanzar la satisfacción de los clientes de la empresa y además el que ellos puedan saber de antemano que sus requerimientos serán suplidos.

6.5.2 Factibilidad Operativa.

Dentro del aspecto operativo la propuesta es factible, ya que se cuenta con el apoyo y aceptación de la Gerencia para poder iniciar este proceso de cambio y la capacidad de análisis para planificar los gastos de una manera desagregada durante todo el proceso de mejoramiento

6.5.3 Factibilidad Económica.

La presente implementación de mejora continua es factible por cuanto se cuenta con los recursos económicos necesarios, además existe la predisposición de los directivos para invertir en la ejecución de la misma.

6.5.4 Factibilidad Social.

La presente propuesta es factible dentro del ámbito social por cuanto su aplicación ayudará al mejoramiento de la calidad de vida, tanto de los empleados que forman parte de la empresa y consecuentemente al de los dueños y directivos de la misma.

Además contribuirá en el aspecto social por cuanto al poner en marcha esta propuesta se mejorará el nivel de servicio que perciben los clientes, y los productos que llegan al consumidor final mejorando su nivel de vida por cuanto se verán satisfechas sus necesidades lo que producirá una cadena de beneficios en el desenvolvimiento de las actividades de la sociedad en general.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

6.6.1. Mejoramiento Continuo.

La transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización del país. Según grupos gerenciales de empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos no solo para sus productos, sino también para sus clientes internos, por ende el control total de la calidad debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos de la organización lo cual implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final y buscará siempre la excelencia e innovación que llevara a empresas a aumentar su competitividad, disminuir los costos orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El éxito del proceso de mejoramiento continuo depende del compromiso de todos los componentes de la organización.

Para James Harrington (1993), “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como “una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.”

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”

En consecuencia, el mejoramiento continuo refleja la esencia de la calidad y es un proceso que toda empresa deberá implementar si quieren ser competitivas.

6.6.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos innecesarios.

Desventajas

- Cuando se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

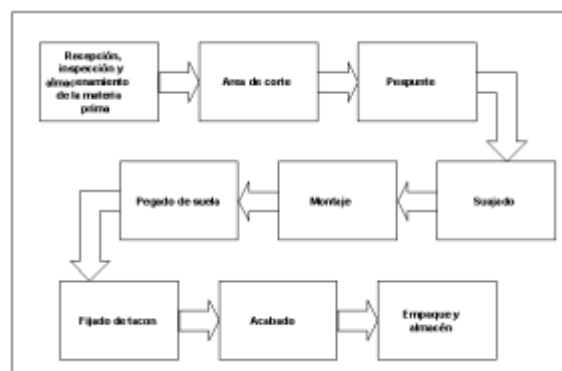
- Hay que hacer inversiones importantes.

6.7. MODELO OPERATIVO

El modelo a seguir para el establecimiento posterior del mejoramiento continuo, se detalla a continuación.

6.7.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para la identificación de los procesos es necesario determinar cuáles son los que deben tomarse en cuenta de acuerdo al objeto social definido para la organización y los que se definen como parte del sistema de gestión de la calidad a aplicar. Teniendo en cuenta lo anterior y los aspectos relativos a la calidad de los procesos, combinados con su importancia (o carácter de clave) se llega a determinar qué procesos son críticos y han de ser priorizados a la hora de abordar su gestión diferenciada y su mejora. Procesos críticos son aquellos que, teniendo un impacto significativo en el cliente o en el negocio (claves) su calidad o funcionamiento no se ajusta a los criterios de eficacia, eficiencia o flexibilidad.



En relación con los equipos de mejora de la calidad, los procesos a mejorar suelen seleccionarse atendiendo a su grado de criticidad, de lo anterior, se podría deducir que los procesos no clave, no necesitan ser mejorados aunque su nivel de calidad sea insuficiente. La idea que pretende transmitir la Gestión por Procesos cara a su mejora es

que los procesos críticos necesitan una gestión "diferenciada" dada su importancia, han de ser mejorados con carácter prioritario y urgente ya que condicionan los resultados de la empresa. Los procesos no clave (necesarios) pero cuyo funcionamiento o nivel de la calidad no se considera suficiente han de ser mejorados, pero esta mejora no tiene carácter prioritario como la anterior.

