



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN MARKETING Y GESTION DE
NEGOCIOS**

**TEMA: EL SERVICIO AL CLIENTE Y SU INCIDENCIA EN EL
VOLUMEN DE VENTAS DE LOS SERVICIOS DE LA
EMPRESA TEXTIL “PAREDZUR” DE LA CIUDAD DE
PELILEO.**

AUTOR: PAREDES CHIPANTIZA RUTH PAOLA

TUTOR: ING: LEONARDO BALLESTEROS

AMBATO – ECUADOR

2010

ING. LEONARDO BALLESTEROS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Julio del 2011

ING. LEONARDO BALLESTEROS
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paredes Chipantiza Ruth Paola, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sra. Paredes Chipantiza Ruth Paola

C.I. 180345869-2

AUTORA

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. Danilo Bombon

f) _____
Ing. Jaime Arrollo

Ambato, Octubre del 2011.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi amigo fiel y mi guía espiritual.

Esta tesis está dedicada a mi familia, en especial a mi hija Sarahí quien fue la persona que sintió mi ausencia por todo este tiempo, a mi Esposo, mis Padres y hermanos que por su paciencia han permitido que pueda llevar adelante toda la carrera.

A mis compañeros que siempre confiaron en mí y estuvieron dándome animo para seguir adelante y así plasmar mis anhelos.

“PARA USTEDES TODO MI CARIÑO.”

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida para poder cristalizado mi sueño, a mi esposo, a mi hija, a mis padres, a mis hermanos, a mis amigos y a todas las personas que de una u otra manera aportaron para la realización de este trabajo, y la culminación de mi carrera.

A los profesores que durante mi vida estudiantil supieron guiarme a través de sus conocimientos logrando alcanzar mi objetivo deseado.

Un sincero agradecimiento a mi tutor el señor, Ing. Leonardo Ballesteros, por haber compartido sus conocimientos junto con los míos, para hacer de este trabajo un aporte de valía para quien así lo valore.

“EL PRINCIPIO DE TODA SABIDURIA ES EL TEMOR A JEHOVA”

ÍNDICE

A. PAGINAS PRELIMINARES

1. Página de título o portada	i
2. Página de aprobación por el tutor	ii
3. Página de autoría del trabajo	iii
4. Página de aprobación del tribunal de grado	iv
5. Página de dedicatoria	v
6. Página de agradecimiento	vi
7. Índice general de contenidos	vii
8. Índice de cuadros, gráficos y tablas	x
9. Resumen ejecutivo	xii

B. TEXTO

INTRODUCCION	1
--------------	---

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA	1
1.1. TEMA	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2. Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis	9
1.2.4 Delimitación del contenido	10
1.2.5 Formulación del problema	10
1.2.6 Preguntas directrices	10
1.3 JUSTIFICACIÓN	10
1.4 OBJETIVOS	11

1.4.1	Objetivo general	12
1.4.2	Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II		
2.	MARCO TEÓRICO	13
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	13
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	16
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	19
2.4	CATEGORIAS FUNDAMENTALES	20
2.5	HIPÓTESIS	59
2.6	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	59
CAPÍTULO III		
3.	METODOLOGÍA	60
3.1	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.2	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.3	POBLACION Y MUESTRA	62
3.4	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	64
3.5	PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION	66
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	66
CAPÍTULO IV		
4.	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	68
4.1	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	68
4.2	INTERPRETACION DE DATOS	69

4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS	86
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1. CONCLUSIONES	90
5.2. RECOMENDACIONES	93
CAPÍTULO VI	
6. PROPUESTA	96
6.1. DATOS INFORMATIVOS	96
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	101
6.3. JUSTIFICACION	104
6.4. OBJETIVOS	105
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD	106
6.6. FUNDAMENTACION	107
6.7. METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO	117
6.8. ADMINISTRACION	158
6.9. PREVISION DE LA EVALUACION	161
C. MATERIALES DE REFERENCIA	
1. Bibliografía	163
2. Anexos	165

ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS

1. Gráficos

Gráfico 1	69
Gráfico 2	71
Gráfico 3	72
Gráfico 4	73
Gráfico 5	74
Gráfico 6	75
Gráfico 7	76
Gráfico 8	78
Gráfico 9	79
Gráfico 10	81
Gráfico 11	82
Gráfico 12	83
Gráfico 13	85

2. Figuras

Figura 1	8
Figura 2	21
Figura 3	22
Figura 4	55
Figura 5	89
Figura 6	113
Figura 7	136
Figura 8	138

Figura 9	140
Figura 10	142
Figura 11	144
Figura 12	156
Figura 13	157

3. Tablas

Tabla 1	69
Tabla 2	71
Tabla 3	72
Tabla 4	73
Tabla 5	74
Tabla 6	75
Tabla 7	76
Tabla 8	77
Tabla 9	79
Tabla 10	80
Tabla 11	82
Tabla 12	83
Tabla 13	84
Tabla 14	88
Tabla 15	88
Tabla 16	119
Tabla 17	120
Tabla 18	122
Tabla 19	123
Tabla 20	124
Tabla 21	125
Tabla 22	126

Tabla 23	129
Tabla 24	131
Tabla 25	132
Tabla 26	134
Tabla 27	141
Tabla 28	147
Tabla 29	148
Tabla 30	151
Tabla 31	158
Tabla 32	160
Tabla 33	162

RESUMEN EJECUTIVO

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la empresa depende de ello. Para mantener la imagen de la empresa, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

Para nuestro trabajo de investigación utilizamos la metodología denominada Kaizen-Gemba (Mejora Continua) que requiere de una fuerte disciplina para lograr el mejoramiento de forma continua, ya sea en materia de productividad, satisfacción del cliente y tiempos de los ciclos, ya que consideramos que en la filosofía Kaizen no basta para el ejecutivo o administrador contar con un sistema de información que le notifique cada cierto tiempo que sucede, sino que debe visitar el lugar de trabajo (GEMBA) varias veces por día para evaluar personalmente que ocurre y por qué.

Los administradores Kaizen le dan mayor preponderancia a todo lo relativo a los procesos, a diferencia de la mayoría de los gerentes occidentales que se centran en el informe escrito de los resultados. En nuestro caso, son varios los factores necesarios para lograr la mejora continua en el Departamento Atención al Cliente de la ANDE. Una de las más resaltantes es contar con todas las herramientas necesarias (equipos, materiales, métodos, empleados capacitados y motivados) para brindar al cliente la atención que espera. Consideramos que "Sí se quiere mejorar los resultados, se debe mejorar los procesos", para ello se ha diseñado un *Programa de Servicio al Cliente* que permitirá mejorar con ciertas acciones, la satisfacción de sus empleados y de sus clientes, razón de ser de la empresa.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para todos los estudiantes, empresarios y público en general; en la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y que está incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas utilizaremos.

Una vez analizada la situación actual del área se pretende proponer un Programa de Servicio al Cliente de mejoramiento continuo, estableciendo parámetros y normas que permitan ofrecer lo que realmente el cliente espera recibir, además de una medición constante de la opinión de los mismos, con el objetivo fundamental de aumentar los estándares que caracterizan a la empresa textil "PAREDZUR" como una de las empresas más confiables en el ámbito de lavandería industrial.

Este trabajo es el fruto de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos actuales sobre Marketing de Relaciones ya que vivimos en el proceso de la globalización.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El servicio al cliente y su incidencia en el volumen de ventas de los servicios de la empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PLOBLEMA

1.2.1 Contextualización

Macro

Las ventas de jeans con apariencia usada, desgastada o deslavada están en auge en ambos lados del Atlántico, lo que convierte a las empresas textiles en un nichos de élite en el mercado, al centro de este fenómeno se encuentran las

prendas envejecidas de manera artificial creadas laboriosamente por confeccionista de todo el planeta.

Gracias al avance tecnológico la industrialización para el lavado de prenda en jeans, avanzado a pasos agigantados es así que en Valencia España se creo una lavadora industrial ecológica, que evita la utilización de químicos y agua, ayudando a la conservación del medio ambiente.

Las tendencias actuales en el mundo denotan que un estilo de administración adecuado, debe centrarse en el servicio al cliente con objetivos claros y funcionales, no solo aquellos que la empresa considera importante, sino también los requisitos resultantes del proceso de comunicación en el campo de atender y entender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y descodificar las actitudes de los clientes que evidencien sus expectativas y satisfacciones.

El servicio al cliente es, una oportunidad para mantener, iniciar y aumentar los pedidos de productos por muchas empresas a un mismo comprador, reduciendo así el costo económico y administrativo por unidad de producto.

La forma que la empresa maneje y controle los factores que influyen en la eficacia y eficiencia, así como contacto con el cliente, podría ser mas completo por una empresa, especializada, con infraestructura, experiencia y concentración a efecto de tener un rendimiento de mayor calidad con mayor velocidad de atención y al menor costo.

En la actualidad el servicio al cliente se relaciona directamente con el mundo del internet pues, hoy en día no hay ningún tipo de contacto 'cara a cara' entre la empresa y el cliente. Todo lo que un cliente debe hacer para evaluar su producto o servicio es analizar como su sitio web interactúa en-línea y la forma como responde a sus inquietudes.

No es raro encontrar personas o empresas que tardan en contestar los mensajes de correo electrónico una semana o aún más. En el mundo de los negocios 'en-línea' contestar un correo electrónico en un día podría considerarse como aceptable. Sin embargo, si se tiene la capacidad de contestar durante la primera hora, sin duda impresionará a sus clientes potenciales y lo colocará en una posición de ventaja sustancial frente a la competencia.

Meso

En el Ecuador las empresas textiles o más conocidas como lavadoras de jeans están radicadas en su gran mayoría en Ambato y Pelileo que son poblaciones de la provincia de Tungurahua donde existen cerca de 450 micro y pequeñas empresas de confección dedicadas a la producción de prendas con tela denim (jeans). Las empresas utilizan entre cuatro y diez máquinas, en general de un solo propósito, preferentemente de costura recta y costura de seguridad. Esto limita las posibilidades de producción y de acabados, es ahí donde las lavadoras textiles ofrecen sus servicios de tinturado y desgastado otorgando a los confeccionistas una oportunidad de obtener una prenda con un proceso textil de calidad.

En la actualidad contamos con numerosas empresas textiles se han convertido en un polo importante de desarrollo socio / económico en el sector. Son pocas las empresas que han implantado un programa de servicio al cliente para mejorar sus procesos internos y su organización, convirtiéndose está en una herramienta para combatir a la competencia y así poder obtener una mayor rentabilidad.

Conforme evoluciona la tecnología al mismo tiempo debe ir evolucionando las estrategias de marketing para captar más mercado, cubriendo las exigencias del cliente, ya que contar con tecnología y maquinaria de alta

precisión, con mano de obra calificada y especializada, no nos asegura una pertenencia en el mercado textil.

Micro

La empresa textil “PAREDZUR” ubicada en el cantón Pelileo, parroquia Benítez, con su propietario el Ing. Vilson Paredes inicio sus actividades hace 18 años, la misma que se dedica al lavado, tinturado y manualidades de prendas en tela jeans, realizando procesos como stong, sanblas, desgastados, tinturados, industriales, desgomados, esponjados, prelavados, arrugas, pinzados, manchados, procesos con silicona etc. Con costos que van de \$1.00 a \$2.50 dependiendo del proceso y la prenda. En cuanto a la infraestructura cuenta con: maquinas tinturadoras, secadoras industriales, calderos a vapor, centrifugas, compresores, vehículos, equipos de cómputo entre otros. En la actualidad dispone de 28 empleados distribuidos en diferentes áreas. “PAREDZUR” trabaja con materia prima importada y nacional las que se obtienen con los permisos correspondientes otorgados por el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas “CONCEP”. La empresa tiene como segmento de mercado los confeccionistas de jeans de la provincia de Tungurahua.

“PAREDZUR “ siendo una empresa pionera en el servicio de lavandería de jeans en Pelileo no cuenta con un servicio al cliente eficiente, impidiendo el normal crecimiento de la lavandería, el mismo que se ve reflejado en las ventas de los servicios que oferta la empresa.

El servicio en la atención al cliente es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad. Por ello, la importancia de mejorar la el servicio al cliente se ha

convertido en una necesidad primordial, pues hoy en día el cliente ya no adopta una visión microscópica de la organización, lo que espera el cliente en la actualidad es un vendedor de servicios agradable, visionario con un servicio de calidad.

Está comprobado que cuesta de 5 a 10 veces más atraer un cliente nuevo que mantener satisfecho a uno ya existente.

1.2.2 Análisis crítico

Mediante esta investigación hemos detectado que la empresa “PAREDZUR” no se caracteriza por nivel de calidad en el servicio al cliente por las siguientes causas:

Recurso humano sin visión de servicio se evidencia claramente ya que el personal de la organización no es consciente que el éxito de las relaciones entre la empresa y el cliente depende de las actitudes del personal, generando la falta de compromiso a una atención eficaz que constituye un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio.

Otro aspecto muy importante a tomar en cuenta es la escasez de motivación en el trabajo que en muchas ocasiones se produce por otorgar más tareas de las que puede desempeñar, este nivel de exigencia puede disminuir poco a poco la motivación y terminar por no realizar eficientemente el trabajo. Sin dejar de lado las situaciones emocionales, el estrés, los nervios, la ansiedad, la falta de autoestima, la falta de valoración propia, etc.

