

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Metodologías de Mejoramiento de la Calidad
y su incidencia en la eficiencia del servicio del
departamento de Contact Center en Plasticaucho
Industrial S.A”**

Autor: Diana Elizabeth Defaz Guerrero

Tutor: Dra. Jenny Gamboa

**AMBATO – ECUADOR
Septiembre 2013**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Jenny Gamboa

CERTIFICA:

Que el trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó 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.

Ambato, Marzo del 2013

.....
Dra. Jenny Gamboa
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Diana Elizabeth Defaz Guerrero, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sra. Diana Elizabeth Defaz Guerrero

C.I. 1803095296

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE 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. Paulina Pico
Docente Calificador

f).....

Ing. Fabián Chávez
Docente Calificador

Ambato, Septiembre del 2013

DERECHOS DEL 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 ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Sra. Diana Elizabeth Defaz Guerrero

C.I. 1803095296

AUTOR

Dedicatoria:

Dedico esta tesis con mucho amor a mi Dios por darme la vida, ser mi guía, y otorgarme la sabiduría y el entendimiento para poder culminar mis estudios.

A mi esposo Javier por darme apoyo incondicional enseñarme a luchar por lo que se quiere alcanzar,

A mi hijo Joelito, que con sus ojitos y cariño me da la fuerza necesaria para seguir adelante.

A mis padres, que han estado conmigo en todo momento, apoyándome y brindándome todo su amor,

A mis hermanos por darme su apoyo moral e incondicional

Agradecimiento:

A Dios, por permitirme llegar a la meta.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarme una excelente formación académica que me permitirá desenvolverme en el ámbito Profesional.

Diana Elizabeth Defaz Guerrero

ÍNDICE GENERAL

A. Páginas Preliminares

CONTENIDO

Página de portada	i
Página de aprobación de tutor	ii
Página de declaración de autenticidad.....	iii
Página de aprobación del tribunal de grado	iv
Página de derechos de autor del trabajo	v
Página de dedicatoria.....	vi
Página de agradecimientos	vii
Índice general de contenido.....	viii
Índice de gráficos, tablas y figuras	xi
Resumen ejecutivo.....	xv
Executive Summary	xvi
Introducción.....	1

B. Texto

CONTENIDO

CAPITULO I.....	3
1. PROBLEMA	3
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Árbol de problemas	8
1.2.3 Análisis Crítico	9
1.2.4 Prognosis	9
1.2.5 Delimitación del Problema	10
1.2.6 Formulación del Problema	11
1.2.7 Preguntas Directrices.....	11
1.3 JUSTIFICACION.....	11
1.4 OBJETIVOS.....	12

1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos	13
CAPITULO II.....	14
1. MARCO TEORICO	14
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA	16
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	17
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	20
2.4.1. Categorización de la variable dependiente	21
2.4.2. Categorización de la variable independiente	22
2.4.3. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS.....	23
2.5 HIPOTESIS	67
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS	68
CAPITULO III	69
3. MARCO METODOLÓGICO	69
3.1. Enfoque de la Investigación	69
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.2.1 Investigación Bibliográfica	70
3.2.2 Investigación de Campo	71
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	71
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	72
3.5. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	73
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	75
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION.....	76
3.8. PROCESAMIENTO Y ANALISIS	77
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	78
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	78
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS	79
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....	90
4.3.1 Formulación de la Hipótesis.....	90
4.3.2 Prueba estadística	91
4.3.3 Nivel de significación.....	91
4.3.4 Grado de Libertad.....	91
4.3.5 Frecuencias Observadas	93

4.3.6 Frecuencias Esperadas.....	93
4.3.7 Calculo Chi Cuadrado	94
4.3.7 Campana de Gauss	95
4.3.8 Conclusión.....	95
CAPITULO IV	96
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1 CONCLUSIONES.....	96
5.2 RECOMENDACIONES	97
CAPÍTULO VI.....	99
6.PROPOSTA	99
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	99
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPOSTA	100
6.3 JUSTIFICACION.....	103
6.4 OBJETIVOS	104
6.4.1 OBJETIVO GENERAL	104
6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	105
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	105
6.6 ANÁLISIS DE LA SITUACION INICIAL.....	110
6.7 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TECNICO	115
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPOSTA.....	173
6.8.1 Organigrama estructural	174
6.8.2 PRESUPUESTO.....	174
6.8.3 CRONOGRAMA	175
6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPOSTA.....	177
BIBLIOGRAFIA	178
LINKOGRAFIA.....	179
Anexos.....	179

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Árbol de problemas	8
Gráfico 2: Categorización de la variable dependiente.....	21
Gráfico 3: Categorización de la variable independiente.....	22
Gráfico 4: Importancia de la Gestión de Calidad	25
Gráfico 5: Precursores de La Calidad Total	27
Gráfico 6: Bucle de la calidad	28
Gráfico 7: Equilibrio de los 3 elementos claves de la Calidad.....	29
Gráfico 8: Ciclo de Deming	39
Gráfico 9: Utilidad Diagrama de Pareto	42
Gráfico 10: Utilidad Diagrama Causa Efecto.....	43
Gráfico 11: Utilidad Check List	43
Gráfico 12: Utilidad Diagrama de Flujo.....	43
Gráfico 13: Poke Yoke	44
Gráfico 14: Utilidad Histograma	45
Gráfico 15: Categorías de Clasificación para el Marketing Relacional	64
Gráfico 16: Marketing Relacional	65
Gráfico 17: Ambiente de Trabajo.....	79
Gráfico 18: Cooperación y Trabajo en equipo	81
Gráfico 19: Motivación Personal.....	82
Gráfico 20: Servicio Eficiente	83
Gráfico 21: Trabajo Eficiente	84
Gráfico 22: Lugar de Trabajo	85
Gráfico 23: Elementos de Trabajo.....	86
Gráfico 24: Infraestructura de Trabajo	87
Gráfico 25: Herramientas de Gestión	88
Gráfico 26: Satisfacción de cliente interno y externo	90
Gráfico 27: Campana de Gauss	95
Gráfico 28: Scripts de Llamada	111
Gráfico 29: Formularios de Evaluación	112
Gráfico 30: Ficha de Retroalimentación.....	112
Gráfico 31: Monitoreo	113

Gráfico 32: Grabaciones por zona	114
Gráfico 33: Formato de Propuesta de Mejora al Proceso.....	120
Gráfico 34: Pasos del Círculo de calidad	121
Gráfico 35: Metodología para el Tratamiento de Problemas	123
Gráfico 36: Formato de Acta	124
Gráfico 37: Formato de elaboración del Acta	124
Gráfico 38: Causa – efecto o diagrama de Ishikawa	137
Gráfico 39: Diagrama de Flujo.....	150
Gráfico 40: 6 S´s.....	153
Gráfico 41: Imagen del Sitio de trabajo	154
Gráfico 42: Estándares de Marcación.....	155
Gráfico 43: Mostrador de Calzado	155
Gráfico 44: Loker`s de Trabajo PISA	157
Gráfico 45: Tarjetas de Alerta	159
Gráfico 46: Espacio Físico	160
Gráfico 47: Afiches de calzado	161
Gráfico 48: Implementación de Aseo.....	162

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Independiente	79
Tabla 2: Variable Dependiente.....	75
Tabla 3: Plan de Recolección de información.....	75
Tabla 4: Ambiente de Trabajo.....	79
Tabla 5: Cooperación y Trabajo en equipo	80
Tabla 6: Motivación Personal.....	81
Tabla 7: Servicio Eficiente	82
Tabla 8: Trabajo Eficiente	83
Tabla 9: Lugar de Trabajo	84
Tabla 10: Elementos de Trabajo.....	85
Tabla 11: Infraestructura de Trabajo	87
Tabla 12: Herramientas de Gestión	88
Tabla 13: Satisfacción de cliente interno y externo.....	89
Tabla 14: verificación de hipótesis Trabajo Eficiente	92

Tabla 15: verificación de hipótesis Herramientas de Gestión	93
Tabla 16: Frecuencias Observadas	93
Tabla 17: Frecuencias Esperadas.....	93
Tabla 18: Cálculos Matemáticos Chi Cuadrado	94
Tabla 19: Nivel de Calificación Servicios Suministrados	126
Tabla 20: Nivel de Calificación Necesidades y Expectativas vs. la satisfacción y la calidad del servicio	127
Tabla 21: Nivel de Calificación Atributo según la calidad del servicio.....	127
Tabla 22: Prestación del servicio.....	127
Tabla 23: Atención Quejas y Reclamos	128
Tabla 24: Tabla de Investigación	129
Tabla 25: Formato de Evaluación.....	130
Tabla 26: Resultados de Servicios.....	130
Tabla 27: Resultados Quejas y Reclamos	131
Tabla 28: Escalas de Calificación.....	132
Tabla 29: Cumplimiento del Índice de Servicio (índice de Satisfacción)	134
Tabla 30: Medición de la satisfacción del cliente	135
Tabla 31: Formato de Mejora Continua	139
Tabla 32: Formato Plan de Acción.....	140
Tabla 33: Formato de Acta de Reunión.....	141
Tabla 34: Formato de Indicadores.....	143
Tabla 35: Indicadores Nivel de satisfacción del cliente.....	143
Tabla 36: Indicadores de Cliente	145
Tabla 37: Crecimiento de la Compañía en Cuanto a Clientes.....	145
Tabla 38: Quejas y Reclamos	147
Tabla 39: Calidad de Producto / Servicio.....	148
Tabla 40: Listado de Verificación de la Calidad Personal	151
Tabla 41: Cuadro Causas y efecto Generales	152
Tabla 42: Cuadro Causas y efecto Específicos.....	153
Tabla 43: Formato “Check List”	157
Tabla 44: Cuadro de Evaluación	159
Tabla 45: Control de las 6 S’s	163
Tabla 46: Concientización y Capacitación al Personal	165
Tabla 47: Programa de Capacitación.....	165

Tabla 48: Costo del Proyecto	172
Tabla 49: Autorización	172
Tabla 50: Cronograma de la Propuesta	173
Tabla 51: Presupuesto.....	175
Tabla 52: Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	177

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación trata sobre Metodologías de Mejoramiento de la Calidad y su incidencia en la eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, cuya actividad está orientada a la atención telefónica personalizada tanto a clientes externos como a clientes internos a nivel nacional, por tal razón su calidad en el servicio debe ser alta y eficiente, es aquí donde existe problemas, ya que existe una inadecuada aplicación de las metodologías de mejoramiento de calidad, es por ello que era necesario e indispensable una investigación para mantener una atención eficiente y un clima laboral que sea óptimo para un buen desenvolvimiento y una productividad alta por parte del personal.

Determinar las herramientas de Gestión de Calidad para elevar el nivel de eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A permitirán potenciar la eficiencia del servicio y comprometer al equipo de Contact Center en el proceso de acciones de mejora que colaboren con la reducción de costos, insumos, tiempo, espacios, ambiente laboral, mediante técnicas necesarias que lleven al contact center a brindar el mejor servicio, logrando todos sus objetivos planteados y por ende aportando para el crecimiento de la empresa.

Se plantea herramientas de Gestión de Calidad para elevar el nivel de eficiencia del servicio, las mismas que ayudaran al fortalecimiento del área, detallando planes de acción, y de recursos que deberán ser empleados para la ejecución de las mismas.

Palabras claves:

Eficiencia, Servicio, Trabajo en equipo, Gestión de calidad

EXECUTIVE SUMMARY

This research work is on methodologies for the improvement of quality and its impact on the efficiency of the service of the department of Contact Center in Industrial Plasticaucho S. A, located in the province of Tungurahua, canton Ambato, whose activity is oriented to the personalized telephone attention both to external customers and internal customers at the national level, for this reason their quality in the service must be high and efficient, It is here where there is problems, as there is an inappropriate application of the methodologies for the improvement of quality, that is why it was necessary and indispensable an investigation to maintain an efficient and a work environment that is optimal for a smooth operation and a high productivity on the part of the staff.

Determine the Quality Management tools to raise the level of efficiency of the service of the department of Contact Center in Industrial Plasticaucho S. A will enhance the efficiency of the service and commit to the team of Contact Center in the process of improvement actions that work together with the reduction of costs, inputs, time, spaces, work environment, using techniques necessary to the contact center to provide the best service, achieving all its objectives and therefore contributing to the growth of the company.

It raises quality management tools to raise the level of efficiency of the service, the same that will assist in the strengthening of the area, detailing action plans, and resources that should be used for implementation of the same. The company's growth.

Key Words: efficiency, service, teamwork, quality management

INTRODUCCIÓN

El **Contact Center** nace en el **2008** en la Matriz de “Plasticaucho Industrial S.A” brindando atención telefónica personalizada tanto a clientes externos que no eran atendidos por la fuerza de Ventas, como a clientes internos, en Octubre del 2010 el Contact Center trabaja alineado al Dpto. de Ventas y a las estrategias de la empresa.

La presente investigación está orientada a mejorar la eficiencia en el servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A con la aplicación de herramientas de Gestión de Calidad para elevar el nivel de eficiencia del servicio buscando la satisfacción de sus clientes internos y externos así como una administración adecuada de sus recursos.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1: Este capítulo incentiva a encontrar el contexto del problema que se lo analiza críticamente, se estudia al problema en sí, logrando un cuestionamiento del paradigma para llegar a la particularidad del problema, se construye una visión hipotética acerca de los cambios futuros basándose en la realidad histórica y presente, se plantea la formulación del problema, las interrogantes, la delimitación de la investigación y la formulación de objetivos los cuales trataremos de cumplir en la presente investigación.

Capítulo 2: Contiene la fundamentación teórica del problema antes mencionado, investigando aportaciones diferentes de varios autores que han efectuado previos estudios.

Capítulo 3: Se considera a las diferentes metodologías y enfoques de la investigación, así como también a la población que va a ser objeto de estudio y también la técnica e instrumentos que utilizaremos.

Capítulo 4: Contiene una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los mismos, que permiten priorizar los factores más determinantes en la obtención de información que contribuya a continuar la investigación así como también la verificación de la hipótesis.

Capítulo 5: Considera las conclusiones y recomendaciones que se ocupan de los resultados más característicos del trabajo de campo y del análisis de los mismos, que posteriormente ayudara para la propuesta para la empresa.

Capítulo 6: Fundamenta el presente trabajo, en la propuesta, se refiere a datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología del modelo operativo, en el que se presenta un enfoque de las herramientas de Gestión de Calidad, las mismas que permite evaluar e implementar para elevar el nivel de eficiencia del servicio.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

Metodologías de Mejoramiento de la Calidad y su incidencia en la eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A

1.2 Planteamiento del Problema

La inadecuada aplicación de Metodologías de Mejoramiento de la Calidad incide en la eficiencia del servicio en el departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A.

1.2.1 Contextualización

Contextualización macro

Cada día a nivel mundial nacen nuevas empresas, se ofrecen más servicios, se crean novedosas herramientas tecnológicas, se exportan servicios y surgen nuevos negocios relacionados como firmas de consultoría especializadas en el tema de contact center, direccionando el comportamiento de los administradores hacia la continua búsqueda de esa característica ganadora llamada "Calidad, conquistando nuevos mercados y fidelizando a sus clientes.

Para satisfacer las exigentes necesidades de comunicación en Contact Center las metodologías de mejoramiento es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes internos y externos, esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y proceso de mejoramiento permanente.

Los aspectos esenciales para la aplicación de este proceso se expondrán más adelante.

Contextualización meso

En nuestro país las empresas han ido evolucionando siendo cada vez más, creando departamentos de contact center, logrando mayor eficiencia siendo competitivas, y a la vez dando un servicio de calidad a sus cliente internos y externos.

El contact center como canal de comunicación y de gestión, logra una atención única con cada cliente, además de lograr resultados económicos en la campaña particular, se gestiona la imagen, se posicionan los beneficios y valores diferenciadores o atributos de los productos/servicios de pequeñas, medianas y grandes empresas, para que cuenten con metodologías de calidad y puedan abrirse camino en los actuales momentos de intercambio comercial sin fronteras, sistematizando los métodos de trabajo para producir con eficiencia.

Un porcentaje de empresas grandes en el Ecuador que poseen o dan servicios de contact center son: American call center, Diners club, Claro, Movistar, Nestle, CNT,

Redatos Call Center , Fybeca, Banco del Pichincha , entre otras.

Es precisamente que la comunicación estratégica este entorno con la Calidad Total proyectándose vigorosa y revolucionariamente como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas.

Contextualización micro.

Plasticaucho Industrial, una empresa cuya actividad industrial se encuentra vinculada con la comercialización y fabricación de calzado, productos de caucho y eva. Su manufactura abarca cinco líneas diferentes, siendo éstas: producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, botas de plástico y artículos de caucho y eva.

Esta industria orgullosamente ambateña es conocedora de la importancia actual de incorporar Metodologías de Mejoramiento de la Calidad en estos tiempos de alta competencia; y que su éxito dependen fundamentalmente del grado de compromiso y disciplina de directivos y empleados pero siempre el origen que lo motive debe ser un auténtico deseo ético de hacer las cosas bien en beneficio del cliente.

Plasticaucho Industrial para el año 2006 y 2007 ya realizaba ventas a nivel nacional en forma descentralizada en las oficinas comerciales a través del teléfono y visitas de los clientes al Show Room.

En el 2008 se gestiona ventas de modo centralizado por medio del Call Center en la Matriz de PISA brinda atención telefónica personalizada tanto a clientes externos que no eran atendidos por la fuerza de Ventas, como a clientes internos.

En el 2009 se realiza innovaciones para dar un mejor servicio a nuestros clientes creando procesos como:

- Manejo de la Central Telefónica de llamadas entrantes para transferir al personal de la compañía.

- Se realizaban campañas telefónicas de encuestas y actualizaciones de datos.
- Atención personalizada en base a mapas mentales y parámetros de calidad.

En el 2010 se crea el Centro de Atención al Usuario CAU para proporcionar Soporte Técnico personalizado vía telefónica y Help Desk al personal de PISA.

En Octubre del 2010 el Contact Center trabaja alineado al Dpto. de Ventas y a las estrategias de la empresa.

En el 2011 inicia un dimensionamiento adecuado de la capacidad del talento humano para ejecución de las operaciones.

- Definición de lineamientos de Calidad alineados a las NECC - Normas de Excelencia de Centros de Contacto.
- Gestión de llamadas entrantes y salientes en los siguientes ámbitos: asesoramiento profesionalizado en Ventas, Cartera, Atención al Cliente externo e interno, recepción de quejas y reclamos y campañas telefónicas.

El Progreso del Contact Center, a través de trabajo en equipo, innovaciones en las operaciones, lineamientos de calidad y apoyo estratégico ha sido clave para el generar nuevas y mejores prácticas con enfoque hacia el cliente.

Es entonces que Plasticaucho Industrial consciente de la mejora que requiere su departamento comercial – Contact Center analizará la situación inicial del departamento, se priorizará sus mayores falencias para aplicar las mejores prácticas metodológicas de mejora, buscando prácticas internacionales de las grandes industrias o el gran avance de la misma planta de producción de PISA, quienes en el largo del tiempo ha ido incluyendo ciertas metodologías que colaboran a la gestión , seguimiento y medición de los procesos.

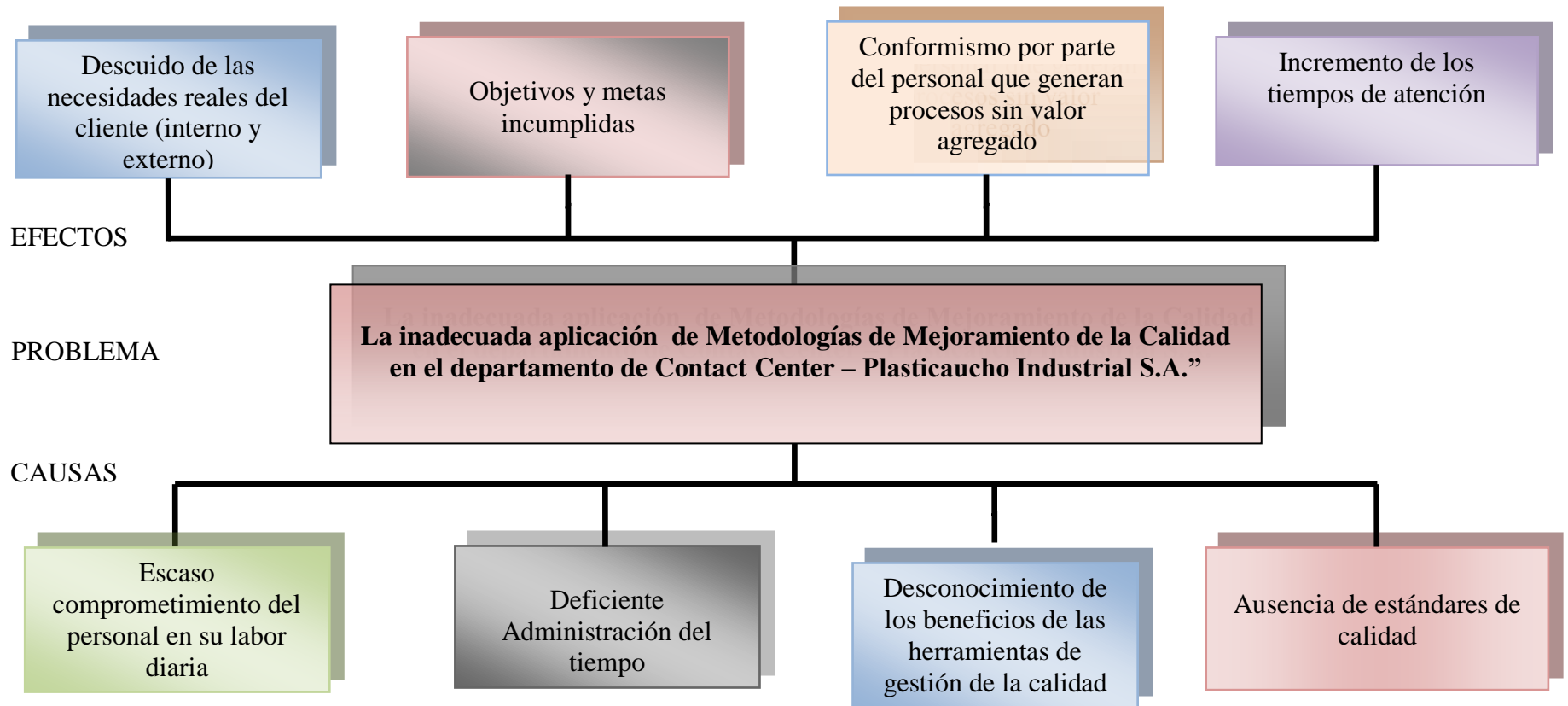
Uno de los aspectos muy importantes a ser considerado para su implantación sería la organización propia de los sitios de trabajo, normalmente al momento de ingresar a los

puestos de trabajo se puede constatar que existen algunas falencias en cuanto al espacio y al orden de los mismos, los cuales dificultan el desenvolvimiento adecuado de las labores cotidianas y a su vez brinda un mal aspecto a las personas que ingresan al lugar.

Desde el inicio y la creación del área, se han introducido cada vez más conceptos de mejora, y se los seguirá haciendo con el único objeto de dar el mejor servicio tanto para clientes internos como para clientes externos. Ese es el principal enfoque del Contact – Center.

1.2.2 Árbol de problemas

Gráfico 1: Árbol de problemas



Elaborado por: DEFAZ, Diana

1.2.3 Análisis Crítico

A través del paradigma crítico propositivo nos ayuda a conocer el por qué la necesidad de instaurar herramientas de gestión en base a la calidad tanto del producto y servicio, que papel importante juega la percepción del cliente en cuanto al servicio que brinda la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL, como el escaso comprometimiento del personal en el desarrollo de sus labores diarias incide en no mantener un dialogo consultivo con el cliente tanto interno como externo para conocer sus necesidades y poderlas satisfacer correctamente, se debe entender que los seres humanos si desean alcanzar metas, su esfuerzo no puede ser individual muy al contrario se debe trabajar en equipo con la mejor coordinación posible, pretendiendo siempre cumplir los objetivos impuestos, teniendo la satisfacción que unidos logran mejores resultados, la realidad del área de servicio de Plasticaucho Industrial, el Contact Center, es que desconocen del buen uso y aplicación de las herramientas de gestión de calidad, siendo estas innumerables para mejorar los procesos del área, reducción de costos, tiempos y esfuerzo, al no fomentar este tipo de controles se propende a que el personal no se esfuerce y viva en la zona de confort, limitándose y mermando la oportunidad de crecer, el no mantener estándares de calidad implica no llegar a identificar las falencias de los diferentes procesos, en qué etapa ocurre su estancamiento, su detección a tiempo permitirá mantener el nivel de eficiencia necesario.

1.2.4 Prognosis

La Industria de calzado Plasticaucho Industrial S.A.; departamento de Contact Center si no aplica metodologías de mejoramiento de la calidad dirigidas a mejorar el nivel de atención del cliente no apoyará a la mejora de la productividad del área comercial de la empresa, se mantendrá en la zona de confort y no podrá prepararse para competir con los rivales del calzado, provocará pérdida de los clientes, desprestigio de la empresa, ventaja para la competencia, malestar entre el personal y gerencias, es por ello que este tema cobra importancia ya que el desarrollo de estas metodologías de Mejoramiento de

la Calidad en el permitirá involucrar y comprometer al equipo de Contact Center en el proceso de acciones de mejora que colaboren con la reducción de costos, insumos , tiempo y espacios.

Plasticaucho Industrial S.A., si no trabaja en base a las herramientas de Gestión de Calidad continua, mermaría la posibilidad de desarrollar el hábito de mejora en los colaboradores, y que tomen conciencia del valor económico de los insumos.

Adicional no se llegará al comprometimiento de la Alta Dirección mientras no se evidencie a través de indicadores, registros, etc., el funcionamiento del área, en donde es de mucha importancia contar con su apoyo ya que priorizará la dotación de recursos para dar efectivas soluciones.

El apoyo en las herramientas de gestión de la calidad permitirá visualizar alertas en los procesos cuando estos desvíen su operación, según sus resultados se tomarán acciones preventivas, correctivas inmediatas, o de mejora al proceso, sin duda se obtendrá una ventaja competitiva y un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores.

1.2.5 Delimitación del Problema

Límite de contenido

Campo: Calidad Total

Área: Mejoramiento Continuo

Aspecto: Metodologías de Mejoramiento de la Calidad

Limite espacial

Plasticaucho Industrial S.A – Ambato – Departamento Contact Center

Límite temporal

Julio / 2012- Enero 2013.

1.2.6 Formulación del Problema

¿Cómo incide la inadecuada aplicación de Metodologías de Mejoramiento de la Calidad en la eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A?

1.2.7 Preguntas Directrices

¿Cuáles son las causas de que exista una inadecuada aplicación de Metodologías de Mejoramiento de la Calidad en la eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A?

¿Qué otros factores afectan la situación actual del departamento de Contact Center de la industria Plasticaucho Industrial S.A, en cuanto a las herramientas actuales de calidad dirigidas hacia el servicio del cliente.

¿Qué herramientas de Gestión de Calidad serán las adecuadas para elevar el nivel de eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A?

1.3 JUSTIFICACION

El siguiente proyecto de investigación se justifica con los siguientes criterios:

La investigación conseguirá una apropiada metodología de mejoramiento de calidad obteniendo mayor eficiencia y efectividad por parte de quienes conforman el departamento de Contact Center, por lo cual la empresa pretende incrementar el desempeño laboral y su posicionamiento.

El resultado de la investigación será de mucha importancia para la empresa porque la aplicación y utilización metodologías de mejoramiento de calidad permitirá que la empresa tenga la mejor accesibilidad de espacios, eficiencia, calidad y atención del servicio.

Con el presente proyecto se aspira a contribuir como una fuente de investigación para las deficiencias comerciales y el minúsculo nivel de participación que existe en esta zona con la ampliación de la cartera del cliente y el desarrollo de la industria.

Además proporcionará un servicio eficiente para la satisfacción de las necesidades de sus clientes tanto internos como externos.

Luego de la aplicación respectiva se establece que dará apoyo y soporte a todas las áreas, en incrementar y afianzar la calidad del servicio y por consecuencia el posicionamiento económico.

La factibilidad de la investigación radica en el grado de apoyo del personal y la voluntad para cumplir con aportes que permita la consecución correcta de las herramientas de Gestión de calidad determinando así un nivel de integración global para que la empresa perdure, crezca y continúe creando riqueza.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar las herramientas de Gestión de Calidad para elevar el nivel de eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las causas de una inadecuada aplicación de Metodologías de Mejoramiento de la Calidad.
2. Investigar el nivel de eficiencia del servicio que brinda el departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A.
3. Proponer las herramientas de Gestión de Calidad para elevar el nivel de eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A”

CAPITULO II

1. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la revisión de la información se presenta los siguientes antecedentes investigativos:

CUENCA. L (2008) “Gestión de procesos y estrategias de Marketing para la provisión de servicios y Consultoría de Fénix Asesores en la ciudad de Quito Periodo 2008”.

Objetivos:

Aplicar la Gestión de Procesos y estrategias de Marketing en la Provisión de Servicios y Consultoría de Fénix Asesores con el fin de establecer prioridades para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos tangibles.

Conclusión:

El enfoque de procesos y aplicación de estrategias ayudan a la medición de la eficiencia y eficacia de los indicadores de gestión de cada proceso, estableciendo el cumplimiento de metas y objetivos.

CEVALLOS, I. (2010). Comportamiento Organizacional y su incidencia en la calidad de mueblería RILA de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Diagnosticar el comportamiento organizacional para mejorar la calidad en los servicios que requiera la empresa.

Analizar los mecanismos del comportamiento organizacional que permitan desarrollar la calidad en los servicios.