Del análisis anterior, se desprende que hay que definir los procesos de la organización en cuanto a:

- La actividad principal de la organización.
- El sistema de gestión de la calidad.

En primera instancia una identificación de los procesos que se desarrollan en el nivel global de la organización se realiza utilizando los siguientes criterios.

Los procesos que rigen la actividad de la organización se definirán de acuerdo al a Metodología de Análisis de Empresa los cuales se describen de la siguiente forma:

- Procesos generales.
- Procesos específicos.
- Procesos unitarios.

La definición o identificación de los procesos, teniendo en cuenta la metodología mencionada, se realiza a partir de los siguientes principios:

Como procesos generales se definen aquellos que van a dar cumplimiento a las estrategias y objetivos empresariales por lo que se podrán definir tantos como sean necesarios para cumplir con el cuadro estratégico que se ha trazado la organización. Además una condición necesaria para la identificación de los Procesos Generales es que estos deben estar directamente relacionados con el ambiente externo de la organización.

Los procesos generales tienen un primer nivel de desagregación en procesos específicos y en procesos unitarios.

Los procesos del sistema de gestión de la calidad son:

- Procesos estratégicos.
- Procesos de gestión de recursos.
- Procesos de realización del producto.
- Procesos de medición, análisis y mejora.

Estos tipos de procesos se corresponden con los requisitos planteados por las normas.

Cuadro N° 23. Tipos de procesos y procesos seleccionados

TIPO DE PROCESO	PROCESOS SELECCIONADOS
Procesos estratégicos	Definición y despliegue de los objetivos de la calidad
	Gestión de las operaciones
Procesos de gestión de recursos	Preparación del personal
	Evaluación del desempeño de trabajadores y empleados.
	Establecimiento de las condiciones de Trabajo.
Procesos de realización de productos	Compra de materias primas y materiales
	Diseño de productos
	Validación del proceso
Procesos de medición, análisis y mejora	Procesamiento y análisis de datos
	Mejora de la calidad
	Diseño y seguimiento de acciones correctivas y preventivas
	Auditorias de la calidad.

6.7.2. DEFINIR SUS INTERRELACIONES EXTERNAS E INTERNAS.

Para definir las interrelaciones externas se debe caracterizar para cada uno de los Procesos Generales que se identificaron en el paso anterior los elementos del entorno que forman parte del ambiente externo de la organización y que influyen en sus resultados, así mismo, los resultados del procesos General provocan determinado impacto en el entorno. Los elementos que componen el entorno se establecieron como: clientes, proveedores, mercados competidores y las regulaciones entre otros que para casos específicos se pueden incluir.

Las interrelaciones internas establecerán la desagregación de los procesos generales en específicos y unitarios que determinaran las conexiones que tiene cada proceso de acuerdo a las actividades que comprende y con otros procesos de la organización. Esto permite tener en cuenta de forma particular aquellas actividades que aportan valor a los resultados de cada proceso.

Los procesos generales se desagregan en procesos específicos hasta llegar al último nivel. En este nivel el proceso específico representa las actividades mediante las cuales se obtiene un solo producto o servicio.

Los procesos específicos al igual que los procesos generales comunican al objeto de trabajo con el medio ambiente. Cada proceso específico se desagrega en procesos unitarios a diferentes niveles, mediante los cuales se busca la relación cliente suministrador.

Los procesos unitarios del primer nivel se desagregan en procesos unitarios a los diferentes niveles de tal forma que en el último nivel se refleje la cadena de procesos que permite obtener un producto o servicio partiendo de decepcionar las necesidades del mismo en el mercado hasta que llega al cliente.

6.7.3. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.

Se institucionaliza un proceso cuando aparecen documentadas todas sus interrelaciones externas e internas, así como otros elementos que tienen influencia sobre él, a través de diagramas funcionales, procedimientos, registros y otros. Es necesario documentar porque:

- Las salidas tienen mayor consistencia.
- El conocimiento no depende de las personas.
- Ahorra tiempo la "próxima vez".
- Facilita el traspaso de tareas Identifica puntos débiles del proceso.
- Permite hacer rotaciones y/o promoción.