Comunicación interna deficiente provocada por la desmotivación y la mala distribución del recurso humano, al no elegir el personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, el espíritu de

colaboración es imprescindible para brindar la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

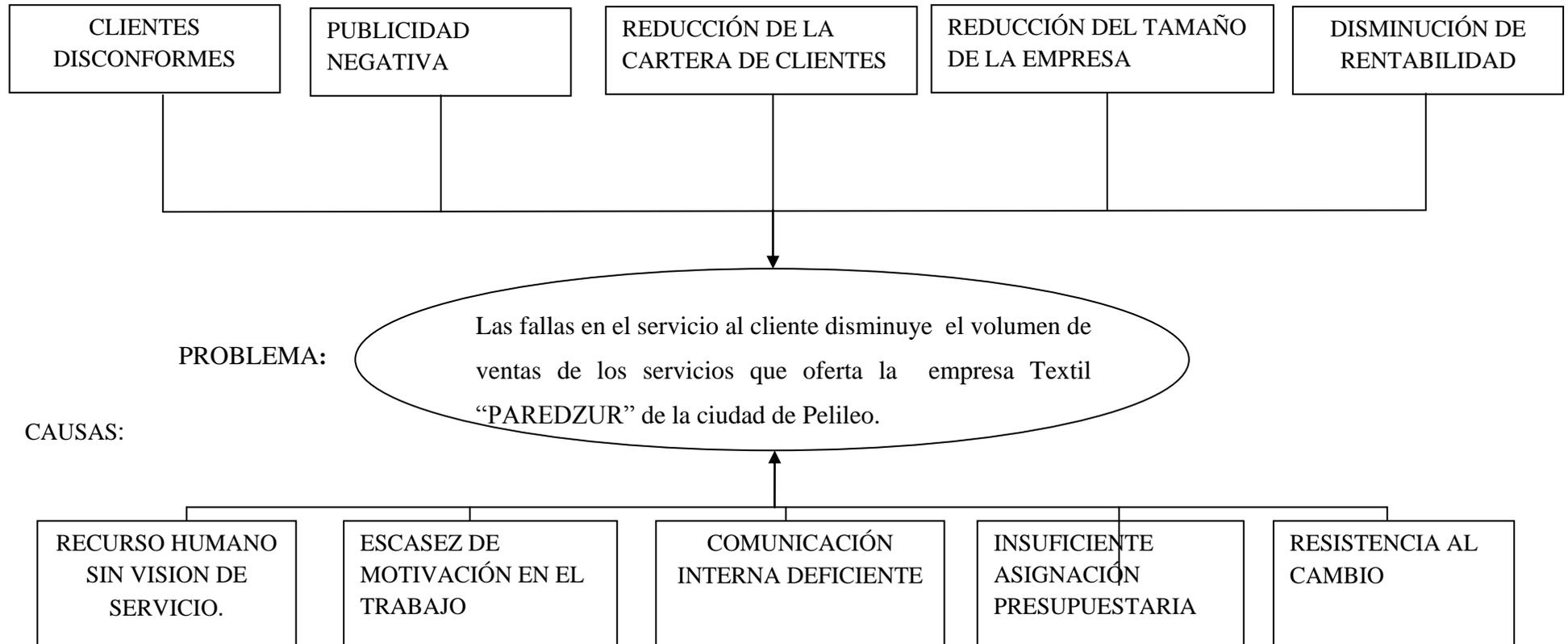
Insuficiente asignación presupuestaria para el mejoramiento del programa de servicio al cliente, el mismo que se ha ocasionado por escasas de información y falta de capacitación. Ya que para la empresa no ha considerado que en la actualidad un eficiente programa de servicio al cliente reactiva el volumen de ventas de las empresas.

Finalmente al no tener una adecuada capacitación con conocimientos actualizados en esta área el recurso humano se resiste al cambio, ocasionando que las personas que laboran para esta organización tengan miedo de aplicar nuevas tácticas sobre el servicio al cliente. Esto requiere antes que nada que la dirección de la empresa esté convencida de la importancia del servicio, como una actividad en que todos los miembros de la organización se encuentren comprometidos, absolutamente todos sin faltar uno.

FIGURA No 1

EFECTOS:

ARBOL DEL PROBLEMA



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: La Empresa

1.2.3 Prognosis

Consecuentemente al no dar solución al deficiente servicio al cliente, la empresa “PAREDZUR” en el futuro no se desarrollara por las siguientes razones:

Al no disponer de un servicio al cliente eficiente la empresa tendrá clientes disconformes por los servicios ofrecidos, siendo el mal servicio la principal causa de la pérdida de clientes, además la insatisfacción dependerá de la percepción de alternativas deseables y accesibles.

Los clientes insatisfechos abandonaran la relación comercial y realizaran una publicidad negativa que informa y persuade, los mismos que no intentan comunicarse con la empresa para explicarle lo sucedido, lo peor de todo que un cliente insatisfecho le comenta a 10 personas su descontento, perdiendo así la imagen corporativa.

Con una personalidad corporativa deteriorada la empresa comienza a reducir la cartera de clientes, observando claramente un decremento notorio en las ventas del servicio, lo cual implica que la organización decida realizar una reducción del tamaño de la empresa es decir un recorte de personal afectando económica y emocionalmente la vida de sus empleados, ya que a más de perder un sueldo conlleva problemas como la pérdida de autoestima, el alcoholismo y el divorcio, así como un deterioro permanente en el nivel de vida.

De lo anotado anteriormente, se deduce que en el futuro, la empresa podría tener consecuencias graves disminuyendo su rentabilidad, de persistir el problema y no solucionarlo la empresa podría desaparecer.

1.2.4 Delimitación del Contenido

Campo: Marketing

Área: Marketing de servicios

Aspecto: Servicio al cliente

Límite Espacial: Empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

Límite Temporal: Enero 2010 - Septiembre 2010

1.2.5 Formulación del problema

¿Cómo inciden las fallas del servicio al cliente en el volumen de ventas de los servicios que oferta la empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo?

1.2.6 Preguntas directrices

¿Qué programa de servicio al cliente permitirá incrementar las ventas de la empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo?

¿Qué volumen de ventas incrementaremos al mejorar el servicio al cliente en empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se justifica por las siguientes razones:

El problema a investigarse es parte de la malla curricular de la carrera de marketing y gestión de negocios, he considerado pertinente realizarlo porque puedo aplicar e incrementar los conocimientos adquiridos en las cátedras de técnica de ventas, calidad en el servicio y marketing, siendo su contenido importante para la empresa

y el investigador porque el éxito de la organización depende de la calidad en el servicio a sus clientes.

Con el desarrollo de este proyecto se pretende establecer una cultura de servicio de atención al cliente eficiente para lo cual es necesario implementar programas que permitan el mejoramiento continuo de la empresa, efectuando revisiones detalladas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos. Incidiendo favorablemente en el posicionamiento de “PAREDZUR” al otorgar un servicio de calidad con atención personalizada y amable que será el valor agregado de la empresa. Luego de analizar las causas del problema podemos buscar posibles soluciones que permitan terminar con el mismo y evitar que se agrave a futuro, logrando que la empresa alcance eficiencia en su administración lo que permitirá ser competitiva en el mercado y por ende tener un crecimiento futuro.

El impacto social que generará la realización de la presente investigación es importante, porque está enfocado en la satisfacción de todos quienes forman parte de la empresa (empleados, clientes, proveedores).

Este proyecto será factible de llevarse a cabo ya que se dispone de recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos necesarios para la investigación. Además se cuenta con el tiempo adecuado para obtener la información correspondiente para su ejecución ya que la empresa brindará todas las facilidades para recolección de datos de clientes, empleados, proveedores y toda la información requerida por el investigador.

1.4 OBJETIVOS

El presente proyecto percibe alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General

Investigar detalladamente la incidencia del servicio al cliente en el volumen de ventas de los servicios de la empresa textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

1.4.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar las fallas en el proceso de servicio al cliente, realizando encuestas de satisfacción, para identificar las necesidades de los clientes de la empresa textil.

Analizar la información sobre el volumen de ventas de la empresa, como soporte del diagnóstico de la investigación.

Proponer un programa de servicio al cliente, utilizando herramientas Kaizen-Gemba, para incrementar las ventas en la empresa textil “PAREDZUR”.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el presente trabajo de investigación se ha contado con la siguiente información:

FLORES, J. (2005). *La Planeación estratégica como herramienta para mejorar la calidad en el servicio al cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Objetivos:

Determinar las estrategias que le permitirán mejorar la atención y la calidad en el servicio al cliente en el Banco Sudamericano.

Establecer planes de capacitación que conlleven al mejoramiento continuo del servicio al cliente que presta el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda.

Conclusiones:

La Planificación estratégica nos permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad financiera los cuales definieron la situación actual del Banco en estudio.

La capacitación del personal desarrollo las potencias de cada uno de los empleados en cuanto al atención al cliente se refiere, ya que ahora tiene como objetivo principal la atención al mismo y son quienes se encargan también en lo posterior de mejorarla.

LÓPEZ, A. (2002). *Calidad en el servicio de atención al cliente para productos financieros ofrecidos por el Banco de Guayaquil sucursal Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Objetivos:

Desarrollar un proyecto de calidad en el servicio para fortalecer la atención al cliente en la venta de productos financieros ofrecidos por el banco de Guayaquil Sucursal Ambato, mediante la implantación de una sala de capacitación.

Determinar el mercado a ser estudiado, así lograremos focalizar nuestro estudio, mediante una segmentación, con el fin de precisar las estrategias a utilizarse.

Conclusiones:

La falta de capacitación desmotiva al empleado de la Sucursal Ambato que se lo ve reflejado en la mala atención al cliente para lo cual se propone un programa de capacitación y motivación del personal con la finalidad de levantar la autoestima de cada participante.

La definición de mercado ayuda a la Institución a enfocar sus estrategias de acuerdo a los clientes cuando realizan sus transacciones.

SALAZAR, G. (2004). *Mejoramiento del Servicio al Cliente para LAVAMATIC*. Facultad de Contabilidad y Auditoria – UTA.

Objetivos:

Mejorar las actividades de recepción y limpieza con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

Transmitir al cliente el mejoramiento continuo.

Conclusiones:

Aplicando el método de mejoramiento continuo se logro disminuir la brecha existente entre la capacidad instalada y la capacidad utilizada de Lavamatic.

Con el mejoramiento continuo Lavamatic se diseñaron estrategias para mejorar la satisfacción del cliente.

VILLACIS, K. (2007). *La Centralización Administrativa de los Correos del Ecuador Sucursal Ambato para mejorar el Servicio al cliente*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Objetivos:

Determinar la incidencia de la descentralización administrativa en el mejoramiento del servicio al cliente de los Correos del Ecuador sucursal Ambato.

Analizar los mecanismos administrativos actuales que desarrolla el correo.

Conclusiones:

Es necesario para el buen funcionamiento de Correos del Ecuador sucursal Ambato. La utilización de un manual de procedimientos operativos, para establecer lineamientos que coordinen las actividades que se llevan a cabo en esta sucursal.

El cambio constante del Gerente Provincial debido a la inestabilidad política y económica impide la toma de decisiones oportunas para el bienestar de la empresa y su buen funcionamiento.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara el paradigma Critico-propositivo por las siguientes razones.

Ontológica

Toda empresa hoy en día se desenvuelve en una realidad cambiante que utiliza el servicio al cliente como un método eficaz para distinguirse de la competencia. Se encarga de satisfacer necesidades, mediante la puesta en práctica de aquellos elementos que conforman la esencia del servicio o sea: el espacio que existe entre productores y consumidores.

De hecho, el servicio al cliente es una de las fortalezas en las empresa del mundo globalizado y dinámico que exige lo mejor de cada uno de sus competidores. Por ello la importancia de contar con excelente talento humano que es contextualizado como agente activo en la construcción de la realidad empresarial, esto hace que la ciencia, sus leyes y la verdad no sean absolutas, sino relativas y perfectibles. Mejorando la calidad en el servicio al cliente para lograr la satisfacción de los clientes e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Epistemológica

En la investigación el sujeto cognoscente y el objeto de estudio son inseparables e interactúan entre sí, se transforman y están en continuo desarrollo y creación.

Hablar de servicio es hablar de las necesidades humanas y de su satisfacción, el servicio no sirve solo a quien lo recibe sino a quien lo proporciona. Abarcando a todo el personal de la organización cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria, involucrándose impescindiblemente con los hechos y acontecimientos que vive la empresa en su accionar diario, determinando las posibles dificultades y procurando anticiparse a ellas.

Axiológica

La presente investigación esta influenciada por los valores éticos individuales y sociales aceptados y reconocidos por la sociedad. La ciencia no puede ser neutra, esta influenciada por valores, el investigador sintetiza el contexto socio-cultural en donde está ubicado el problema, siendo imposible que pueda abstraer su carga ideológico-política para interpretar la realidad.

Además el prestador de servicios debe ser un hombre ético del que se espera un abanico de valores muy amplio, entre los cuales podemos enunciar el respeto a los clientes, la puntualidad en la entrega, la responsabilidad con la empresa, honradez, lealtad, entre otros donde la atención al cliente sea lo primordial determinando así la reputación de su empresa entre sus clientes actuales y los potenciales. Los mismos que al percibir un servicio con valores corporativos idealizarán su consumo.

Metodológica

La construcción de conocimiento se realiza atreves de la investigación cualitativa, que se logra con la participación de los sujetos sociales involucrados y comprometidos con el problema.

Es importante establecer que la investigación se llevará a cabo con la participación de todos los involucrados y comprometidos con el problema, logrando que participen conjuntamente como un equipo lo cual permitirá satisfacer necesidades comunes y de una sociedad exigente, permitiendo el enriquecimiento y perfeccionamiento en medida que requiere el estudio utilizando el método de la hermenéutica – dialéctica. De esta manera encontrar la optimización y mejoramiento de la empresa textil “Paredzur” para llegar así a la meta establecida.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se justifica por los siguientes artículos de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

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:

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

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.

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

12.- Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del 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

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema

¿Cómo incide el deficiente servicio al cliente en el volumen de ventas de los servicios que oferta la empresa Textil “PAREDZUR”?