Conclusiones:

El comportamiento organizacional mayormente se centra en el desempeño de los recursos humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural, autentico, alejado de los modos gerenciales que tanta confusión ha creado.

PEREZ Gabriela (2011), en su tema La calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Cooperativa de Transporte Flota Pelileo, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato concluye:

1.- Los usuarios encuestados dan a conocer que ocupar las unidades de la cooperativa Flota Pelileo, dan seguridad pero no en un cien por ciento ya que no existe mucha diferencia con las unidades de otras cooperativas, ya que algunas personas no se sienten seguras de servicio por muchos motivos, uno de ellos por los accidentes que existen hoy en la actualidad.

2.- Hay algunos problemas que se detectan en la atención en las oficinas seguidos por varias unidades que no son las que requiere el usuario, pues ya están un poco deterioradas y les molesta también las paradas inesperadas porque corren peligro en la carretera.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA

Para la ejecución de la presente investigación, se utilizará el paradigma Crítico Propositivo, por las siguientes razones:

Porque nuestra realidad permanece en constante cambio y evolución, a la cual los empresarios deben ajustarse, lo que les permitirá mejorar en el desarrollo de sus actividades, haciéndolas a cada momento perfectible de acuerdo a las necesidades tan exigente. Por ello es indispensable la aplicación de nuevos modelos de gestión dentro de la empresa investigada, permitiéndole actuar acorde a sus requerimientos.

Ya que el investigador y el objeto de estudio son partes que interactúan entre si al momento de construir nuevos conocimientos, y a la vez están íntimamente ligados para la realización de la investigación; por lo que la investigadora se involucrará y será parte del problema objeto de estudio adentrándose en la empresa y en ella recolectará todo tipo de información que le sea necesaria para resolver el problema investigado.

Además para la consecución del presente estudio, los valores serán una parte fundamental en su avance, ya que el investigador está influenciado por ellos para

desarrollar efectivamente su trabajo, los cuales están íntimamente relacionados con el problema en investigación, y de esta manera se podrá visualizar e interpretar de mejor manera la realidad, en este caso los valores de la investigadora están profundamente ligados al momento de efectuar la investigación sobre el problema en estudio.

Igualmente las evidencias y resultados obtenidos nos han demostrado que la teoría científica actual, se desarrolla dentro de un cambio teórico práctico, que permite enriquecer y a la vez mejorar los requerimientos de la investigación, por lo tanto el presente trabajo conduce a un estudio cualitativo.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Basado en La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Del Capítulo II.

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:

1. 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.
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

Del Capítulo V.

Art. 18.- ENTREGA DEL BIEN O PRESTACION DE SERVICIO.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Del Capítulo XIII.

Art. 75.- SERVICIOS DEFECTUOSOS.- Cuando los servicios prestados sean manifiestamente defectuosos, ineficaces, causen daño o no se ajusten a lo expresamente acordado, los consumidores tendrán derecho, además de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, a que le sea restituido el valor cancelado. Además, el proveedor de tales servicios, será sancionado con una multa de cincuenta a quinientos dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, sin perjuicio de las demás acciones a que hubiere lugar.

(PUEBLO, 2000)

(Congreso Nacional E. , Ley 2000-21, 2000)

(Congreso Nacional E. , Ley 2006-54, 2006)

(Congreso Nacional E. , Ley, 2009)

Basado en La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

Del Título I

Art. 1.- Esta Ley tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, destinado a: i) regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en ésta materia; ii) garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

Art. 3.- Declárese política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional.

Art. 4.- Son objetivos de la presente Ley:

- a) Regular el funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad;
- c) Establecer los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana;

Art. 5.- Las disposiciones de la presente Ley, se aplicarán a todos los bienes y servicios, nacionales o extranjeros que se produzcan, importen y comercialicen en el país, según corresponda, a las actividades de evaluación de la conformidad y a los mecanismos que aseguran la calidad así como su promoción y difusión.

Del Título III.

Art. 50.- El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación.

(Congreso Nacional E. , Ley 76, 2007)

(Congreso Nacional E. , oae.gob.ec, 2007)

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Formulación del Problema

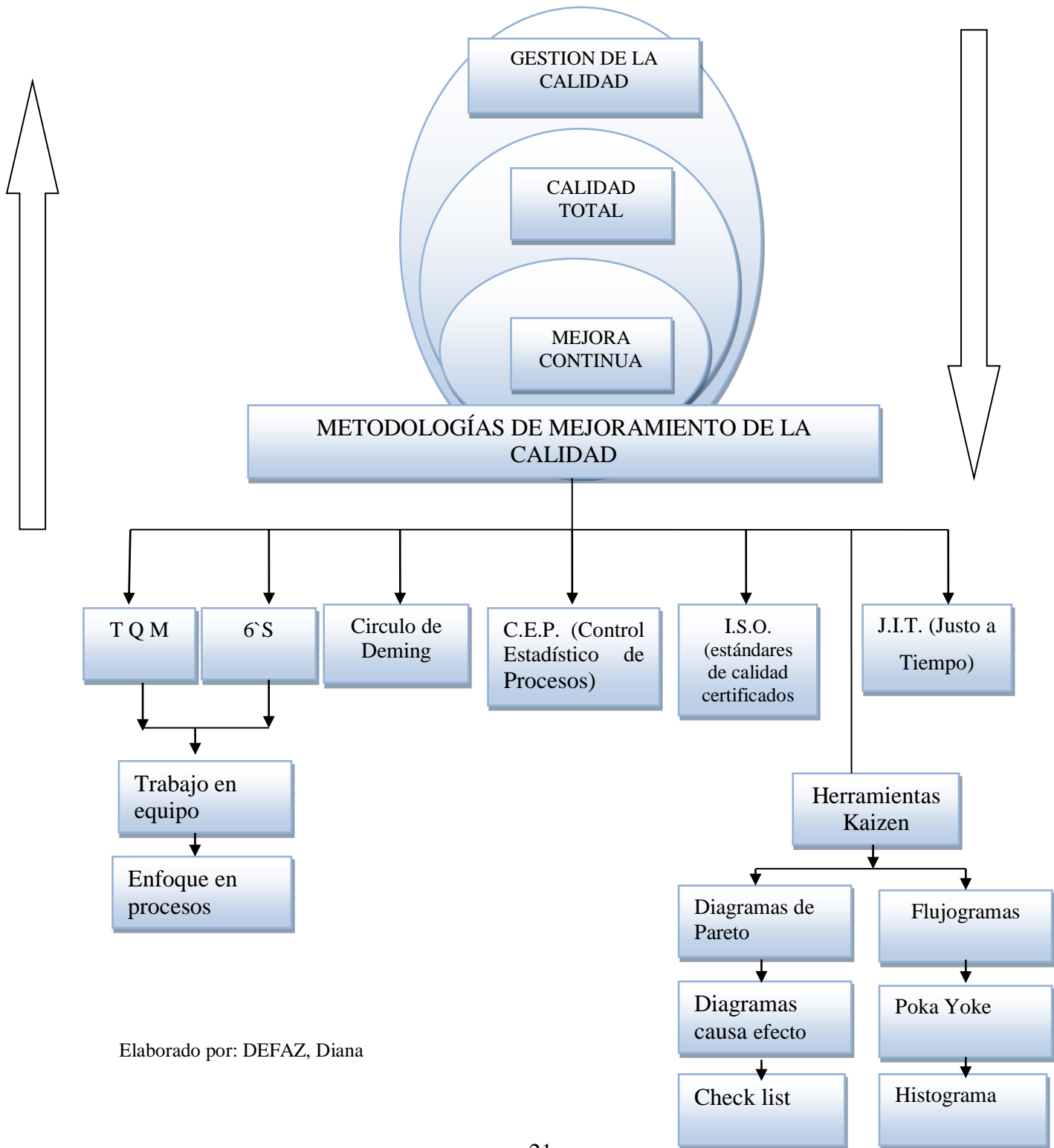
¿De qué manera incide la inadecuada aplicación de Metodologías de Mejoramiento de la Calidad en la eficiencia del servicio del departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A.?

X = Metodologías de Mejoramiento de la Calidad

Y = Eficiencia del servicio

2.4.1. Categorización de la variable dependiente

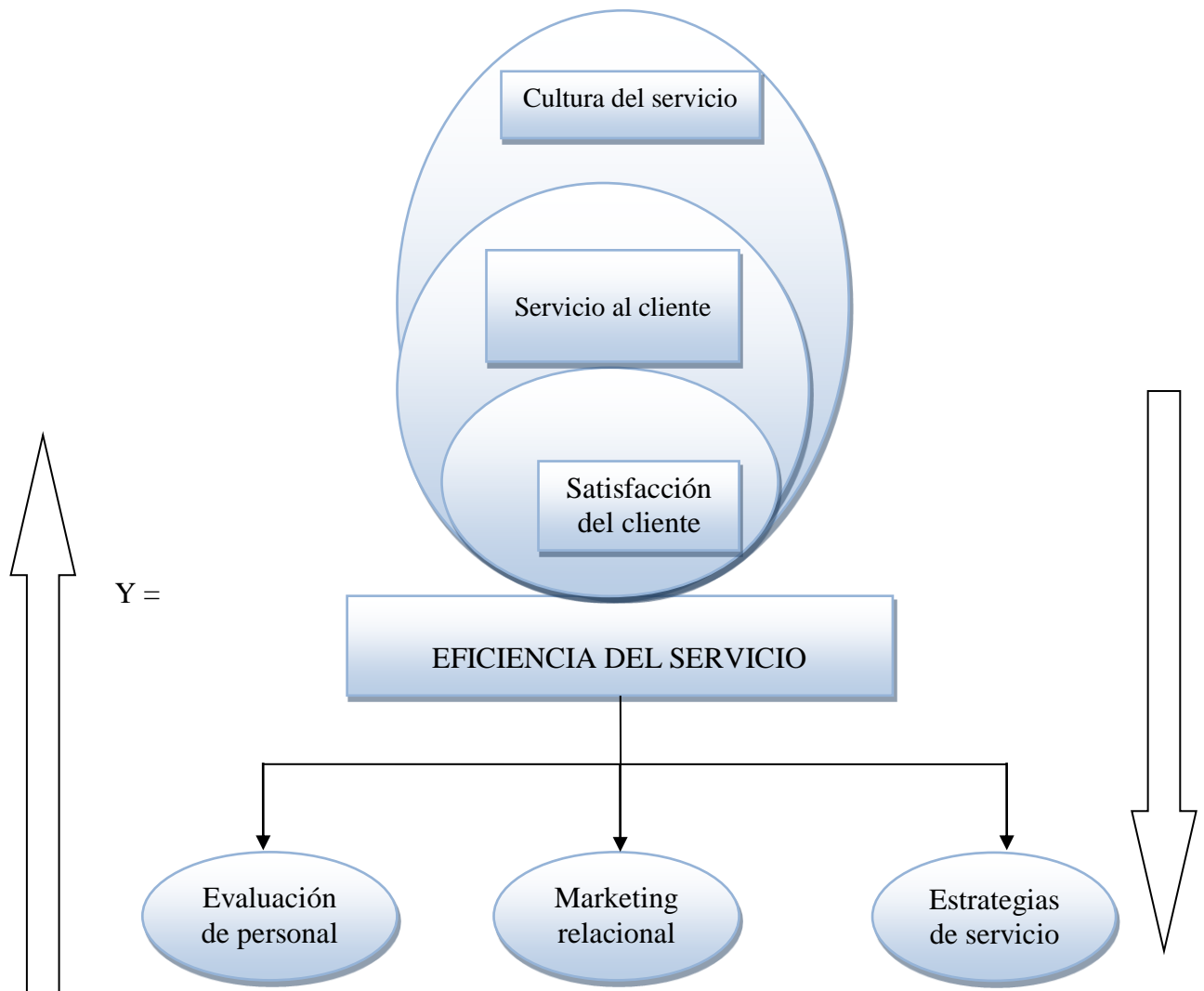
Gráfico 2: Categorización de la variable dependiente



Elaborado por: DEFAZ, Diana

2.4.2. Categorización de la variable independiente

Gráfico 3: Categorización de la variable independiente



Elaborado por: DEFAZ, Diana

2.4.3. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

James Harrington (1993), define al mejoramiento de la calidad como: el 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.

L.P. Sullivan (1994), define al Mejoramiento Continuo de la calidad, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

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

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se llama gestión de la calidad al aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad. La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa.

Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad, la implantación de la política de calidad de una empresa requiere un sistema de la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requisitos del usuario. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización”. DEMING, E. (2002, p.8).

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua. Es aquella parte del Sistema de Gestión de la organización enfocada en el logro de resultados en relación con los objetivos de calidad para satisfacer las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas según corresponda. GUTIÉRREZ, H. (2010, p. 73)

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Entre dichos elementos, los principales son:

-Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.

-Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.

-Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.

-Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

-Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Gráfico 4: Importancia de la Gestión de Calidad



Fuente: Humberto Gutiérrez Pulido 2010

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad puede traerle grandes beneficios a una organización, cuando esta lo hace con un alto nivel de compromiso por parte de la alta dirección e integrando a su cultura.

Algunos ejemplos que se pueden citar son:

- Aumentar la satisfacción de los clientes: Un SGC ayuda a que la organización planifique sus actividades en base a los requisitos de los clientes y no solamente en base a los requisitos que establezca la organización, por lo que la calidad se integra en el producto o servicio desde la planificación, conduciendo así a que se tengan clientes satisfechos. Hay que recordar que la calidad no es solo cumplir requisitos, sino de tener clientes satisfechos.

CALIDAD TOTAL

Filosofía organizacional que busca la satisfacción completa de las necesidades de los clientes mediante el uso eficiente de los recursos y la utilización de métodos cuantitativos para la mejora continua de los procesos. Es el esfuerzo de todos los integrantes de una empresa en la búsqueda permanente de otorgar un óptimo servicio.

Glosario de Términos; Dirección de Organización y Calidad; Organización de Cultura de Calidad. México, enero del 2000.

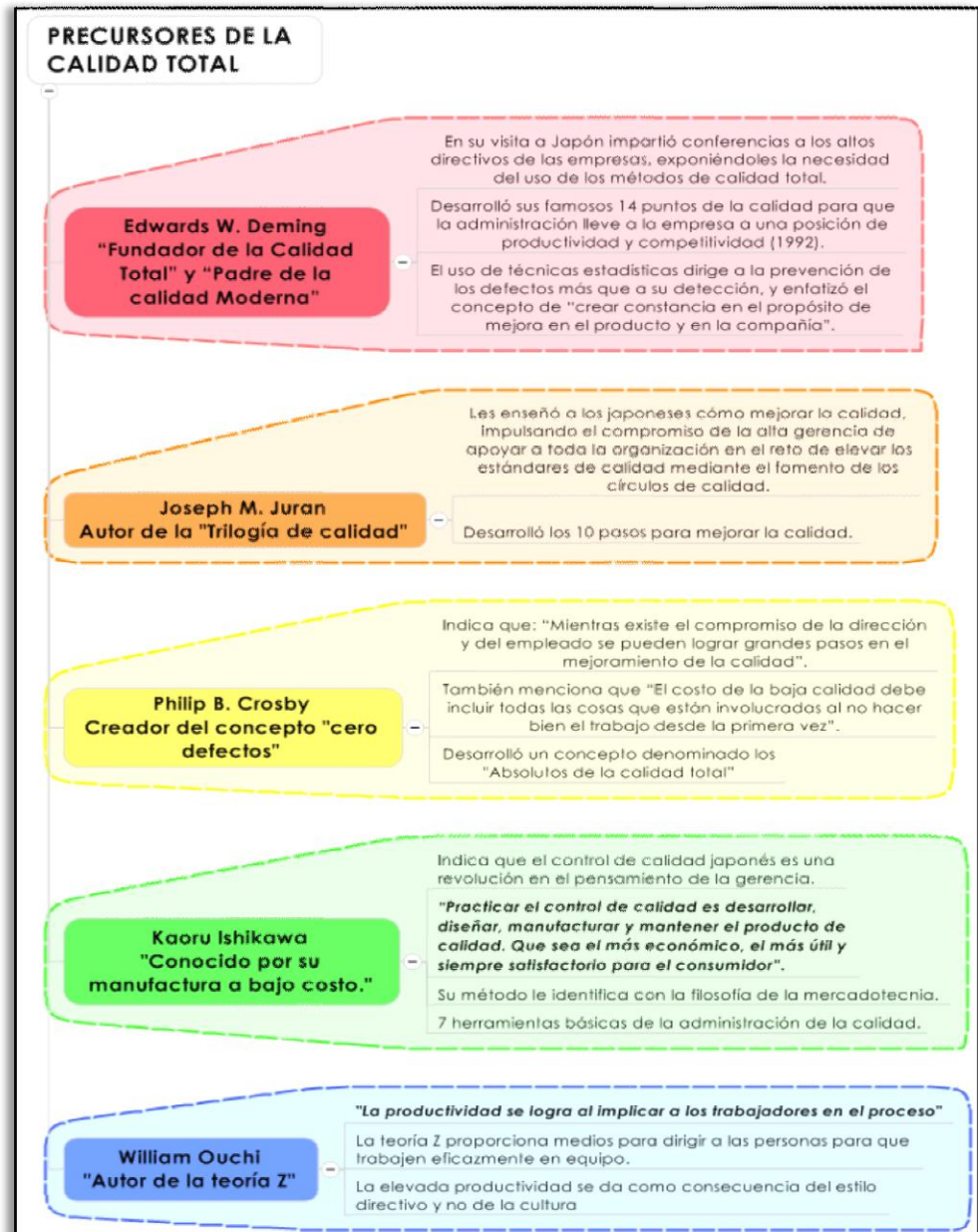
En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización.

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran *clientes internos* a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.
- El *cliente externo* es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con esta.

Por lo mismo la calidad total es un proceso al cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio.

Gráfico 5: Precursores de La Calidad Total



Fuente: http://www.stjobregon.org/archivos/Preparatoria/tercero/MERCADOTECNIA_2.ppt

Gráfico 6: Bucle de la calidad



Fuente: Calidad. Thomson Editors. Spain, pág. 7. (2007)

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

La estrategia de una Gestión bajo la Calidad Total tiene como objetivos:

Comerciales

- Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Lograr mantener a los clientes y atraer clientes nuevos.
- Mejorar la imagen de la empresa y aumentar su implantación.

Económicos

- Disminuir los costes.
- Aumentar los beneficios.
- Aumentar la competitividad.

Técnicos

- Optimizar los procesos.
- Apostar por la prevención y mejora continua.
- Investigación y aportación de nuevas tecnologías.

Humanos

- Aumentar y canalizar la información y formación.
- Potenciar la iniciativa y la responsabilidad.
- Lograr la participación e implicación de todos los departamentos.

Perfección.

- Consistencia.
- Eliminación de desperdicio.
- Rapidez de entrega.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos

J. Evans y W. Lindsay, Internacional Thomson Editores año 1989

Gráfico 7: Equilibrio de los 3 elementos claves de la Calidad



Fuente: Calidad. Thomson Editors, Spain, pág. 47. (2007)

Es también el mecanismo para estandarizar las actividades, que puede facilitar el diseño de los procedimientos a seguir, dando los instrumentos para evaluar las desviaciones que pueden existir frente a los objetivos que se han propuesto, permitiendo la evaluación de los resultados a medida que se van obteniendo.

Características que determinan el éxito de los programas de calidad

Organización

La organización deberá previamente funcionar bien. Deberá ser de estructura ágil.

Liderazgo

Como compromiso explícito y formal por parte de la dirección.

Descentralización

La capacidad de tomar decisiones ha de alcanzar los niveles más bajos de la organización.

Autonomía

Los profesionales cuentan con toda y plena libertad intelectual.

Personal

Se podrá hacer una selección de perfiles adecuados para la mejora de la calidad.

Conocimiento

El saber y las habilidades de las personas se fomentan desde la organización.

Formación

Se considera rentable por los beneficios que ofrece.

Ética

Elaboración de códigos éticos y deontológicos comprometidos.

Mejora

Creación de una cultura de mejora continua.

Procesos

Identificación de los procesos y normalización de la actividad.

Información

Desarrollo de sistemas que faciliten todas las tareas y ayuden a evaluar.

Coordinación

Cooperación entre los diferentes niveles asistenciales: primaria, especializada.

Recursos

Dedicar esfuerzos y recursos a analizar los resultados.

Programación

Establecer programas de calidad propiamente dichos.

Valores

Ser capaces de incorporar a la actividad los valores de la sociedad.

Diagnóstico: factores a tener en cuenta ante la puesta en marcha de un programa de calidad

- 1) Buena organización previa: Efecto interruptor la decisión seguida de efectos
- 2) Compromiso de la dirección: no hay nada que funcione en el tiempo
- 3) Estructura plana y poco burocratizada

- 4) Descentralización del poder de decisión Empowerment
- 5) Plena libertad intelectual para la toma de decisiones
- 6) Objetivo: el cliente

MEJORA CONTINUA

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

Un proceso de mejoramiento continuo: involucra la creación de valor a través de la generación de nuevos productos y servicios; la reducción de errores, defectos, desperdicios y costos de la no calidad; busca incrementar la productividad y la efectividad de los procesos, así como aumentar la velocidad de respuesta reduciendo demoras y potenciales conflictos en los procesos. Con este objetivo, resulta posible identificar la existencia de herramientas y técnicas destinadas a introducir pequeñas mejoras en los diversos procesos TQM toma como pilar principal al cliente. Según esta metodología, el principal juez de la calidad es el cliente y es éste quien determinará si adquiere o no el producto o servicio ofrecido.

Para tener éxito, resulta necesario definir y segmentar cuidadosamente los mercados entendiendo la voz del cliente, y los vínculos entre dicha voz y el diseño, producción y entrega del producto. Mediante la construcción de relaciones fuertes basadas en un compromiso mutuo, así como el acceso sencillo a la información y un sistema efectivo de gestión de quejas, se podrá medir eficientemente el nivel de satisfacción de los clientes.

METODOLOGÍAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Para reducir los defectos en el proceso se deben de llevar acciones correctivas y preventivas, que busquen la eliminación de las causas de los problemas, para evitar que esos defectos se vuelvan a presentar.

Las metodologías de mejoramiento de la calidad propone actuar sobre los problemas que se tienen, para refinar el proceso y lograr un mejor desempeño del proceso productivo y de servicio, que quiere decir tomar acciones para reducir las variaciones en una meta propuesta de productividad.

Juran enfatizó la importancia en desarrollar mejoras anuales en la calidad siguiendo un sentido común de descubrimiento, organización, diagnóstico, acción correctiva y control, en la cual en la etapa de diagnóstico considera instrumentos de recolección de datos, herramientas estadísticas, herramientas de solución de problemas, implementaciones de acciones de remedios y sostener los beneficios por medios controlables.

T.Q.M.

Sistema administrativo enfocado hacia las personas que intentan lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo.

Es un enfoque de sistema total y parte integral de una estrategia de alto nivel, funciona de un modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados de arriba, abajo y se extiende hacia atrás y adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes

(James R. Evans, 7MA EDICION, p. 18)

TQM busca optimizar y mejorar continuamente sus procesos para ofrecer productos/servicios de mayor valor a sus clientes. El proceso de mejoramiento continuo

tiene su base en la reducción de errores, defectos, desperdicios y costos, con el objeto de incrementar la productividad y la efectividad, reduciendo los tiempos de respuesta.

En este ámbito, cabe recalcar el uso de técnicas de análisis estratégico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA - y técnicas de discusión (brainstorming), comunicación y marketing. Este proceso sólo será logrado mediante el aprendizaje, respetando un ciclo que consiste en un proceso de planeamiento, ejecución, evaluación del progreso y revisión de planes.

6S

Las 6 “S”.- Es una herramienta de mejoramiento, que se basa en los comportamientos personales que nacen de los valores y costumbres cotidianas, y que son trasladados y aplicados al ambiente de trabajo. Reflejan la “manera de ser” de un pueblo frente a si mismo (autoestima) y al concepto de trabajo y el entorno en que se desarrolla (productividad).

Sus Objetivos son:

- Mejorar el ambiente de trabajo
- Reducir las pérdidas de calidad
- Aumentar vida útil de equipos
- Estandarización y disciplina
- Implantar Mejora Continua y TQM
- Reducir accidentes y probabilidad de ocurrencia

SEIRI clasificar separar lo útil de lo inútil

SEITON orden cada cosa en su lugar

SEISO limpieza limpiar es inspeccionar

SEIKETSU estandarizar crear normas y cumplirlas

SHITSUKE disciplina cumplir las 4 S anteriores

Además, las siguientes S que nacen de sus valores religiosos:

SHIKARI constancia en todo lo que se emprenda

SHITSUKOKU compromiso con sus creencias

SEISHOO coordinación organización en el grupo

SEIDO sincronización uno vale lo que el grupo vale

La esencia es la actitud ante el trabajo: en Occidente es un castigo divino; en oriente es el objetivo máximo de la vida individual.

Aspectos Generales del Sistema de Mejoramiento de Calidad 6 s's

¿Porque las 6 s son tan efectivas en Japón?

Primero, es su filosofía de vida son la base de su vida diaria y de su relacionamiento personal.

Segundo, porque tanto la Dirección como los trabajadores comparten la misma filosofía de vida. Las 6 S no son traumáticas en esa sociedad, todos nacen con ellas.

Tercero, porque las normas de las 6 S se conjuncionan íntimamente con una de las ecuaciones de calidad de Deming.

Para formar la base material de su sistema de calidad.

RENDIMIENTO = CAPACIDAD X MOTIVACION

PARADIGMAS DE LOS GERENTES:

- Los equipos no deben parar

- Los trabajadores no cuidan
- Todo es urgente, no hay tiempo
- La estética es suficiente
- Para limpiar se usa al más barato

PARADIGMAS DE LOS TRABAJADORES:

- Me pagan para trabajar, no para limpiar
- Soy antiguo, no debo estar limpiando
- Necesitamos más espacio, no más orden
- La empresa no es mía

Cuanto mayor es la penetración de 6`S en la empresa, cuantas más personas participen formando reducidos equipos transversales entre departamentos, más se impregnará la organización de esta cultura focalizada en el cliente y en la eficiencia interna.

Asimismo, 6`S se enfoca en cómo optimizar la entrega de valor ofrecido sus clientes.

Se intenta capturar lo que es apreciado por el cliente y la forma de planear cómo entregar ese valor en forma rentable. 6`S enfatiza la mejora de calidad, pero es mucho más que estadísticas y herramientas.

Hay una integración directa, vertical entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Este programa es una metodología sistemática que se enfoca en el cliente para mejorar el desempeño de su negocio y entregar resultados considerables. Entre los beneficios obtenidos, puede destacarse: satisfacción global del cliente, productividad y valor agregado, capacidad y salida, fiabilidad del producto y del servicio mejorado, defectos totales y tiempos de ciclo reducidos, y fiabilidad del producto y de servicio aumentados con resultados innovadores.

Trabajo en equipo y compromiso de los empleados

“Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo”.

Gastón Arriagada Rodríguez

El trabajo en equipo aumenta la productividad y la eficiencia para resolver acertadamente y la rapidez para obtener resultados.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Según el enfoque TQM, los empleados son identificados como el factor clave en la tarea de mejoramiento continuo de sus tareas. Según Lefcovich (2005), la implementación de los sistemas de trabajo en equipo destinados a la resolución de problemas y generación de soluciones, son una forma de lograr la participación activa y comprometida de las personas que se encuentran más cerca de los problemas, con lo cual se realiza un uso efectivo de sus conocimientos y experiencias, además de provocar un trabajo en equipo, que además de generar sinergias, permite una rápida puesta en práctica de las soluciones.

Algunas formas típicas de trabajo en equipo que abunda en la metodología TQM es la existencia de Círculos de Control de Calidad (Thompson, 1994), equipos virtuales, equipos por proyecto, equipos de solución de problemas, y equipos de autogestión, entre otros. Debe siempre tenerse presente que “no hay compromiso sin participación”, y la mejor forma de fomentar la participación es mediante el trabajo en equipo.

Asimismo, Six Sigma, fomenta el trabajo en equipo, principalmente mediante la formación de equipos por proyecto conformados por diversos individuos:

- Líder/Administrador de Calidad (Quality Leaders / Managers) - su responsabilidad es representar las necesidades del cliente y mejorar la eficacia operacional de la organización. La función de la calidad se separa típicamente de la fabricación o de las funciones de proceso transaccionales para mantener imparcialidad. El encargado de calidad es el CEO/Presidente, y tiene igual autoridad al resto de los informes directos.

- Los Cinta Negras Principales (Master Black Belts) - los cinta negra principales se asignan típicamente a un área o a una función específica de un negocio o de una organización. El trabajo de estos individuos junto con los propietarios del proceso, es asegurarse de que los objetivos y los blancos de la calidad estén fijados, que los planes se determinen, que se siga el progreso, y se proporcione la capacitación necesaria.

- El propietario de proceso (Process Owner) - son los individuos responsables de un proceso específico. Dependiendo del tamaño del proyecto, se puede tener propietarios de proceso en niveles más bajos de la estructura organizacional.

- Las cintas negras (Black Belt) - son el corazón y el alma de la iniciativa de la calidad de Six Sigma. Su propósito principal es conducir proyectos de calidad y trabajar a un régimen de tiempo completo hasta que se concrete el proyecto.

- Los cinta verde (Green Belt) – son los empleados entrenados en 6`S que pasan una porción de su tiempo en proyectos, pero mantienen su papel y responsabilidades regulares del trabajo. Dependiendo de su carga de trabajo, pueden pasar de 10% a 50% de su tiempo en su proyecto. De acuerdo a como se desarrolle el programa, los empleados comenzarán a incluir la metodología de 6`S en sus actividades diarias.