Los beneficios que se obtienen a partir de la documentación de los procesos son los siguientes:

6.7.3. 1. Reducción de costos por trabajo mal hecho, debido a un mejor conocimiento y comprensión, aportado por la documentación.

6.7.3. 2. Ayuda a los trabajadores e inspectores a clarificar el trabajo a realizar y el rendimiento esperado de sus actividades.

6.7.3. 3. Hace más fácil el entrenamiento y agiliza la integración de nuevas incorporaciones.

6.7.3. 4. Reduce los "imprescindibles", nadie es la única fuente de "know - how".

6.7.3. 5. Facilita la comunicación o interacción entre todos los involucrados en el proceso (proveedor- propietario- cliente).

6.7.3. 6. Al estar los indicadores documentados, facilita el seguimiento consistente del rendimiento de los procesos.

6.7.3. 7. Garantiza la trazabilidad en el marco global de la gestión de los procesos, a fin de optimizar las actividades transversales de la organización.

6.7.3.8. Mayor satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan el servicio o producto ofrecido.

6.7.4. CONTROL DE LOS PROCESOS.

El seguimiento y control de los procesos es indispensable para garantizar que sus resultados se correspondan con los requisitos ya sean del cliente, legales o de cualquiera de las partes interesadas y para ello es necesario tener un conjunto de medidas de rendimiento claves, que pueden ser evaluadas sistemáticamente y que son parte del éxito del negocio. Para controlar los procesos es necesario definir las variables de control de los procesos, establecer los registros necesarios que permitan obtener los datos primarios para evaluar las variables de control o medidas de rendimiento de los procesos.

Las medidas de rendimiento deben servir para evaluar los resultados de los procesos globales de la organización por lo que estos indicadores necesitan ser desplegado a los procesos más simple de actividad de la organización.

6.7.5. MEJORA DE PROCESOS.

La estrategia de la mejora de los procesos vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además implica la tarea de comunicar y de mostrar una

línea para el empleo general de los recursos. El cliente sus necesidades, requisitos y expectativas son el medio para conectar el ambiente externo con el ambiente interno de la organización, de esta forma se fija las metas de mejoramiento a lograr para la satisfacción plena de los clientes actuales y potenciales.

La norma ISO 9000:2000 plantea nuevas exigencias para la gestión de los procesos de las cuales la que marca la mayor diferencia con respecto a etapas anteriores es lo referido a lo que plantea el punto 7.1 de la norma ISO 9001:2000 con respecto a que la entidad debe tener identificados todos los procesos y definidas sus interrelaciones tanto externas como internas.

De acuerdo al cumplimiento de este aspecto para diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad según el modelo ISO 9000:2000 el apartado 7.1 plantea que cada proceso de la organización debe tener establecido su ficha de proceso cuyo contenido se puede ajustar al siguiente formato.

El contenido de la ficha de proceso puede ser los siguientes:

- Objetivos. (Alcance)
- Descripción (Procedimiento)
- Responsable
- Entradas y Proveedores
- Salidas y Clientes
- Inspecciones
- Variables de control
- Indicadores
- Registros

6.7.6. FUNCIONAMIENTO

Se ha llegado al paso final del sistema de Mejoramiento Continuo de la Calidad, planteada para la Normalización de los Procesos Si se realiza lo planteado en la empresa se puede alcanzar una mejora de los procesos controlando los indicadores de eficiencia como de eficacia, se alcanza la estandarización de ellos, caso de no alcanzar el propósito, los responsables de la gestión administrativa, buscarán mediante la aplicación de la reingeniería mejorar los sistemas y volver al primer paso, e identificando los procesos críticos en ello y continuar consiguientemente, concibiendo así un modelo de gestión de la calidad recursiva.

6.8. ESTRATEGIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO PROPUESTO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD PARA LA NORMALIZACION DE PROCESOS

La gestión administrativa del mejoramiento continuo de la calidad incluye establecer el funcionamiento del modelo creado en la organización y definir los responsables y ejecutores de desarrollar las tareas relacionadas con este proceso, así como describir las funciones y tareas que le corresponden desarrollar a cada uno de los participantes de la entidad. El funcionamiento del modelo se logra mediante la conexión de la interface con el entorno, con la gestión de los procesos y el mejoramiento continuo.