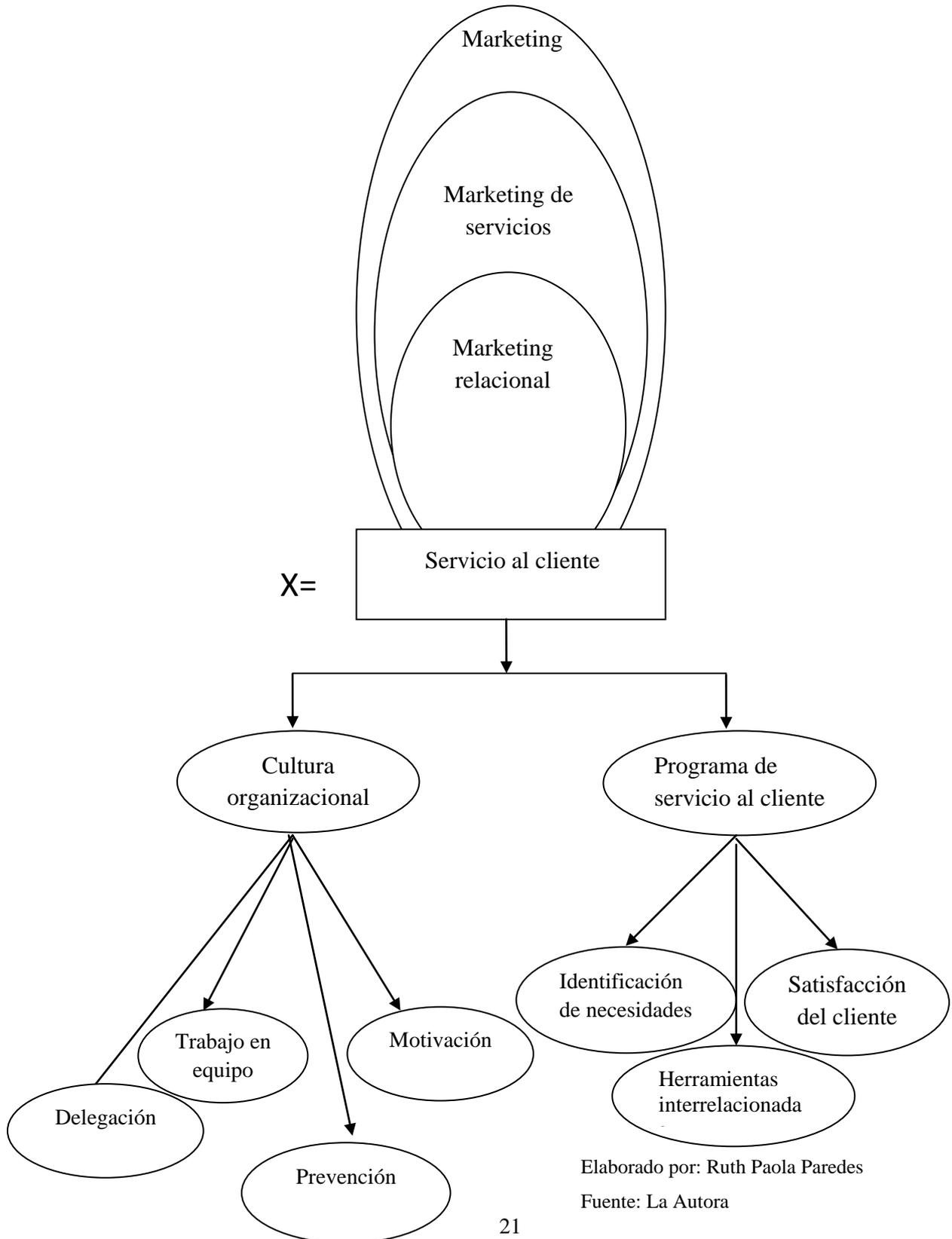
Variables

X= servicio al cliente

Y= venta

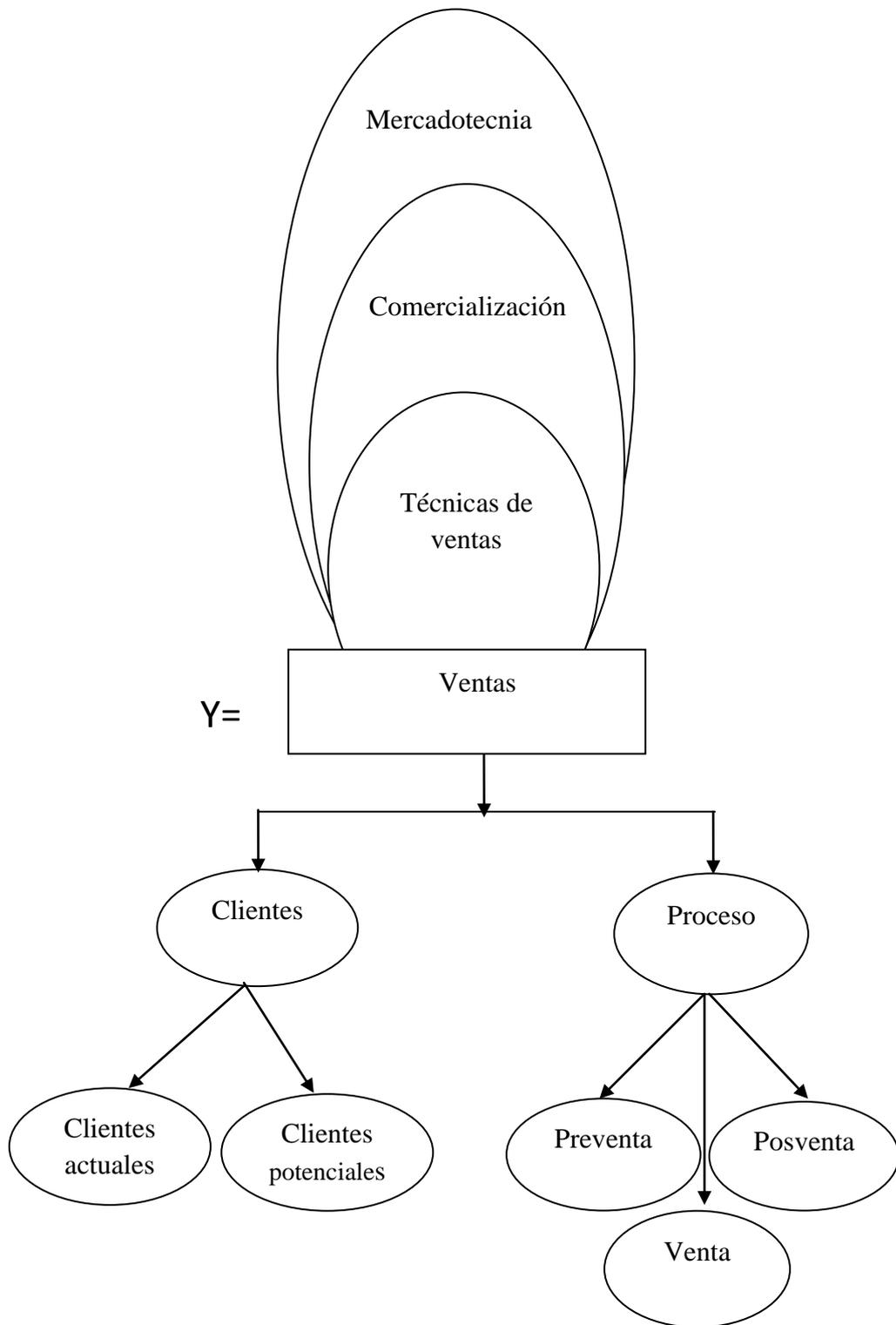
FIGURA No 2

CATEGORIZACIÓN



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: La Autora

FIGURA No3



Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: La Autora

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Variable Independiente: SERVICIO AL CLIENTE

Marketing

Puede expresarse como la consecución de los objetivos empresariales mediante la satisfacción y la superación de la necesidad de los consumidores de forma superior a la de la competencia. Hay que cumplir tres condiciones antes de poder aplicar el concepto de marketing:

- 1.- Las actividades de la empresa deben estar centradas en lograr la satisfacción del consumidor.
- 2.- La consecución de la satisfacción del consumidor depende de un esfuerzo integrado. La responsabilidad de la implementación del concepto no se encuentra exclusivamente en el departamento de marketing sino que debería compartirse con producción, finanzas, investigación y desarrollo, ingeniería y otros departamentos.
- 3.- Finalmente para que se pueda producir un esfuerzo integrado, la dirección debe creer que se pueden alcanzar los objetivos empresariales teniendo consumidores satisfechos.

En esencia, el concepto de marketing es una filosofía de negocio que pone al consumidor y a la satisfacción del consumidor en el centro de todo. La alta dirección tenía un compromiso con un planteamiento alternativo de comercializar los productos y servicios centrandose todas las actividades de la empresa en satisfacer las necesidades de los consumidores. JOBEER, D. Y FAHY, J. (2007). *Fundamentos de Marketing*.

Marketing de Servicios

Reafirma los procesos de intercambio entre consumidores y empresa con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las

características específicas del sector, con una posición estratégica claramente articulada que identifique segmentos y necesidades específicas.

El triángulo del marketing de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio o departamento de "administración"), los clientes y los proveedores (o quien quiera que sea el que realmente presta el servicio a los clientes). Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo.

El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes.

Marketing Relacional

Representa un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque adquisición/transacción y centra su interés en la retención/ relación. El marketing de relaciones (o la administración de relaciones,) es una filosofía para hacer negocios, es una orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales en lugar de en adquirir nuevos. Esta filosofía asume que los consumidores prefieren sostener una relación prolongada con la organización que cambiar continuamente de proveedores en la búsqueda de valor.

Con base en este supuesto, y en el hecho de que suele resultar más económico mantener al cliente actual que atraer a uno nuevo, los profesionales del marketing con éxito trabajan en la elaboración de estrategias efectivas que les permitan retener a los clientes.

Históricamente, los profesionales del marketing han estado más preocupados por la adquisición de nuevos clientes, por ello el cambio hacia una estrategia de relaciones a menudo representa modificar su mentalidad, la cultura organizacional y los sistemas de recompensas a los empleados. COBRA, M. (2000) . *Marketing de Servicio*.

Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes externos como en la forma de atender a los clientes internos, en diversas áreas de la propia empresa.

Otra definición dice: son todas las actividades que unen a una organización con sus clientes es decir que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación, incluyendo los aspectos de ventas, relaciones públicas y publicidad, que son actividades independientes por derecho propio y que incluso a veces pueden entrar en conflicto con el servicio al cliente. NEPVEU, F. (1996). *Servicio al cliente*.

Cultura Organizacional

Comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los

trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_Organizacional

Delegación

Es actuar a través de otros individuos, otorgándoles el poder suficiente para concretar esas acciones lo que en la administración es indispensable. En atención al cliente es prioritario manejarse dentro de este lineamiento, dotando al personal de las atribuciones necesarias para resolver distintas situaciones. De no existir tal delegación la que, por cierto, no implica la abdicación de las responsabilidades por parte del superior delegante-los empleados se encontrarán ante una barrera permanente que les impedirá satisfacer de un modo eficiente las necesidades de sus clientes, provocando mayor irritación cuanto más reiterativo sea el inconveniente.

Bajo una adecuada administración del servicio, la delegación de tareas y por ende de potestad decisoria redundará en un significativo beneficio para el cliente y la organización en su conjunto.

Trabajo en Equipo

Conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzado resultados de calidad, enfocando los problemas con estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas en todos los niveles de la empresa.

No puede haber un servicio exitoso si el personal, cualquiera que sea su jerarquía y función, no tiene internalizada la actitud de cooperación como requisito esencial para el logro de los objetivos comunes. El trato que internamente se dan los propios componentes de una organización, los que por su interdependencia resultan clientes

entre sí, termina proyectándose hacia fuera a través del modo en que se prestan los servicios a terceros.

Motivación

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

Prevención

Es la identificación de los reclamos comunes siendo la equivocaciones y clave para detectar problemas organizativos que, en muchos casos, constituyen una enorme fuente de insatisfacción de clientes externos e internos. Su solución puede evitar la repetición de los molestos errores que deterioran la imagen del servicio y las relaciones entre los propios empleados del sector. Así, resultará más productivo adoptar las medidas correctivas que eviten las equivocaciones y prestaciones defectuosas que enseñar a pedir disculpas por ambas en varios idiomas diferentes. DIB, A. (2004). *El Servicio al Cliente, la Venta y el Marketing Personal*.

Programas de servicio al cliente

Son métodos directos de investigación que ayuda a las empresas a tomar decisiones relacionadas con el cliente, la integridad de los empleados, el merchandising y la

calidad del producto, que a través de un enfoque sistémico garantice la retroalimentación de requisitos y necesidades, y; permita al final medir si en términos reales se ha dado cumplimiento al principal objetivo del sistema que es la satisfacción del cliente. NEPVEU, F. (1996). *Servicio al cliente*.

Identificación de necesidades

Detectar necesidades, que puedan transformarse en oportunidades de negocio, producir productos y/o servicios, y despertar el deseo por dichos productos o servicios.

Para ello es esencial saber preguntar y escuchar, dejando hablar, concentrándonos en lo que nos dicen e interpretándolo en función de un contexto que va mucho más allá de lo que el cliente expresa verbalmente. De este modo podrán descubrirse sus requerimientos tanto manifiestos como latentes y satisfacerlos acabadamente. En esta instancia resulta determinante repetir la esencia de lo escuchado para transmitir la sensación de interés en el otro y comprobar si se han identificado sus verdaderas necesidades, expectativas y deseos.

Satisfacción del cliente

Es la situación en la cual el cliente está contento con la adquisición de nuestros servicios de calidad que le permite seguir confiando y contando en el futuro con nuestra empresa.

Si se tienen conocimientos básicos acerca de las diferentes necesidades humanas y ha sido posible identificar hasta aquí los requerimientos de cada cliente, el siguiente paso no debería resultar traumático para la relación encarada, sino, por el contrario, un mero trámite consistente en adecuar la prestación ofrecida a la demanda específica.

La gente querrá en términos globales ser tratada con cortesía en una relación amena, cálida y amistosa que la haga sentirse comprendida, reconocida, respetada, apreciada y protegida. El puesto de atención constituirá la fuente de un vínculo perdurable en la

medida en que el diente se sienta cómodo en un ambiente que le resulte agradable, donde se sepa bien recibido y en el que se crea importante.

Herramientas Interrelacionadas

Es un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. DIB, A. (2004). *El Servicio al Cliente, la Venta y el Marketing Personal*.

Variable Dependiente: VENTAS

Mercadotecnia

Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Basándose en conceptos esenciales tales como: necesidad, deseos y demandas; productos; valor; costo y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones.

Además podemos manifestar que mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. KOTLER, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*.

Comercialización

Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de un determinado producto o servicio.

En la actualidad se concede considerable atención al "concepto de comercialización" en el mundo de las empresas; este concepto subraya la importancia de la comercialización en el desarrollo y el crecimiento de cada compañía. La aplicación del concepto de comercialización implica una creciente responsabilidad para todos los miembros de la organización comercial representantes de las áreas de venta, publicidad, investigación de mercado, planeamiento de productos, pronósticos de ventas y análisis y control de las ventas- que deben participar como equipo en un esfuerzo coordinado que se orienta hacia la realización de una meta común. PEDERSON, C., WRIGHT, M. y WEITZ, B. (1995). *Venta Principios y métodos*.

Técnica de ventas

Principios que se necesita conocer y utilizar adecuadamente con el fin de presentar un producto mediante un proceso de suave fluidez para de esa manera, poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo. Constituyen el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas, también llamada a menudo simplemente "ventas". Las técnicas en uso varían altamente de la venta consultiva centrada en el cliente al muy presionado "cierre duro". Todas las técnicas necesitan algo de experiencia y se mezclan un poco con la adivinación psicológica de conocer qué motiva a otros a comprar algo ofrecido por uno. http://es.wikipedia.org/wiki/Técnica_de_Ventas.

Ventas

Es el arte de influir o persuadir a la gente para que haga lo que desea el representante de ventas.

El Comité de Definiciones de la American Marketing Association (Asociación Comercial Norteamericana) definió la "venta" como "el proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el

vendedor". PEDERSON, C., WRIGHT, M. y WEITZ, B. (1995). *Venta Principios y métodos*.

Conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un servicio, siguiendo un proceso, para satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes y coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

El concepto de venta es otra forma común de acceso al mercado para muchas empresas. KOTLER, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*.

Cliente

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. DIB, A. (2004). *El Servicio al Cliente, la Venta y el Marketing Personal*.

"Cliente" es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. *Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.*

Cientes Actuales

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que

percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Cientes Potenciales

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros. <http://www.mundoinnova.net/articulomarketing.htm>.

Proceso de venta

Es la trilogía de acciones y aptitudes, que en buena cuenta marcaran las diferencias entre las empresas de un nivel competitivo, en un mercado mas o menos circunscrito en cierto parámetros de satisfacción exigente por parte del cliente.