ENFOQUE EN LOS PROCESOS

El enfoque en los procesos dependerá de diversas variables, ambas metodologías deberán contemplar el tipo de estrategia de flujo implementada para después decidir que tipo de metodología de mantenimiento resulta más productiva y eficiente entorno al mejoramiento continuo de la calidad. Rico (1998) sugiere la implementación de la filosofía de mantenimiento operativo conocida como TPM (Mantenimiento Productivo Total). Esta metodología involucra la prevención del mantenimiento total, la participación de la totalidad de los operarios, áreas y niveles, así como el mantenimiento autónomo de los operarios, generando sorprendentes resultados en términos de indicadores de productividad y eficiencia. Cabe mencionar la importancia de implementar (siempre y cuando el sistema de calidad actual lo permita) nuevas técnicas y herramientas que permitan mejorar significativamente la performance de los procesos productivos.

CIRCULO DEMING

Es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950 se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, se desarrollan de manera secuencial, iniciando por cualquiera de ellas y repitiéndose de manera indefinida, esta repetición indefinida es la que produce el mejoramiento continuo en la organización.

Gráfico 8: Ciclo de Deming



Fuente: <http://maestros-de-la-calidadas100711.blogspot.com/>

El planear: corresponde a la formulación de los objetivos que deben alcanzar, la definición de las estrategias, el camino de los resultados, la determinación de las actividades a realizar.

El hacer: pone en práctica lo planeado, debe reflejar la capacidad de la organización y de su talento humano para tomar decisiones, trabajar en equipo.

El verificar: propicia la medición de lo ejecutado frente a lo planeado, se aplican los índices establecidos y se realiza la evaluación de los resultados del hacer, corresponden a lo establecido en el planeado.

El actuar: corresponde al establecido de medidas correctivas en el caso de existir diferencias entre el hacer y planear. Analizadas las causas se establece un plan de mejoramiento con base en medidas correctivas para volver a tomar el rumbo indicado.

C.E.P. (CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS)

Un conjunto de técnicas que, mediante la estadística, son empleadas para lograr identificar aquellas causas que generan conflictos y reducen la eficiencia operativa. El objetivo del C.E.P. es reducir la variación de un proceso productivo al mínimo

razonable o compatible con el diseño del producto específico. Con este propósito, emplea como herramienta principal los gráficos de control. Dichos gráficos contribuyen a detectar las diversas causas de variación inherente o externa a los distintos procesos productivos. Se utilizan para vigilar si se encuentra entre los límites de control establecidos por los estándares de calidad impuestos (Krajewski & Ritzman, 1999).

Este conjunto de herramienta estadísticas es muy utilizado por ambas filosofías de mejoramiento continuo de la calidad, especialmente por Six Sigma.

I.S.O. (ESTÁNDARES DE CALIDAD CERTIFICADOS POR LA “INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION”)

Son estándares publicados por la Organización Internacional para la Estandarización en el que se recopila un conjunto de normas establecidas.

Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría, además específica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos

- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

HERRAMIENTAS KAIZEN

Un conjunto de técnicas cualitativas y cuantitativas que buscan mejorar la administración de procesos (Ritzman & Krajewski, 1999; Evans & Lindsay, 2005). Entre ellas, cabe mencionar el uso de:

- **Diagramas de Pareto:** gráficos creados para analizar las diferencias existentes (causales) entre el óptimo a alcanzar y la situación actual de los objetivos y metas a cumplir.

Gráfico 9: Utilidad Diagrama de Pareto

<i>HERRAMIENTA</i>	<i>UTILIDAD</i>
DIAGRAMA DE PARETO	Seleccionar la causa más importante que provoca los efectos

Fuente: IMSS, Herramientas para la calidad

- **Diagramas causa efecto (o espina de pescado) y flujo gramas:** la primera herramienta es un simple método gráfico para predecir causas y efectos (vinculados a maquinas, métodos, mano de obra, materiales y medio ambiente) y las relaciones entre estas variables. Los flujo gramas son esquemas que permiten sistematizar la comprensión de un proceso; analizan la secuencia de tareas permitiendo identificar la existencia de riesgos operativos y estratégicos, así como los controles que los mitigan.

Gráfico 10: Utilidad Diagrama Causa Efecto

<i>HERRAMIENTA</i>	<i>UTILIDAD</i>
DIAGRAMA CAUSA EFECTO	Analizar las posibles causas que provoca un cierto efecto.

Fuente: IMSS, Herramientas para la calidad,

- **Listas de chequeo o check List:** permiten sistematizar y organizar según prioridades el cumplimiento de tareas.

Gráfico 11: Utilidad Check List

<i>HERRAMIENTA</i>	<i>UTILIDAD</i>
Listas de chequeo o check List	Reunir y concentrar de forma ordenada observaciones y mediciones

Fuente: IMSS, Herramientas para la calidad

- **Diagrama de Flujo:** es una herramienta de valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los demás procesos de la organización. Es un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante la utilización de símbolos, líneas, y palabra simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

La construcción de los diagramas de flujo nos sirve para disciplinar nuestro modo de pensar, su propósito es documentar un proceso para facilitar su comprensión e identificación de áreas que necesitan mejoramiento.

Gráfico 12: Utilidad Diagrama de Flujo

<i>HERRAMIENTA</i>	<i>UTILIDAD</i>
DIAGRAMA DE FLUJO	Definir proceso Límites y actividades o pasos Insumos y proveedores Productos y clientes Límites de especificación Indicadores y mediciones Procedimiento para recolectar datos

Fuente: IMSS, Herramientas para la calidad

- **Poka Yoke:** una técnica que busca la reducción del error humano dentro del proceso productivo. AMFE (Análisis Modal de Fallas y Efectos): un método de análisis inductivo y sistemático sobre las causas y efectos potenciales de los fallos que pueden afectar al funcionamiento del sistema. Busca optimizar las etapas de diseño del proceso estableciendo medios que faciliten identificar los diversos modos de fallo existentes, definiendo los efectos sobre cada función del producto.

Gráfico 13: Poke Yoke



Fuente: <http://www.excellentia.com.uy/sitio/index.php?mid=blog&func=ampliar&id=121>

Beneficios del PokaYoke

- Cuando se evitan errores, se reduce el desperdicio y el proceso opera continuamente
- Refuerza procedimientos operacionales o secuenciales
- Asegura la calidad en la fuente no en el resultado
- Elimina las decisiones que llevan a las acciones incorrectas

- Histogramas: una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. Mientras el eje vertical representa las frecuencias, el eje horizontal señala los valores de las variables medidas.

Gráfico 14: Utilidad Histograma

HERRAMIENTA	UTILIDAD
HISTOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> -Verificar la distribución de los resultados de un proceso. -Verificar que se encuentra dentro de los límites de especificación.

Fuente: IMSS, Herramientas para la calidad

J.I.T. (Justo a Tiempo)

La herramienta Justo a tiempo se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema.

Además de proporcionar métodos para la planificación y el control, incide en muchos otros aspectos como es el sistema de mantenimiento o la calidad.

Beneficios o ventajas

Estos beneficios se derivan de la experiencia de diversas industrias, que han aplicado esta técnica.

- a. Reduce el tiempo de producción.
 - b. Aumenta la productividad.
 - c. Reduce el costo de calidad.
 - d. Reduce los precios de material comprado.
 - e. Reduce inventarios (materiales comprados, obra en proceso, productos terminados).
 - f. Reduce tiempo de alistamiento.
 - g. Reducción de espacios.
 - h. Reduce la trayectoria del producto entre el fabricante, el almacén y el cliente.
 - i. Se puede aplicar a cualquier tipo de empresa que reciba o despache mercancías.
 - j. Se basa en el principio de que el nivel idóneo de inventario es el mínimo que sea viable.
 - k. Es una metodología más que una tecnología que ha ganado mucha aceptación, sin embargo pocas empresas han creado la disciplina y los sistemas necesarios para aplicarlo efectivamente.
- Aplicaciones del "justo a tiempo", a nivel interno y externo de la empresa.

TPM (Mantenimiento Productivo Total)

Esta metodología impuesta por la industria japonesa involucra: la prevención del mantenimiento total, la participación de la totalidad de los operarios, áreas y niveles, así como el mantenimiento autónomo de los operarios. De este modo, busca mejorar continuamente el desempeño de los medios de producción existente, los niveles de inventario y la productividad, y la reducción de costos de mantenimiento y, por ende, los de fabricación a lo largo de todo el ciclo de vida. Empleando el sistema TPM, Quilmes busca lograr la mayor efectividad hombre-máquina, eliminando averías, defectos, ritmos y rendimiento inadecuados para así aumentar la productividad al mínimo costo. Según Rico (1998), el TPM mejora de un 35% a un 55% la productividad, reduce de un 25% a un 30% los costos de mantenimiento, un 40% el stock, un 8% las disfunciones del proceso, elimina los accidentes en planta así como la contaminación ambiental.

Ejemplo del Sistema de Toyota

Toyota Motor Corporation. De hecho, desde el final de la 2ª guerra mundial, Toyota ha ido introduciendo actividades Kaizen que dieron origen al famoso TPS - Toyota Production System (más conocido como sistema Just In Time o Lean).

A lo largo de los últimos 60 años Toyota ha ido extendiendo las actividades de mejora continua en todas las grandes funciones de la empresa, principalmente en el Desarrollo del Producto y en el Marketing y las Ventas.

Hoy en día las mejores empresas a nivel mundial están realizando actividades Kaizen y organizando modelos de gestión para perpetuar el Kaizen en su significado de Cambiar para Mejor. Se trata de construir una cultura de cambio para mejor (mejora continua), donde a cada colaborador se le estimula a buscar mejoras en sus métodos de trabajo de acuerdo con el espíritu Kaizen (todas las personas, todos las personas, en todos los sitios).

Empresas como Valeo, PSA, Bosh, Nestlé, Unilever, Porsche y muchas otras han venido desarrollando sus propios Modelos de Mejora Continua, utilizándolos como el principal instrumento de una estrategia de competitividad basada en la mejora continua del QCDM - Calidad, Coste, Entrega y Motivación.

Kaizen Institute Consulting Group ha venido desarrollando en los últimos años un meta-modelo de mejora continua designado KMS - Kaizen Management System. Este modelo sirve de base para el desarrollo de modelos adaptadas a cualquier empresa u organización en función de sus características particulares.

El modelo de Kaizen Institute (KMS) se basa en cinco pilares:

- TFM (Total Flow Management): gestión de los flujos, tanto de producción como de logística (interna y externa)
- TPM (Total Productive Maintenance): mantenimiento de los medios
- TQM (Total Quality Management): gestión de la calidad

- TSM (Total Service Management): gestión del servicios y de los procesos administrativos
- TCM (Total Change Management): gestión del cambio (pilar transversal)

La táctica fue investigar, una por una las causas de los varios "innecesarios" en las operaciones industriales y diseñar métodos para su eliminación, frecuentemente por aproximaciones sucesiva. La técnica del Kan Ban, como un medio para obtener una producción "Just in Time", los métodos para reducir el tiempo de preparación de máquinas o de cambio de matrices en las prensas y los diferentes sistemas de identificación temprana y eliminación de defectos "Jidoka", etc., han sido todos ellos creados por este método de aproximaciones sucesivas en los diversos puestos de producción.

Dos pilares del Sistema Productivo de “Toyota“

Justo a Tiempo: Preparar el volumen necesario de los artículos necesarios a tiempo necesario.

Auto funcionamiento: (Hacer que el sistema continúe funcionando correctamente, sin otorgar instrucciones), (Auto-paralización o Auto-funcionamiento)

Kanban

- Una de las herramientas para realizar “Justo a Tiempo” y Autofuncionamiento
- Modalidad de Supermercado (Los clientes compran los artículos necesarios cuando los necesitan, y el supermercado compra nuevamente los artículos.)

Mejoramiento Continuo

El sistema de Kanban y la visibilización son herramientas para el mejoramiento continuo.

- Una de modalidades de la visibilización importante es identificar la causa verdadera del problema

El modelo Kaizen – innovación es aplicable tanto para empresas individuales como actividades colectivas de distintas empresas. (A través de Kaizen, es más fácil trabajar con las otras empresas)

Eficiencia del servicio

Según Mancero Humberto (2008), el servicio al cliente es toda una ingeniería de detalles, que nace en ventas eficientes, productos y servicios de calidad, tiempos de respuesta cortos e inmediatos y el cumplimiento de lo prometido, las quejas y reclamos se originan por el incumplimiento.

A criterio del Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), la eficiencia del servicio es la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza eficientemente a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Según A Luxor, la eficiencia del servicio recae en que el agente que brinda el servicio debe contar con los conocimientos adecuados para llevar adelante cualquier tipo de inquietud y tener la capacidad de seleccionar la solución más acorde a cada cliente

CULTURA DE SERVICIO

La Cultura de Servicio es un sentir, un pensar y un actuar. Empieza en la mentalidad de los líderes, pasa por la mente (los modelos mentales) y los corazones (las actitudes) de los colaboradores y se impregna en cada proceso, en cada política, en cada comportamiento individual y grupal .Es sabido que la gente trata al cliente como es tratada dentro de la organización, “las reglas de juego” del servicio se escriben detrás de un escritorio casi siempre por personas que nunca ven clientes.

Un programa de servicio debe estar enfocado a trabajar con los modelos mentales de las personas, para que estos influyan en los comportamientos y las actitudes que la organización necesita. El Servicio tiene que ver tanto con las personas como con los

procesos, unos y otros se influyen mutuamente. De esta manera un abordaje para fortalecer la Cultura de Servicio debe trabajar con las personas para que las personas trabajen con los procesos y los orienten a la satisfacción del cliente.

La verdadera ventaja diferencial es la gente, gente entrenada, gente satisfecha y orgullosa de su trabajo, gente creativa, flexible, orientada al servicio interno y externo.

Gente, motivada para poner su talento en beneficio de la organización ente facultada de acuerdo a políticas claras, más enfocadas a los principios, al PARA QUE y al POR QUE, y no al COMO HACERLO.

Los clientes se orientan a un servicio integral que exige por parte de la organización una actitud más agresiva ante la competencia, mayor enfoque a la tarea y al resultado.

Una mentalidad comercial enfocada a la asesoría más que a empujar un producto, un conocimiento mayor de los procesos internos del cliente.

Un enfoque de proceso, habilidades para comunicar eficazmente el valor agregado del servicio y la capacidad de relacionarse con diversos niveles de personas más allá del típico departamento de compras

Por estas razones un programa de mejoramiento del servicio debe ser enfocado a:

- Fortalecer la cultura interna de servicio fomentando una comunicación más asertiva entre áreas interdependientes y un espíritu de equipo alineado con los objetivos organizacionales.
- Fomentar en las áreas externas un modelo mental enfocado a satisfacer al clientes sin perjudicar a la organización, a ser asesores del cliente y asesores de su propia organización y a tener excelente comunicación con las áreas internas

- Desarrollar un modelo de competencias propio que permita diferenciarse realmente de la competencia
- Trabajar en paralelo con las actitudes del personal de servicio y con los procesos que impactan al cliente.
- Concientizar a los líderes de la organización en su rol defacilitadores de proceso de aprendizaje organizacional, modeladores yreforzadores de las conductas positivas, desarrolladores del talento y generadores de un ambiente que fomente la creatividad enfocada a agregar valor al cliente interno y externo.

CONTROL DE PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE

Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes.

Existen cinco elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente en las empresas: la determinación de necesidades del cliente, la revisión de los ciclos de servicio, las encuestas, la evaluación de calidad y el análisis de recompensas.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Las necesidades del consumidor:

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa...
- ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?: Consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar.
- ¿Que servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?: Determinar lo que existe
- ¿Que servicios fallan al momento de atender a los clientes?: Determinar las falencias mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?: Determinar la importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar?: Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de atención al cliente de la empresa.

Elementos:

1. Determinación de las necesidades del cliente.
2. Ciclos de servicio.
3. Encuestas.
4. Evaluación de servicio de calidad.
5. Análisis de recompensas y motivación.

Las necesidades del consumidor:

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa...
- ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?: Consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar.
- ¿Que servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?: Determinar lo que existe
- ¿Que servicios fallan al momento de atender a los clientes?: Determinar las falencias mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?: Determinar la importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar?: Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de atención al cliente de la empresa.

Análisis de los ciclos de servicio:

Consiste en determinar dos elementos fundamentales.

1. Las tendencias temporales de la necesidad de atención de los clientes: (cada cuanto piden ayuda, en qué épocas del año se necesita mayor atención etc.) Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

2. Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

Importante: "*Cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios*"

3. Encuestas de servicio con los clientes:

Este punto es fundamental. En muchas ocasiones las empresas colocan simples buzones de quejas, pensando que con esto van a mejorar su servicio de atención integralmente.

Un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Siempre debe existir una persona responsable, de controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios.

4. Evaluación del comportamiento de atención:

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente:

Reglas importantes para la persona que atiende:

1. Mostrar atención.
2. Tener una presentación adecuada.
3. Atención personal y amable.
4. Tener a mano la información adecuada.
5. Expresión corporal y oral adecuada.

El trato personalizado, es la mejor manera de "*amarrar*" y "*fidelizar clientes*".

5. Motivación y recompensas:

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen del dos factores

fundamentales:

1. Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

Instrumentos: Remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones etc.

2. Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación etc.

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención. Los elementos anteriores garantizarán un mayor control sobre la atención del cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo.

EFICIENCIA DEL SERVICIO

Eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Cuando logramos un resultado con menos recursos, somos más eficientes —es decir, se incrementa la distancia relativa entre el valor producido y lo que nos ha costado obtenerlo. Y estos recursos pueden consistir en tierras, vehículos, maquinarias, instalaciones... o tiempo, aunque en el imaginario popular este último es el que se percibe más inmediatamente asociado a la noción de eficiencia.

El servicio al cliente es toda una ingeniería de detalles, que nace en ventas eficientes, productos y servicios de calidad, tiempos de respuesta cortos e inmediatos y el cumplimiento de lo prometido, las quejas y reclamos se originan por el incumplimiento.

¿Qué se necesita para ofrecer un eficiente servicio a los clientes?, mencionaremos algunas de las recomendaciones clave para ser calificadas cuando los ciudadanos acudimos al mercado y podamos ser los veedores de este proceso que, a través de la

Ley de Defensa al Consumidor, debería ser monitoreado.

1) Infraestructura física externa: Contar con el acceso de líneas de transporte público, cerca de paraderos, servicios de vigilancia y Policía, adecuada señalética. Vendedores ambulantes y de alimentos debidamente organizados, limpieza exterior, áreas de parqueo de vehículos, infraestructura para protección de lluvia o excesivo calor, eliminación de tramitadores.

2) Ambiente de confort interno: Anfitriones que aclaran y resuelven inquietudes, organizan las filas, publicación de los horarios de atención, red de oficinas, números de teléfonos del Call Center y direcciones electrónicas, de información, reclamos, sugerencias y prestación de servicios en línea, impresión escrita de requisitos, sillas cómodas, bebederos de agua, aire acondicionado central, limpieza permanente, servicios higiénicos limpios, accesos para personas especiales y de la tercera edad, música ambiental, señalética interna y murales informativos.

Luces y colores de paredes apropiadas, sistemas de turnos u organizadores de colas, quioscos de atención de servicios masivos automatizados, áreas de espera organizados por procesos, área de entretenimiento para niños, ambientación con aromas, plantas, uso de sistemas de audio en los casos de vocear los nombres de los clientes.

3) Talento humano debidamente entrenado: Personal joven, estudiantes o profesionales, con los conocimientos de los procesos, requisitos y excepciones, con capacidad de decidir y resolver en casos estándares y excepción de bajo riesgo en tiempo real para entregar las soluciones por vía personal, telefónica o correo electrónico.

Relación entre calidad y eficiencia

Calidad y eficiencia son dos conceptos estrechamente relacionados, al punto que algunos consideran la eficiencia como parte de la calidad.

Un servicio cualquiera puede brindarse dentro de límites aceptables de calidad con más o menos eficiencia pero también es posible que una búsqueda desmedida de eficiencia vaya en perjuicio de la calidad.

Una posición que refleje la necesidad de alcanzar la mayor calidad en la prestación de servicios con el mínimo de recursos, o, quizás mejor, una posición que favorezca el uso más eficiente de los recursos disponibles dentro de límites aceptables de calidad. Por lo tanto, la búsqueda de la calidad, debe ser siempre más bien la búsqueda del mejor balance entre calidad y eficiencia.

SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo.

Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

El servicio al cliente según el autor Francés Gaither Inches lo considera como “Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes”, en esta definición se enfatiza que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación. También puede ser considerada como las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente de sus actividades principales.

Para ello debemos preguntar qué servicios se ofrecerán y como lo vamos a hacer, la primera se refiere en determinar cuáles son los servicios que el cliente exige o demanda mediante el cuestionario, observación, grupos focales.

La segunda pregunta ¿nivel de servicios que vamos a ofrecer? Se refiere al hecho de que una vez realizada las encuestas se debe analizar la cantidad y calidad del servicio que requiere el consumidor estableciendo una línea al consumidor 1-800, buzones de sugerencias esto ayudará a conocer las fallas de nuestros servicios, muchas de las veces se dice que una queja de un cliente es un buen regalo si sabemos manejarlos y corregirlos.

La última pregunta que se refiera a cómo lo vamos a ofrecer, qué actitudes van a tomar nuestros colaboradores, precio, si se le va a ofrecer un servicio gratuito por un año o determinado tiempo por la compra de un determinado producto, un elemento clave del servicio al cliente se encuentra en la capacitación humana de todo el personal con énfasis a quienes se involucren directamente con el cliente pues de ellos depende que el cliente regrese o no.

Tanto el cliente interno (colaboradores) como externo deben sentirse cómodos en la organización en el caso de que un cliente interno sea tratado mal como podemos esperar que ellos traten bien a nuestros clientes externos.

Como lo hemos señalado anteriormente el servicio enfocado al cliente debe:

- Centrar todos sus procesos al cliente.
- Orientar toda la gestión al concepto de creación de valor para los clientes (los clientes, siempre, han comprado valor y sólo valor).
- Incorporar una cultura de servicio adquiriendo así la empresa una mejora constante en sus servicios.
- Utilizar el servicio como distintivo de la empresa convirtiéndose en un elemento diferenciador acompañado de una fuerte ventaja competitiva.
- Desarrollar nuevas medidas cuyo objetivo será el de establecer nuevos criterios y sistemas para la medición del desempeño de la empresa, sus diferentes áreas y

personas, permitiendo así relacionar directamente la satisfacción de los clientes con los objetivos financieros y las mediciones operativas.

- Manejar efectivamente las tecnologías.- Aprovechando al máximo las tecnologías que se nos presente con el objeto de mejorar las relaciones con nuestros clientes, entre ellos diseños de páginas web, correo electrónico, CRM (Customer Relationship Management, se entiende como la Gestión de Relación con clientes).El servicio al cliente radica en la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados que van desde el portero hasta el presidente.

Importancia del servicio al cliente.

La atención al cliente puede convertirse en un elemento principal para el éxito o el fracaso de muchas empresas, las empresas que están orientadas hacia el cliente son las que tienen más probabilidad de éxito en el futuro.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las empresas han optado por dar mayor énfasis en cuanto al servicio al cliente. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben, algunas personas dejan de comprar un producto o servicio por las fallas en la información que se les proporciona por parte del personal encargado de atender a los compradores, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, así como también la información que se brinda, y el trato humano y técnico con el que va a establecer en una relación comercial

GAITNER Frances, “Creative Customer Service Management”, International Journal of Physical

Satisfacción al cliente

Según Huete (Cfr Larrea 1991 pág.73) la satisfacción del cliente es “el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios”.

La satisfacción presenta una estructura que tiene un carácter netamente individual, esto quiere decir que los bienes iguales provocan grados de satisfacción diferentes en dos clientes distintos, y que la manifestación de cada cliente tenga, varía de una persona a otra.

La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del servicio o producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida del negocio, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Es un diagnóstico interno que permite a las organizaciones saber en que estado se encuentra el personal, la capacidad competitiva de la empresa y las relaciones que existen con los clientes, mediante los resultados obtenidos poder buscar estrategias que permitan actuar dentro de un mercado.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

El departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones

lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Ventajas de la evaluación del personal.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Importancia de la Evaluación del Personal

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad

de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Usos de la evaluación del desempeño

- La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:
- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

El desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador,

otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero desempeño del trabajador.

MARKETING RELACIONAL

El Marketing Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Gráfico 15: Modelo de Categorías de Clasificación para el Marketing Relacional



Figura 1. Modelo de categorías de clasificación para el Marketing Relacional

Fuente: Adaptado de Lindgreen (2001) y Das (2009)

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

Es crear, fortalecer y mantener las relaciones entre la empresa y los clientes con el objetivo de conseguir fidelidad, confianza y buenas relaciones de clientes, proveedores y distribuidores a largo plazo ofreciendo un buen servicio, alta calidad y un precio razonable.

Los tres pasos fundamentales del marketing relacional son:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

Beneficios del marketing relacional

El marketing relacional supone una relación a largo plazo, que las acciones de marketing se orienten hacia la retención del cliente. Hay que destacar que en la actualidad las empresas gastan 5 veces más en atraer nuevos clientes que en conservarlos. Podemos definir la fidelidad como la vinculación del cliente con el despacho, que le lleva a contratar regularmente sus servicios e incluso a recomendarlos. La fidelidad no se compra, se gana; y va muy de la mano con la confianza. Lograrla, son millones de pasos bien dados, perderla es tan sólo dar uno en falso. Estos ejemplos nos indican que se sabe poco de la percepción y de las expectativas de nuestros clientes; hay que averiguarlo mediante acciones estratégicas tendentes a establecer vínculos con el cliente.

Gráfico 16: Marketing Relacional



Fuente: <http://www.elnuevomarketing.net/2010/10/marketing-relacional-9-principios-para-crear-relaciones-de-largo-plazo-con-los-clientes/>

ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

Son estrategias que busca la empresa para poder diferenciarse de la competencia mediante la relación entre el vendedor como intermediario de la empresa con el comprador cuyo fin no es solamente vender un producto sino ofrecer al cliente algo diferenciado para que retorne cuando tenga necesidad del producto.

Estrategias de Diferenciación

El objetivo de una estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante. Sin embargo, los clientes pagan un precio superior porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena y porque el producto recibe un precio que se ha determinado en el mercado.

Porter, considera que la estrategia genérica de diferenciación consiste en la diferenciación del producto al crear algo que en el mercado sea percibido como único, que proporciona un aislamiento frente a las cinco fuerzas competitivas, por la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.

Considera que los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas como imagen, marca, tecnología, o características particulares como servicio al cliente, a través de cadena de distribuidores.

Son procedimientos que realiza una empresa para mantener y sorprender el logro de los objetivos planteados mediante una diferencia de producto o servicio, que ofrezca la

empresa creando así algo que sea percibido en el mercado como único en cuanto a calidad del producto, características especiales del producto, servicio superior, valor agregado, prestigio, distinción, confiabilidad del producto, portafolio de productos, imagen, comunicación, información y trato hacia el cliente.

Estrategias de Posicionamiento

Consiste en ser creativo, en crear algo que no exista ya en la mente. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen.

El posicionamiento comienza en un “producto”. Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de hoy, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe. En efecto, la mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás. En una situación como esta, es cuando el término cobra mayor relevancia: “Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor”.

2.5 HIPOTESIS

Formulación del Problema

¿De qué manera incide la inadecuada aplicación de Metodologías de Mejoramiento de la Calidad en la eficiencia del servicio en el departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A?

Hipótesis

Las Metodologías de Mejoramiento de la calidad permitirán potenciar la eficiencia del servicio en el departamento de Contact Center en Plasticaucho industrial S.A.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS

VI = Metodologías de Mejoramiento de la Calidad = Cualitativa.

VD = Eficiencia del Servicio = Cualitativa

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

De conformidad con el paradigma Crítico – Propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica corresponde utilizar el enfoque Cualitativo debido a que en el presente estudio se utilizará técnicas que tomen mucho en cuenta la esencia del problema y todos los aspectos cualitativos que alrededor de ella se presenten.

Además este enfoque le permitirá a la investigadora entender claramente el problema a investigarse, de esta manera orientar sus esfuerzos a la solución óptima del mismo. Por lo tanto se podrá observar los hechos de forma natural y sin ningún tipo de intervención alguna.

Por otra parte el enfoque cualitativo proporciona a la investigadora la posibilidad de adentrarse en el contexto en el cual se presenta el problema objeto de estudio, es decir podrá analizar la empresa y todo el entorno en cual se observa el problema a investigar. Consecuentemente la investigación se realizará desde adentro, es decir conociendo las posibles causas que dentro de la empresa generan la aparición del problema.

La hipótesis juega un papel muy importante dentro del enfoque cualitativo debido a que orienta a la investigadora a revelar la posible solución del problema mediante un supuesto que posteriormente será sometido a verificación. Asimismo en todo el marco de la investigación se tomará gran importancia al proceso que será necesario realizar para dar solución al problema a investigar.

Una de las características del enfoque cualitativo es que permite distinguir al problema localizado en la empresa el contexto dentro del cual se desarrolla, debido a que se conocerá las evidencias del problema que dentro de el se presenten. Igualmente este enfoque ofrecerá la oportunidad de analizar las evidencias que se encontrarán como un todo de forma general.