El proceso de mejoramiento continuo, como parte de la gestión de la organización responde de forma directa al directivo de máxima jerarquía y este sucesivamente delega responsabilidades y funciones en los directivos de los procesos en los que la organización se va desagregando, estos procesos pueden responder a la estructura jerárquica funcional o a los procesos donde se la añade valor a los productos o servicios que brinda la organización. Por lo tanto para llevar a cabo el proceso de mejora continua el máximo responsable utiliza a todo su staff en las tareas de mejoramiento como parte de sus labores habituales y designa un grupo coordinador entre ellos de las mismas, el que se ha denominado Grupo de Gestión de Mejora (GGM).

Las principales funciones del GGM formado por directivos de la organización, en relación con el mejoramiento continuo son:

- Determinar los Factores Críticos de Éxito (FCE) que van a provocar un impacto favorable en el nivel de desempeño de la organización.
- Establecer los objetivos estratégicos de la organización y las estrategias de mejoramiento continuo para un horizonte de tiempo determinado.
- Analizar la organización para identificar los procesos claves de la misma y su desagregación desde el nivel global hasta el nivel más simple de ejecución.
- Desplegar las estrategias de mejoramiento hacia aquellos procesos clave donde las mismas se alcanzan, Diseñar el Programa Anual de Mejora (PAM).
- Definir el sistema de indicadores para medir el desempeño de los procesos.

La ejecución propiamente del mejoramiento continuo está a cargo de los equipos de trabajo, los cuales tienen establecidos sus propios principios de formación y funcionamiento que se corresponden con las habilidades y capacidades que deben desarrollar para realizar las actividades de mejora. Entre sus principales funciones están:

- Ejecutar el Plan de Apoyo al Mejoramiento y los planes de mejora diseñados.
- Identificar las oportunidades de mejora en los procesos que desarrollan dentro de la organización.
- Proyectar las soluciones y documentarlas lo que incluye impacto de las soluciones, cronograma de tareas para su implantación, seguimiento, etc.
- Implementar las soluciones propuestas una vez aprobadas por los responsables.
- Revisar periódicamente la aplicación de las medidas de mejora.

La organización del mejoramiento continuo queda establecida por las responsabilidades asignadas y las funciones descritas para cada uno de los miembros que forman la organización, los cuales deben estar dirigidos siempre hacia un mejoramiento continuo de la calidad y de la satisfacción del cliente.

La gestión del talento humano, como el más valioso que posee la organización es fundamental para que el modelo funcione adecuadamente. La gestión del personal se enfoca por un lado a partir de la formación, desarrollo profesional, motivación y participación y por otro de los resultados de su actividad laboral.

6.9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Cuadro N° 24.

	JUN	JUL	AGO	SEP
Identificación de los procesos.	■			
Definir sus interrelaciones externas e internas		■		
Documentación de los procesos		■		
Control de los procesos			■	
Mejora de procesos			■	■
Funcionamiento				■

6.10. PRESUPUESTO.

Cuadro N° 25.

Identificación de los procesos	500
Definir sus interrelaciones externas e internas	280
Documentación de los procesos	600
Control de los procesos	520
Mejora de procesos	600
Funcionamiento	1000
SUBTOTAL	3500
IMPREVISTOS (10%)	350
TOTAL	3850

6.11. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta va hacer administrada por el gerente de la empresa, quien se encargará de establecer los parámetros direccionales de la propuesta con la finalidad de generar satisfacción a sus clientes y cumplir con los objetivos propuestos.

6.12. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para la evaluación de la propuesta se responderá a las siguientes interrogantes.

Cuadro N° 26.