Pre venta

Comprende el conocimiento del producto o servicio, de la competencia, la zona donde va a actuar, del mercado y el cliente.

Es la etapa de programación del trabajo y las entrevistas. Se debe dotar al cliente potencial toda información necesaria antes que este al solicite y quien ofrece debe estar altamente calificado para hacerlo, por ejemplo

Análisis de mercados (clientes potenciales, entorno, competencia, etc)

Análisis del producto o servicio

Venta (propiamente dicha)

Es informar al cliente potencial, las características del bien o servicio, instrucciones, mantenimiento, medidas de protección, optimización de uso , entre otros para obtener la mayor satisfacción a mas largo plazo, por ejemplo:

Análisis de satisfacciones

Beneficios y ventajas

Presentación del producto o servicio

Post venta

Es el plazo posterior a la compra durante el cual el vendedor o fabricante garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado". Se debe siempre tratar de mantener la atención de garantías, información y otros que el cliente pueda requerir eventualmente.

Pero para que esta trilogía de acciones y aptitudes, sea agrado y alta satisfacción al cliente debe ser dirigida o monitoreada por gente capaz de entender que el cliente es lo más importante en una interrelación comercial. RODRÍGUEZ, M. (1996) *Creatividad en el Servicio*.

MARCO TEÓRICO

EL MARKETING Y EL SERVICIO AL CLIENTE

El nuevo paradigma del marketing determina su orientación al desarrollo de la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la organización lo cual exige la vocación de servicio como filosofía corporativa que cobre vida en la práctica cotidiana de todos los trabajadores y acciones de la organización. De aquí que se fortalezca el desarrollo de asociaciones y alianzas estratégicas con los clientes mediante interacciones que superen el estrecho marco de los intercambios tradicionales y las transacciones comerciales para

convertirse en el comportamiento organizacional por excelencia. El cliente, por tanto, constituye la esencia de la vida de la organización, lo que pasa de ser parte de un discurso o comunicación corporativa a convertirse en la forma eficaz de trabajo de la organización, desarrollando la creación de valor para el cliente.

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas:

1. QUÉ SERVICIOS SE OFRECERÁN

Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Asimismo, se debe estar consciente de que aunque nuestros servicios sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca crearemos ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2. QUÉ NIVEL DE SERVICIO SE DEBE OFRECER

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos:

Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

3. CUÁL ES LA MEJOR FORMA DE OFRECER LOS SERVICIOS

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Además de las decisiones sobre los aspectos antes referidos, una estrategia de servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas a las que les agrada brindar un excelente servicio y no se sientan serviles.

Otro elemento clave dentro de esta estrategia es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas, llamadas "frontline", son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no.

Un último elemento, para desarrollar estrategias de servicio al cliente exitosas, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos traten bien a nuestros clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellas trataran a los clientes. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/marelacional.htm>

DEFINICIONES DE SERVICIO

Entenderemos por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, q son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."Las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a tener siempre, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado

ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos.

La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica. GONZALEZ, R. (2000) *Marketing en el siglo XXI*.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

- INTANGIBILIDAD

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

- **INSEPARABILIDAD**

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

- **HETEROGENEIDAD**

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

- **PERECIBILIDAD**

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

- **PROPIEDAD**

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un

servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. COBRA, M. (2000). *Marketing de Servicios*.

RELACIONES CON EL CLIENTE EN LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Muchas compañías no llegan a comprender a sus clientes con precisión debido a que su enfoque de las relaciones con el cliente es incorrecto. Cuando las compañías se concentran en los nuevos clientes fácilmente caen en la trampa de las promociones de corto plazo, los descuentos de precios o los anuncios llamativos que, aunque atraen a los clientes no son suficientes para hacerlos regresar. Esto debido a que este tipo de promociones trata de atraer clientes pero no crean imagen ni posicionamiento.

Por otra parte, cuando las empresas empiezan a comprender a los clientes a través del tiempo, cada vez con mayor profundidad, y están mejor preparadas para responder a sus cambiantes necesidades y expectativas. Sin embargo cabe destacar que las empresas debe de enfocarse también en los clientes actuales, porque si una compañía se enfoca demasiado en las necesidades y requerimientos de los nuevos clientes, puede perder a los clientes actuales debido a que ya no cubre sus necesidades.

La construcción de relaciones con el cliente anteriormente no era una prioridad. Hoy en día, con el advenimiento de clientes mas informados, más educados y más exigentes, este es un proceso también más exigente en la atención de los directivos de empresas. Ahora que la tecnología permite que clientes inicien y hagan sus propias transacciones, en un mecanismo prácticamente sin fronteras, sin límites y sin barreras .El equilibrio de fuerzas ha girado hacia el cliente.

Los procesos de gerencia de relaciones con el cliente deben ayudar a la compañía a adquirir, sostener y cultivar relaciones a largo plazo, provechosas con clientes-objetivo. El éxito en los negocios hoy, se basa en la construcción de relaciones a largo plazo con sus clientes. De ahí, el enfoque actual del negocio sobre la satisfacción de los clientes, la

lealtad de los clientes y la gestión de relaciones con el cliente. Reconocer la importancia de las relaciones con el cliente no es suficiente. Es realmente conveniente medir la fortaleza de esas relaciones, especialmente a la hora de implementar estrategias de mercado.

BENEFICIOS DE LA RELACIÓN CLIENTE /COMPAÑÍA

Construir y mantener una base de clientes leales, no solo responde a los mejores intereses de la organización, sino que también los propios clientes se benefician de las asociaciones a largo plazo.

BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES

Los clientes se mantendrán leales a una empresa cuando reciben mayor valor de acuerdo con lo que esperan obtener las empresas de la competencia. El valor percibido es la evaluación general del consumidor sobre la utilidad de un producto con base en las percepciones de lo que recibe y lo que entrega. Para el consumidor el valor representa un intercambio entre los componentes entregar y recibir. Es más probable que los consumidores permanezcan en una relación cuando recibir (Calidad, satisfacción, beneficios específicos) supera al entregar (Costos monetarios y no monetarios).

La asociación de largo plazo con las compañías también proporciona a los clientes otra clase de beneficios. Muchas veces, más que los atributos del servicio básico, son los beneficios de la relación los que mantienen la lealtad de los clientes a una compañía.

Existen diferentes tipos de beneficios que los clientes experimentan cuando sostienen relaciones de servicio a largo plazo, entre los cuales se encuentran:

- Beneficio de la Confianza

Comprenden los sentimientos de seguridad o confianza en el proveedor del servicio, junto con un sentido de disminución de la ansiedad y de alivio por saber que esperar.

La naturaleza humana es tal que la mayoría de nosotros preferiría no cambiar de proveedores de servicio, en particular si hemos hecho una inversión considerable en dicha relación. Cuando el proveedor de servicio nos conoce, está enterado de nuestras preferencias y a través del tiempo, entonces el cambio de proveedor significa instruir al nuevo proveedor en todos estos factores. De hecho, uno de los aspectos que provoca ansiedad y trastornos al reubicarse en una nueva área geográfica es la necesidad de establecer nuevas relaciones con los proveedores de servicio.

Casi todos los consumidores deben satisfacer muchas demandas que compiten por su tiempo y dinero, por lo cual buscan continuamente las formas que les permitan balancear y simplificar la toma de decisiones con el propósito de mejorar su calidad de vida.

- Beneficios Sociales

A través del tiempo, los clientes desarrollan un sentido de familiaridad e incluso una relación social con sus proveedores de servicio. Este tipo de vínculos disminuye la posibilidad de que ellos cambien, aun cuando se enteren que algún competidor pudiera ofrecerles mejor calidad o más bajo precio.

En algunas relaciones de largo plazo cliente/compañía el proveedor del servicio puede transformarse y llegar a ser parte del sistema de apoyo social del cliente. Este tipo de relaciones personales pueden desarrollarse para los clientes de negocio a negocio y para los consumidores finales de servicio. Los beneficios del apoyo social que derivan esta clase de relaciones resultan importantes para la calidad de vida de los consumidores más allá de los beneficios técnicos del servicio que presta.

- Beneficios del Trato Especial

El trato especial comprende aspectos como el derecho al beneficio de la duda, obtener un acuerdo o precio especial, o recibir un trato preferencial.

Resulta interesante que los beneficios del trato especial, aunque importantes, sean menos relevantes que otras clases de beneficios que también proporcionan las relaciones de servicio. Aun cuando resulta evidente que los beneficios de un trato especial pueden ser primordiales para la lealtad de los clientes en ciertas industrias parecen menos importantes para los clientes en general.

BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES

Los beneficios que obtiene la organización que mantiene y desarrolla una base de clientes son numerosos y pueden vincularse directamente con la esencia de la empresa.

- Incremento de las Compras.

A lo largo del tiempo, los clientes tienden a gastar más cada año cuando sostienen una relación social particular, de lo que gastaron en el periodo anterior. Cuando los consumidores llegan a conocer una empresa y le satisface la calidad de sus servicios respecto de los que ofrecen sus competidores, se inclinan a llevar más de sus negocios a dicha empresa. En la medida en que los clientes maduran, en términos de edad, ciclo de vida y crecimiento del negocio, con frecuencia requieren más de un servicio en particular.

- Costos más Bajos

Entre los costos de apertura que se asocian con la atracción de nuevos clientes se encuentran: los costos de publicidad y promoción, los de operación y establecimiento de cuentas y sistemas, así como los del tiempo que implica conocer al cliente. Algunas veces los costos iniciales pueden superar los beneficios que se esperan obtener del nuevo cliente en el corto plazo. Desde el punto de vista de las utilidades parece existir un importante incentivo para mantener a los nuevos clientes una vez se efectuó la inversión inicial.

- Publicidad Gratuita por Medio de la Comunicación de Boca en Boca.

Los clientes satisfechos y leales brindan a una empresa un sólido respaldo a través de la comunicación de boca en boca. Este tipo de publicidad puede resultar más eficaz que cualquier otra publicidad pagada que la compañía pueda utilizar y cuenta con el beneficio adicional de reducir los costos de la atracción de nuevos clientes.

- Retención de los empleados.

Resulta más sencillo que una compañía retenga a sus empleados cuando tiene una base estable de clientes satisfechos. A las personas les agrada trabajar para empresas cuyos clientes estén contentos y son leales. Sus trabajos son más satisfactorios y ellos pueden dedicar más tiempo a fomentar las relaciones que a la lucha por ganar nuevos clientes.

Debido a que los empleados permanecen más tiempo, la calidad en el servicio se mejora y los costos de rotación de personal se reducen, por lo cual las utilidades se incrementan. <http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm>

SERVICIO AL CLIENTE

Desde que en 1998 la Mercadotecnia reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "Promoción". Así, SCHIFFMAN, León G. Propone que Comunicación abarcará por ejemplo, la publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de "Comunicación" y ahora totalmente diferenciados.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la

comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc. Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos.

El "Servicio al cliente " según Malcom Peel; a quien señalamos por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Reuniendo y analizando estos términos nos encontramos con algunas definiciones de "servicio al cliente" para escoger. Entre ellas, dentro de la mercadotecnia y la promoción, la del autor americano sobre temas de servicio al cliente, Frances Gaither Inches que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación, y en ella se incluiría todo lo que abarcaban las cinco situaciones ya mencionadas por Malcom Peel".

Otra definición, de las más sucintas y útiles y a la cual apuntamos como base, por su claridad y simpleza y, porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

APLICACIÓN Y CAMPO DE ACCION DEL SERVICIO AL CLIENTE

Planificar es importante, la mercadotecnia y el servicio al cliente también se deben a este proceso, es pensar a futuro, es diseñar los objetivos en cada paso para alcanzarlos. Seguramente el servicio al cliente, antaño se encontraba restringido en gran parte a las casetas en las grandes tiendas de menudeo, en donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar quejas, de alguna manera se establecían ya

sus estrategias. Sin embargo, ahora justo a puertas del nuevo milenio, la frase: "servicio al cliente" parece ser natural, los cajeros de los bancos, los agentes de renta de automóviles y los empleados que anotan los pedidos de las empresas de carga o transporte, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del servicio al cliente.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora. Quizá esté, o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria; empero, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. Mencionamos que el cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

<http://search.conduit.com/htm>.

ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Si queremos acoplar la practicidad científica del servicio, con la creación de una estrategia racional y en virtud de establecer inicialmente un camino hacia ésta, el análisis teórico admite deducir primero una forma de "cómo" hacerlo, en base a los elementos considerados "racionales" del servicio al cliente. Utilizando éstos precisamente, podemos "rayar la cancha" con lo que tenemos, hacia la estrategia que queremos lograr. Los elementos son:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

El vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. Siempre terminan perjudicando al cliente externo.

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1. El cliente por encima de todo.
Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. No hay nada imposibles cuando se quiere.
A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.
3. Cumple todo lo que prometas.
Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente tú marcas la diferencia.
Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.
Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.

Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto. <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

FORMAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- TRADICIONALES

Vemos que desde tiempos de la mercadotecnia, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

Enrique Hernández cree que el servicio al cliente en su forma tradicional, empezó juntamente con la Mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él.

Más contrastando lo dicho, en nuestro medio podemos notar un deterioro en las relaciones con los clientes, no sólo en el sentido de tomar una entidad como objeto de estudio; las raíces para el "maltrato" con los clientes están seguramente en la misma cultura e idiosincrasia local. Por ello estamos seguros si afirmamos que los procedimientos del servicio al cliente, aún se mantienen de acuerdo a estereotipos tradicionales en Potosí.

Fácilmente podemos advertir la falta de comunicación, templanza en el trato, actitudes beneficiosas y la pulcritud de muchos individuos, quienes se dicen estar en "servicio a su clientes".

Es necesario cambiar estos aspectos, para de este modo poder justificar incluso nuestro objetivo e hipótesis planteados.

- CIENTÍFICAS

El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia. Podemos considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. Tal y como es posible advertir en la cita de obra: *The Practical Handbook of Distribution Customer Service* de Warren Blanding, quien asegura que para tomar en cuenta una mercadotecnia dinámica y científica, también se debe tomar en cuenta científicamente al "Servicio".

Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racionalmente, y en conformidad con Pierre Eiglier y Erick Langeard, permitirá entonces, conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica.

Sin embargo, todos esos ingredientes que conllevan hacia una verdadera relación de servicio al cliente entre el mercado y las organizaciones no queda ahí, debemos inmiscuirnos en aquellos que son considerados por los autores, como los elementos "racionales" del servicio al cliente y que por supuesto le acercan a formar parte de las ciencias completamente demostrables:

HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

- CRM (Sistema de Administración de Relaciones)

Mantener un registro actualizado de todos los movimientos de un cliente, incluyendo preferencias, compras, solicitudes, quejas, consultas y en general sus contactos directos e indirectos con la empresa, es el objetivo de un Sistema de Administración de Relaciones con el Cliente, (conocido por sus siglas en inglés CRM, por Customer Relationship Management). Esto para conseguir incrementar las utilidades de la empresa, por medio de una relación más frecuente, intensiva y especialmente duradera con el cliente.