Finalmente gracias al enfoque cualitativo se logrará una investigación dinámica y variante de acuerdo a las cambios que se vayan presentando durante todo el proceso investigativo, y con ello ajustar a las necesidades y exigencias que tanto la investigación como el problema lo requieran.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Bibliográfica

La presente investigación es bibliográfica debido a que se apoyará en las fuentes secundarias como son los libros, documentos, tesis de grados, perfiles de proyectos, etc., que se encontrarán tanto en bibliotecas como en el Internet utilizando la técnica de la lectura los temas hallados serán relacionados con el tema en investigación y que

ayudarán a la consecución del presente estudio, y que a la vez permitirá analizar los hechos ocurridos en el pasado lo cual servirá como guía para la realización de este trabajo.

3.2.2 Investigación de Campo

Además el presente trabajo recae en la investigación de campo ya que se estará en contacto directo con lo que ocurre en la empresa y su realidad, así como con los involucrados con el problema objeto de estudio que son los clientes y todos quienes conforman la empresa siendo esta una fuente primaria de información o de primera mano y mediante la encuesta y la observación directa se podrá realizar el estudio en el mismo lugar de los hechos y a la vez recolectar la información necesaria que se genere dentro de la empresa para su posterior procesamiento y análisis.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se generara conocimiento de tercer nivel para ello desarrollaremos

En primer lugar se utilizará Investigación Exploratoria, la cual generará un conocimiento de primer nivel debido a que permitirá ponerse en contacto con la realidad del problema objeto de estudio, ya que se adquirirá todas las habilidades y técnicas necesarias para poder realizar la investigación.

Posteriormente se continuará el presente estudio aplicando la Investigación Descriptiva la cual proporcionará un conocimiento de segundo nivel ya que se podrá describir y detallar claramente las características más sobresalientes en tiempo y espacio del problema objeto de estudio, para de esta manera saber lo importante que es el problema detectado dentro de la empresa, por ello se tendrá que conocer y aplicar varias técnicas de investigación y de forma principal la encuesta la cual se empleará a través de un instrumento muy conocido como es el cuestionario para obtener la información

necesaria que permitirá dar una posible solución al problema identificado y también se debe conocer de estadística descriptiva la cual me servirá como una herramienta para encontrar los resultados requeridos.

Y finalmente se utilizará la investigación correlacional mediante la cual se medirá estadísticamente la relación entre La Variable Independiente: Metodologías de Mejoramiento de la Calidad, Variable Dependiente: Eficiencia del servicio, utilizando el estadígrafo más adecuado “chi cuadrado”

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación la población objeto de estudio está constituida por:

Personal de la empresa: 33 en el Departamento de Contact Center razón por la cual se procederá a trabajar con toda la población. (ver anexo III)

3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Hipótesis: La implementación de Metodologías de Mejoramiento de la Calidad permitirá incrementar la eficiencia del servicio en el departamento de Contact Center en Plasticaucho industrial S.A.

Tabla 1: Variable Independiente – Metodologías del Mejoramiento de la Calidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Metodologías de Mejoramiento de la calidad</p> <p>Son el fundamento del modelo de productividad que representan acciones que mejora el ambiente de trabajo. Propone actuar sobre los problemas que se tienen, para refinar el proceso y lograr un mejor desempeño del proceso productivo y de servicio, dentro los cuales tenemos: TQM, 6 S' ,Circulo de Deming, C.E.P. (Control Estadístico de Procesos), ISO, Kaizen, J.I.T. (Justo a Tiempo)</p>	<p>6 S'</p> <p>KAIZEN</p> <p>J.I.T. (Justo a Tiempo)</p>	<p>(Seiri) Clasificar (Seiton) Orden (Seiso) Limpieza (Seiketsu) Limpieza Estandarizada. (Shitsuke) Disciplina (Shikkari) compromiso</p> <p>Mejora continua de servicio.</p> <p>Mejora las condiciones de trabajo Reducir los riesgos de accidentes. Mejorar la calidad de la producción Seguridad en el Trabajo</p>	<p>. ¿Cree usted que el lugar de trabajo se encuentra en condiciones, organizado, tiene orden y limpieza?</p> <p>. ¿Considera usted que los elementos de su puesto de trabajo están ubicados de modo que resulte fácil acceder a ellos?</p> <p>. ¿Considera usted que los miembros de la organización poseen todas la herramientas necesarias para un servicio eficiente?</p> <p>. ¿Considera usted que la empresa cuenta con la suficiente infraestructura para un buen desempeño de su trabajo?</p> <p>. ¿Según su criterio dentro de la organización existe cooperación y trabajo en equipo?</p> <p>¿Considera usted que el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve es óptimo?</p>	<p>Encuesta y cuestionario al personal de Contact Center</p>

Tabla 2: Variable Dependiente – Eficiencia del Servicio

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Eficiencia del servicio la eficiencia del servicio recae en que el agente que brinda el servicio debe contar con los conocimientos adecuados para llevar adelante cualquier tipo de inquietud y tener la capacidad de seleccionar la solución más acorde a cada cliente: Marketing Relacional , Evaluación del personal, Estrategias del servicio.</p>	<p>Marketing Relacional</p> <p>Evaluación del personal</p> <p>Estrategias del servicio</p>	<p>Calidad</p> <p>Eficiencia</p> <p>Asegura la eficiencia de los procesos.</p> <p>Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.</p> <p>Mejora el clima laboral</p> <p>Producto</p> <p>Servicio</p> <p>Precio</p> <p>Calidad</p>	<p>¿A su criterio considera Ud., que se está trabajando con el buen uso de herramientas de gestión que permitan mejorar el servicio al cliente y ayude a tomar decisiones oportunas?</p> <p>¿Considera usted que el clima laboral es un factor determinante para la motivación personal?</p> <p>¿A su criterio el trabajo que usted desarrolla a diario se puede calificar como eficiente?</p> <p>¿A su criterio cree que la organización logra la satisfacción de sus clientes internos y externos?</p>	<p>Encuesta y cuestionario al personal de Contact Center</p>

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla 3: Plan de Recolección de información

PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para profundizar los conocimientos relacionados con el tema de investigación y así lograr descubrir, comprender e interpretar los hechos, fenómenos y relaciones de un determinado ámbito de la realidad.
2. ¿A qué personas o sujetos?	La recolección de la información se aplicará al personal del Contact Center.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Los datos estarán basados en las metodologías de la calidad y en la eficiencia del servicio al cliente.
4. ¿Quién?	Quien se encargará de la recolección de la información es la investigadora Diana Defaz
5. ¿Cuándo?	Durante la elaboración de la tesis en los meses de Marzo 2012 a Febrero 2013.
6. ¿Lugar de recolección de la información?	El lugar en el que se realizará la recolección de la información en el área del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A.
7. ¿Cuántas veces?	La recolección de la información se la realizará las veces que sean necesarias
8. ¿Qué técnica de recolección?	La técnica a emplear para la recolección de los datos será la Encuesta, observación.
9. ¿Con que?	Para ello se elaborará un Cuestionario.
10. ¿En qué situación?	La recolección de la información se realizará en las instalaciones del departamento del Contact Center, a todo su personal.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Fuente: Propia

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará los siguientes medios y técnicas de información:

Técnicas de Información	Instrumentos de recolección de la información	Técnicas de recolección de información.
Información Secundaria	Lectura científica	Libros Calidad Total, Administración de la calidad, Libros de administración Tesis de calidad. Publicaciones en buscadores de Internet www.google.com , www.yahoo.com calidad en el servicio al cliente
Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Fuente: Plasticaucho Industrial

3.8. PROCESAMIENTO Y ANALISIS

Para el Procesamiento y Análisis de Información se procederá de la siguiente manera: Luego de haber aplicado la Encuesta al personal de la empresa se procederá a revisar la información recolectada con el propósito de divisar errores y así organizar los datos de forma clara que permitan su fácil tabulación, para ello será necesario codificar las alternativas de respuesta de cada pregunta en caso de no haberlo hecho al momento de diseñar el cuestionario.

Posteriormente se procederá a categorizar cada una de las preguntas sabiendo que las alternativas de cada una de ellas pasarán a ser las categorías para el procesamiento y análisis de la información, enseguida se efectuará el proceso de tabulación construyendo cuadros en la hoja de cálculo Excel para cada una de las preguntas que permitan observar de forma clara los resultados obtenidos y así compararlos.

Seguido a lo anterior se realizará el análisis de los datos conseguidos, para lo cual será necesario seleccionar un estadígrafo, para la presente se utilizará el porcentaje, luego se realizará la presentación de los datos utilizando los gráficos circulares o de pastel que permitirán observar e interpretar claramente los resultados obtenidos.

Finalmente se hará la interpretación de los resultados mediante una breve descripción de los mismos, y a la vez se los comparará con la hipótesis planteada para verificarla o rechazarla.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recopilados y tabulados los datos que se han obtenido pasarán a ser analizados para presentar los diferentes resultados, se debe tomar en cuenta las relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteadas.

En la presente investigación se aplicó la encuesta a todo el personal del departamento de Contact Center con la muestra de 33 clientes internos, para verificar cuáles son los puntos a tomar en cuenta y proceder con las acciones correctivas.

Se obtuvo los siguientes resultados con su respectivo análisis.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para la interpretación de datos utilizamos un instrumento de recolección de la información, como en este caso lo fue la encuesta de 10 preguntas que se realizaron a los 33 clientes internos del área de Contact Center. A continuación vemos como se efectuó la interpretación para cada pregunta.

1. El ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve es óptimo

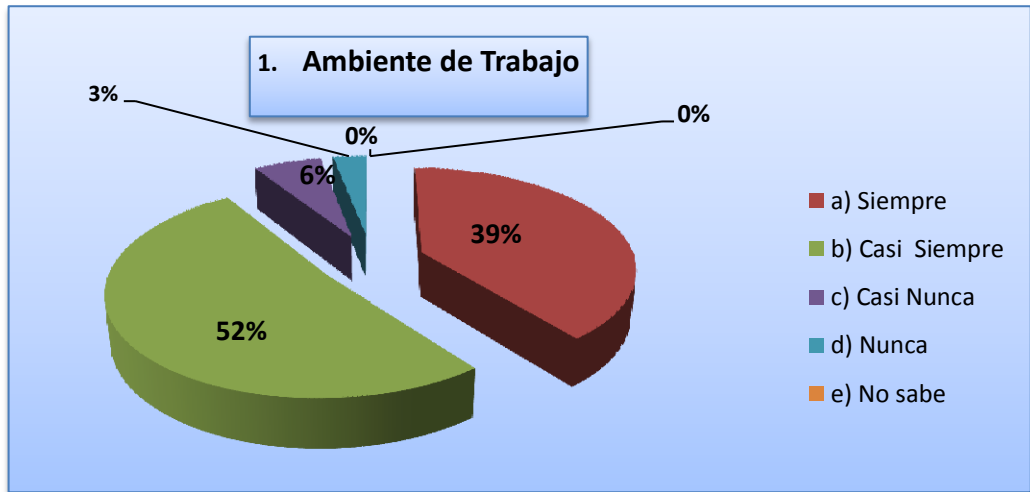
Tabla 4: Ambiente de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	17	51,52	51,52	51,52
	b) Casi Siempre	13	39,39	39,39	90,91
	c) Casi Nunca	2	6,06	6,06	96,97
	d) Nunca	1	3,03	3,03	100,00
	e) No sabe	0	0,00	0,00	
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 17: Ambiente de Trabajo



Análisis e interpretación

De las 33 personas encuestadas consideran que el ambiente de trabajo es óptimo, siempre un 39.4 %, casi siempre el 52 %, observando que existe un 6% y 3% de personas que manifiesta que el lugar de trabajo no es muy óptimo por lo que afecta en su desenvolvimiento diario como en los resultados de cada uno, dando como resultado baja productividad y por ende no alcanzar a los objetivos.

2. Existe cooperación y trabajo en equipo

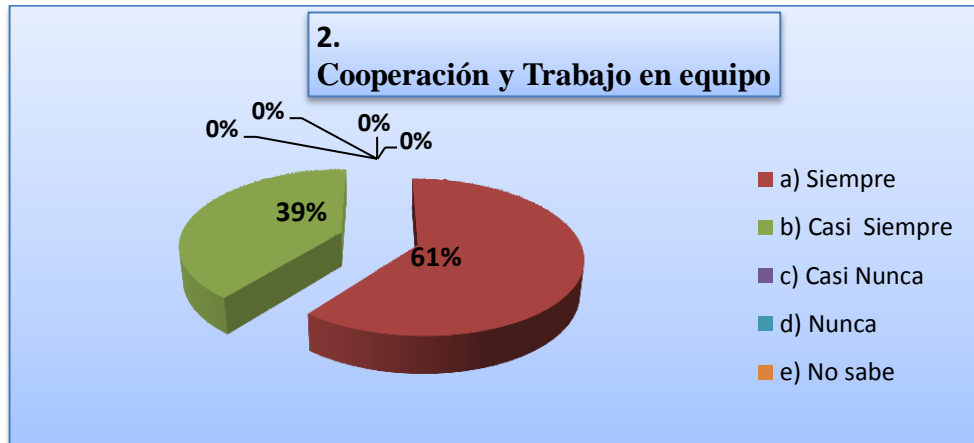
Tabla 5: Cooperación y Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	20	60,61	60,61	60,61
	b) Casi Siempre	13	39,39	39,39	100,00
	c) Casi Nunca	0	0,00	0,00	
	d) Nunca	0	0,00	0,00	
	e) No sabe	0	0,00	0,00	
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 18: Cooperación y Trabajo en equipo



Análisis e interpretación

Como resultado en la aplicación de esta encuesta tenemos , que un 61% confirma que siempre existe cooperación y trabajo en equipo, casi siempre un 39 % adicional podemos observar que existe predisposición y compromiso por parte personal en cuanto a cambios que se dé dentro del Contact Center para el crecimiento del mismo, obteniendo los mejores resultados y el cumplimiento de los objetivos.

3. Clima laboral como factor determinante para la motivación personal

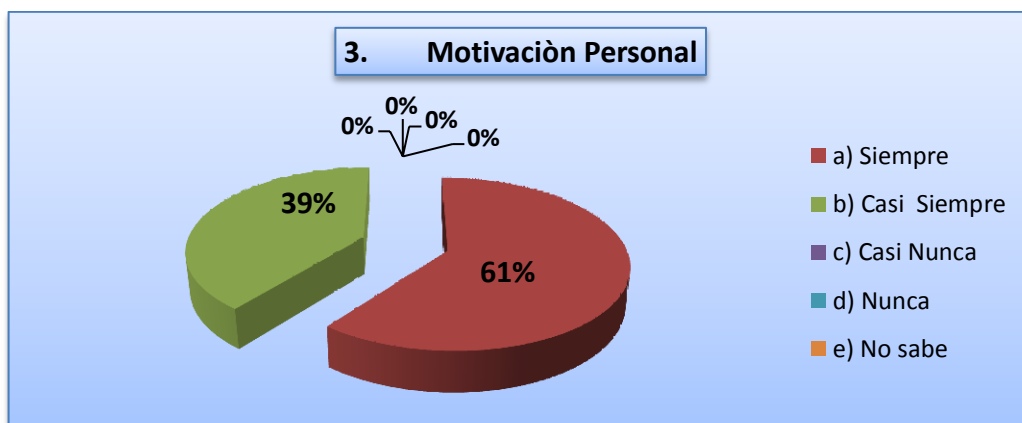
Tabla 6: Motivación Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	20	60,61	60,61	60,61
	b) Casi Siempre	13	39,39	39,39	100,00
	c) Casi Nunca	0	0,00	0,00	
	d) Nunca	0	0,00	0,00	
	e) No sabe	0	0,00	0,00	
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact Center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 19: Motivación Personal



Análisis e interpretación

Como resultado de la aplicación de esta encuesta tenemos, que un 61% afirma que el clima laboral siempre es un factor determinante para la motivación y el 39% dice un casi siempre, se considera que para el incremento de la productividad de los empleados este factor es vital tanto en su productividad, eficiencia ayudando al cumplimiento de los objetivos.

4. Poseen todas las herramientas necesarias para un servicio eficiente

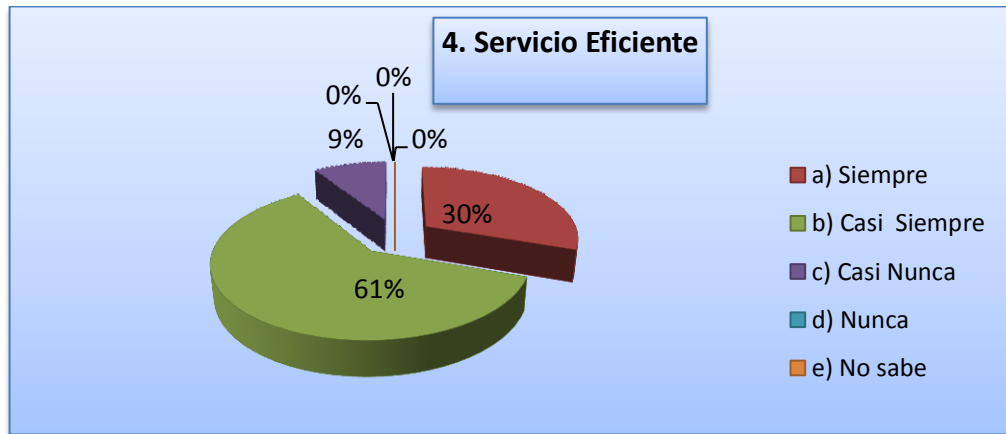
Tabla 7: Servicio Eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	10	30,30	30,30	30,30
	b) Casi Siempre	20	60,61	60,61	90,91
	c) Casi Nunca	3	9,09	9,09	100,00
	d) Nunca	0	0,00	0,00	
	e) No sabe	0	0,00	0,00	
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact Center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 20: Servicio Eficiente



Análisis e interpretación

El 61% y el 30% de las personas encuestadas manifiesta que poseen todas las herramientas necesarias para brindar un servicio eficiente y un 9% no lo cree, debido a que dentro de la organización no se maneja a todos los clientes de la misma forma cada uno tiene diferentes necesidades y se requiere otro tipo de herramienta para brindar un excelente servicio, por lo que es necesario tener todas las herramientas para brindar una atención eficiente dando un servicio de calidad a todos los clientes.

5. El trabajo diario se puede calificar como eficiente

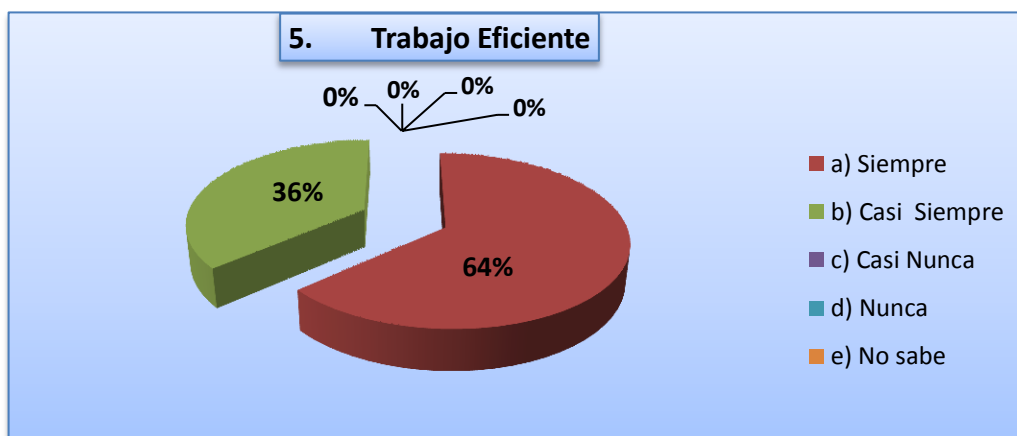
Tabla 8: Trabajo Eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	21	63,64	63,64	63,64
	b) Casi Siempre	12	36,36	36,36	100,00
	c) Casi Nunca	0	0,00	0,00	
	d) Nunca	0	0,00	0,00	
	e) No sabe	0	0,00	0,00	
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 21: Trabajo Eficiente



Análisis e interpretación

Del personal encuestado afirman que el trabajo que se desarrolla a diario es eficiente siempre un 64% y casi siempre un 36%, observando que en su mayoría el trabajo es satisfactorio pero no en su totalidad, esto se debe a que el entorno de trabajo no está en todas sus capacidades para poder dar un servicio rápido y eficiente a todos los clientes externos e internos.

6. El lugar de trabajo se encuentra en condiciones, organizado, tiene orden y limpieza

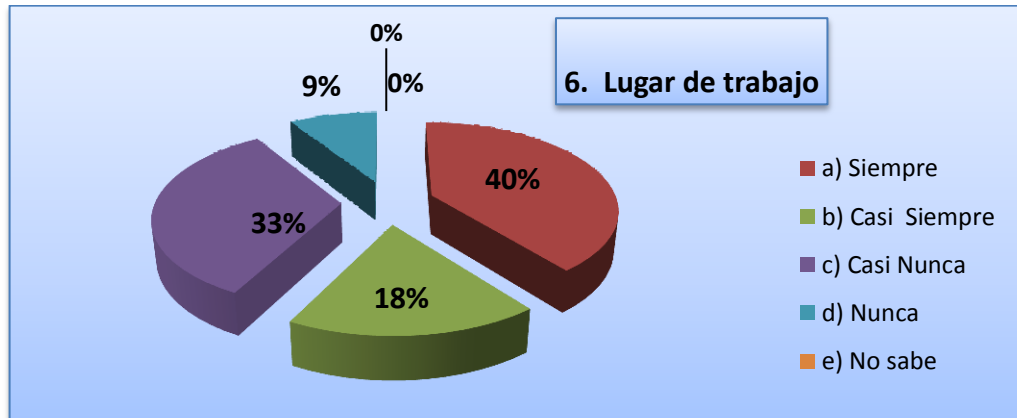
Tabla 9: Lugar de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	13	39,39	39,39	39,39
	b) Casi Siempre	6	18,18	18,18	57,58
	c) Casi Nunca	11	33,33	33,33	90,91
	d) Nunca	3	9,09	9,09	100,00
	e) No sabe	0	0,00	0,00	
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 22: Lugar de Trabajo



Análisis e interpretación

Del personal encuestado el 40% afirma que siempre el lugar de trabajo se torna óptimo, un 18% casi siempre, de lo contrario tenemos casi nunca el 33% y nunca el 9%, observando que en el lugar de trabajo aún presenta falencias de adecuación incluso orden y limpieza, existe factores ya sea por espacio, por falta de organización que no se encuentra en condiciones adecuadas para dar el mejor servicio y tener un agradable ambiente de trabajo.

7. Los elementos de su puesto de trabajo están ubicados de modo que resulte fácil acceder a ellos.

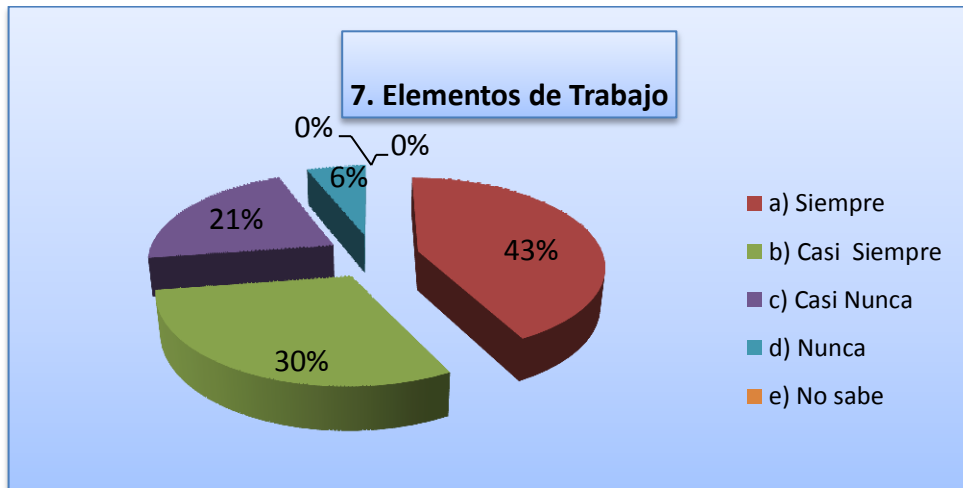
Tabla 10: Elementos de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	14	42,42	42,42	42,42
	b) Casi Siempre	10	30,30	30,30	72,73
	c) Casi Nunca	7	21,21	21,21	93,94
	d) Nunca	2	6,06	6,06	100,00
	e) No sabe	0	0,00	0,00	
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 23: Elementos de Trabajo



Análisis e interpretación

Como resultado de la encuesta podemos observar que el 43% del personal considera que los elementos de su puesto de trabajo son de fácil acceso, un 30% afirma que casi siempre, un preocupante 21% afirma que casi nunca, y un 6% afirma que nunca, los dos últimos factores coinciden con la opinión de 9 colaboradores quienes consideran una falencia el hecho de que los elementos de trabajo no son de fácil acceso, no están

bien ubicados generando pérdida de tiempo, recursos y generando insatisfacción en el cliente.

8. La empresa cuenta con la suficiente infraestructura para un buen desempeño de su trabajo

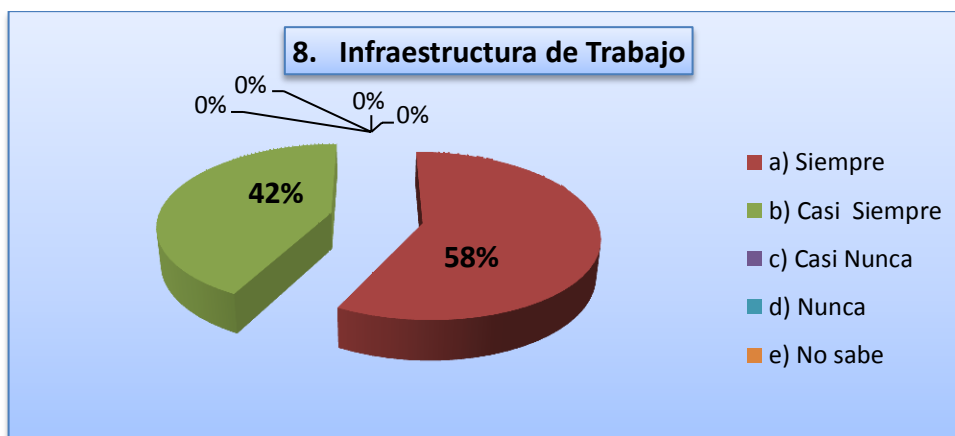
Tabla 11: Infraestructura de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	19	57,58	57,58	57,58
	b) Casi Siempre	14	42,42	42,42	100,00
	c) Casi Nunca	0	0,00	0,00	100,00
	d) Nunca	0	0,00	0,00	100,00
	e) No sabe	0	0,00	0,00	100,00
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact center de PISA

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 24: Infraestructura de Trabajo



Análisis e interpretación

Como resultado de la encuesta aplicada al personal tenemos que un 58% afirma que el Departamento Contact Center de Plasticaucho Industrial si mantiene una buena

infraestructura y adecuación de sus puestos de trabajo, mientras un 42% afirma que no en su totalidad es decir casi siempre, al tener a 14 colaboradores inconformes podemos decir que se tiene una buena oportunidad de mejora en este punto, sin embargo se deben analizar proyectos que generen productividad en sus funciones y a la vez costos no elevados.

9. Se da buen uso de herramientas de gestión que permitan mejorar el servicio al cliente y ayude a tomar decisiones oportunas

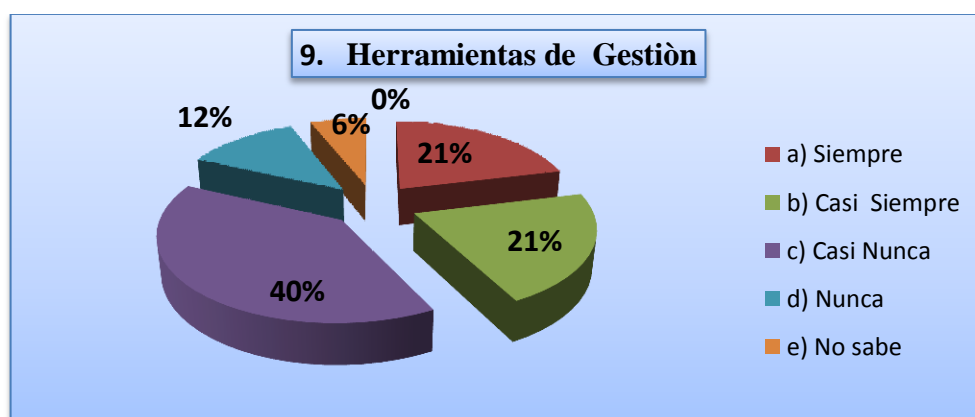
Tabla 12: Herramientas de Gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	7	21,21	21,21	21,21
	b) Casi Siempre	7	21,21	21,21	42,42
	c) Casi Nunca	13	39,39	39,39	81,82
	d) Nunca	4	12,12	12,12	93,94
	e) No sabe	2	6,06	6,06	100,00
	Total	33	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 25: Herramientas de Gestión



Análisis e interpretación

De acuerdo a las opiniones del personal, se puede observar que un 21% afirma que siempre se trabaja en base a herramientas de gestión eficaces para mejorar el servicio al cliente y la toma de decisiones oportunas, un 21% afirma que casi siempre, sin embargo un 40% opina que casi nunca, y un 12% que es alrededor de 4 colaboradores afirma que, observando que es primordial utilizar herramientas de gestión para ofrecer una atención eficiente y poder encontrar puntos de alerta para la toma de decisiones oportunas que nos ayuden alcanzar los objetivos.

10. La organización logra la satisfacción de sus clientes internos y externos

Tabla 13: Satisfacción de cliente interno y externo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	17	51,52	51,52	51,52
	b) Casi Siempre	13	39,39	39,39	90,91
	c) Casi Nunca	3	9,09	9,09	100,00
	d) Nunca	0	0,00	0,00	100,00
	e) No sabe	0	0,00	0,00	100,00
	Total		33	100,00	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Contact center de PISA.