¿Quienes solicitan evaluar?	Gerente de la Empresa
¿Por qué evaluar?	Para cumplir con los objetivos
¿Para qué evaluar?	Cumplir la propuesta planteada
¿Qué evaluar?	Objetivos específicos planteados en la propuesta
¿Quién evalúa?	Investigador y responsables de la Empresa
¿Cuándo evaluar?	Una vez ejecutada la propuesta
¿Cómo evaluar?	Con encuestas a los clientes externos
¿Con qué evaluar?	Con los recursos propios de la Empresa

BIBLIOGRAFIA

- ALEMÁN, G. (2008) Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo, Planificación y Control de la Producción en la Empresa PROSISA. Facultad de Ingeniería Industrial y de Procesos, Universidad Tecnológica Equinoccial.
- BOND, T.C. (1999) "The role of performance measurement in continuous improvement". International Journal of Operations y Production Management Vol. 19, pages. 1318.
- BUSHELL, S. (1992) "Implementing plan, do, check and act". The Journal for Quality and Participation, 15, N. 5, pp. 58-62.
- CAMISÓN CESAR, CRUZ SONIA, Y GONZALES TOMAS. (2007) Gestión de la Calidad Pearson Educación S. A
- CANTÚ, H. (2001) Desarrollo de una Cultura de Calidad, segunda edición, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V. México D. página 350, 348, 359, 363, 167.
- COMPITE (2001). Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A. C. Interpretación de la Norma ISO 9001:2000. México.
- DEMING, W.E. (1993) The New Economics: For Industry, Government, Education. MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- FORMENTO, H. (2006). *Manual de entrenamiento para equipos de mejora continua*. Editorial Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- GÓMEZ, F. (2010). Aplicación del Manual de Calidad para mejorar los Procesos Productivos en la Imprenta y Encuadernación Gómez M de la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Harrington, J. (1988). Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa. McGraw-Hill de México, S.A. de C.V. México D.F. Página 15.
- JURAN, J. M. (1990). Juran y la Planificación de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill, México.

- KOTLER P, (2005), Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Pearson Educación S.A, Págs. 52 y 55.
- LYONNET, P. (2002) Los Métodos de la Calidad Total. Ediciones Díaz de Santos.
- MORALES, E. (2009). Implementación de un Plan de Gestión de Personal orientado a la Mejora Continua de los Procesos de Producción en una Fábrica de Alimentos. De la ciudad de Guayaquil de la Provincia del Guayas. Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción de la Escuela Politécnica del Litoral.
- MOSCOSO, H. (2004). Plan estratégico de la Empresa Panadería el Enjambre de la Ciudad de Ambato para alcanzar el Mejoramiento Continuo. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.
- SANTAMARÍA, V. G. (2008) Administración del Cambio Organizacional. Antología para la Experiencia Educativa Administración del Cambio Organizacional de la Maestría en Gestión de la Calidad. Universidad Veracruzana, México.
- SERVAT, A. Y ALEXANDER, G. (2002) Mejora Continua y Acción Correctiva. Pearson Education. México D.F
- STANTON WILLIAM, ETZEL MICHAEL Y WALKER BRUCE, (2004). Fundamentals de Marketing, 13a. Edition Mc Graw Hill
- TERZIOVSKI, M. y SOHAL, A.S. (2000) "The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms". Tecnovation Vol. 20, pages. 539-550.
- THOMPSON I, (2004), EL PROCESO PARA LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.

ANEXOS

ANEXO N°01 Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MARKETIN Y GESTIÓN DE
NEGOCIOS**



El siguiente instrumento tiene el propósito de recolectar información veraz y objetiva, a fin de efectuar un ANÁLISIS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO Y LA INCIDENCIA EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES

INDICACIONES: Le agradecemos por colaborar con la evaluación, marcar con una “X” la opción que mejor recoge su valoración, de acuerdo a la siguiente escala:

Muy poco	Poco	Normal	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5

1. MEJORAMIENTO CONTINUO					
Revisa la efectividad del liderazgo	1	2	3	4	5
Se implica personalmente en actividades de mejora					
Se implica el equipo directivo activa y personalmente en actividades y proyectos de mejora					
Desarrolla e implanta un sistema de gestión que permita desarrollar, implantar, revisar y mejorar la estrategia, planes y procesos de la organización a partir de los resultados clave					
Establece y participa en actividades de mejora continua					
Anima al personal a participar en actividades de mejora					
Fomenta el equipo directivo una cultura de colaboración, trabajo en equipo y mejora permanente, aportando los recursos necesarios y prestando su propia ayuda					
Optimiza los inventarios, el consumo de suministros					
Identifica y evalúa nuevas tecnologías					
Implanta sistemas de medición de los procesos y objetivos de rendimiento					
2. CAPTACIÓN DE CLIENTES					
Conoce y comprende bien el mercado en el que opera					
Utiliza encuestas de clientes, investigaciones de mercado y otros mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de los clientes					
Facilita la atención necesaria a sus clientes cuando se le solicite					
Está de acuerdo con las promociones que actualmente aplica la empresa					
Anticipa mejoras en sus productos y servicios para satisfacer futuras necesidades y expectativas de los clientes					
Desarrolla nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes					
Realiza un seguimiento de las ventas, del servicio de atención y de los contactos habituales para conocer la satisfacción del cliente					

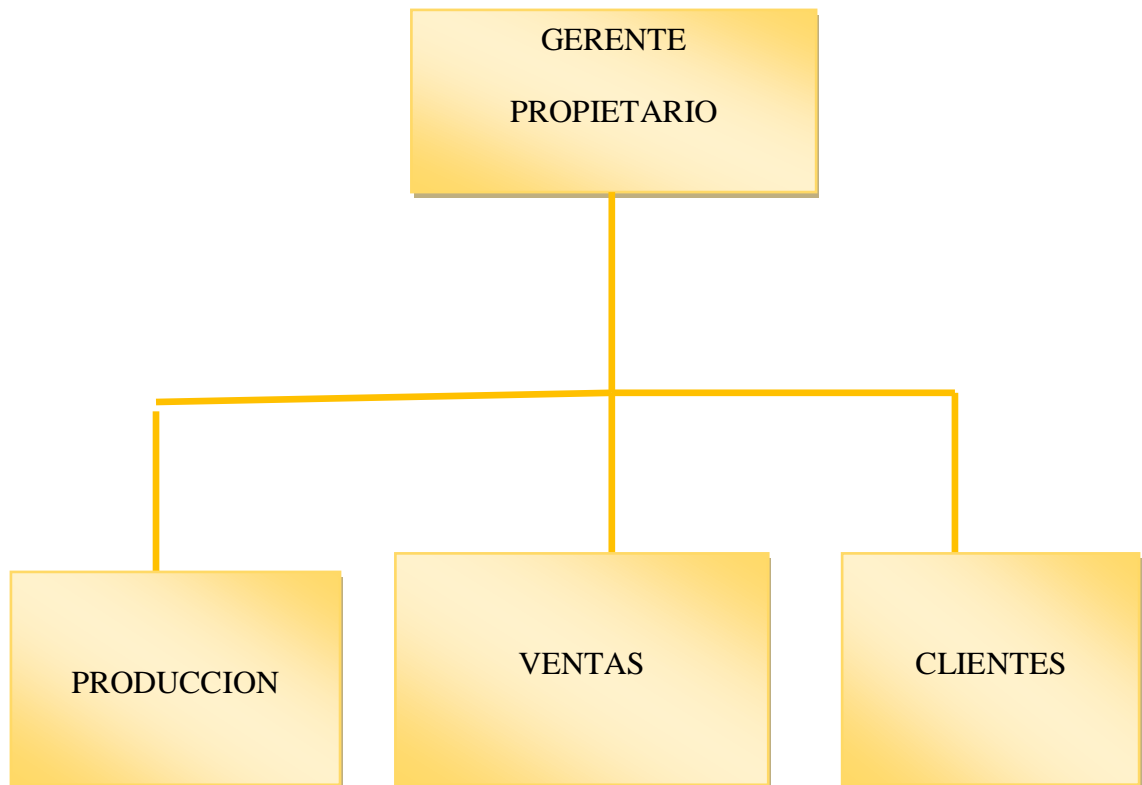
ANEXO N°02 MAPA DE UBICACIÓN



LA EMPRESA ESTÁ LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE AMBATO VÍA BAÑOS.

ORGANIGRAMA

EMPRESA DE CALZADO “CHELITA D’LUIS”



ANEXO N. 3 AFICHES