Este concepto dista mucho de ser nuevo. Ya hace mucho tiempo que lo aplicaban el farmacéutico, almacenero y carnicero del barrio, que conocían muy bien a sus clientes y a todos los familiares de estos. No solo eso, sino que sabía los gustos y preferencias de cada uno de sus clientes. Hasta enviaba los pedidos a la casa de cada cual, y daba crédito revolutivo por medio de "libreta". Parados en la puerta de sus tiendas, sabían vida y milagros de todo el barrio, fueran clientes o no.

Esos comerciantes de barrio se daban perfecta cuenta que la administración de contactos con cada cliente permite una relación personal, un servicio eficiente y ventas cruzadas, consiguiendo con ello mayor rentabilidad. En esta etapa de globalización ya no se ve tantos "almaceneros de la esquina", pero el concepto del CRM es especialmente válido.

Consultas y Quejas

Es corriente, incluso en estos tiempos de cambio, escuchar en boca de muchos funcionarios la odiosa frase: "No es mi departamento". Personalmente creo que no existe frase que atente más que esa, contra la imagen de una organización. Indica claramente que esta se encuentra en plena edad de piedra del mercadeo y completamente troglodítica. Un buen programa de CRM, permite que todo empleado mantenga un control efectivo y eficiente de las consultas y quejas de los clientes.

En el caso de consultas frecuentes cualquier empleado puede responderlas con solo leer las respuestas adecuadas, en pantalla, que han sido preparadas por personal técnico. De este modo se asegura que el servicio y las respuestas que se dan al cliente sean las correctas, independientemente de la persona que las atiende.

Comunicación rápida y eficiente

La correspondencia estandarizada con los clientes recuerdo haberla aprendido en ITT. No existe en esa empresa campo para la improvisación. Estandarizar los documentos que se envían a clientes y prospectos elimina el trabajo de redactar y dictar, que se utilizaba en el pasado. Es especialmente eficiente cuando se prepara cotizaciones, licitaciones o contrataciones.

Las capacidades de las computadoras actuales permite el envío de documentos e información a los clientes tanto por e-mail como por fax, permitiendo una comunicación fluida y al instante. <http://www.mercadeo.com/crm-automat.htm>

- KAIZEN

Podemos definir la Estrategia Kaizen como “el proceso continuo de análisis de situación para la adopción proactiva de decisiones creativas e innovadoras tendientes a incrementar de manera consistente la competitividad de la empresa mediante la mejora continua de los productos, servicios y procesos (tanto productivos, como de apoyo y planificación)”.

Kaizen se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades. WELLINGTON, P., (1997) *Como Brindar un Servicio Integral al Cliente*.

"El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología". IMAI (1998, Pág. 2)

El objetivo es lograrlo de manera consistente, lo cual implica obtener resultados no sólo en el corto plazo sino y por sobre todas las cosas en el largo plazo, la competitividad de la corporación. O sea tener en los mercados globalizados la mayor participación de mercado, con la mayor rentabilidad sobre la inversión, mediante el mayor valor agregado por empleado y los mejores índices de satisfacciones por parte de clientes y consumidores.

La pregunta es como lograrlo. La respuesta es, "mediante la mejora continua no sólo de los procesos productivos de bienes y servicios, sino también de los productos y servicios, y de los procesos de apoyo y de la planificación en sí". Nada debe escapar al proceso de mejora continua. Se debe mejorar el enfoque y posicionamiento de la empresa, se debe mejorar la percepción que de sus productos y servicios tienen los usuarios, se debe mejorar la manera de comunicarse con los consumidores. Se debe mejorar metódica y sistemáticamente todos y cada una de las actividades y procesos realizados por la corporación.

La mejora continua que podrá parecer como insignificante en un corto período de tiempo, separará de manera significativa a la empresa de sus competidores en un plazo no muy largo, pues la suma constante y sinérgica de conocimientos, calidad, productividades, ahorros y tiempos del ciclo engendran espacios difíciles o costosos de igualar.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y MEJORA ESTRATÉGICA

Lo primero y fundamental es la toma de conciencia por parte de los directivos acerca de la importancia que tiene la gestión del cambio por medio de la Estrategia Kaizen. La obligación, la necesidad y los beneficios de mejorar de manera sistemática en las diversas actividades y procesos organizacionales. Ello se denomina en japonés dantotsu, que significa “el esfuerzo que se realiza para ser el mejor de los mejores”.

Es crítico tener bien en claro cuales son los factores que determinan el éxito (y cuya ausencia por tanto producen el fracaso) del sistema a implantar.

1. Compromiso de los máximos directivos. Es menester que éstos no sólo manifiesten su interés y subrayen la importancia de instaurar la Mejora Continua como objetivo estratégico, sino además que presten su apoyo económico y moral a la plena ejecución del mismo. Ello además implica seguir una determinada línea de conducta, evitando las contradicciones entre las acciones y las palabras (evitando de tal forma desmotivar a los empleados y obreros). Debe ponerse en juego un claro compromiso de liderazgo y motivación.
2. Hacer conocer con claridad y precisión las necesidades y ventajas a los empleados.
3. Dar plena participación a los empleados. No hay compromiso sin participación.
4. Capacitación. Continua y en todos los niveles y áreas de la organización.
5. Planificación. Implica definir en primer lugar con precisión la misión, valores, visión y objetivos de la empresa, para a partir de allí proceder a profundizar el análisis de la misma, pasando luego a fijar objetivos cuantitativos y cualitativos a lograr en determinados plazos de tiempo.
6. Reconocer explícitamente los Factores Fundamentales de Supervivencia.
7. Comprometerse con un trabajo en equipo no sólo a nivel de sectores y procesos, sino además a nivel de toda la organización.
8. Implementar un sistema de evaluación, control e información, eficaz y confiable, que permita contar con datos precisos en tiempo y forma.

9. Participación de los integrantes de la organización en los beneficios.

PRINCIPALES SISTEMAS QUE CONFORMAN EL KAIZEN

Hacer posible la mejora continua y lograr de tal forma los más altos niveles en una serie de factores requirió, aparte de constancia y disciplina, la puesta en marcha de seis sistemas fundamentales:

- Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total
- Un sistema de producción justo a tiempo
- Mantenimiento productivo total
- Despliegue de políticas
- Un sistema de sugerencias
- Actividades de grupos pequeños

1. CONTROL DE CALIDAD TOTAL / GERENCIA DE CALIDAD TOTAL (CTC)

La gestión de calidad total es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representan el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

2. EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN JUST IN TIME (JIT)

Para Iván Escalona en su artículo Introducción al Justo a tiempo, publicado en Gestipolis.com, este sistema puede ser resumido bajo la siguiente premisa: “las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente”, la implantación del JIT debe ser fuertemente soportado por la

participación a activa de todo el personal de la empresa en las actividades de mejora. Aplicar el Just in Time implica comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita, pero para ello es menester se cumplan condiciones específicas.

3. MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL (MPT)

El mantenimiento productivo total está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo.

El MPT involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles; motiva a las personas para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones.

La meta del TPM es la maximización de la eficiencia global del equipo en los sistemas de producción, eliminando las averías, los defectos y los accidentes con la participación de todos los miembros de la empresa. El personal y la maquinaria deben funcionar de manera estable bajo condiciones de cero averías y cero defectos, dando lugar a un proceso en flujo continuo regularizado.

4. DESPLIEGUE DE POLÍTICAS

El despliegue de la política se refiere al proceso de introducir las políticas para Kaizen en toda la compañía, desde el nivel más alto hasta el más bajo. La Dirección debe establecer objetivos claros y precisos que sirvan de guía a cada persona y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las actividades Kaizen dirigidas hacia el logro de los objetivos. La alta gerencia debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en estrategias de mediano plazo y estrategias anuales. La alta gerencia debe contar con un plan para desplegar la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llega a la zona de producción.

5. EL SISTEMA DE SUGERENCIAS.

La administración japonesa hace un esfuerzo concertado para involucrar a los empleados en Kaizen a través de las sugerencias ya que un trabajador pensante es un trabajador productivo.

Las sugerencias sirven para llenar el vacío entre la capacidad de los trabajadores y el trabajo. Son un signo de que el trabajador tiene más habilidad de la que se requiere para el trabajo. Proporciona a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos mismos y es un apoyador de la moral. Con frecuencia el número de sugerencias se fija en la pared del lugar de trabajo para estimular la competición entre los trabajadores.

La introducción y dirección de Kaizen debe ser de arriba hacia abajo. Pero las sugerencias deben ser de abajo hacia arriba, puesto que las sugerencias más específicas para el mejoramiento por lo general vienen de las personas que están más cerca del problema y más en contacto con los clientes.

FIGURA No4



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: La Autora

6. ACTIVIDADES DE GRUPOS PEQUEÑOS

Entre las estrategias del Kaizen se encuentran las actividades de grupos pequeños, siendo el más común el Círculo de Calidad. Los mismos no sólo persiguen temas atinentes a la calidad, sino también cuestiones relativas a costos, seguridad y productividad.

Estas actividades tienen como directriz el mejoramiento continuo desde la base, es decir las personas que manipulan desde los productos hasta el cliente. Acá los propios trabajadores identifican los problemas y buscan por si mismos la solución mas viable.

www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/explicacion-del-kaizen-2.htm

- GEMBA

Es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". El Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo. IMAI (1998, Pág. 12-13)

LAS CINCO M EN GEMBA

1. Mano de Obra

"El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional". Fischer y Navarro (1994, Pág. 145).

2. Comunicación

Durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de la compañía, la comunicación tiene ocho propósitos fundamentales:

- Informar
- Reforzar la comprensión (de cómo hacemos las cosas aquí).
- Generar apertura
- Promover la planificación
- Motivar
- Desarrollar
- Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo.
- Mantener como un punto focal la satisfacción al cliente.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

3. Entrenamiento

Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo

4. Motivación

"La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente". Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto

a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrillar una iniciativa de servicio al cliente.

5. Empowerment

"El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse". WELLINGTON, P., (1997) *Como Brindar un Servicio Integral al Cliente*.

CAPACITACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentarán tres técnicas:

HERRAMIENTA

Es necesario que los empleados de contacto con al cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas a sus preguntas y manejen sus solicitudes.

LAS TÉCNICAS

Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.

EXPERIMENTOS Y TRIUNFOS

En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una ideoteca mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas como se sientan la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente. Aquí una vez más usted puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos. BERRY (1996, Pág.17)

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema

¿Cómo inciden las fallas del servicio al cliente en el volumen de ventas de los servicios que oferta la empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo?

La aplicación de un programa de servicio al cliente incrementará el volumen de ventas de los servicios que oferta la empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

2.6 VARIABLES

X= Programa de Servicio al Cliente (cualitativa)

Y= Ventas (cuantitativa - continua)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACION

De conformidad con el paradigma crítico propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica para la siguiente investigación se utilizara el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Se orientara a una adecuada comprensión del problema objeto de estudio profundizado en el proceso y en las causas que lo originaron lo que permite estudiarlo en una forma concreta. Además con la utilización de técnicas cualitativas se obtendrá una idea clara del problema de investigación, debido a que se realiza una contextualización de los inconvenientes que posee la empresa, lo que facilita de manera directa la identificación del mismo, y posteriormente permitirá la formulación adecuada de la propuesta de la hipótesis que será una posible solución del problema en estudio.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Bibliográfica o Documental

Nos permite analizar, comparar, ampliar, profundizar y deducir investigaciones científicas del pasado, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre temas determinados basándose en libros , revistas, internet, informes, tesis de grado, etc. acordes a las variables en estudio para la respectiva fundamentación conceptual. Al poner en práctica esta modalidad podremos identificar la causa y el efecto del problema planteado para conocer si es necesaria la aplicación de estrategias de marketing relacional que permitan incrementar el volumen de ventas de los servicios que oferta de empresa textil “Paredzur”.

Investigación de Campo

El propósito por el cual se utilizará esta modalidad es debido a que se realizará un estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen, teniendo la oportunidad de vivir más de cerca lo que sucede en el interior y entorno donde se desenvuelve la empresa textil “Paredzur”. El investigador tendrá la posibilidad de contactarse en forma directa con la realidad, para obtener información primaria de acuerdo con los objetivos planteados. Sustentándose así la investigación de una manera más segura utilizando técnicas como la observación directa y la encuesta las mismas que estarán dirigidas a los clientes internos y externos de la empresa con el fin de recolectar información primaria sobre el problema objeto de estudio.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la ejecución del presente proyecto se utilizará la siguiente investigación:

Investigación Correlacional

Este tipo de investigación nos permitirá conocer de forma concreta lo que se necesita realizar para resolver el problema objeto de estudio mediante la utilización de la investigación exploratoria y descriptiva. Además se podrá describir, detallar y explicar el problema mediante un estudio señalando las formas de actitudes del universo investigado, establecer y comportamientos concretos

La investigación tendrá como finalidad medir estadísticamente la relación de las variables en estudio, es decir, la influencia de las estrategias de marketing relacional sobre el volumen de ventas, para lo cual es necesaria la utilización del método estadístico del Ji Cuadrado, mediante el cual comprobará la hipótesis anteriormente planteada, generando un conocimiento de tercer nivel.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Las poblaciones motivo de estudio para el presente proyecto están constituidas la siguiente manera:

En la presente investigación la población objeto de estudio esta comprendida en primer lugar por los clientes que actualmente frecuentan la empresa, que en este caso son 52 clientes los mismos que producen una cantidad promedio de cuatrocientas prendas de jeans semanales.

Además se considero necesario para la investigación, una segunda población comprendida por 398 cliente potenciales, obtenidos de la base de datos de la Asociación de Sastres y Modistas y Afines UNIÓN Y PROGRESO del cantón Pelileo.

Todos ellos constituyen el universo de estudio para la investigación planteada del cual se obtendrán los resultados y conclusiones. Según Tamayo (1999) la población

es la totalidad de un fenómeno a estudiar, y a partir de ésta se obtienen datos para la investigación.

En consideración que el universo esta conformado por clientes actuales y clientes potenciales, que en su totalidad suman 450 clientes, se procederá a calcular la muestra respectiva con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

m= tamaño de la población

e= error máximo admisible 5%

$$n = \frac{450}{0.05^2(450-1) + 1}$$

$$n = \frac{450}{2.1225}$$

$$n = 212.01$$

Se obtuvo a través de la fórmula que el número exacto en la realización de las encuestas es de 212, el cual se constituye en el total de la muestra.