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Gráfico 26: Satisfacción de cliente interno y externo



Análisis e interpretación

Un 52% considera que siempre logran conseguir la satisfacción del cliente, un 39% afirma que casi siempre, mientras que un 9% es decir 3 colaboradores afirman casi nunca mantener clientes satisfechos, siendo una minoría pero no menos importante se puede notar la organización debe siempre trabajar sobre la mejora del cliente tanto interno como externo, aplicar estrategias importantes, saber cómo solventar todos los requerimientos del cliente al primer contacto, y con el mínimo de errores.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Para verificar a hipótesis se utilizó la fórmula de a Chi cuadrado, que es una fórmula estadística que nos ayuda a aceptar o rechazar la hipótesis nula.

4.3.1 Formulación de la Hipótesis

H_0 = Hipótesis nula

H_1 = Hipótesis alterna

H₀ = La implementación de metodologías de mejoramiento de la calidad **NO** permite mejorar la eficiencia del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A?

H₁ = La implementación de metodologías de mejoramiento de la calidad **SI** permite mejorar la eficiencia del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A?

4.3.2 Prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Simbología:

X²= Chi Cuadrada

Σ= Sumatoria

fo = Frecuencia observada

fe = Frecuencia esperada

4.3.3 Nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (95%).

4.3.4 Grado de Libertad

Grado de libertad (gl) = (Renglones - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (r - 1) (c - 1)$$

$$(gl) = (2) (4)$$

$$(gl) = 8$$

- Valor Crítico (X^2_t) 1 - 0.05

$$X^2_{t=8} = 15.507$$

Al 0.05 y con 2 grados de libertad es un (gl), el valor (X^2_t) es igual a 15.507.

Se acepta la hipótesis nula, si X^2 es menor o igual a X^2_t es decir a 15.507 caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alterna.

Combinación de frecuencias

PREGUNTA N° 5

¿A su criterio el trabajo que usted desarrolla a diario se puede calificar como eficiente?

Trabajo Eficiente

Tabla 14: verificación de hipótesis Trabajo Eficiente

Frecuencia Porcentaje Porcentaje válido Porcentaje acumulado					
Válidos	a) Siempre	21	63,64	63,64	63,64
	b) Casi Siempre	12	36,36	36,36	100,00
	c) Casi Nunca	0	0,00	0,00	
	d) Nunca	0	0,00	0,00	
	e) No sabe	0	0,00	0,00	
	Total	33	100,00	100,00	

PREGUNTA N° 9

¿A su criterio considera Ud., que se está trabajando con el buen uso de herramientas de gestión que permitan mejorar el servicio al cliente y ayude a tomar decisiones oportunas?

Herramientas de Gestión

Tabla 15: verificación de hipótesis Herramientas de Gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Siempre	7	21,21	21,21	21,21
	b) Casi Siempre	7	21,21	21,21	42,42
	c) Casi Nunca	13	39,39	39,39	81,82
	d) Nunca	4	12,12	12,12	93,94
	e) No sabe	2	6,06	6,06	100,00
	Total	33	100,00	100,00	

4.3.5 Frecuencias Observadas

Tabla 16: Frecuencias Observadas

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE	
TRABAJO EFICIENTE - PLASTICAUCHO S.A.	21	12	0	0	0	33
HERRAMIENTAS DE GESTION	7	7	13	4	2	33
TOTAL	28	19	13	4	2	66

4.3.6 Frecuencias Esperadas

Tabla 17: Frecuencias Esperadas

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE
TRABAJO EFICIENTE - PLASTICAUCHO S.A.	14	9.5	6.5	2	0
HERRAMIENTAS DE GESTION	14	9.5	6.5	2	0

4.3.7 Calculo Chi Cuadrado

Tabla 18: Cálculos Matemáticos Chi Cuadrado

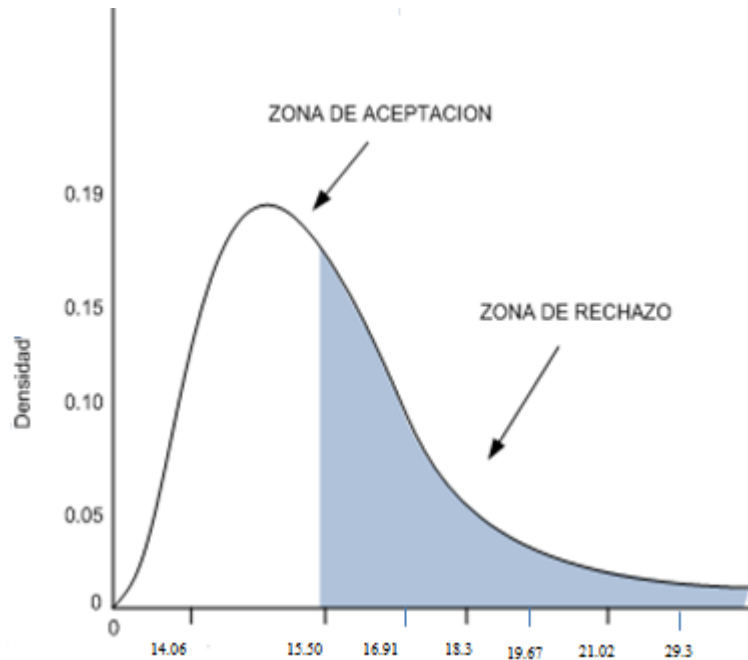
	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$					
TRABAJO EFICIENTE - PLASTICAUCHO S.A.	21	14	7	49	3.5
TRABAJO EFICIENTE - PLASTICAUCHO S.A.	12	9.5	2.5	6.25	0.65
TRABAJO EFICIENTE - PLASTICAUCHO S.A.	0	6.5	6.5	42.25	6.5
TRABAJO EFICIENTE - PLASTICAUCHO S.A.	0	2	2	4	2
TRABAJO EFICIENTE - PLASTICAUCHO S.A.	0	0	0	0	0
HERRAMIENTAS DE GESTION	7	14	-7	49	3.5
HERRAMIENTAS DE GESTION	7	9.5	-2.5	6.25	0.65
HERRAMIENTAS DE GESTION	13	6.5	6.5	42.25	6.5
HERRAMIENTAS DE GESTION	4	2	2	4	2
HERRAMIENTAS DE GESTION	2	0	2	4	4
				$\chi^2 =$	29.3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: DEFAZ, Diana

4.3.7 Campana de Gauss

Gráfico 27: Campana de Gauss



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: DEFAZ, Diana

4.3.8 Conclusión

El valor de $X_t^2 = 15.5$ $X_C^2 = 29.3$

Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la implementación de metodologías de mejoramiento de la calidad para mejorar la eficiencia del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A?

CAPITULO IV

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos al tabular cada una de las encuestas aplicadas en el proceso de investigación a los clientes internos del departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A. se puede determinar las siguientes conclusiones.

- Al realizar un análisis sobre el lugar de trabajo podemos resaltar que es importante que sea óptimo para un buen desenvolvimiento y una productividad alta por parte del personal.
- Cada Agente Contact Center es un representante de la empresa es el espejo de la compañía como en el trato al cliente se le dé, es importante el entorno de trabajo tenga toda la capacidad y las herramientas necesarias para poder dar un servicio eficiente a todos los clientes externo e internos, esto demuestra que es importante implementar

todas las herramientas necesarias para la satisfacción de todos los clientes y dar un servicio eficiente en su totalidad.

- Se concluye que el departamento de Contact Center necesita oportunidad de mejora en su infraestructura para implantar proyectos que generen productividad en sus funciones, y vayan en crecimiento del Contact Center, utilizar herramientas de gestión para ofrecer una atención eficiente y poder encontrar puntos de alerta para la toma de decisiones oportunas que nos ayuden alcanzar los objetivos.
- Al realizar el análisis sobre la atención brindada por los agentes del Contact Center, concluimos que es importante que la organización debe trabajar sobre la mejora del servicio al cliente tanto interno como externo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda tener un ambiente de trabajo óptimo realizar sesiones de retroalimentación de clima laboral con la gente, contemplando a los nuevos como prioridad uno, para hacerles saber la importancia de su trabajo y aportación que da al trabajo cada uno de ellos, formar un ambiente laboral armónico, creando una cultura de confianza, permitiendo la libre expresión y la retroalimentación.
- Apoyar las capacitaciones de los agentes, proveer las herramientas y equipo necesario para realizar su trabajo, como el de implantar metodologías de mejoramiento de la calidad en todo el área de Contact Center para cumplir con los objetivos planteados.
- Para una mejor efectividad en el personal, se recomienda mejorar el aspecto del Contact Center como implantar y mantener un sistema de orden y limpieza, al aplicarlas tenemos retribuciones como una mejora continua, unas mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda el área.

- Realizar un análisis interno para detectar falencias en cuanto al servicio al cliente, aplicar estrategias importantes desde trato con cortesía, amabilidad, y solventar todos los requerimientos del cliente al primer contacto y con un mínimo de errores, para brindar un servicio eficiente con calidad.
- Proponer el diseño de las herramientas de Gestión de Calidad para elevar el nivel de eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título del Tema

“Diseño de herramientas de Gestión de Calidad para elevar el nivel de eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A”.

Institución Ejecutora

Departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial

Beneficiarios

Clientes internos

Ubicación

Av. Indoamérica- Catiglata calle Toronto y Matanzas

Tiempo Estimado para la ejecución

Inicio: Febrero 2013

Finalización: Agosto 2013

Equipo Técnico responsable

- Investigador: Diana E. Defaz Guerrero
- Gerente de la Empresa: Ing. Xavier Cuesta
- Jefe del Departamento de Contact center Plasticaucho S.A : Sr. Paul Romero
- Tutor: Dra. MSc. Jenny Gamboa

Costo

\$ 506 (Quinientos seis dólares)

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El éxito de las empresas de manufactura radica en que no solo deben preocuparse por la producción de mercancías sin defectos o por brindar un buen servicio; la empresa tendrá que dominar muchas otras competencias, es aquí que la mejora de la calidad toma importancia, la necesidad de mantenerse al día en las nuevas tecnologías, comprender las necesidades existentes y emergentes del cliente, que se puedan satisfacer mediante la mejora de los procesos y/o productos o servicios nuevos mejorados.

La gestión de tomar, procesar y cumplir adecuadamente (y de forma rentable) los pedidos de los clientes está inmersa en las actividades del Contact Center para garantizar incluso la oferta de especificaciones exclusivas cuando sea preciso.

Con la gestión de la calidad a través de sus herramientas de gestión se crea conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros del departamento Contact Center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y calidad de un proceso, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

El apremio que presenta el departamento de Contact Center de P.I.S.A, es el de permitir que las personas participen en el mejoramiento de sus labores, lo que provocará un sentimiento de identificación con la empresa, además aprovecha el potencial intelectual de los servidores, mejora su autoestima, reconoce los logros y reduce los costos; todo esto permitirá que PLASTICAUCHO INDUSTRIAL con su departamento Contact Center pueda brindar un servicio de calidad, motivos más que suficientes para implementar un programa de aplicación de herramientas de gestión de la calidad.

En la actualidad la calidad es un elemento fundamental en la gestión de las empresas, es por lo tanto una tarea importante evaluar en las distintas empresas el grado de calidad que han alcanzado. Uno de los factores que se tiene en cuenta para realizar la selección de un proveedor es el grado de calidad que este posee. También es importante que la empresa pueda medir su propio grado de calidad.

Existen una gran cantidad de métodos de evaluación del grado de calidad de las empresas algunos resultan complejos y costosos como las auditorias y otros no revelan en forma clara el grado de calidad alcanzado por la empresa.

En el departamento de Contact Center de la empresa Plasticaucho Industrial justamente el no trabajar con herramientas de gestión de la calidad, indicadores claves a los procesos para medir su eficacia, no poner un sistema de orden y limpieza 6 S's, no generar valor agregado para el cliente, no evaluar su satisfacción, puede recaer en falencias muy graves que lo único que necesitan es un poco de incentivo y buena actitud para ponerlas en práctica, la colaboración activa de la Alta Dirección y crear un hábito de orden y limpieza diario, sin duda estas herramientas resultará un tanto complicadas al inicio ya que es difícil entrar en un proceso de cambio de actitud y flexibilidad al cambio, la actual aplicación de metodologías de calidad no es óptima por lo que la toma de decisiones es dificultosa y laboriosa, obstaculizando la satisfacción plena del cliente.

Las organizaciones actuales, se desenvuelven en un medio de constantes cambios y de una alta competitividad empresarial, por tanto requiere contar con los mejores recursos y de la más alta calidad para ser competitivos en el mercado.

Estudios previos como el realizado por el Ing. Marcelo Pelayo, quién revela que, mediante la aplicación de la metodología con enfoque en la calidad y la aplicación de indicadores de gestión, la empresa MAC logro identificar variables críticas del sistema, definir las y determinar un criterio de evaluación de las mismas, se logra determinar la importancia o valor de estas variables críticas y obtener grandes avances en la calidad, su propósito recae en establecer metas de orientación total al cliente, la forma en que se pueden alcanzar y como estas deben estar alineadas con la estrategia general de la empresa, denotando siempre el alto espíritu de comprometimiento que debe mostrar la Alta Dirección.

De similar forma a criterio de la Ing. Ximena Artieda, bajo su tema de tesis “Mejoramiento de la calidad en el servicio de atención al cliente para la unidad operadora del sistema trolebús, basado en la Norma ISO 9001:2008” expresa que, toda empresa busca mantenerse en el mercado y trabajar bajo estándares de calidad con la optimización de recursos que posee, debe necesariamente buscar la mejor alternativa para llevar a cabo un proceso en el que se corrijan los problemas existentes y que le permita mejorar continuamente la calidad de su producto o servicio, las mejoras vistas en su empresa después de aplicar mejoras a la calidad del servicio al cliente son, que los consumidores o clientes han visualizado un producto de calidad, y se nota mayor inversión de recursos en su entidad, a través de la implantación de la Norma ISO 9001 – 2008 se cuenta con una garantía irrefutable de su calidad, es un distintivo que incrementa la competitividad de su empresa frente a las demás, recalca también que de no existir un serio compromiso por parte de todos los ámbitos de la organización, las mejoras no serán exitosas.

El cliente no solo es la persona que compra un producto o servicio, sino la persona que sigue el proceso de calidad, para alcanzar el potencial productivo la organización debe

tratar que sus colaboradores hagan sus cosas bien desde la primera vez, llegar a que el colaborador mantenga el interés por la calidad es el papel más importante de la gerencia de Plasticaucho Industrial, adicional a esto inculcar una cultura de orden y limpieza es un gran reto, puesto que se trata con colaboradores de todo índole a quienes siempre el cambio los vuelve resistentes pero con el apoyo de las estrategias adecuadas se logra un cambio significativo, trabajar bajo el estado ideal, en el que los suministros, útiles y equipos innecesarios sean eliminados, todos aquellos se encuentren ordenados e identificados, se elimine las fuentes de suciedad, para esto la unidad Contact Center de Plasticaucho determinará herramientas de control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos, no es cuestión solo de estética, sino de motivar al personal, reforzar la calidad, la eficiencia, y en consecuencia la competitividad de la organización.

6.3 JUSTIFICACION

El departamento integrado Contact Center de la industria Plasticaucho Industrial S.A. propone el diseño de herramientas de Gestión de la Calidad, para potencializar el buen servicio al cliente tanto interno como externo, la calidez en la atención y la predisposición de escuchar a los clientes, mantener y reforzar las relaciones induciendo a un mayor acercamiento a los mismos, intentando mantener los logros obtenidos y trabajando en pos de una posición favorable respecto al producto y servicio de calidad que produce PISA.

La responsabilidad que tienen las empresas hoy en día, es asegurarse de que los resultados de los procesos cumplen con los requerimientos operacionales y del cliente. Por esta razón, es de suma importancia, evaluar continuamente el desempeño de los procesos apoyados en herramientas de calidad con el fin de emprender acciones correctivas cuando estas sean necesarias, una acción correctiva debe realizarse, una vez se haya identificado la causa de insatisfacción (del cliente). Determinar las posibles causas de insatisfacción de cada uno de los atributos que conforman los procesos, es

una manera de determinar las actividades críticas y / o puntos de control de los procesos, con el fin de establecer acciones correctivas sobre eventuales fallas, que inciden de manera negativa en la satisfacción del cliente.

El departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial considera que una solución a un problema es una oportunidad de mejora que se ve reflejada de manera porcentual en los índices de satisfacción, fidelidad y retención de los clientes, al igual que en el aumento de los volúmenes de venta, en la reducción de los costos operacionales y en los costos de la no calidad, y finalmente en la mejora de la productividad de la compañía.

Generalmente, la identificación de la causa raíz de un problema o falla, implica la identificación de una actividad que no agrega valor, y que por el contrario hace deficiente e improductivo el proceso al que pertenece.

Es precisamente por este escenario, que se instituye la necesidad de realizar una investigación que sugiere integrar herramientas de gestión de la calidad, cuyo aporte establezcan un punto de apoyo a los directivos del Contact Center, personal a cargo de la administración de la Norma de calidad ISO 9001 – 2008, la gerencia de la empresa, personal operativo y que sea de utilidad para la toma de decisiones, que ayude a mejorar tiempos, reducción de costos, administración efectiva de recursos, evitar re procesos, la aplicación de las herramientas de gestión de la calidad originará una mejora en la prestación del servicio al cliente y consumidor final del producto.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

“Diseñar las herramientas de Gestión de Calidad para elevar el nivel de eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A”

6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el uso actual de herramientas de calidad en la prestación del servicio del departamento Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A
- Elaborar el diseño secuencial de las herramientas de gestión de la calidad como un modelo base con el fin de potencializar la eficiencia del servicio prestado por el departamento Contact Center.
- Establecer indicadores que permitan monitorear la eficiencia de las herramientas de mejora.
- Determinar la difusión de lo propuesto a los miembros del departamento Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, económicos - financieros, legales, de talento humano y políticos, tecnológicos, organizacionales, que determinan la posibilidad real de llevar a cabo la propuesta.

FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL

El departamento de Contact Center de la industria de calzado Plasticaucho Industrial S.A mantiene una estructura organizacional bien estructurada que apoya y facilita las relaciones entre personal, sean estos alta dirección, mandos medios y personal operativo, de tal manera que se distribuyen las áreas departamentales con el único objetivo de trabajar bajo el slogan de la calidad y mejora continua de los procesos para y poder superar las expectativas de los clientes.

FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA

Plasticaucho Industrial S.A se ha caracterizado, por contribuir al desarrollo empresarial de la ciudad de Ambato, ofreciendo un producto y servicio de calidad, como también una excelente atención de esta manera buscando siempre la mejora continua y caminando a la par de la tecnología y cambios que la modernidad nos exige.

Actualizar los conocimientos y habilidades para el manejo de métodos y procedimientos al personal PISA implica disponer de herramientas tecnológicas capaces de brindar un mejor servicio al cliente, establecer una estrecha relación con el mismo, conocer sus necesidades a un 100% es la intención principal de Plasticaucho Industrial S.A.

FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO

Plasticaucho Industrial S.A. cuenta con una gran ventaja al mantener líderes de área comprometidos bajo el soporte y dirección de la Gerencia General el Ing. Xavier Cuesta, el desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el soporte del mismo, así como también con el soporte de la unidad de Gestión de la Calidad.

De la misma manera el personal con el que cuenta el departamento de Contact Center está orientado a las tendencias actuales que exige el mercado, visualizar la atención en los clientes, establecer estrategias para brindarle un mejor servicio, ser generadores de nuevos retos que nos pongan por encima de la competencia, Plasticaucho ya lleva varios años con un Sistema de Calidad instaurado, pero debido a su gran conformación es recomendable que cada departamento tome la pauta e inicie sus procesos de mejora es por esto que se puede decir que la resistencia al cambio sería mínima, la inclinación de la empresa está dada a la capacitación continua de su personal, reuniones periódicas para tratar temas inherentes a la calidad, proyectando así una imagen de confianza al cliente.

FACTIBILIDAD TECNICA

El departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A, se ha caracterizado, por contribuir con el desarrollo de la provincia y el país a través de la comercialización de sus productos de cuero, lona y eva, el Contact Center es un área de soporte para la actividad principal de la empresa que es la comercialización de sus productos, colabora con el tratamiento y solución de quejas y reclamos sea por producto (calidad) , retraso en sus tiempos de entrega, facturación, logística de la mercadería, etc, adicional en los siguientes ámbitos: asesoramiento profesionalizado en Ventas, Cartera, Atención al Cliente externo e interno, Recepción de Quejas y Reclamos y Campañas Telefónicas, buscando siempre mejorar continuamente su calidad de servicio y cambios que la modernidad nos exige.

FACTIBILIDAD ECONOMICA - FINANCIERA

La propuesta directamente se financiará con recursos del investigador. Posteriormente por parte del personal operativo y jefes del departamento Contact Center de Plasticaucho industrial S.A, al ser ejecutada la propuesta.

FACTIBILIDA LEGAL

Basados en los prescrito en la Ley de Defensa del Consumidor.

Del Capítulo II.

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:

5. 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;

6. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

7. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.

9. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

10. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

Del Capítulo V.

Art. 18.- ENTREGA DEL BIEN O PRESTACION DE SERVICIO.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Del Capítulo XIII.

Art. 75.- SERVICIOS DEFECTUOSOS.- Cuando los servicios prestados sean manifiestamente defectuosos, ineficaces, causen daño o no se ajusten a lo expresamente acordado, los consumidores tendrán derecho, además de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, a que le sea restituido el valor cancelado. Además, el proveedor de tales servicios, será sancionado con una multa de cincuenta a

quinientos dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, sin perjuicio de las demás acciones a que hubiere lugar.

(PUEBLO, 2000)

(Congreso Nacional E. , Ley 2000-21, 2000)

(Congreso Nacional E. , Ley 2006-54, 2006)

(Congreso Nacional E. , Ley, 2009)

Basado en La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

Del Título I

Art. 1.- Esta Ley tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, destinado a: i) regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en ésta materia; ii) garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

Art. 3.- Declárese política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional.

Art. 4.- Son objetivos de la presente Ley:

b) Regular el funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad;

c) Establecer los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana;

Art. 5.- Las disposiciones de la presente Ley, se aplicarán a todos los bienes y servicios, nacionales o extranjeros que se produzcan, importen y comercialicen en el país, según corresponda, a las actividades de evaluación de la conformidad y a los mecanismos que aseguran la calidad así como su promoción y difusión.

Del Título III.

Art. 50.- El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación.

(Congreso Nacional E. , Ley 76, 2007)

(Congreso Nacional E. , oae.gob.ec, 2007)

6.6 ANÁLISIS DE LA SITUACION INICIAL

Plasticaucho Industrial desde el año 2005 está certificado bajo la Norma de Calidad ISO 9001 – 2008, esta certificación permite a la empresa potencializar su imagen frente al cliente y usuario final, quienes demandan el producto en grandes volúmenes, confiando en la calidad del producto, su máxima duración e innovación en los diseños de calzado, si bien es cierto la Norma ISO rige para toda la compañía sin excepción de sus procesos especialmente aquellos que forman parte de la cadena de valor, sin embargo la empresa es tan extensa que requiere de la colaboración de cada área en la creación de proyectos que tiendan a trabajar en pro de la mejora extendiendo acciones preventivas, correctivas o de mejora, entonces se podría decir que el departamento de Contact Center trabaja bajo parámetros de buena atención y calidad en el servicio al cliente, más únicamente lo hace según lo indicado por la propia coordinación del área y la guía del área que coordina el Sistema de Gestión de Calidad pero hace falta más énfasis en herramientas que ayuden a minimizar errores, re procesos, ayuden a optimizar recursos y tiempos.

Por tanto se pretende trabajar bajo *estándares de servicio* que son niveles de desempeño o expectativas medibles que definen la calidad del contacto con el cliente. Las expectativas y necesidades de los clientes son la base de los estándares medibles de servicio.

La clave para la satisfacción de los clientes externos es satisfacer en primer término a los clientes internos; muchos empleados de contacto al cliente necesitan del apoyo de clientes internos, quienes también deben comprender el papel que desempeñan en el cumplimiento de los estándares de servicio.

En la actualidad el área de contact center trabaja con un mínimo de herramientas de calidad como son:

- Scripts: procesos y recomendaciones de llamada, en los scripts se puede encontrar las características y precios de cada modelo de calzado.

Gráfico 28: Scripts de Llamada



Fuente: Calidad Contact Center PISA

- Formularios de evaluación: en todas las llamadas se evalúan, protocolo telefónico, vinculación en el cierre de llamada, desarrollo de la llamada, y las habilidades telefónicas.

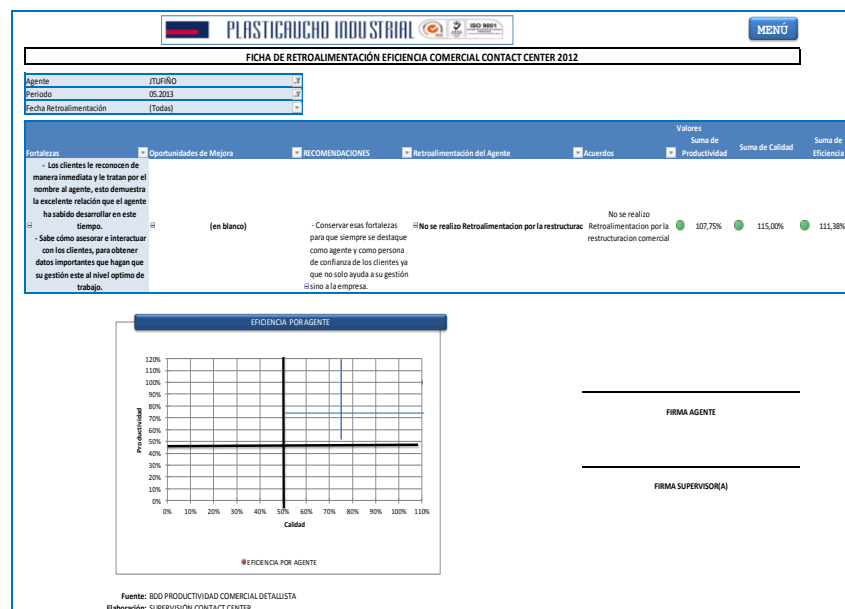
Gráfico 29: Formularios de Evaluación

SECCIONES	CAMPOS	PESO COMERCIAL
EVALUACIÓN DE LA LLAMADA		
Protocolo telefónico	Saludo e identificación agente/cliente	5
	Ayuda adicional	5
Vinculación con el cliente	Interacción y empatía con el cliente	10
Desarrollo de la llamada	Identificación y atención a la necesidad	20
	Profundiza en el asesoramiento	30
	Cierre de la llamada	5
Habilidades telefónicas	Efectividad telefónica	5
	Enfoque y seguridad	5
	Dicción adecuada	5
	Amabilidad con el cliente	5
	Tiempo de espera	5
TOTAL	TOTAL	100

Fuente: Calidad Contact Center PISA

- Ficha de retroalimentación: cada mes la línea de supervisión se encarga de hacer las retroalimentaciones con su área, ellos son responsables de establecer compromisos, acuerdos y de dar seguimiento a cada agente.

Gráfico 30: Ficha de Retroalimentación



Fuente: Calidad Contact Center PISA

- **Monitoreo:** Cada 3 días la línea de supervisión da un seguimiento de los estados de los Agentes en cuanto al manejo del Mitrol con los siguientes estados:

- **Hold, Not Ready:** No debe excederse de los 15min
- **Receso:** Se identifica los agentes que se pasa de 1 hora
- **Almuerzo:** No se debe pasar de los 35min
- **Actividades Administrativas**

- **Monitoreo en línea:** la línea de supervisión, ingresa en las computadoras de cada agente para verificar la forma de trabajo y los programas que el agente utiliza en la llamada.

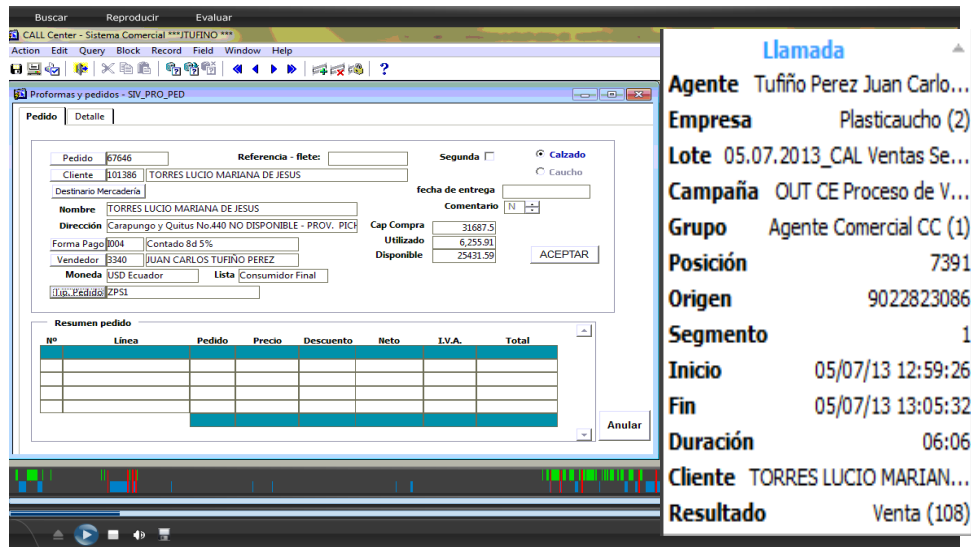
Gráfico 31: Monitoreo

Doc.com.	Pos.	Rep.	S	Denominación	Cvt.	Fecha doc.	Ctd.conf.	Nº pedido cliente	Nº de pedido	Lote	Válido de	Validez a	Fe.entrega	Creado por	BF	Solicitante	Tp
30184550	10	1		CLG BL BL 38	ZP51	28.06.2013	10	003310-00000521-3004	003310-00000521-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	20	1		CLG NGD NG 38	ZP51	28.06.2013	12	003310-00000521-3004	003310-00000521-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	30	1		GEM NGD BL 36	ZP51	28.06.2013	1	003310-00000521-3004	003310-00000521-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	40	1		GEM NGD BL 37	ZP51	28.06.2013	1	003310-00000521-3004	003310-00000521-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
30184511	10	1		ATL BL BL 31	ZP51	28.06.2013	3	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	20	1		ATL BL BL 32	ZP51	28.06.2013	2	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	30	1		ATL BL BL 33	ZP51	28.06.2013	3	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	40	1		ATL BL BL 34	ZP51	28.06.2013	3	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	50	1		ATL BL BL 36	ZP51	28.06.2013	5	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	60	1		ATL BL BL 37	ZP51	28.06.2013	3	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	70	1		ATL BL BL 38	ZP51	28.06.2013	3	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	80	1		ATL BL BL 39	ZP51	28.06.2013	3	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	
	90	1		ATL BL BL 40	ZP51	28.06.2013	3	003310-00000520-3004	003310-00000520-3004-0000100994		31.12.9999	28.06.2013	SAPSYBASE	100994		1	

Fuente: Calidad Contact Center PISA

- **Grabaciones por zona:** almacenan todas las llamadas que los agentes han realizado de cada cliente, para asegurar el servicio, las retroalimentaciones y tener como respaldo para alguna queja o reclamo que tenga el cliente.