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La aplicación de un programa de servicio al cliente incrementará el volumen de ventas de los servicios que oferta la empresa Textil "PAREDZUR.

Variable independiente: Programa de servicio al cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Servicio al cliente</p> <p>Es el conjunto de servicios complementarios y herramientas interrelacionadas que ofrece la empresa textil "Paredzur" con la finalidad que sus clientes obtenga el servicio en el momento y en lugar adecuado para satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los de los mismos.</p>	Servicios complementarios	Recolección de producción Entregas a domicilio Reprocesamientos Entrega de facturas Cobros a domicilio Elaboración de muestras	<p>¿Qué servicios complementarios son de mayor importancia para usted?</p> <p>¿Al momento de elegir una empresa textil para procesar su producto cual es el elemento se satisfacción mas importante para usted?</p>	<p>Encuestas y cuestionarios a los cliente.</p> <p>Encuestas y cuestionarios a los cliente.</p>
	Herramientas interrelacionadas	CRM Kaizen Gemba		
	Satisfacción de necesidades	Disponibilidad Calidad Presentación Precio Entorno de compra Personal Comunicación		

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de información se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información secundaria	
1.1 Análisis de documentos	1.1 Libros de Marketing, Servicio al cliente, Psicología del consumo, Calidad en el servicio, Técnica de ventas. Tesis de grado acorde al problema de investigación Internet Revistas Científicas de Servicio al cliente
1.2 Fichaje	1.2 Fichas bibliográficas
2. Información primaria	
2.1 Observación	2.1 Fichas de observación
2.2 Encuesta	2.2 Cuestionario

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Realizadas las encuestas a los clientes internos y externos de la empresa inmediatamente obtenida la información se procederá a revisar la misma para detectar errores u omisiones, con el propósito de organizar de la mejor manera la información. A cada pregunta se le asignara un código y de igual manera

procederemos con sus diferentes alternativas de respuesta lo cual facilitara la tabulación.

Las preguntas serán clasificadas de acuerdo a los diferentes valores que se les asignen. Una vez realizada la recolección de datos, estos serán tabulados mediante un sistema computarizado.

Se procederá analizar los datos a través de la utilización del estadígrafo para investigaciones explicativas de pruebas, denominado Chi cuadrado, además se utilizara gráficos estadísticos como barra para graficar los resultados y facilitar su interpretación.

Luego de realizar el correspondiente análisis de la información se procederá a interpretarlos es decir se comprenderá el alcance y el significado que estos tienen en la investigación para lo cual se describirá los resultados. Relacionando la hipótesis con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para poder analizar e interpretar los resultados obtenidos se diseñará una tabla con los resultados obtenidos para poder elaborar un gráfico estadístico de pastel, el cual refleje el comportamiento de las alternativas evaluadas para poder proceder al análisis e interpretación. Lo que nos permitirá hacer un análisis claro de las encuestas.

Una vez realizada la tabulación se procede a desplegar la información en forma ordenada, estableciendo porcentajes estadísticos, que permitirán analizar la información, los cuales nos ayudarán a percibir de una mejor manera los datos obtenidos y de este modo realizar un breve comentario en el que se explicará cual fue el resultado final obtenido del cuestionario realizado a clientes de la Empresa Textil “PAREDZUR” del cantón Pelileo.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procede a realizar el tratamiento correspondiente para la interpretación de los mismos. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones a las cuales llega la investigación, con el propósito de proponer un Programa de Servicio al Cliente para incrementar el volumen de ventas de la Empresa Textil “PAREDZUR” del cantón Pelileo.

PREGUNTA No. 1

¿Género?

TABLA No. 1

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	164	77%
Femenino	48	23%
Total	212	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 1



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

Análisis e Interpretación

Podemos mencionar que de un 100% de clientes de la empresa “PAREDZUR” 164 personas son de sexo masculino lo que equivale a un 77%, y 48 personas son de sexo femenino con un porcentaje del 23%; considerando esto como una fortaleza ya la empresa cuenta en el área administrativa con personal de los dos géneros, que comprenden mejor lo que las mujeres y los hombres esperan de la misma, obteniendo una idea clara de la información explícita que desean recibir acerca de los servicios, disminuyendo así la brecha existente entre cliente- empresa.

PREGUNTA No. 2

¿Nivel de Educación?

TABLA No.2

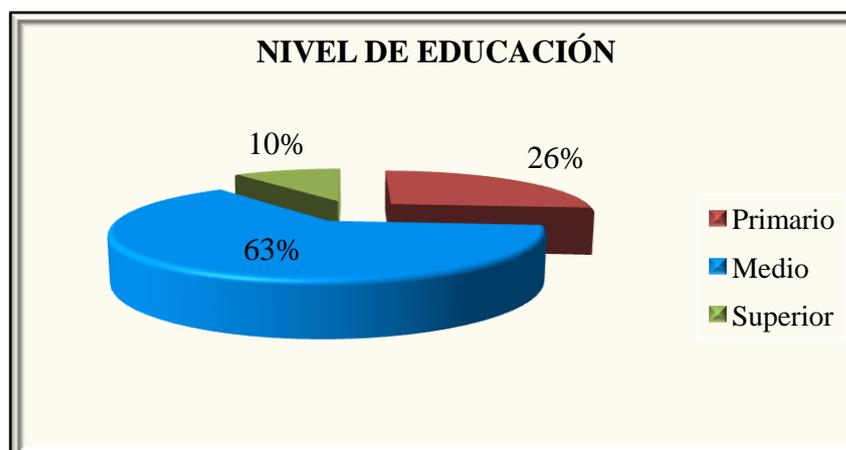
Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primario	56	26%
Medio	134	63%
Superior	22	10%
Total	212	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 2



Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, el 63% tiene estudios primarios, el 27% secundarios y el 10% superiores. Si bien es cierto, las personas de porcentaje mayor solamente han cursado la escuela dejando en claro que son aquellas que más atención necesitan por la falta de conocimientos en el área administrativa. Sin olvidar que el 10% tiene estudios superiores lo que indica una oportunidad de demostrar un excelente servicio al cliente ya que este segmento tiene más fluidez para realizarnos una publicidad positiva.

PREGUNTA No. 3

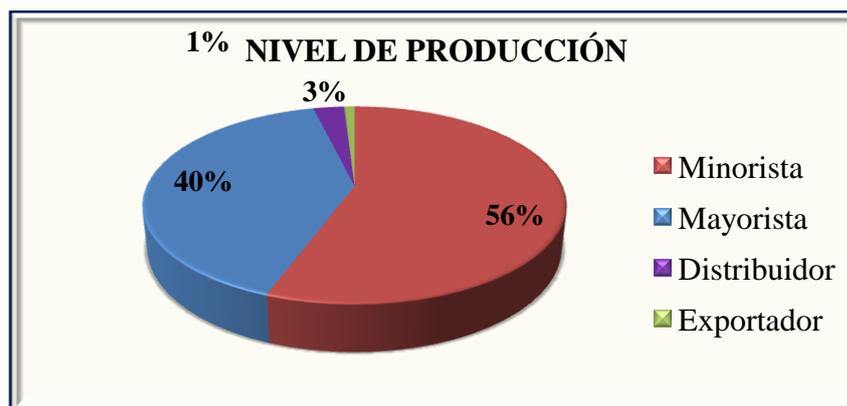
¿Nivel de Producción?

TABLA No. 3

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Minorista	118	56%
Mayorista	86	20%
Distribuidor	6	3%
Exportador	2	1%
Total	212	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 3



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

Análisis e Interpretación

El 56% de las personas encuestadas manifestó que su nivel de producción es minorista es decir que producen de 50 a 120 prendas semanales, el 40% mayorista produce entre 121 a 1000 prendas a la semana considerándose el segmento más atractivo para la empresa, además existe un 3% de distribuidores los mismos que producen más de 1001 a 2000 prendas semanales, finalmente tenemos a 2 exportadores correspondiente al 1%, que producen prendas en cantidades exorbitantes y son los próximos a adquirir una lavandería propia.

PREGUNTA No. 4

¿Usted esta adquiriendo actualmente los servicios de “PAREDZUR”?

TABLA No. 4

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	120	57%
No	92	43%
Total	212	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 4



Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-01-2011

Interpretación

De las encuestas realizadas 212 personas encuestadas contestaron si a la pregunta formulada es decir el 57%, si adquiere los servicios de la empresa “PAREDZUR”, mientras que el 43% mencionó que no ha adquiere los servicios, los datos arrojados en esta pregunta nos indican que de las personas encuestadas son clientes potenciales que algún momento adquirió el servicio, por consiguiente es el mercado meta de la empresa, el mismo que se captara a través del mejoramiento del servicio al cliente utilizando estrategias de marketing para volverlos clientes actuales, aumentando la participación en el mercado y el volumen de ventas de la empresa.

PREGUNTA No.5

¿Usted estaría dispuesto a adquirir los servicios de la empresa textil “PAREDZUR” si la misma mejoraría en el servicio al cliente?

TABLA No.5

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	173	82%
No	39	18%
Total	212	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 5



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

Análisis e Interpretación

Según la información proporcionada por los encuestados el 82 % de clientes está dispuesto a adquirir los servicios de la empresa “PAREDZUR” si la misma mejora el servicio al cliente, mientras que el 18% no realizará la compra de los servicios pues para este segmento no es muy importante el servicio al cliente. La mayoría de los encuestados considera que una forma eficaz de posicionarse en la mente del comprador es utilizar el servicio al cliente como elemento diferenciador para fortalecer la empresa.

PREGUNTA No.-6

¿Cree usted que con la creación de un programa de servicio al cliente se mejorara el mismo en la empresa textil “PAREDZUR”?

TABLA No. 6

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	188	89%
No	24	11%
Total	212	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 6



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

Análisis e Interpretación

Podemos mencionar que un 11% nos dice que con la creación de un programa de servicio al cliente no se mejoraría el servicio en la empresa, y el 89% opinó lo contrario, es decir que si se mejoraría el servicio al cliente con la creación del programa ya que al implantar estrategias, reglas y procedimientos todo marcha mejor con la eficacia del talento humano se puede lograr la satisfacción del cliente que es lo primordial en toda organización.

PREGUNTA No. 7

De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa ¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?

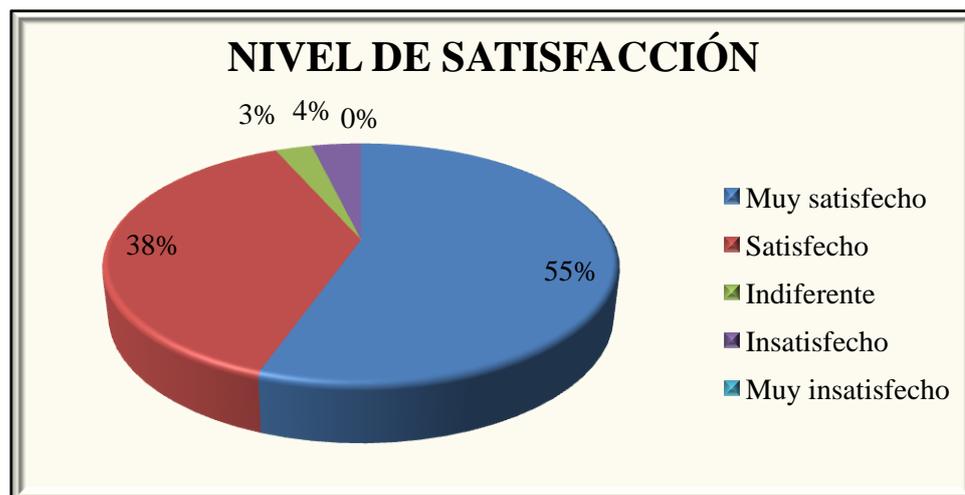
TABLA No.7

Documento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	118	55%
Satisfecho	81	38%
Indiferente	6	3%
Insatisfecho	8	4%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	212	100%

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 7



Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

Interpretación

Al indagar sobre esta pregunta obtenemos que el 55% satisfecho por la atención de la empresa, 38% esta satisfecho esto nos demuestra que la empresa debe realizar estrategias para que el 100% de los cliente se encuentren enteramente satisfechos con le servicio, a diferencia del 3% que opinó ser indiferente y el 4% se encuentra insatisfecho.

PREGUNTA No.-8

¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa textil de acuerdo a los siguientes parámetros?

TABLA No.8

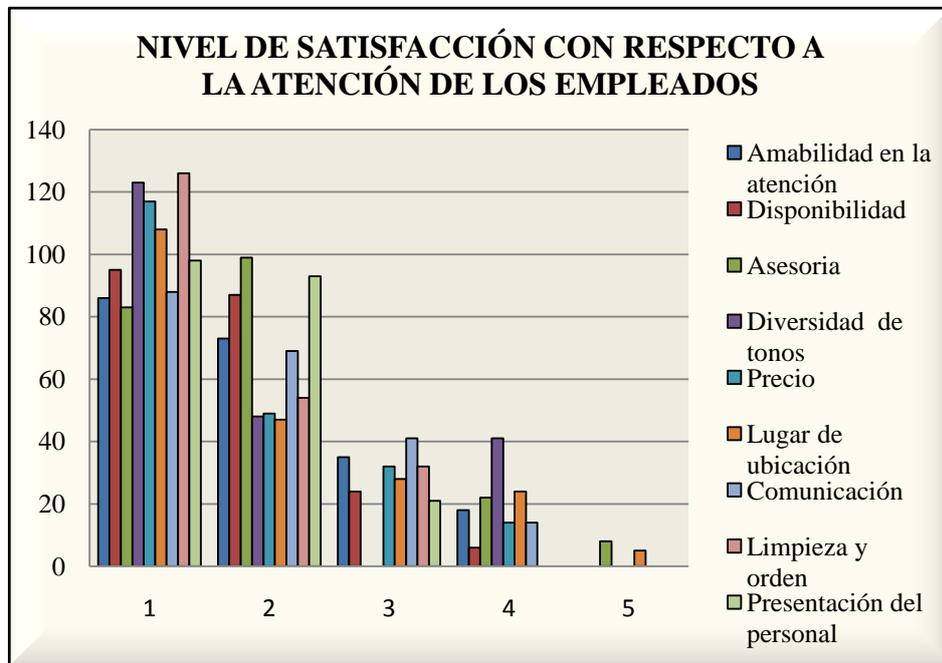
Documento	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MNS	%	TOTAL
Amabilidad en la atención	86	40,6	73	34,4	35	16,5	18	8,5	0	0,0	212
Disponibilidad	95	44,8	87	41,0	24	11,3	6	2,8	0	0,0	212
Asesoría	83	39,2	99	46,7	0	0,0	22	10,4	8	3,8	212
Diversidad de tonos	123	58,0	48	22,6		0,0	41	19,3	0	0,0	212
Precio	117	55,2	49	23,1	32	15,1	14	6,6	0	0,0	212
Lugar de ubicación	108	50,9	47	22,2	28	13,2	24	11,3	5	2,4	212
Comunicación	88	41,5	69	32,5	41	19,3	14	6,6		0,0	212
Limpieza y orden	126	59,4	54	25,5	32	15,1	0	0,0	0	0,0	212
Presentación del personal	98	46,2	93	43,9	21	9,9	0	0,0	0	0,0	212

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 8



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 40.6% mencionó que esta muy satisfecho con la amabilidad, el 44.8% con la disponibilidad que tiene la empresa para ofrecer sus servicios, el 19.3% opinó la diversidad de tonos era un factor insatisfecho a este factor cual se debe la perdida de clientes, el 11,3% opino que se siente insatisfecho con el lugar de ubicación, el 55.2% considera que se siente muy satisfecho con el precio del servicio, la comunicación es un factor muy importante que consideran los clientes con el 41.5% de satisfacción, finalmente tenemos a la asesoría con un 39.2% muy satisfecho esto nos indica que es el factor más vulnerable de la empresa ya que el 3.8% lo considera muy insatisfecho se debe mejorar este factor mediante capacitación del jefe de producción el mismo que identifica según el denim el color adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

PREGUNTA No. 9

¿Esta satisfecho con el servicio postventa que le entregan las lavanderías?

TABLA No. 9

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	69	33%
No	143	67%
Total	212	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 9



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

Análisis e Interpretación

Podemos observar que el 33% de los cliente si están satisfechos con el servicio postventa que ofrecen las lavanderías, mientras que el 67% de clientes no están satisfechos con el servicio postventa, para los confeccionista es muy importante el servicio de postventa por ejemplo: la responsabilidad que se debe tener para no confundir prendas al momento de las entregas, informar al cliente las promociones mensuales, al mejorar el servicio nos da la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente.

PREGUNTA No. 10

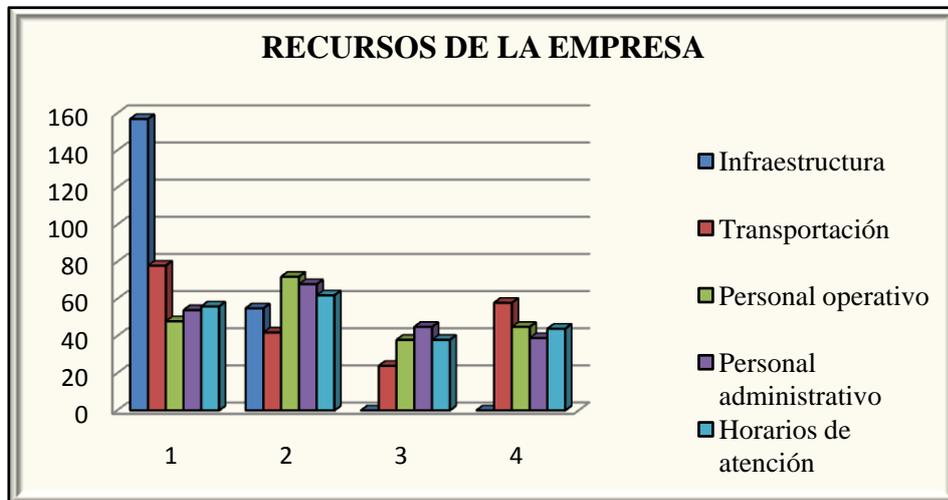
¿Identifique el grado de satisfacción con respecto a los recursos que posee la “PAREDZUR” para ofrecer sus servicios?

TABLA No.10

Categorías	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MNS	%	TOTAL
Infraestructura	157	74,1	55	25,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	212
Transportación	78	36,8	42	19,8	24	11,3	58	27,4	10	4,7	212
Personal operativo	48	22,6	72	34,0	38	17,9	45	21,2	9	4,2	212
Personal administrativo	54	25,5	68	32,1	45	21,2	39	18,4	6	2,8	212
Horarios de atención	56	26,4	62	29,2	38	17,9	44	20,8	12	5,7	212

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionario
Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 10



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

Interpretación

Podemos mencionar que el 100% de clientes encuestados, comentó que la empresa “PAREDZUR” cuenta con una infraestructura en excelentes condiciones debido a su reciente asentamiento fuera del casco urbano exigida por el Municipio de Pelileo, en cuanto a la transportación un recurso evidentemente importante por el lugar donde se encuentra ubicada la planta observamos una disconformidad total sumando el 43.4% que lo considera un recurso insatisfecho, de igual manera con el personal operativo tenemos un 21.2% que lo cataloga como insatisfecho, para el 21.2% el personal administrativo le es indiferente este recurso debe mejorar su relación con los clientes para lograr una comunicación efectiva incrementando las ventas y por ende las utilidades de la empresa, finalmente tenemos los horarios de atención el 26.4% se encuentra muy satisfecho, el 20.8% se encuentra insatisfecho debido que hay ocasiones en que la producción se demora en salir y al momento de llegar a la empresa ya no hay atención esto incomoda a los clientes ya que en la noche debería haber recepción de producción..

PREGUNTA No.11

¿Indique que forma de pago desearía que la Empresa Textil “PAREDZUR” otorgue a sus clientes?

TABLA No. 11

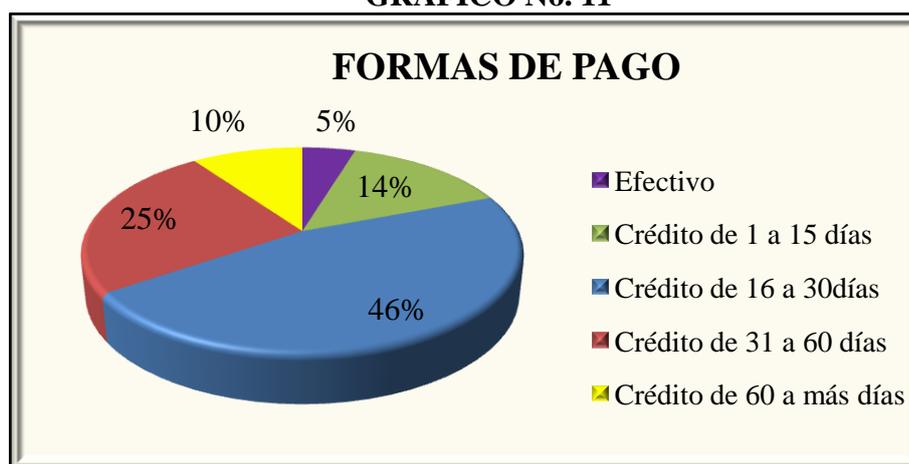
Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Efectivo	10	5%
Crédito de 1 a 15 días	31	14%
Crédito de 16 a 30días	99	46%
Crédito de 31 a 60 días	53	25%
Crédito de 60 a más días	21	10%
Total	214	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-01-2011

GRÁFICO No. 11



Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

Análisis e Interpretación

De un 100% de clientes encuestados el 46% manifestó que la mejor forma de pago es el crédito de 16 días a 30 días, el 25% dijo que es el crédito de 31 a 60 días, el 14% comentó que es el crédito de 1 a 15 días, el 10% opinó que es el crédito de 60 días en adelante y el 5% comentó que la mejor forma de pago es el efectivo, observamos que el efectivo es el porcentaje menor ya que la mayoría de confeccionistas trabajan con cheques de clientes.

PREGUNTA No.12

¿Qué le motivo ha adquirir los servicios de la empresa textil “PAREDZUR”?

TABLA No.12

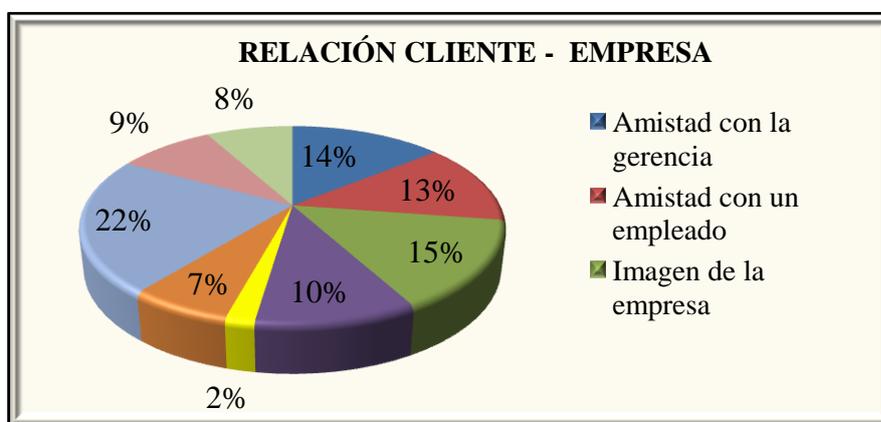
Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Amistad con la gerencia	30	14%
Amistad con un empleado	28	13%
Imagen de la empresa	31	15%
Agilidad en la atención	22	10%
Publicidad	4	2%
Tradicición	14	7%
Capacidad tecnológica	47	22%
Innovación de procesos	19	9%
Atención personalizada	17	8%
Total	212	100%

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 12



Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

Interpretación

En las encuestas realizadas los clientes nos manifiestan que el 22% adquirió los servicios por la capacidad tecnológica, un 15% por la imagen de la empresa, la amistad con un empleado con el 13%. También se destaca la agilidad de atención con el 10%, la innovación de procesos el 9%, atención personalizada el 8% y la publicidad con el 2% estos porcentajes bajos permite reflejar que la imagen de la empresa es una de los factores menos valorados por los clientes.

PREGUNTA No13

¿Indique el grado de satisfacción en cuanto a los servicios complementarios que recibe de la Empresa “PAREDZUR”?

TABLA No.13

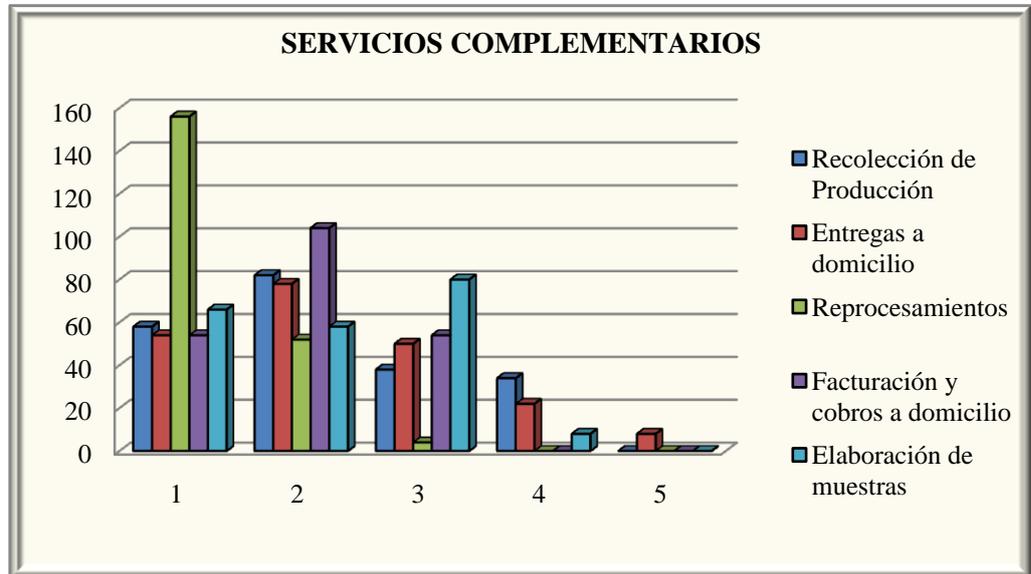
Categorías	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MNS	%	TOTAL
Recolección de Producción	58	27,4	82	38,7	38	17,9	34	16,0	0	0,0	212
Entregas a domicilio	54	25,5	78	36,8	50	23,6	22	10,4	8	3,8	212
Reprocesamientos	156	73,6	52	24,5	4	1,9	0	0,0	0	0,0	212
Facturación y cobros a domicilio	54	25,5	104	49,1	54	25,5	0	0,0	0	0,0	212
Elaboración de muestras	66	31,1	58	27,4	80	37,7	8	3,8	0	0,0	212

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: Cuestionarios

Fecha: 28-03-2011

GRÁFICO No. 13



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Cuestionarios
Fecha: 28-03-2011

Interpretación

La gráfica muestra que un 27.4% está muy satisfecho con la recolección de producción, mientras que el 16% está insatisfecho, esto se debe a que la recolección tarda en llegar a las fábricas, la entrega a domicilio es un servicio complementario importantísimo, el 36.8% está satisfecho, mientras que el 3.8% está muy insatisfecho, considerándose que el servicio está en un grado de inaceptabilidad. El 73.6% está muy satisfecho con los reprocesamientos, seguidamente con el 24.5% que se encuentra satisfecho, para el 25.5% el cobro a domicilio le es indiferente. Finalmente tenemos la elaboración de muestras, obteniendo que el 31.1% se encuentra muy satisfecho con el servicio, para el 37.7% le es indiferente y el 3.8% está insatisfecho, esto se debe a la existencia de telas de diferente ring, onzas y rigidez, ya que no se pueden elaborar las mismas tonalidades en las diferentes telas, produciendo retraso en la entrega de muestras y por ende en retraso para entregar la producción final.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

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

- Modelo Lógico

H_0 = Hipótesis nula

H_1 = Hipótesis alterna

H_0 = La aplicación de un Programa de Servicio al Cliente *NO* incrementará el volumen de ventas de los servicios que oferta la empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

H_1 = La aplicación de un Programa de Servicio al Cliente *SI* incrementará el volumen de ventas de los servicios que oferta la empresa Textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

- Definición del Nivel de Significación

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

- Elección de la Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió el estadístico de prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

Simbología:

X^2 = Ji Cuadrada

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

- Regla de Decisión

Grado de libertad (gl) = (Filas – 1) (Columnas - 1)

$$(\mathbf{gl}) = (\mathbf{F} - \mathbf{1}) (\mathbf{C} - \mathbf{1})$$

$$(\mathbf{gl}) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(\mathbf{gl}) = (1) (1)$$

$$(\mathbf{gl}) = \mathbf{1}$$

Valor Critico (X^2_t) $1 - 0.05 = 0.95$

$$(\mathbf{X}^2_t) = \mathbf{3.841}$$

Al 95% y con 1 grado de libertad (gl), el valor critico (X^2_t) es igual a 3.841. Se acepta la hipótesis nula, si X^2 es menor o igual a X^2_t es decir a 3.841 caso contrario se rechaza. Y se acepta la hipótesis alternativa.

- Combinación y Frecuencias

PREGUNTA N° 9

¿Esta satisfecho con el servicio posventa que le entrega la empresa textil “PAREDZUR”?

Opciones	Frecuencia	%
Si	69	33%
No	143	67%
Total	212	100%

PREGUNTA N° 5

¿Usted estaría dispuesto a adquirir los servicios de la empresa textil “PAREDZUR” si la misma mejoraría el servicio al cliente?