Gráfico 32: Grabaciones por zona



Fuente: Calidad Contact Center PISA

Sin embargo la tendencia se dirige a añadir otras herramientas de gestión de calidad que ayuden a organizar de mejor manera el trabajo, se estandaricen las actividades, se apoyen entre miembros del área, y se logre la mejora continua en ciclos permanentes bajo indicadores de control, dichas herramientas serán visualizadas en el posterior desarrollo de la propuesta.

Cada vez que se generan productos o servicios defectuosos o clientes insatisfechos, la gerencia o directivos del departamento Contact Center deben buscar las causas fundamentales, emprender acciones para corregir la situación y cambiar el procedimiento de trabajo para eliminar el problema. Entonces se podría decir que el Contact Center como tal que es el área objeto de estudio no trabaja aún bajo una terminología Kaizen, entonces no se puede implementar el ciclo estandarizar – hacer – verificar – actuar.

Una vez que los estándares de servicio se apliquen y que los colaboradores hagan sus trabajos de acuerdo con dichos estándares y sin anomalías, el proceso está bajo control.

De los resultados obtenidos del capítulo anterior, la aplicación de encuestas dirigidas a los colaboradores del departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A, se puede notar la necesidad de emplear las herramientas de calidad necesarias para mejorar la atención al cliente tanto interno como externo, en la consulta sobre si poseen todas las herramientas necesarias para ejecutar un correcto trabajo y por su puesto de calidad el 30% afirma que si mientras un 60% afirma que no siempre, entonces podemos darnos cuenta que tenemos una amplia oportunidad de mejora se puede detectar las mejores estrategias para mantener un sitio de trabajo ordenado y a la vez detectar inmediatamente las herramientas necesarias para trabajar en un modo preventivo no correctivo, en la cuestión de que si se trabaja bajo una cultura de orden y limpieza el 40% afirma que siempre, 11 personas en cambio puede manifestar que esta situación no se da, no se cuenta con las herramientas propias para contrarrestar este defecto, y propiamente la pregunta acerca de si se mantienen o no herramientas de gestión para ayudar a la organización y productividad del departamento y la toma de decisiones oportunas, en su mayoría primero hay desconocimiento de cuáles son las herramientas como tal, luego tan solo alrededor de 14 colaboradores afirman si utilizar dichas herramientas, los colaboradores restantes consideran a esto una falencia puesto que si se implementarán estas ayudas o herramientas facilitaría aún más, si se revisa y da seguimiento a la calidad de servicio que los usuarios reciben, se manejan indicadores de los procesos, estrategias tales como 6 S's el departamento de Contact Center mejoraría notablemente.

6.7 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TECNICO

Basándonos en los principios y aplicaciones de TEORÍA DE LA CALIDAD de Kaoru Ishikawa y Edwards Deming sugieren el uso de ciertas herramientas que ayudarán a la mejora de calidad tanto de los procesos operativos del Contact Center y con esto directamente mejorará el nivel de atención al cliente externo:

Calidad en el Servicio al Cliente.

Los clientes llegan a la empresa y preguntan sobre los productos o servicios que se tienen y con base a la información, a la impresión y al trato que se les da toman su decisión sobre comprar o no; sobre volver a la empresa o no volver a hacerlo.

Desde que el cliente está en contacto con la empresa se le debe dar la impresión de que recibirá un excelente servicio. Que el producto que se le ofrece satisface completamente sus necesidades. Por ello cuatro recomendaciones a tener en cuenta son:

- 1.- Transmita una actitud positiva a los demás.
- 2.- Identifique las necesidades de los clientes.
- 3.- Ocúpese de las necesidades de sus clientes.
- 4.- Trabaje para que los clientes regresen.

Comportamiento Humano.

La gerencia de este siglo debe estar plenamente identificada con las exigencias que en Administración se requiere a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita, debe mejorar la productividad, hacer uso del potencial del recurso humano, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa, al país y en su propio crecimiento.

No debe la gerencia por tanto, descuidar el clima de trabajo, puesto que como se sabe, constituye la personalidad de una organización, en el sentido que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima. Hoy más que nunca se necesita:

- Comprender y saber manejar las herramientas necesarias para un cambio planificado hacia la orientación del comportamiento del factor humano en la organización de acuerdo con las exigencias de hoy en un entorno cambiante y cada vez más exigente.
- Diseñar e implantar estrategias de cambio dentro de sus contextos organizacionales y de esta manera mejorar la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo gerencial y de esta forma contribuir con excelencia al desarrollo del país.
- Comprender y valorar la importancia de las habilidades gerenciales para el éxito de la organización.
- Entender la integración de los individuos en el ámbito organizacional en una relación sistémica y de sinergia en la búsqueda de los objetivos de la organización a través de la excelencia

Selección de Problemas.

DEFINICIÓN:

Matriz a través de la cual se priorizan los problemas mediante el uso de atributos o criterios. Los problemas enumerados deben ser una lista corta (ideal 5 problemas).

Permite priorizar los problemas con menor riesgo de subjetividad.

PASOS PARA ELABORARLO:

- Primero se realiza una tormenta de ideas con el fin de identificar los problemas existentes en el área.
- Clasificar y agrupar las ideas o problemas afines.
- En la primera columna de la matriz se enuncian los criterios de valoración de los problemas:

Control: ¿En qué grado el problema es controlable por el área en mención?

Importancia: ¿Es importante el problema para esa área correspondiente?

Dificultad: ¿Qué grado de dificultad tiene el problema?

Tiempo: ¿Cuánto tiempo toma solucionar el problema?

Retorno: ¿Lo invertido para solucionar el problema dará beneficios?

Recursos: ¿Cuántos recursos se necesitan?

Asignar un valor en la escala del 1 al 5 para cada uno de los items.

Totalizar cada columna y elegir el problema que tenga el mayor puntaje.

Diagrama de Causa y Efecto.

DEFINICIÓN:

Se le conoce también como la Espina de pescado debido a su forma. Viene a ser la presentación gráfica de un efecto y sus causas, permitiendo la identificación y relación de las causas que afectan un proceso. Su propósito es de ayudar al grupo a visualizar el problema y a practicar pensamiento divergente.

PASOS PARA ELABORARLO:

- Generar las causas necesarias mediante la tormenta de ideas.
- Diseñar el diagrama causa y efecto.
- Trazar una línea horizontal y en el punto final derecho trazar un rectángulo en el que se colocará el efecto del problema.
- Las influencias o causas principales serán listadas hacia la izquierda en líneas oblicuas, las causas pueden ser agrupadas en grupos que dependerán de acuerdo a cada proceso (por ejemplo: Recurso Humano,
- Usuario, Métodos e Infraestructura).
- Por cada causa se debe hacer la pregunta: ¿porqué sucede? listar las respuestas como ramificaciones de las principales causas.
- Un diagrama de efecto bien detallado tomará la forma de un esqueleto de pescado.

INTERPRETACION:

- Resaltar las causas que aparezcan repetidamente y las más importantes.
- No abarcar más allá del área de control del Círculo.

Formato de Propuesta de Mejora al Proceso

DEFINICIÓN:

Es una herramienta que permite descubrir en detalle aquél proceso crítico y una propuesta de mejora.


PASOS PARA ELABORARLO:

- Identificar el servicio y proceso crítico.
- Escribir el cliente interno o externo de quien depende este servicio.
- Detallar el problema que hace al proceso crítico.
- Describir cual es la situación actual del proceso con este problema en términos de afectividad, eficiencia y/o adaptabilidad.
- Describir la mejora planteada por el área en consenso.
- Definir el impacto o resultado esperado en términos cuantificables (número, porcentaje, etc.).

INTERPRETACIÓN:

Permite mostrar en forma concisa como un proceso puede ser modificado para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Identificando el proceso crítico, el detalle del problema y los servicios que son afectados por el proceso crítico.

Gráfico 33: Formato de Propuesta de Mejora al Proceso.

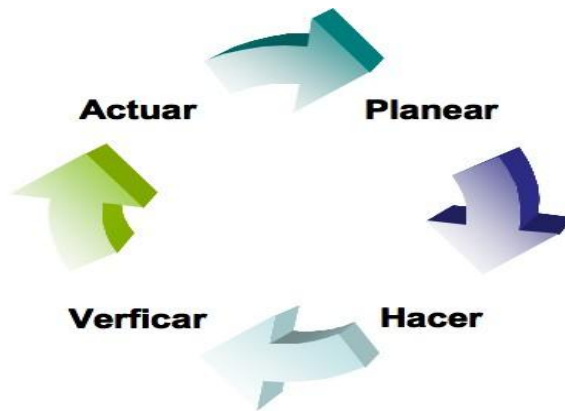
PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO	
	
Circulo : _____ Fecha: _____ Objetivo : _____	
PROBLEMA: _____	
Descripción del Problema	Análisis del Problema
Mejora de la Propuesta	Situación Mejorada

Metodología de los Círculos de Calidad.

La metodología de los Círculos de Calidad es una secuencia normalizada de actividades que facilita la solución de problemas o la realización de mejoramientos en una forma organizada y científica. Este proceso comprende seis pasos y está basado en el ciclo de calidad:

Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Gráfico 34: Pasos del Círculo de calidad



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

A continuación se describen los pasos a tomar:

1. Identificación y selección del problema.

- a. Listado de problemas: Clarificación, Evaluación y Calificación de cada una.
- b. Descripción del problema con base en TIEMPO, UBICACIÓN, IDENTIDAD Y MAGNITUD.
- c. Identificación del diagrama del proceso. Visite el lugar donde ocurre y fije una meta.

2. El análisis (Causas del problema).

- a. Identificación de las causas principales del problema, se utiliza la técnica de TORMENTA DE IDEAS y se hace un listado de posibles causas que ocasionan el problema. Estas causas se ubican en un Diagrama Causa efecto.
- b. Determinar las acciones necesarias para eliminar o disminuir las causas.

3. Generación de soluciones.

Con la técnica TORMENTA DE IDEAS se consideran varias alternativas de solución.
Selección de la mejor solución.

4. Selección y planificación de la solución.

- a. Diseño de un plan de desarrollo que contesta a las preguntas:
Qué, Cómo, Cuándo, Quién, Dónde.
- b. Elaboración de un presupuesto estimado de la inversión que se necesita.
- c. Obtención de la aprobación y colaboración necesaria.

5. Implantación.

Si la dirección aprueba el plan presentado, se comunica a las personas lo que se va a hacer. Se entrena a las personas en Qué hacer y Cómo hacerlo bien. Se implantan las acciones de acuerdo al plan elaborado. Registros de los recursos utilizados.

6. Evaluación y normalización.

Se Verifica y se compara la efectividad de las acciones que se han desarrollado, confirme si la meta propuesta fue alcanzada. Establezca un documento si hay un nuevo procedimiento Calcule el análisis costo beneficio del mejoramiento.

Gráfico 35: Metodología para el Tratamiento de Problemas



Elaboración de actas:

Para garantizar que un trabajo se complete con éxito después de una reunión, debe elaborarse un documento (acta) que consigne los elementos necesarios para realizar el seguimiento a los compromisos y decisiones tomadas en dicha reunión.

Los elementos mínimos que deben contener el acta son:

Gráfico 36: Formato de Acta

1. Fecha y hora	<i>¿Cuándo tuvo lugar la reunión (fecha, hora de inicio y hora que finalizó)?</i>
2. Asistentes	<i>¿Quiénes asistieron a la reunión?</i>
3. Temas de la agenda que se discutieron	<i>¿Describa los temas brevemente</i>
4. Alternativas presentadas	<i>¿Qué ideas se presentaron y quién las presentó? Incluya breves comentarios o puntos claves, y el nombre de la persona que las presentó</i>
5. Soluciones acordadas	<i>¿Cuál fue el resultado? Explique la verdadera solución sobre la cual acordaron actuar los asistentes para resolver el problema</i>
6. Tareas asignadas y aceptadas	<i>¿A qué personas se les asignaron tareas? Si asistieron indique que reconocieron y aceptaron el trabajo y que comprendieron la tarea; si no asistieron comente que es necesario hacer un contacto de seguimiento.</i>
7. Fechas límites	<i>¿En qué fecha debe estar terminado el trabajo?</i>
8. Acciones de seguimiento	<i>¿Qué acciones hay que realizar después de la reunión? ¿Quién es el responsable? ¿Quien supervisará el seguimiento, y cómo se informará a la persona responsable?</i>

Gráfico 37: Formato de elaboración del Acta

ACTA DE REUNIÓN N°	
<p>Zona Comercial: Guayaquil</p> <p>Fecha:</p>	
<p>Orden del Día:</p> <p>a. Lectura de acta anterior y de los compromisos anteriores</p> <p>b. Temas a tratar</p> <p>c. Varios</p>	
<p>Desarrollo: (Temas que se discutieron, alternativas presentadas soluciones acordadas)</p>	
<p>Compromiso : (tareas asignadas y aceptadas, fechas límites, acciones de seguimiento)</p>	
<p>Fecha Próxima de la Reunión: (sitió y hora)</p>	

Modelo Operativo

Tal como se detectó en el análisis de situación inicial de la presente propuesta el Departamento Contact Center de Plasticaucho Industrial requiere aplicar herramientas técnicas que colaboren con la medición de la satisfacción del cliente, la evaluación del desempeño de sus unidades operativas, dar seguimiento y evaluación a la gestión a través de indicadores, y como complemento siendo importante empezar por adquirir una cultura de orden y limpieza.

Diseño de la Encuesta de Satisfacción al cliente

El departamento de Contact Center será el centro que evalúe la satisfacción actual de los clientes respecto a los servicios venta, postventa, la encuesta buscará evaluar dos grandes categorías (procesos) que conforman el macro proceso de Prestación de Servicio Contact Center. La encuesta consta de dos partes: una primera pregunta acerca de la satisfacción general del cliente, y una segunda parte, que busca determinar qué importancia tiene un atributo en particular en la satisfacción personal del cliente (calidad esperada), y que calificación le da a ese atributo en términos del servicio prestado por la compañía (calidad percibida).

A raíz de este paso que es la herramienta que nos ayuda a identificar las posibles falencias que está manteniendo el Departamento, según confirma el cliente, da a lugar a establecer los siguientes puntos utilizando las herramientas: diagrama de pescado, plan de acción, indicadores de gestión, sin descartar la buena gestión de unas 6 S`s óptimas que colaboren a la ejecución de las tareas diarias por parte de los miembros del departamento de Contact Center.

ENCUESTA SATISFACCIÓN – EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PLASTICAUCHO INDUSTRIAL

Cuestionario

La Dirección de Cuidado al cliente de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A, desea establecer un sistema de monitoreo de satisfacción del servicio venta y postventa prestado actualmente por la compañía con la intención de corregir eventuales fallas y proveer un servicio con calidad superior; por esta razón nos gustaría conocer su evaluación acerca de los servicios que actualmente usted está recibiendo.

Responder la encuesta no le tomará más de 5 minutos.

1. ¿Cómo calificaría usted, en general los servicios suministrados por PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A?

Tabla 19: Nivel de Calificación Servicios Suministrados

5	4	3	2	1
Excede notablemente las expectativas	Supera las expectativas	Cumple con las expectativas	Por debajo de las expectativas	Muy por debajo de las expectativas

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

2. Con el fin de evaluar sus necesidades y expectativas vs. La satisfacción y la calidad del servicio percibido, a continuación listaré una serie de atributos de los procesos venta y postventa.

Por favor, determine qué **importancia** tienen cada uno de estos para determinar su satisfacción general. Califique cada atributo según la siguiente escala de evaluación:

Tabla 20: Nivel de Calificación Necesidades y Expectativas vs. la satisfacción y la calidad del servicio

5	4	3	2	1
De extrema importancia	Importante	Indiferente	Poco importante	De ninguna importancia

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Seguidamente, califique cada atributo según la **calidad** del servicio ofrecido por PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. con base en la siguiente escala de medición:

Tabla 21: Nivel de Calificación Calidad del Servicio

5	4	3	2	1
Excede notablemente las expectativas	Supera las expectativas	Cumple con las expectativas	Por debajo de las expectativas	Muy por debajo de las expectativas

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Atributos a calificar:

Tabla 22: Prestación del servicio

PRESTACION DEL SERVICIO	IMPORTANCIA	CALIDAD
Coordinación de las actividades logísticas para entrega del producto		
Rapidez en el ingreso y asignación de pedidos		
Flexibilidad en horarios de atención		
Conocimiento cabal de del producto por parte de los agentes comerciales		
Atención y amabilidad del personal ventas		
Cumplimiento y puntualidad en la entrega del producto		
Calidad del servicio entregado		

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Tabla 23: Atención Quejas y Reclamos

ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS	IMPORTANCIA	CALIDAD
Rapidez y eficiencia en el manejo de novedades en los servicios: (no entrega, ruta equivocada, mercadería mal despachada, cambios de mercadería, devoluciones, etc)		
Informes periódicos del estado de su(s) servicio(s)		
Rapidez y eficiencia en la solución de la queja o reclamo		
Atención personalizada		
Calidad de la solución al reclamo		
Informe de la razón por la cual se produjo el problema		

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

PROCESAMIENTO DE DATOS Y PLAN DE TABULACIÓN

Las encuestas se desarrollan mediante llamada telefónica a través del Contact - Center Plasticaucho Industrial S.A. Las respuestas de las encuestas realizadas fueron codificadas de modo que se evaluarán cada uno de los atributos preestablecidos. A continuación se muestra la Tabla de la Investigación:

Tabla 24: Tabla de Investigación

Categoría	Descripción
Objetivo	Priorizar las necesidades y expectativas actuales de los clientes en relación con el elemento de satisfacción postventa, y determinar la calidad del servicio percibido por el cliente.
Período	Junio -Diciembre 2012
Muestra	Clientes detallistas – Mayoristas
Formato	Encuesta puntuadas mediante escala
Seguimiento	Evaluar los procesos y estándares de servicio que impactan directamente en la satisfacción de los clientes

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Los deberán proyectarse de la siguiente manera:

ENCUESTA SATISFACCION – EVALUACION DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS CONTAC CENTER

Tabla 25: Formato de Evaluación

Respuestas	Total	
	N.	Porcentaje%
5. Excelente		
4. Bueno		
3. Normal		
2. Malo		
1. Muy Malo		

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Base: N Clientes

Total encuestados

Pregunta N. 1.- ¿Cómo calificaría usted, en general los servicios suministrados por PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A?

El siguiente cuadro será:

Tabla 26: Resultados de Servicios

Atributo	Respuestas	Importancia		Respuestas	Calidad	
		N.	%		N.	%
Coordinación de las actividades logisticas para la entrega del producto	5. De extrema importancia			5. Excelente		
	4. Importante			4. Bueno		
	3. Indiferente			3. Normal		
	2. Poco importante			2. Malo		
	1. De ninguna importancia			1. Muy malo		

Base: N. clientes a quienes el contact - center dio soporte a sus necesidades en el último semestre 2012.

La siguiente tabla será:

RESULTADOS IMPORTANCIA VS CALIDAD – ATENCION QUEJAS Y RECLAMOS

Tabla 27: Resultados Quejas y Reclamos

Atributo	Respuestas	Importancia		Respuestas	Calidad	
		N.	%		N.	%
Rapidez y eficiencia en el manejo de novedades en los servicios: (no entrega, ruta equivocada, mercadería mal despachada, cambios de mercadería, devoluciones, etc)	5. De extrema importancia			5. Excelente		
	4. Importante			4. Bueno		
	3. Indiferente			3. Normal		
	2. Poco importante			2. Malo		
	1. De ninguna importancia			1. Muy malo		

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Base: N .Clientes

Total encuestados.

DESARROLLO DEL INDICE DE SERVICIO (INDICE DE SATISFACCION)

Cumplir con las expectativas de los clientes (esto es proporcionar los satisfactores) a menudo se considera como el mínimo requerido para conservar el negocio. Para ser verdaderamente competitivo, las empresas deben asombrar y encantar a los clientes, vender más allá de lo esperado. Básicamente esto significa que el proveedor tiene que saber lo que los clientes quieren, deben clasificar estas necesidades bajo la forma de un índice de satisfacción y luego aplicar reingeniería para construir procesos y actividades que generen una lealtad genuina.

La combinación de encuestas personales, retroalimentación de ventas, cuestionarios, etc, ayuda a la compañía a establecer los perfiles de satisfacción de los clientes, y a partir de estos elaborar un planeador de mejoramiento de desempeño.

El anterior cuestionario debe medir todos los aspectos del servicio que sean relevantes para los clientes y que influyan en la satisfacción global del servicio. Para la presente investigación estos requerimientos los calificamos “Dimensiones de Calidad”. Se utilizó conocimiento previo, reuniones, metodología de incidentes críticos (Hayes, 1998), sin dejar de considerar el conocimiento acumulado de personal de contacto que cotidianamente interactúa con los clientes y conoce cuáles son los elementos que generan satisfacción o insatisfacción.

Usar escalas de no menos de 5 puntos

En el caso de realizar estas preguntas cerradas, se presenta la interrogante de cuántas opciones incluir para responderla. Si son demasiadas, será confuso y complicado por tanto nuestro cuestionario es corto:

En las preguntas que cuestionan el nivel de satisfacción del cliente o usuario el puntaje ideal de calificación es 5, ya que los rangos de calificaciones varían así: ¹

Tabla 28: Escalas de Calificación

CALIFICACION	PUNTOS
EE	5
SE	4
CE	3
DE	2
MDE	1

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

-
- EE.- Excede notablemente las expectativas
 - SE.- Supera las expectativas
 - CE.- Cumple las expectativas
 - DE.- Por Debajo de las expectativas
 - MDE.- Muy por debajo de las expectativas

Es decir si se obtiene un acumulado de calificación incluso al rango 4 los resultados no son aceptables, la calificación que nos da el 75% nivel objetivo del ISC es el puntaje 5.

Seguidamente se explicará en qué consiste la calificación ISC:

En este caso particular el cumplimiento del ISC se lo analizará mensualmente pero los resultados para el incentivo del personal serán tomados del acumulado trimestral, así:

Tabla 29: Cumplimiento del Índice de Servicio (índice de Satisfacción)

Períodos de referencia:

Eventos: Jun / Agosto


Encuestas: Sept / a Nov

Divulgación: Dic

 PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A	Ciudad	Resultados			Evolución mensual - escala móvil de 3 meses							Clasificación general	
		1 - Rango aceptable	1 - Fuera de Rango		1 - Fuera de Rango							Anterior	Actual
		Jun/ a Agost/			Jun- Agost								Jun- Agost
A	AMBATO	96.0	4.0		96	X	X	X	X	X	X	X	1
B	AMBATO	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	2
C	AMBATO	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	3
D	AMBATO	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	4
E	AMBATO	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	5

PUNTO DE CONTROL PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Tabla 30: Medición de la satisfacción del cliente

PROCESO	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
 <p align="center">SERVICIO CONTACT CENTER</p>	Medición de la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción	Gerente Comercial/ Asesores Contact Center	Annual	75%
		# Clientes con quejas/ total clientes	Gerente Comercial/ Asesores Contact Center	Mensual	<=2%

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

ISC.- Índice de satisfacción del Cliente

El Índice de Satisfacción del Cliente se medirá a través de la encuesta mensual realizada al cliente por parte del departamento de Contact Center.

Objetivo del ISC:

OBJETIVO DEL ISC 2012

75%

El resultado del Índice de Satisfacción del cliente deberá alcanzar el 75% de cumplimiento y eficiencia bajo la calificación dada por el cliente en la Encuesta de Satisfacción, el puntaje máximo a alcanzar es de 5 puntos.

En el caso que los resultados alcanzados al aplicar la encuesta de Satisfacción al Cliente estén por debajo de la meta o el cliente tanto interno como externo presente quejas,

reclamos o sugerencias se deberán tomar acciones que ayuden a superar los valores y llegar a la meta, acciones que corrijan los errores o defectos presentados, a través de las siguientes herramientas:

Análisis Causa – Efecto – Espina de Pescado.- Los Diagramas Causa-Efecto ayudan a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. También es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario

Cómo se utiliza.-

1. Identificar el problema: Identifique y defina con exactitud el problema, fenómeno, evento o situación que se quiere analizar. Éste debe plantearse de manera específica y concreta para que el análisis de las causas se oriente correctamente y se eviten confusiones.
2. Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema: Se asume que todas las causas del problema que se identifiquen, pueden clasificarse dentro de una u otra categoría. Generalmente, la mejor estrategia para identificar la mayor cantidad de categorías posibles, es realizar una lluvia de ideas con el equipo de trabajo. Cada categoría que se identifique debe ubicarse independientemente en una de las espinas principales del pescado.
3. Identificar las causas: Mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías encontradas, identifique las causas del problema. Éstas son por lo regular, aspectos específicos de cada una de las categorías que, al estar presentes de una u otra manera, generan el problema. Si una o más de las causas identificadas es muy compleja, ésta puede descomponerse en sub causas.

4. Analizar y discutir el diagrama: Cuando el Diagrama ya esté finalizado, el equipo de trabajo pueden discutirlo, analizarlo y, si se requiere, realizarle modificaciones. La discusión debe estar dirigida a identificar la(s) causa(s) más probable(s), y a generar, el plan de acción para eliminar las causas identificadas.

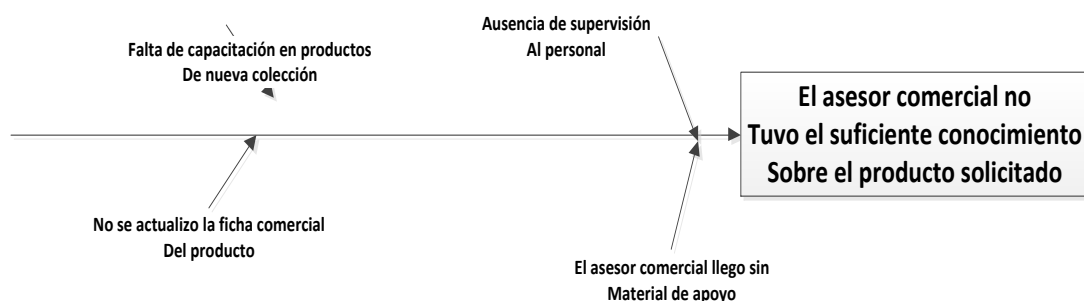
Recomendación.- Esta técnica se utiliza mejor en equipos pequeños (4 a 8 personas). El Facilitador deberá conocer la dinámica del equipo y las relaciones entre los miembros del equipo.

Por ejemplo:

En la pregunta, 1. ¿Cómo calificaría usted, en general los servicios suministrados por PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A?

Si el resultado obtenido arrojo un resultado por debajo de la meta (65%) y/o en las verbalizaciones el cliente expreso que está inconforme debido a que el agente vendedor no tenía el suficiente conocimiento para explicarle acerca del producto que solicitaba, se diagnostica la situación, citando varias posibles causas y se define de entre ellas la causa raíz del problema, este método es el llamado análisis: causa – efecto o diagrama de Ishikawa; así:

Gráfico 38: Causa – efecto o diagrama de Ishikawa



Fuente: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/diagrama-causa-efecto>

Cinco Porque's.-

Es una técnica sistemática de preguntas utilizadas en la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. Durante esta fase los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas. La técnica requiere que el equipo pregunte “Por qué” al menos cinco veces, o trabajar al menos en cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al “Por qué”, la causa más probable habrá sido identificada.

Cuándo se utiliza.- Al intentar identificar las causas principales más probables de un problema.

Cómo se utiliza.-

- Realizar una sección de lluvia de ideas.
- Una vez que la causa más probable hayan sido identificadas, empezar a preguntar “¿Por qué es así?” o “¿Por qué está pasando esto?”
- Continuar preguntando “Por qué” al menos cinco veces. Esto reta al equipo a buscar a fondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”
- Habrán ocasiones en las que se pueda superar los cinco “por que” para poder obtener la causa principal.
- Durante este tiempo se debe tener cuidado de NO empezar a preguntar “Quién”. Se debe recordar que el equipo está interesado en el proceso y no en el personal involucrado.

Recomendación.- Esta técnica se utiliza mejor en equipos pequeños (4 a 8 personas). El Facilitador deberá conocer la dinámica del equipo y las relaciones entre los miembros del equipo. Durante los cinco Por Qué, existe la posibilidad de que muchas preguntas del Por Que, por que etc. podrían causar molestias entre los miembros del equipo.

Para mantener los datos dentro de un formato estándar y unir estas dos importantes herramientas de gestión, se plasmará bajo el siguiente formato:

Tabla 31: Formato de Mejora Continua


PLASTICACHO INDUSTRIAL S.A.		PROYECTO DE MEJORA						01	N
PROBLEMA A SOLUCIONAR		LIDER DE MEJORA		DEPARTAMENTO		INTEGRANTES			
FECHA INICIO		/ /		FECHA:		/ /			
1. POSIBLES CAUSAS (Lluvia de ideas)									
Lluvia de ideas							Ideas principales		
2. CAUSA PRINCIPAL (Espina de pescado)				FECHA: / /					
MÉTODO		HOMBRE		OTROS		MÁQUINA		MATERIAL	
							<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">PROBLEMA A SOLUCIONAR</div>		
PROYECTO DE MEJORA		PROYECTO DE MEJORA						01	N
3. ANÁLISIS DEL PROBLEMA (5 W; 5 Por qué)		FECHA: / /							
Causa Principal:		Preguntas		Causas Raiz					
¿Por Qué		?		CAUSA 1:					
¿Por Qué		?		CAUSA 2:					
¿Por Qué		?		CAUSA 3:					
¿Por Qué		?		CAUSA 4:					
¿Por Qué		?		CAUSA 5:					
¿Por Qué		?		CAUSA 6:					
5. ACTIVIDADES EN EL TIEMPO (Cronograma)				FECHA: / /					
Qué (De acuerdo a contramedida)	Cómo	Donde	Quien	Fecha Final	ESTATUS				

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

El siguiente paso después de la detección de las causas que provocaron el fallo o hallazgo se selecciona de entre ellas las causas raíz, para proceder a indicar acciones que permitan minimizar el efecto, eliminar si es posible la causa de raíz o generar acciones para el problema no vuelva a ocurrir, esto se lo hace a través de la herramienta: Plan de acción:

Tabla 32: Formato Plan de Acción

		PLAN DE ACCION							
		REG-GC-01							
FECHA DE ELABORACION.-		20/11/2012							
No	NO CONFORMIDAD	ACCION A TOMAR	RESPONSABLE	PLAZO	SUPERVISIÓN	EJECUTADO	EN EJECUCIÓN	NO EJECUTADO	OBSERVACIONES
1	Falta de capacitación al personal ventas especialmente en producto de la nueva colección.	Se dará mayor seguimiento a los reportes de los supervisores sobre la difusión de las fichas comerciales y que formen experticia en la fuerza de ventas	Audidores de canal	25/11/2012	Jefe Operativo Contact Center		x		
2		Informar al cliente continuamente que puede solicitar apoyo de la información contactándose con el departamento de Contac Center	Personal operativo Contact Center	25/11/2012			x		
3		Subir a tiempo las fichas comerciales de la gama de productos y verificar continuamente su actualización	Personal operativo Contact Center	25/11/2012			x		
4		Mayor atención en el desenvolvimiento de la fuerza de ventas	Audidores de canal	25/11/2012			x		
5									


Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Se controlará continuamente el fiel cumplimiento de las acciones propuestas en las fechas estimadas, caso contrario se re formulará fechas o acciones y en el caso que no sea dable se penalizará este incumplimiento.

Será necesario también mantener una evidencia de las varias sesiones que se mantengan para detectar las causas potenciales que dieron lugar al problema interno o bien sea la queja o reclamo del cliente, se lo llevará bajo el siguiente formato:

Tabla 33: Formato de Acta de Reunión

		ACTA DE REUNIÓN								
TEMA							REUNIÓN N°			
OBJETIVO							FECHA			
HORA					RESPONSABLE					
ASISTENTES										
NOMBRE Y APELLIDO	FIRMA	HORA LLEGADA	NOMBRE Y APELLIDO	FIRMA	HORA LLEGADA	NOMBRE Y APELLIDO	FIRMA	HORA LLEGADA		
PUNTOS DE REUNIÓN										
PUNTOS A DISCUTIR						RESPONSABLE	TIEMPO PLANIFICADO			
RESOLUCIONES										
RESOLUCIÓN						RESPONSABLE	FECHA LÍMITE			

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

SISTEMA DE MONITOREO DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN PROPUESTOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores son herramientas de medición de las variables asociadas con las metas y objetivos estratégicos de la compañía. Son también instrumentos de evaluación del cumplimiento de los procesos y del logro de estrategias y políticas establecidas en la organización. Los indicadores son la base de un sistema de autocontrol enfocado a la mejora continua de la calidad y por consiguiente del aumento de la productividad.

El resultado que arroja el indicador a ser comparado con un nivel de referencia (nivel o estándar de desempeño) señala un acierto (en el caso que cumpla o supere las expectativas del cliente) o falla (cuando se encuentra en el nivel mínimo de satisfacción del cliente) en el caso de presentarse un resultado bajo o deficiente se deben tomar acciones (correctivas, preventivas o de mejora) que permitan una mejora significativa y constante de las fallas que se están presentando.

Con el fin de organizar los indicadores, según el área y procesos de control se definieron dos grupos: el primero, relacionado con la perspectiva del cliente permitiéndole a la organización alinear sus objetivos centrales dirigidos al cliente o consumidor, satisfacción, lealtad, retención, adquisición, etc, de los clientes, el segundo, relacionado con el servicio postventa (proceso crítico) y están encaminados a diseñar estrategias para controlar y mantener las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes.

Estos indicadores son útiles en la toma de decisiones a nivel estratégico de la organización, ya que muestran como ha sido el desempeño de un factor / atributo importante para la empresa en un periodo de tiempo determinado. A partir del análisis de los indicadores de gestión se pueden descubrir los medios más adecuados para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

Con el objetivo de realizar una descripción detallada de los mismos se diseñó el siguiente formato:

Tabla 34: Formato de Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	
OBJETIVO	Muestra la razón de ser del indicador
FORMA DE CALCULO	Indica la fórmula matemática o procedimiento que se debe seguir para calcular el valor del indicador
UNIDAD DE MEDICION	Es la manera en que se expresa el indicador, esta puede ser cualitativa o cuantitativa
PERIODO DE MEDICION	Corresponde a la frecuencia con la que el indicador debe revisarse y analizarse
PERSONA RESPONSABLE	Es la persona (cargo) que debe verificar y controlar el indicador. Debe realizar la debida gestión sobre el proceso que evalúa el indicador
AREA RESPONSABLE	Es el área, departamento y /o coordinación encargada de desarrollar el proceso de evaluación del indicador. La persona responsable del indicador debe trabajar en esta área.
ESTANDARES DE DESEMPEÑO	Son las metas y objetivos propuestos que definen la calidad del contacto con el cliente. El resultado que arroja el indicador está enmarcado en la siguiente escala de medición y control:
	a) Por debajo de las expectativas: El resultado indica que no se está cumpliendo con los niveles de satisfacción establecidos por la compañía.
	b) Cumple con las expectativas: El resultado indica que los niveles de satisfacción son cumplidos sin superar las expectativas.
	c) Supera las expectativas : El resultado indica que los niveles de satisfacción han sido superados.
	Los estándares están determinados por la empresa, y estos pueden variar según las políticas de la compañía.

Tabla 35: Indicadores Nivel de Satisfacción del cliente

NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE	
OBJETIVO	Determinar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes de la compañía
FORMA DE CALCULO	% ISC Obtenido / % ISC PLANEADO
UNIDAD DE MEDICION	Unidades porcentuales (de 1 a 100 puntos)
PERIODO DE MEDICION	Mensual, Trimestral
PERSONA RESPONSABLE	Jefe Contact Center
AREA RESPONSABLE	Contact Center
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Por debajo de las expectativas : $ICS < 75\%$
	Cumple con las expectativas = 75%
	Supera las expectativas : $ICS \geq 75\%$

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Tabla 36: Indicadores de Cliente
Medir la Fidelidad de los Cliente

ADQUISICION DE CLIENTES	
OBJETIVO	Medir la fidelidad de los clientes
FORMA DE CALCULO	Tiempo promedio de permanencia de los clientes en la empresa con un mínimo de compras (US\$). El mínimo de compras dependerá de las políticas de la empresa.
UNIDAD DE MEDICION	Unidad de tiempo (meses)
PERIODO DE MEDICION	Trimestral y/o semestral
PERSONA RESPONSABLE	Jefe Contact Center
AREA RESPONSABLE	Contact Center
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Por debajo de las expectativas : < 12 meses
	Cumple con las expectativas =12 meses
	Supera las expectativas : ≥12 meses

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Tabla 37: Crecimiento de la Compañía en Cuanto a Clientes

ADQUISICION DE CLIENTES	
OBJETIVO	Determinar el porcentaje de crecimiento de la compañía en cuanto al número de clientes.
FORMA DE CALCULO	$n/N * 100\%$: Número de clientes que no pertenecían a los registros de ventas en un periodo anterior a su aparición. N : Total de clientes que aparecen en los registros de ventas durante el periodo anterior.
UNIDAD DE MEDICION	Porcentaje
PERIODO DE MEDICION	Mensual o trimestral
PERSONA RESPONSABLE	Analista de Sales Operations -Contact Center
AREA RESPONSABLE	Contact Center
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Por debajo de las expectativas
	Cumple con las expectativas
	Supera las expectativas
Los estándares de desempeño dependen de las políticas y estrategias de ventas vigentes.	

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Tabla 38: Quejas y Reclamos

QUEJAS Y RECLAMOS DE CLIENTES	
OBJETIVO	Determinar el porcentaje de clientes que durante un periodo determinado generaron una queja o reclamo
FORMA DE CALCULO	$n/N * 100\%$ n: Número de clientes que generaron ticket (s) durante un periodo determinado. N : Total de clientes actuales de la empresa en el periodo de medición.
UNIDAD DE MEDICION	Porcentaje
PERIODO DE MEDICION	Mensual o trimestral
PERSONA RESPONSABLE	Jefe Contact Center
AREA RESPONSABLE	Contact Center
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Por debajo de las expectativas
	Cumple con las expectativas
	Supera las expectativas

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Tabla 39: Calidad de Producto / Servicio

CALIDAD DE PRODUCTOS / SERVICIOS	
OBJETIVO	Establecer la calidad de los productos vendidos y los servicios prestados por la empresa
FORMA DE CALCULO	$n/N * 100\%$ n: Número de quejas y/o reclamos recibidos respecto a un producto o servicio determinado durante un periodo preestablecido
UNIDAD DE MEDICION	Porcentaje
PERIODO DE MEDICION	Mensual o trimestral
PERSONA RESPONSABLE	Jefe Contact Center y Gerente Comercial
AREA RESPONSABLE	Contact Center
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Por debajo de las expectativas
	Cumple con las expectativas
	Supera las expectativas
Los estándares dependen del ciclo de vida de cada producto	

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

SISTEMA DE SUGERENCIAS

Una de las formas más fáciles de involucrar a los empleados de manera individual es el sistema de sugerencias. Un sistema de sugerencias para empleados es una herramienta gerencial para someter, evaluar e implementar una idea de un empleado, a fin de ahorrar costo y mejorar la calidad, o mejorar otras áreas del trabajo, como la seguridad. Un sistema de sugerencias debe estar diseñado para crear mejoras pequeñas, graduales pero continuas; de esta forma se logra aumentar la participación de los empleados, a diferencia de cuando se deben generar grandes ideas enfatizadas a ahorros en costo, en donde la participación de los empleados se ve limitada, deteriorando el sistema de sugerencias.

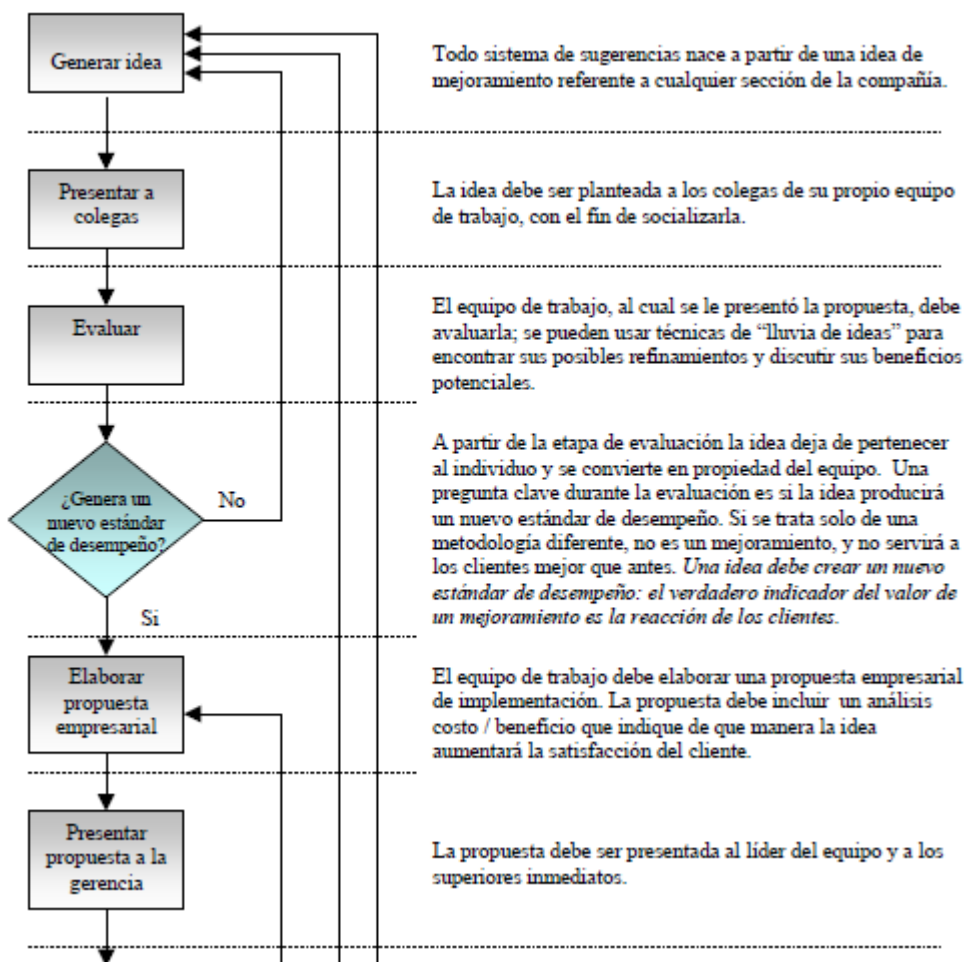
La creatividad del empleado deber ser fomentada; pensar en soluciones a problemas del trabajo hacen que el trabajo se torne placentero. Además, el reconocimiento de las sugerencias conduce a niveles más elevados de motivación y los trabajadores adquieren un mejor conocimiento de su trabajo, mejorando así su desempeño laboral.

Para el desarrollo del sistema de sugerencias se ha utilizado la metodología Kaizen, enfocada a la responsabilidad individual para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y servicios.

Los sistemas de sugerencias Kaizen, representan en microcosmos las fortalezas y las debilidades del enfoque Kaizen en los clientes, el otorgamiento de autonomía, la participación y la gerencia del consenso grupal.

A continuación se muestra el diagrama de flujo de la operación del sistema de sugerencias diseñado para las empresas:

Gráfico 39: DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: [http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/diagrama de flujo](http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/diagrama-de-flujo)

Por otro lado, el LISTADO DE VERIFICACION DE LA CALIDAD DEL PERSONAL de los agentes del Contact Center estaría enfocado hacia los procesos de atención de quejas y reclamos y la programación de los mantenimientos de los servicios:

Tabla 40: Listado de Verificación de la Calidad Personal

LISTADO DE VERIFICACION DE LA CALIDAD DEL PERSONAL					
DIRECCION DE CUIDADO AL CLIENTE CONTACT CENTER	Fecha:	Diligenciado por:			
Oportunidad de Mejora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Error en la coordinación de las entregas					
Demora en los tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente (según estándares)					
No contestar una llamada telefónica en menos de 20 seg.					
Inasistencia a una reunión (en la empresa)agendada con anterioridad					
Dejar una tarea en la pila dependientes más de dos horas					
Búsqueda de algo extraviado o perdido por más de 20 min.					

Una vez se hayan diligenciado las listas de verificación, se deben graficar cada uno de los factores a mejorar en una gráfica continua durante un periodo de tiempo determinado: uno, dos o tres meses, con el fin de verificar la mejora y tomar acciones si es necesario.

Esta tarea, es de carácter personal, pero la retroalimentación debe realizarse con el equipo de trabajo, con el fin de estudiar las posibles causas de los problemas y determinar las acciones de mejora

SOPORTE CON LA HERRAMIENTA 6 S`s

Actualmente Plasticaucho Industrial S.A. no cuenta con el manejo de 6`s en departamentos administrativos, es por eso del nuevo reto que ahora nos hemos propuesto y es el dar un correcto manejo de estos procedimientos y adaptarlos inicialmente en el Contact Center.

Para poder lograr que las metas deseadas se mantengan, se deberá crear procedimientos o manuales para comprometer tanto a los equipos de trabajo como a todos los colaboradores del área.

Debe ser muy importante que se conserve un buen ambiente de trabajo junto con la colaboración total de todo el departamento después de haber implementado los nuevos hábitos aprendidos. Esto se lograra mediante la práctica de auditorías; en un principio

pueden llevarse a cabo por el mismo grupo emprendedor, posteriormente se realizaran evaluaciones a efecto de tener resultados más reales.

OBJETIVO GENERAL

Implantar las 6's en el Contact Center de Plasticaucho Industrial S. A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Reducir las actividades que no agregan valor.
2. Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo.
3. Mejorar el clima laboral.
4. Mejorar la motivación del personal y en consecuencia, la Calidad, Productividad, y Competitividad Organizacional.

ANÁLISIS

En cuanto al análisis de la situación inicial en el Departamento Contact Center, podemos sintetizar cada uno de los posibles problemas en un Cuadro de Causa y Efecto.

Tabla 41: Cuadro Causas y efecto Generales
GENERALES

CAUSA	EFECTO	RESULTADO
Desorden	Espacios Vacíos	Pérdida de Tiempo
	Esperas	
Falta de Limpieza	Riesgos	Bajo Rendimiento
	Retrasos	
Malestar Personal	Enfadados	Mal ambiente Laboral
	Desmotivación	

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

**Tabla 42: Cuadro Causas y efecto específicos
ESPECÍFICOS**

CAUSA	EFEECTO	RESULTADO
Falta de espacio en el escritorio	Desorden	Pérdida de Tiempo
Desorden Global Oficina	Mala Imagen	Bajo Rendimiento

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Las 6 S`s constituye lo siguiente:

Gráfico 40: 6 S's



En su defecto se proponen varias alternativas de propuesta para la mejora del Departamento Contact Center – P.I.S.A.

PROPUESTA 1

Para evitar el desorden y la acumulación de Documentos “Necesarios” en el escritorio, se propone dotar a cada uno de los Agentes de un organizador de papeles pequeño de dos filas. Esto promoverá el Orden y acceso a estos documentos más oportunamente junto con una muy buena imagen del Sitio de trabajo.

Gráfico 41: Imagen del Sitio de trabajo

Contact Center Plasticaucho Industrias S.A



Fuente: Departamento de Contact Center Plasticaucho Industrias S.A

PROPUESTA 2

La aplicación de la demarcación de áreas que recomienda la metodología no exime a los departamentos administrativos, de esta manera se delimitará también los puestos de trabajo de cada agente contact center así:

Gráfico 42: Estándares de Marcación

Estándares de Marcación de pisos

Oficinas



PROPUESTA 2

Con el objeto de mejorar la imagen global de nuestro Departamento hablando de colecciones nuevas y productos en general, se propone dotar al departamento de un armario tipo mostrador con el único objeto de Ordenar las muestras de calzado.

Gráfico 38: Mostrador de Calzado





Fuente: Departamento de contact center Plasticaucho Industrias S.A

Dicho Armario contará con 5 divisiones máximo para almacenar las colecciones de Cada mes empezando con las recientes en la parte de superior y las más antiguas en la parte inferior. Se irán ubicando cada mes las diferentes colecciones y las que ya hayan pasado más de tres meses se las enviara a entregas de caridad como se ha venido trabajando.

Actualizando cada mes estableceremos un compromiso de arreglar nuestro “Pequeño Show Room”, el cual será bien visto tanto para las personas del Área como para agentes externos.

PROPUESTA 3

Como todos sabemos, nuestras Compañeras en su mayoría utilizan Bolsos y Carteras tanto como Compañeros traen Mochilas con cada uno de sus objetos personales, al no contar con un espacio muy extenso se ven forzadas a colocarlos en el piso promoviendo accidentes; podrían ser tropiezos o complicaciones eléctricas ya que los tomacorrientes están en la parte inferior del Escritorio.

Esto se podría solucionar con la adquisición o fabricación de un armario con secciones de almacenamiento como se muestra en la siguiente figura.

Gráfico 44: Loker`s de Trabajo PISA



Fuente: Departamento de contact center Plasticaucho Industrias S.A

PROPUESTA 4

Promoviendo el Compromiso del Departamento, se propone elaborar un Formato de Revisiones “Check List”, para detallar los avances y cumplimientos de cada uno de estos procesos. Dicha propuesta irá acompañada de auditorías internas semanales o mensuales de acuerdo a la acogida del personal del Área y posibles sanciones a los incumplimientos, las sanciones serán por reincidencia se descontara el 2% del bono variable mensual.

Tabla 45: Formato “Check List”

6`S		PREGUNTAS	
CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	SI	NO

<u>CLASIFICACIÓN</u>	¿Los suministros y materiales se encuentran correctamente identificados?		
	¿Los suministros y materiales están colocados de manera segura, limpia y ordenada?		
<u>ORGANIZACIÓN</u>	¿Los suministros y materiales están acomodados en su sitio , sin invadir zonas de paso?		
	¿El equipo de computo se encuentra libre de material innecesario a su alrededor?		
	¿Ubica los elementos del puesto de trabajo en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso?		
	¿Dentro de sus cajones se encuentra lo necesario para la operativa diaria del desarrollo de sus actividades?		
<u>LIMPIEZA</u>	Los vidrios de los modulares están limpios		
	El equipo de computo se encuentra limpio		
	Mantiene su teléfono limpio y en buen estado		
<u>HIGIENE</u>	¿El puesto de trabajo está limpio, seco, sin desperdicios ni material innecesario?		
<u>DESARROLLAR EL HABITO</u>	¿Los residuos cuando son desechables, los deposita usted en los contenedores correspondientes?		
	¿Ubica los materiales en su lugar después de usarlos?		
	¿Después de tomar los objetos los deja en el mismo sitio donde los encontró?		
<u>DISCIPLINA Y COMPROMISO</u>	¿Tiene usted los materiales clasificados y ordenados según la frecuencia de su uso?		
	¿Mantiene su puesto de trabajo organizado y limpio?		

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Tabla 44: Cuadro de Evaluación

CUADRO DE EVALUACION				
91% - 100%	SI CUMPLE	Se crean y consolidan hábitos de trabajo encaminados a favorecer el orden y la limpieza	➔	MEJORA INDICADOR DE ESTRATEGIA
70% - 90%	MEDIANAMENTE CUMPLE	Se pierde tiempo valioso para encontrar algún material y se dificulta el trabajo	➔	RETROALIMENTAR LA INFORMACION PARA PROMOVER MEJORAS
0% - 69%	NO CUMPLE	Falta de interes por los recursos y proyectos de la empresa.	➔	ACCIONES CORRECTIVAS

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Una vez realizado el check list, se realizará una gestión por colores, a manera de focos de alerta:

- "Tarjetas rojas" en aquellas zonas que necesiten mejorar.
- "Tarjetas verdes" en aquellas otras zonas especialmente cuidadas.
- "Tarjetas amarillas" en aquellas zonas que no están en su totalidad mejoradas.

Gráfico 45: Tarjetas de Alerta



De este modo, una zona con muchas tarjetas verdes rápidamente se apreciará como un entorno de cuidado, calidad, y una zona en la que se vea algo de color rojo delatará una situación que necesita mejorar.

PROPUESTA 5

Teniendo en cuenta el área física actual del Contact Center vemos que contamos con 2 puertas de acceso siendo una de ellas innecesaria, por lo que proponemos el cierre definitivo para aprovechar ese espacio físico en la implementación del pequeño Show Room detallada en las propuestas anteriores.

Gráfico 46: Espacio Físico



Fuente: Departamento de contact center de Plasticaucho Industrias S.A

PROPUESTA 6

Hemos visto en nuestro análisis que en todas las áreas de Plasticaucho Industrial se encuentran logotipos de la marca, afiches con diferente información del calzado, cuadros o frases motivacionales a excepción del área del Contact Center en la cual las paredes están completamente vacías. Se propone la implementación de esto como

estímulo visual para los empleados y los visitantes que tenga el área. No solamente estilo “poster” sino cuadros con marcos simples como se los ve en las gradas del área administrativa.

Gráfico 47: Afiches de calzado

COLEGIAL MODA

Composición de la capelada
Laminado de FANA 100% Algodón

Ribetes
Sesgo 100% Algodón

Hilos de costura
Polyester de alta tenacidad

Pasadores
Trenzado polyester
texturizado
aportando peso

Capilla
Aluminio Acabado
laborado anticorrosivo
de alta resistencia

Empaque
Funda plástica de
polietileno con logotipo
VENUS

Construcción
Aparado y Proceso de inyección directa.

Fondo interno
Lana tratada 100% Algodón
• Frescura y confort
• Fono apto para personas
con piel sensible.

Suela / Bandeda
• Polímero plástico de PVC (Cloruro de Polivinilo).
• Diseño acanalado, simétrico antideslizante, apto
para una buena tracción.

Plantilla interior
• Espumado de PVC con tejido Polyester / Algodón
• Suave con alta absorción de impacto y humedad
• Estampada con logo VENUS

Embalaje
• Cartón microcorrugado Venus
• 45 pares por cartón / Tallas: 26
• 40 pares por cartón / Tallas: 27 - 31
• 35 pares por cartón / Tallas: 32 - 33
• 30 pares por cartón / Tallas: 34 - 36
• 25 pares por cartón / Tallas: 37 - 40
• 20 pares por cartón / Tallas: 41 - 44

COLORES

- Verde petróleo
- Café
- Tabaco
- Azul
- Habano

Los tejidos utilizados en la fabricación de la capelada son 100% naturales, fabricados con Algodón de primera calidad, tratados y tinturados cumpliendo normas medioambientales. La resistencia, su absorción de humedad y aereación garantizan transpiración y frescura al caminar. Cumple NORMAS INEN, ISO, ICONTEC, ASTM.

"El PVC utilizado en la suela es un material con muchas ventajas como durabilidad, resistencia al agua, resistencia a abrasión y aislante de productos químicos. Sus características adicionales de calidad garantizan un producto superior. Cumple NORMAS INEN, ISO, ICONTEC".

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

- Buena transpiración y sensación de frescura.
- Excelente absorción de humedad.
- Durabilidad y estabilidad en el uso.
- Calce y confort garantizado
- Excelente resistencia a abrasión, extensión y fuerza.
- Excelente grip antideslizante.

CARACTERÍSTICAS QUÍMICAS

- Composición especial de agentes polímeros plásticos en la suela.
- Excelente resistencia a agentes ambientales
- Alta solidez del color a la luz y al lavado

USOS

- Producto de moda de uso casual, caminatas y actividades recreativas, escolar y deportivo.
- Procure no usar el mismo calzado todos los días de forma continua, es apropiado dejar que el calzado se ventile e intercambiar su uso con otro par de zapatos.

CONDICIONES DE LAVADO

- Usar cepillos de cerdas suaves.
- Lavar con jabón o detergente suave.
- Lavar máximo a 30°C de temperatura, separado blanco y colores.
- No dejar en remojo
- No lavar ni secar en máquina
- Secar a la sombra y al aire libre
- No utilizar Cloro

CONDICIONES DE ALMACENAJE

- Almacenar en sitios frescos y libres de humedad
- No exhibir en perchas con incidencia directa de luz solar

PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

Fuente: Departamento de Marketing Plasticaucho Industrias S.A

PROPUESTA 7

La implementación de basureros en lugares estratégicos del Área para que los agentes tengan donde depositar sus desperdicios ya que en la actualidad solo contamos con uno que no abátese las necesidades de los 33 agentes.

Gráfico 48: Implementación de Aseo



Fuente: Departamento de contact center de Plasticaucho Industrias S.A

En esta misma propuesta nos enfocaremos también a la parte del Reciclaje, enfocándonos un poco más hacia la Gestión Ambiental, se marcará un recipiente para basura en general y otro solo para Papel reutilizable tomando en cuenta el lema que ningún papel será arrugado sino reutilizado como la campaña que ya se utiliza en el área de producción.

Tabla 45: Control de las 6 S's
CHECK LIST CONTACT CENTER

NOMBRE:

FECHA:

Total si:

Porcentaje obtenido: -----

Total no:

6 `S		PREGUNTAS	
CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	SI	NO
<u>CLASIFICACIÓN</u>	Los suministros y materiales se encuentran correctamente ubicado en el sitio donde se los pueda identificar		
	Los suministros y materiales están colocados de manera segura, limpia y L ordenada		
<u>ORGANIZACIÓN</u>	Los suministros y materiales están acomodados en su sitio, sin invadir zonas de paso		
	El equipo de computo se encuentra libre de material innecesario a su alrededor		
	Dentro de sus cajones se encuentra lo necesario para la operativa diaria del desarrollo de sus actividades		
<u>LIMPIEZA</u>	Los vidrios de los modulares están limpios		
	El equipo de cómputo se encuentra limpio		
	Mantiene su teléfono limpio y en buen estado..... PEDIR L KIT D LIMPIEZA		
<u>HIGIENE</u>	El puesto de trabajo está limpio, seco, sin desperdicios ni material innecesario		
<u>DESARROLLAR EL HABITO</u>	Los residuos cuando son desechables, los deposita usted en los contenedores correspondientes		
	Después de usar sus materiales de trabajo los deja en el mismo sitio donde los encontró		
	Mantiene su puesto de trabajo organizado y limpio		

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Difusión interna de la propuesta de introducción de herramientas de gestión para la mejora continua de los procesos del departamento Contact Center – P.I.S.A

La difusión interna de las herramientas de gestión de la calidad se hará acudiendo a todos aquellos recursos para dar a conocer oportunamente los objetivos de la presente propuesta, arrancando con un plan piloto de implantación de dichas herramientas, los cuales deberán ser coherentes con los lineamientos que priorizan las relaciones con los clientes externos.

La empresa deberá abordar la importancia del servicio al cliente y la creación de una cultura del servicio.

Así mismo, se deberá determinar un plan de incentivos y de motivación para el cliente interno, que propicie y reconozca los diferentes esfuerzos aportados por cada uno de ellos, y en su defecto la debida penalización por no alcanzar los resultados esperados, utilizando internamente evaluaciones de desempeño e igualmente involucrando al cliente externo en la valoración del trabajo, a través de la herramienta Encuesta de Satisfacción del Cliente y los resultados porcentuales que este arroje, este trabajo se encargará los Directivos del departamento Contact Center con reporte directo a Gestión del Talento Humano.

Para la implementación de las herramientas de gestión es de vital importancia que toda la empresa lo conozca y se involucre en ellas, inicialmente se arrancará con el departamento Contact Center que es hacia donde va dirigido el presente proyecto.

De esta manera todos los esfuerzos, humanos, financieros y tecnológicos, deben encontrarse dirigidos a obtener el éxito. Para dar a conocer el proyecto internamente, se hará uso de los siguientes pasos:

1. Presentar el Desarrollo de la propuesta de herramientas de Gestión de calidad aplicables al departamento Contact Center, al Gerente General de la empresa, el Ing. Xavier Cuesta, para contar con su aprobación.

2. Una vez aprobado el proyecto, se convocará a reunión a los representantes de Gestión de la Calidad, Jefes departamentales, personal operativo y administrativo, para realizar la presentación oficial del plan, explicando el contenido del mismo y la finalidad de éste.
3. A cada uno de los asistentes se les hará entrega de un informe detallando todo lo referente al desarrollo de las herramientas de calidad; así como su aplicación.

Tabla 46: Concientización y Capacitación al Personal

**CONCIENTIZACION Y CAPACITACION AL PERSONAL
CONTACT CENTER PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.**

OBJETIVO:	Concientizar y capacitar al personal respecto de la importancia de trabajar bajo metodologías de la calidad
IMPORTANCIA:	Personal capacitado y actualizado realiza de mejor manera las actividades diarias en la que el cliente es una parte fundamental.
ACCIONES:	Concientización al personal para fomentar que se debe cultivar el enfoque al cliente como lo indica la ISO 9001: 2008 en base a la mejora continua
	Capacitación en temas de calidad, mejora continua, estrategias de mejora, métodos, acciones correctivas, preventivas y de mejora
PERIODO DE EJECUCION:	Primer trimestre.
RESPONSABLE:	Gerente General, Gerente de Servicio al cliente, Jefe Contact Center

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

CONCIENTIZACIÓN AL PERSONAL

Es necesario concientizar y motivar al personal para que se comprometa con la propuesta de aplicación de metodologías de calidad, estrategia que ayudará a una mejora notable en el departamento Contact Center tanto en organización como en el servicio de atención al cliente, que participe en actividades de mejoramiento de la calidad de servicio y busque la excelencia personal y profesional por lo que una alta calidad relacional contribuye de forma positiva a la calidad percibida y ello facilita la relación a largo plazo con el cliente.

CAPACITACIÓN DE METODOLOGIAS DE CALIDAD

La capacitación es uno de los aspectos clave para el éxito de esta propuesta, capacitar al personal Contact Center para resaltar el énfasis en como el uso de metodologías de calidad ayuda a superar las expectativas de los clientes, se consigue a través de la puesta en funcionamiento de varias metodologías secuenciales orientadas al cliente interno y externo.

Plan de capacitación para el personal Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A.

1.-Objetivo del plan de capacitación

Lograr que el personal Contact Center conozca la propuesta de aplicación de metodologías de calidad como herramienta para mejorar el rendimiento del departamento y mejorar las relaciones comerciales con el cliente externo e interno.

2.- Beneficios del proyecto

- Elevar el conocimiento del personal
- Establecer un nivel de efectividad y organización en los procesos que demanda la venta del producto o servicio y la atención al cliente, teniendo un recurso humano calificado.

3.- Cobertura

Con el plan se pretende capacitar a todos los puestos de trabajos que conforman el departamento de Contact Center.

4.- Plan de implementación

Posteriormente a la aprobación del plan de capacitación, se procederá a obtener el listado del personal que conformará el equipo Contact Center.

Paralelamente a la selección del personal que conformará cada grupo, ya que se dividirá mínimo en dos grupos, se establecerá la fecha y los horarios en los cuáles asistirán a la capacitación; a manera de que el área no se quede sin personal para el trabajo diario.

Durante el proceso de capacitación se llevara a la par el proceso teórico y práctico, en los cuales el capacitador será responsable de determinar las horas necesarias para lo teórico y práctico.

La capacitación para el personal administrativo tendrá una duración de 8 horas para un día viernes para cada grupo.

5.- Contenido de los temas desarrollar en la capacitación

La modalidad de la capacitación será el 70% teórica y el 30% práctica.

Tabla 47: Programa de Capacitación

FECHA	HORARIO	TEMAS	CONTENIDO	RESPONSABLES
2013	08:30 am a 10:30 am	<p>Introducción al concepto de Calidad. Conceptos básicos, terminología y métodos.</p> <p>Gestión por procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodología de evaluación de la calidad percibida por los clientes. • Análisis de expectativas, encuestas de opinión, análisis de reclamaciones. 	<p>Conceptos generales</p> <p>La Calidad</p> <p>Metodologías</p> <p>Análisis</p>	<p>Gerente General</p> <p>Capacitador Externo</p>
	10:30 am a 11:00 am		Refrigerio	
	11:00 am a 12:00 am	<ul style="list-style-type: none"> • El rol de los clientes en la mejora de la calidad. 		<p>Capacitador Externo</p> <p>Intervención del área de</p>

	<p>Desarrollar y Analizar las herramientas metodológicas de evaluación y mejora de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ciclo de la evaluación. Detección de problemas, priorización, Instrumentos para el análisis cualitativo. 		Gestión de Calidad PISA
12:00 pm a 13:30 pm	<p>Ejercicios: Técnica nominal de grupo y elaboración de correctivos bajo criterios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio: Análisis de soluciones. • Monitorización de indicadores. Ejercicio práctico. 		<p>Capacitador Externo</p> <p>Participantes</p>
13:30 pm a 14:00 pm			Capacitador Externo

Refrigerio

14:00 pm a 15:00 pm	<p>La misión: la satisfacción del cliente</p> <p>Como crear vínculos duraderas con el cliente</p> <p>El servicio con eficiencia</p>	Construyendo sintonía con el cliente	
15:00 pm a 17:00 pm	<p>Metodología de análisis de problemas aplicando Diagrama Ishikawa (causa-efecto)</p> <p>Definición de los criterios de evaluación de la calidad</p> <p>Análisis de acciones de mejoramiento continuo.</p> <p>Metodología de análisis causa – raíz (ACR)</p>	<p>Hacer del cliente un amigo</p> <p>Reforzando relaciones</p>	

	17:00 pm a 18:00 pm	<p>Las 6 S`s una filosofía de trabajo</p> <p>Seiri</p> <p>Seiton</p> <p>Seiso</p> <p>Seiketsu</p> <p>Shitsuke</p> <p>Diseño y aplicación de la Auditoria 6S's</p>	Fomentando la relación con el cliente.
	18:00 pm a 18:15 pm		Cierre

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

6.- Costo fijo del proyecto

Tabla 48: Costo del Proyecto

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
30 Personas	Plan de capacitación para el personal Contact Center	\$100	\$3,000

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

7.- Autorización

Tabla 49: Autorización

APROBADO	FECHA	FIRMA
Gerente General		
Gerente de Servicio al cliente		
Jefe Contact Center		
Supervisor Aseguramiento del servicio		
Coordinador de Talento Humano		

Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Tabla 50: Cronograma de la Propuesta
Cronograma de Ejecución de la propuesta

PROGRAMA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA																	
FASE INICIAL				INVERSION	2013										OBSERVACIONES		
ACTIVIDADES	METODO	RESPONSABLE	SUPERVISION	COSTO \$	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT		NOV	DIC
Ejecución del Programa de Capacitación	PLAN DE CAPACITACION 2013	Directivos Contact Center/ Consultores externos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 3.200													
Reunión inicial para determinar la situación actual del departamento Contact Center	ACTA DE REUNION	Directivos Contact Center/	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Detectar hallazgos principales de no conformidad para establecer planes de acción de corrección prevención o mejora	LLUVIA DE IDEAS	Todos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Priorización de causas raíz del diagnóstico	Diagrama de Pescado	Todos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Presentación de proyecto de corrección o mejora	Proyecto de mejora	Equipos de trabajo	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Piloto del Programa " Encuesta de Satisfacción al cliente"	Encuesta prediseñada	Operativos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 400													
Medición de atributos	Atributos de calidad y servicio	Operativos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Divulgación y análisis de los resultados de la medición	Métodos estadísticos	Directivos Contact Center/	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Aplicación del índice de satisfacción del cliente en base a escalas de medición	Escalas de medición	Operativos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Presentación y análisis de resultados	Métodos estadísticos	Operativos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Seguimiento y control del indicador "Medición de la satisfacción al cliente"	Indicadores del proceso	Directivos Contact Center/	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Desarrollo de indicadores de medición a los procesos interno Contact Center	Cadena de valor	Operativos / Directivos Contac Center	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Piloto del sistema "Quejas, reclamos y sugerencias"	Sistema de sugerencias	Operativos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 50													
Evaluación y divulgación	Métodos estadísticos	Operativos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Generación de Plan de Acción	Formato plan de acción	Operativos / Directivos Contac Center	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Auditoría de Cumplimiento de acciones correctivas, preventiva o de mejora	Acta de reunión / Plan de acción	Líder de auditoría asignado	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
Aplación piloto del plan 6 S's	Inicia con el levantamiento de la 3 primeras S's	Todos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 1.000													
Aplación piloto del plan 6 S's (2da etapa)	Inicia con el levantamiento de la 3 posteriores S's	Todos	Gerente Servicio al Cliente	\$ 1.000													
Auditoría de seguimiento y avance de la ejecución del plan 6 S's	Check List 6 S's	Líder de auditoría asignado	Gerente Servicio al Cliente	\$ 10													
TOTAL DE INVERSION:				\$ 5.790													

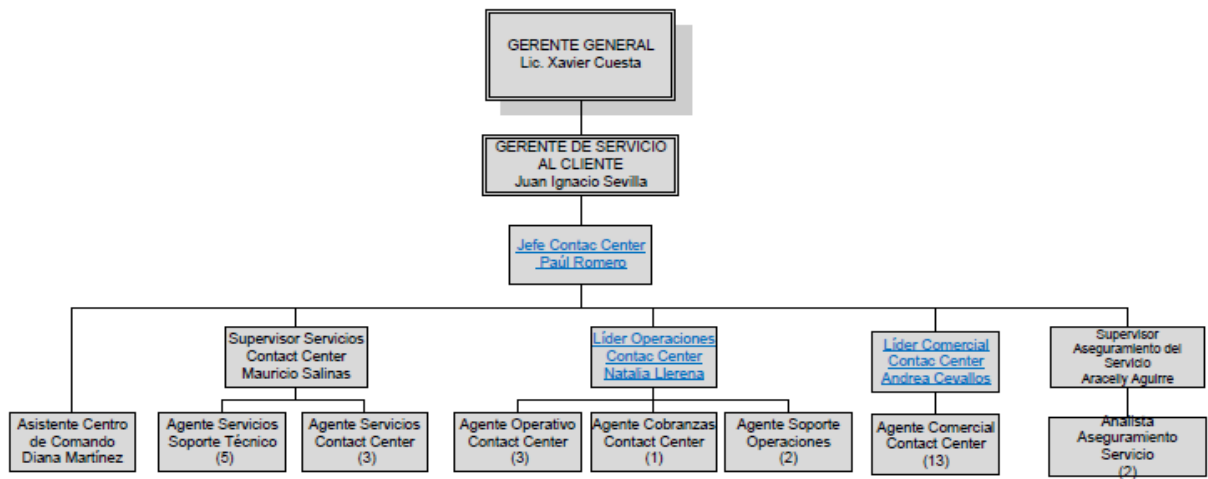
Fuente: propia

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Quienes administrarán el diseño de la propuesta son: el investigador con el valioso apoyo del personal que labora en departamento Contact Center, así como también con su respectivos Directivos, dentro de este propósito que podría concretarse, cuyas funciones administrativas y operacionales consisten en la atención práctica, inmediata, eficaz y exacta a los requerimientos de los clientes tanto internos como externos.

6.8.1 Organigrama estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEPARTAMENTO CONTACT CENTER PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A



LINEAS DE MANDO

Autoridad _____

Coordinación - - - - -

Asesoría ————

Auxiliar o Administración ————

Fuente: Departamento Talento Humano Plásticaucho Industrial

6.8.2 PRESUPUESTO

El presupuesto para funcionamiento de la Tesis es el siguiente:

Tabla 51: Presupuesto

DESCRIPCIÓN	VALOR USD.
Derecho de Tutor.	250
Uso de Equipos de Oficina	100
Impresiones/Anillados, etc.	80
Internet	30
Imprevistos 10%	46
TOTAL	506

Elaborado por: DEFAZ, Diana

Financiamiento

La presente tesis será financiada por parte de la Investigadora.

6.8.3 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	2012																		2013			
	SEPT				OCT				NOV				DIC				ENERO				FEBRER	
Elaboración de Perfil	■	■	■	■	■	■	■	■														
Designación del Tutor y revisión del perfil									■	■	■	■										
Corrección del perfil											■	■	■									
Elaboración de I, II y III de la Tesis													■	■	■	■	■	■				
Elaboración del IV, V capítulo de Tesis																	■	■	■			
Elaboración del VI capítulo la propuesta																			■	■	■	■

Elaborado por: Defaz, Diana

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Se utiliza para evaluar si los cambios proyectados ocurren como se tiene previsto. Las evaluaciones de impacto determinan el cumplimiento de los objetivos del plan establecidos en el marco de resultados, estos pueden ser resultados intermedios o resultados finales.

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz.

Tabla 52: Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan Evaluar?	El Departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A.
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo el Diseño de herramientas de gestión de la calidad para promover el mejoramiento continuo y mejorar la calidad de servicio al cliente interno y externo del Departamento de Contact Center de Plasticaucho Industrial S.A.
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá el Diseño de las herramientas de gestión de la calidad
¿Quién evalúa?	Personal a cargo de la ejecución del proyecto
¿Cuándo evalúa?	Según cronograma propuesto
¿Cómo evalúa?	A través de cuestionarios y entrevistas.
¿Con que evaluar?	Aplicando herramientas de medición de la satisfacción del cliente, check list, sistema de orden y limpieza.

Elaborado por: Defaz Diana

BIBLIOGRAFÍA

DE ZUANI, E. y (2004). Fundamentos de Gestión Empresarial. Editorial
LABORDA, L. Valleta Ediciones. Buenos Aires.

ENCARNACIÓN, M. (2005). Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente.
Editorial, Thomson. México.

VÁSQUEZ, H. (2002). Organización Aplicada. Editorial Gráfica
Vásquez. Quito.

IVANCEVICH JOHN, (2000). Gestión, Calidad y Competitividad.
LORENZI METER,
SKINNER STEVEN,
CROSBY PHILIP.

(Asamblea Nacional, Ley Organica de Empresas Publicas, 2009)

(Asamblea Nacional, es.escribd.com, 2009)

(Congreso Nacional E. , Ley 2000-21, 2000)

(Congreso Nacional E. , Ley 2006-54, 2006)

(Congreso Nacional E. , Ley 76, 2007)

(Congreso Nacional E. , Ley, 2009)

(Congreso Nacional E. , oae.gob.ec, 2007)

(Congreso Nacional d. , 2000)

(ECUADOR, Asamblea Nacional, 2008)

(ECUADOR, issuu, 2008)

(Ecuador, 2007)

(Ecuatoriano, 2000)

(PUEBLO, 2000)

(SENPLADES, es.scribd.com, 2009)

(SENPLADES, issuu.com, 2009)

(Verano, 2008)

- Borrell, Francesc: “Como trabajar en equipo”.
- Fish: Stephen C. Lundin, M.D.; Harry Paul y John Christensen.
- Fishman, David: “El Camino del líder”.
- Barnes, Tony: “Como lograr un liderazgo exitoso

LINKOGRAFIA

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/controlserviciocliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/eficacia-eficiencia-y-tiempo.htm>

http://www.letelegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=12808&Itemid=6 Humberto Mancero Mosquera

<http://www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/NievesAnitaHernandezGalicia.pdf>

<http://es.wikipedia.org/> (02- 02-2011, 10:34)

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total

<http://www.sefh.es/bibliotecavirtual/fhtomo1/cap14.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-y-mejoramiento-de-la-calidad.htm>

<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/calidad-mejoramiento-continuo-tqm-y-six-sigma.htm>

<http://www.excellentia.com.uy/sitio/index.php?mid=blog&func=ampliar&id=121>

<http://es.scribd.com/doc/110650235/Cultura-de-Servicio>

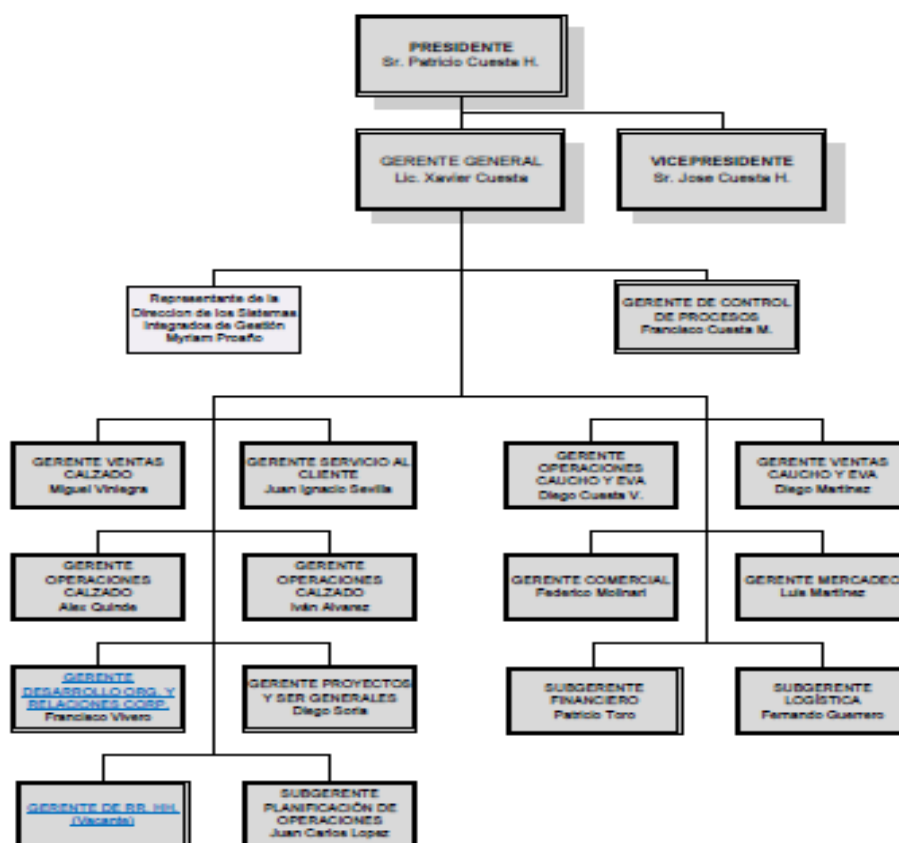
Anexos

ANEXOS

ANEXO I

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A

NIVEL GERENCIAL



LINEAS DE MANDO

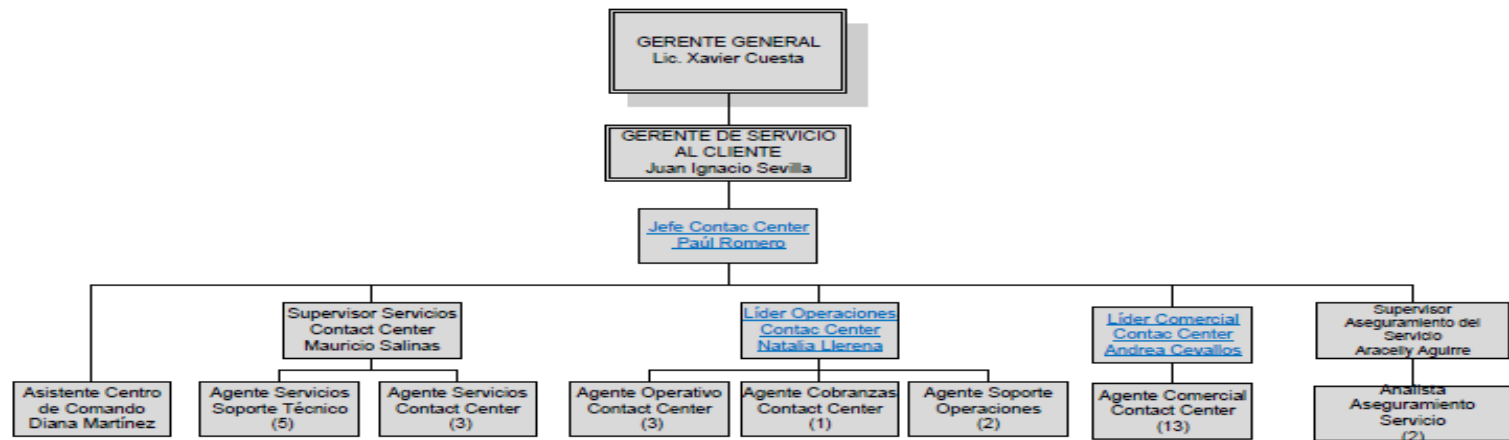
Autoridad _____

Coordinación - - - - -

Asesoría ————■

Auxiliar o Administración ————■

NIVEL DE SERVICIOS PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A



LINEAS DE MANDO

Autoridad —————

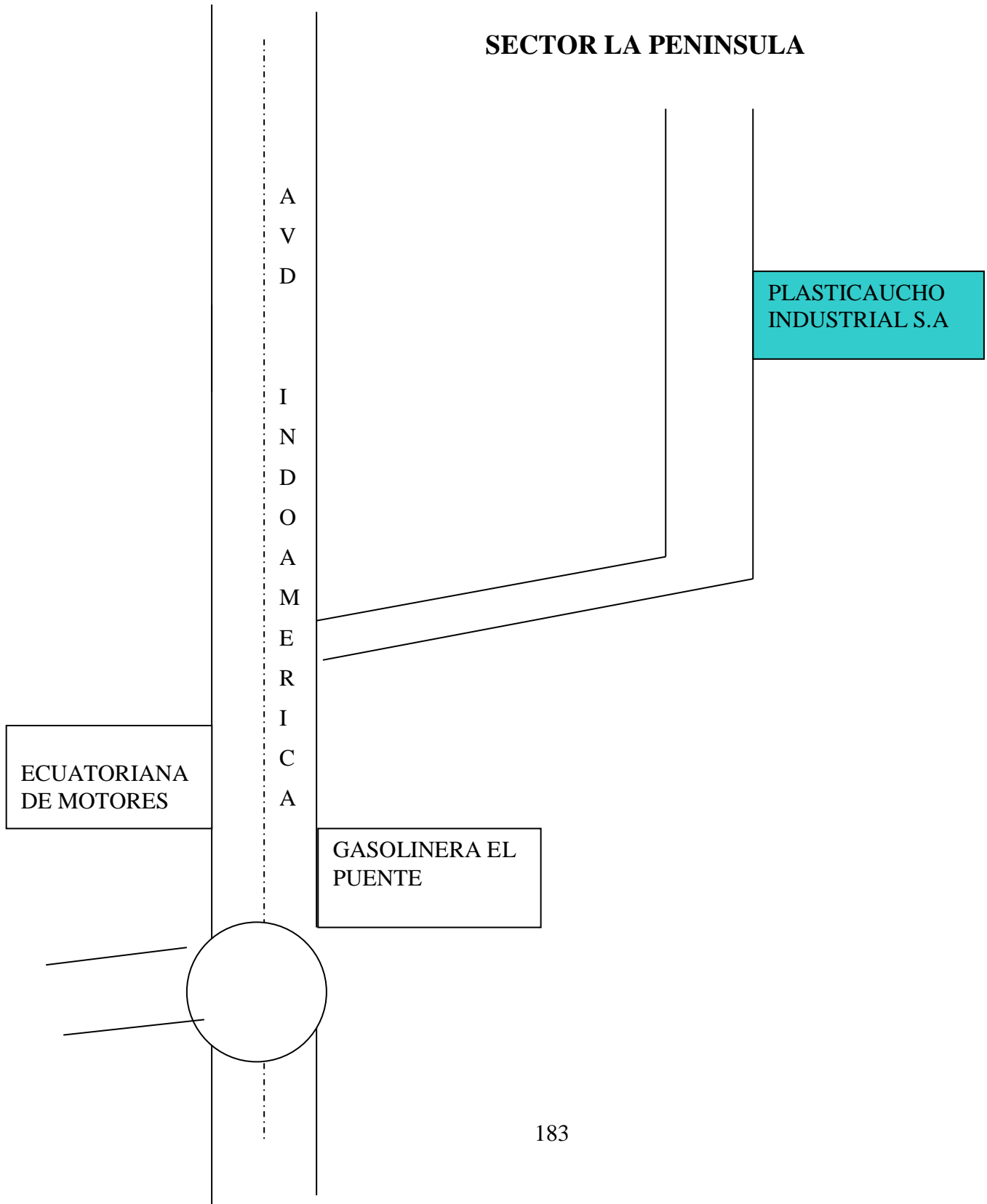
Coordinación - - - - -

Asesoría ————

Auxiliar o Administración ————

ANEXO II

CROQUIS DE LA UBICACIÓN



ANEXO III

MARCO MUESTRAL

Aguirre Díaz Aracelly Maria	●	100%
Barragan Espin Paola Mariela	●	100%
Bermudez Cobo Luis Eduardo	●	100%
Bonilla Infantes Monica Elizabeth	●	100%
Castillo Villacreses Marco Vinicio	●	100%
Cevallos Robayo Andrea Estefania	●	100%
Cueva Rubio Norma Jeanette	●	100%
Defaz Guerrero Diana Elizabeth	●	100%
Guerrero Villacreses Rebeca Alexandra	●	100%
Guevara Tamayo David Israel	●	89%
Llerena Baldeón José Andres	●	100%
Llerena Robles Natalia Gabriela	●	100%
Lopez Veintimilla Carlos Sebastian	●	100%
Mogollon Llerena María Gabriela	●	100%
Moya Perez David Alejandro	●	100%
Nuñez Guerrero Ricardo Alejandro	●	100%
Padilla Valle Gabriela Alejandra	●	100%
Pazmiño Santamaria Alejandra Elizabeth	●	100%
Pozo Romo Cristina Alexandra	●	100%
Riera Freire Diana Alajandra	●	100%
Romero Venegas Paul Javier	●	89%
Salinas Zambrano Angel Mauricio	●	89%
Sanchez Altamirano Andrea Elizabeth	●	100%
Sanchez Hidalgo Katherine Mishell	●	100%
Tipantasig Cordova Monica	●	100%
Tufiño Perez Juan Carlos	●	100%
Vasco Heredia Juan Fernando	●	100%
Total general	●	98.8%

Anexo IV



CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CONTACT CENTER DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL
S.A

OBJETIVO: La presente encuesta está realizada con el objetivo de conocer la opinión del personal que conforma la empresa.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X la respuesta correcta.

1. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve es óptimo?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

2. ¿Según su criterio dentro de la organización existe cooperación y trabajo en equipo?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

3. ¿Considera usted que el clima laboral es un factor determinante para la motivación personal?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

4. ¿Considera usted que los miembros de la organización poseen todas la herramientas necesarias para un servicio eficiente?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

5. ¿A su criterio el trabajo que usted desarrolla a diario se puede calificar como eficiente?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

6. ¿Cree usted que el lugar de trabajo se encuentra en condiciones, organizado, tiene orden y limpieza?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

7. ¿Considera usted que los elementos de su puesto de trabajo están ubicados de modo que resulte fácil acceder a ellos?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

8. ¿Considera usted que la empresa cuenta con la suficiente infraestructura para un buen desempeño de su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

9. ¿A su criterio considera Ud, que se está trabajando con el buen uso de herramientas de gestión que permitan mejorar el servicio al cliente y ayude a tomar decisiones oportunas?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca

e) No sabe

10. **¿A su criterio cree que la organización logra la satisfacción de sus clientes internos y externos?**

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) Casi Nunca

d) Nunca

e) No sabe

ANEXO V

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	Nº _____
Objeto de estudio: _____	
Lugar de Observación: _____	
Fecha de Observación: _____	
Nombre del investigador: _____	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	