Opciones	Frecuencia	%
Si	173	82%
No	39	18%
Total	212	100%

TABLA No 14

FRECUENCIAS OBSERVADAS

RESPUESTAS & PREGUNTAS	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
Pregunta N°9 Servicio al cliente (posventa)	69	143	212
Pregunta N°5 Ventas (disposición de compra)	173	39	212
Total	242	182	224

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: La Encuesta

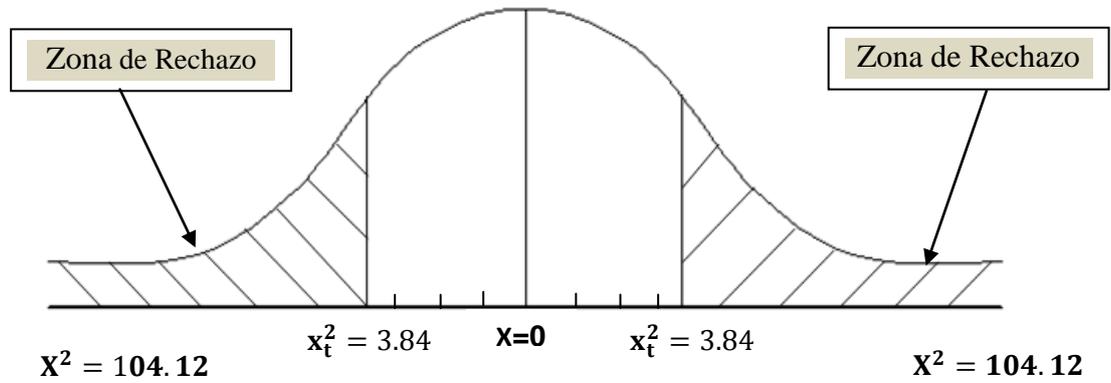
TABLA N o 15

CÁLCULO DE FRECUENCIAS ESPERADAS

O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)²
				E
69	121	-52	2704	22.35
143	91	52	2704	29.71
173	121	52	2704	22.35
39	91	-52	2704	29.71
Σ=				104.12

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: La Encuesta

FIGURA No 5



Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: Tabla No 14

- Criterio de Decisión

El valor de $X^2 = 104.12 > X_t^2 = 3.841$

Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de un Programa de Servicio al Cliente, permitirá incrementar el volumen de ventas de la Empresa Textil "PAREDZUR" del cantón Pelileo.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos el ambiente interno incide en el servicio al cliente, considerándose una fortaleza contar con personal de los dos géneros en el área administrativa de la empresa.
- Se debe tomar en cuenta que el segmento de mercado es muy amplio ya que existen muchos clientes considerados mayoristas, siendo estos los que proporcionan mayor rentabilidad a la empresa, es allí donde se debe poner énfasis en las ventas, mejorando el servicio que ofrece la competencia para ganar participación de la industria.
- De las encuestas realizadas existe un porcentaje mayor ha dejado de adquirir los servicios que ofrecer la empresa, por lo cual se considera imperiosa la necesidad de implantar el un Programa de servicio al cliente basada en estrategias de

marketing relacional (Kaizen-Gemba) que mejoren la efectividad en las ventas y la debilidades de la empresa se transformen en fortalezas.

- Para contar con un servicio al cliente de calidad inmejorable se debe averiguar lo que esta haciendo la competencia, imitándola o superándola.
- La creación de una cultura de servicio, generará una fuente de diferenciación y de ventaja competitiva en relación a la competencia, propiciando internamente actitudes en el personal que tendrán una repercusión directa en la satisfacción de los clientes.
- El servicio al cliente es una forma de vida, muy válida para pequeñas, medianas y grandes empresas adoptando tendencias de los países desarrollados, generando ambientes extraordinarios para los clientes actuales y potenciales
- El Programa de Servicio al cliente sirve para proyectar una imagen favorable a nuestra empresa, ganar confianza de los clientes y a satisfacer los requisitos, contractuales.
- Las mejoras en esta área, presentan importantes disminuciones de costes, oportunidad para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y construir una reputación de excelencia de la empresa.
- Los clientes no están de acuerdo con los precios que mantiene la Empresa “Paredzur”, concluyendo que se debe incrementar una estrategia Kaizen-Gemba para reducir cotes de producción.
- Se debe mantener bien informado al cliente ya que hemos descubierto que es el aspecto que más influye en los clientes, cubriendo aspectos de seguridad y credibilidad siendo más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- La tendencia general consiste en culpar a los empleados que están en contacto directo con el cliente, cuando en realidad, las actitudes y acciones de estos, son

el reflejo de los valores, normas, creencias, costumbres y prácticas de la organización.

- Comprender al cliente no se trata de sonreírle en todo momento sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.
- No sólo se debe contar con un local que cumpla con todas las normas de higiene, sino que también, todos los empleados deben estar bien presentados, bien aseados y con el uniforme o la vestimenta limpia.
- La postventa es una serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimentan los clientes, en empresa “PAREDZUR” es poco conocida y forma parte del área funcional de las ventas, siendo en ocasiones descuidada por la entidad.
- Un cliente satisfecho es la mejor publicidad. Un cliente que está conforme con su atención, será capaz de contarle a su círculo de amistades y familiar, la experiencia que tuvo con su empresa. Un cliente feliz recomienda su empresa y, lo mejor, es que no tiene que pagar un sólo centavo por esto.
- Debemos siempre procurar atender lo más pronto posible al cliente, para lograr ello debemos crear procesos simples y eficientes, sirviendo de mejor manera al cliente, optimizando el tiempo del mismo.
- El valor agregado de transportación y distribución de prendas es muy importante ya que de el depende lo existencia de producción para ser procesa.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones descritas anteriormente, se recomienda:

- Implantar un programa de Servicio al cliente para que la empresa incremente el volumen de ventas, teniendo confiabilidad en cada uno de sus equipos individuales. Esto va a permitir organizar mejor tanto la producción como las actividades administrativas.
- Reforzar la cultura en el trabajo y la calidad en el servicio en los empleados. Esto se puede realizar a través de reuniones y cursos de capacitación constante como: manejo de grupos, liderazgo, empowerment, calidad en el servicio y atención al cliente.
- Se cuenta con una comunicación formal pero hay que reforzarla de manera multidireccional.
- Describir las funciones por competencias, incluyendo la responsabilidad y autoridad de cada cargo, de forma que contribuya al logro de los objetivos de calidad.
- Se propone un plan de incentivos al personal donde haya reconocimientos y se pueda motivar el esfuerzo a través de la evaluación del desempeño.
- El cliente debe contar con todas las comodidades posibles, para ello el local debe contar con un espacio lo suficientemente amplio como para que el cliente se sienta a gusto. Debemos contar con sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular.
- Se recomienda la utilización de una hoja de ruta para controlar la transportación de producción entregada diariamente al chofer.

- Si de verdad se desea lograr un servicio al cliente excelente, la actitud hacia el servicio debe ser una práctica de todos sus miembros, en todos y cada uno de sus niveles. Solo así el personal que está en contacto directo con sus clientes, se sentirá apoyado y gratificado en la generación de soluciones y respuestas a los problemas de los mismos.
- Toda empresa moderna debe tener en su estructura un servicio de postventa, ya que esta le sirve para consolidar sus servicios y puede ser un medio efectivo para captar clientes.
- Que la empresa identifique los procesos de producción que requieren mejoras, organizando reuniones con el personal, para que cada responsable de los procesos, explique cómo se desarrollan las actividades y así la empresa sugiera cambios o ideas para mejora de todos.
- Promocionar las ventas, por ejemplo, podemos otorgar ofertas o descuentos especiales a nuestros clientes frecuentes, o hacerlos participar en concursos o sorteos e informarles en forma puntual y adecuada de cada una de las promociones.
- Motivar al cliente, por ejemplo, podemos enviarles algún regalo, o cartas o tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad.
- Que la empresa otorgarle garantías por la compra del servicio y la posibilidad de realizar reprocesos sin costo alguno.
- Que la empresa realice acciones (de innovación, mejoramiento y mantenimiento) en los procesos atención al cliente.
- La empresa Textil “PAREDZUR” debe planificar la capacitación del personal sobre el Programa de Servicio al Cliente y su ejecución en un periodo de tiempo determinado.

- Es fundamental que la alta dirección de la empresa Textil “PAREDZUR” se comprometa con el proceso de implementación del Programa de Servicio al Cliente ya que el directivo debe dar cumplimiento a los objetivos de calidad.
- La empresa debe cumplir con las políticas establecidas para la venta y el cobro de cuentas, Realizando un análisis minucioso de cartera por cobrar para si poner otorgar los plazos de pago convenientes para cada cliente.
- Realizar un seguimiento para conocer el alcance del programa a corto, mediano y largo plazo, controlando las actividades planeadas para obtener resultados esperados.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Nombre del proyecto:

Programa de servicio al cliente, utilizando herramientas Kaizen-Gemba, para incrementar las ventas en la empresa textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

Responsable:

Ruth Paola Paredes Chipantiza

Tutor:

Ing. Leonardo Ballesteros

Duración:

1 Año calendario

Razón Social:

Empresa Textil “PAREDZUR”

RUC: 1801920487001

Tele-fax: 032831776

Ubicación:

Cantón Pelileo, parroquia Benítez sector Pintag.

Propietario:

Ing. Paredes Chipantiza Vilson Miguel

Actividad Comercial:

Se define como una empresa que ofrece servicios y procesos textiles para ropa confeccionada en jeans.

Principales Productos:

- Teñido Directo
- Teñido Frosteado
- Teñidos con reserva
- Stone
- Sanblas
- Desgastados
- Esponjados
- Prelavados (industriales)
- Lijados
- Pinzados
- Manualidades con arrugas
- Manualidades con silicona
- Manchados
- Amarrados
- Escarmenados

6.1.1 Filosofía

Este no es nuestro trabajo si no la actitud hacia la vida, transformamos nuestra tarea en un deseo compartido por satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Misión

Posicionarnos firmemente como una empresa líder de servicios de lavado industrial en el sector confecciones de jeans, con la exclusividad de nuestros diseños, y con un servicio siempre en función del cliente. Tener una compañía eficiente y rentable para continuar creciendo y ofreciendo un excelente servicio.

Visión

Ser los líderes en el mercado y que nuestra atención sea reconocida a nivel nacional, mejorando la calidad de nuestros procesos, nuestros servicios y nuestra atención en forma continua, promoviendo el cuidado del medio ambiente con responsabilidad social. Ya que "en procesos industriales nosotros somos la solución".

6.1.2 Valores

Nuestros valores describen nuestra cultura y la imagen que deseamos ofrecer. Son fundamentales para impulsar a la Empresa Textil "PAREDZUR" en la dirección adecuada, los clientes solo percibirán que estos valores son reales cuando guíen todas las actividades cotidianas.

- Lealtad

Es la fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos. Es un valor que debemos desarrollar en nuestro interior y tener conciencia de lo que hacemos y decimos.

- Puntualidad

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: con nuestros clientes internos (colaboradores, proveedores) y externos (clientes).

- Responsabilidad

El valor de la Responsabilidad se relaciona con la idea de respuesta, y se ejerce cuando cada persona ofrece una actitud adecuada a las tareas que le corresponden.

- Respeto

El valor del Respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo.

- Solidaridad

La solidaridad es una de los valores humanos por excelencia, se define como la colaboración mutua entre los colaboradores del equipo de “PAREDZUR”, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobretodo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

6.1.3 Principios

- La competencia y publicidad la hacemos con lealtad, ética y profesionalismo.
- La consecución de nuestros clientes esta basada única y exclusivamente en la investigación, publicidad, pero por sobre todo en nuestra responsabilidad y en la calidad de nuestros servicios.
- La responsabilidad por la limpieza, lavado o tinturado de prendas, la asumimos en un 100%. Nunca pretendemos compartir dicha responsabilidad.

- Es costumbre nuestra, hacer algunas concesiones y rebajas a clientes importantes, con el único propósito de hacer conocer la calidad de nuestro trabajo, pero nunca para comprometer a nadie con nuestra lavandería.
- Es nuestra costumbre hacer laboratorios continuamente, para: mejorar la calidad de los servicios, aumentar la capacidad de producción y por ende bajar precios como se ha venido demostrando.
- Trabajar bajo un clima organizacional de responsabilidad, honestidad, e integridad.

6.1.4 Políticas

Políticas de Calidad

- Realizar nuestros servicios con la premisa de entregar a nuestros clientes siempre su producción procesada, completa y a tiempo a través de la mejora continua.
- Aplicación estándares de calidad, mejorando continuamente los procesos de producción y desarrollando al personal.
- Buscar el perfeccionamiento constante para la óptima calidad de los procesos y los servicios.

Políticas con el Cliente

- La Empresa Textil “PAREDZUR” cumplirá los requisitos acordados con el cliente.
- Brindará una atención igualitaria a los clientes; cada cliente se merece nuestro respeto, buen trato y nuestros mejores productos.

Políticas con el Cliente Interno (Colaboradores).

- Existe un compromiso explícito de equidad, respeto, y armonía con cada miembro que conforma el equipo de la empresa.
- Existirá un reconocimiento de la labor desempeñada de cada integrante.

Políticas Ambientales

- Declarará que la protección de las personas y el cuidado del medio ambiente esta presente en todas y cada una de las actividades que la empresa y sus trabajadores realizan.
- Utilizará adecuadamente los servicios de luz y agua, a fin de minimizar los impactos ambientales en beneficio de la comunidad.
- Reciclará los desechos que se produzcan a los procesos que la empresa adopte.

Políticas de Mantenimiento

- Conservará en buen estado las instalaciones, aplicando las mejores técnicas de mantenimiento preventivo.
- Eliminará las fallas imprevistas de los equipos de producción, planificando detalladamente los trabajos, optimizando los costos, capacitando al personal e impulsando la mejora continua.

6.2 Antecedentes de la Propuesta

En la Empresa Textil “PAREDZUR” no se ha realizado ninguna investigación referente a la implementación de un Programa de Servicio al Cliente, utilizando herramientas Kaizen-Gemba.

La calidad en el servicio al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como

también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

La Empresa Textil “PAREDZUR”, es una de las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las organizaciones textiles más sólida, rentable, eficiente y productiva dentro del segmento de la competencia. Sin embargo dado el tamaño industria y crecimiento constante de la competencia, requiere día a día diseñar estrategias que le permita incrementar su utilidad.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Por lo tanto, un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente el servicio al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Entre estas herramientas destacan el Kaizen-Gemba, donde el valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor mediante la reducción de restricción, por tanto como sea posible.

Para la filosofía del Kaizen-Gemba es muy importante mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

De tal manera, estos parámetros aportan un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la oportunidad.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras lavadoras, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la empresa por parte de la gerencia de sus empleados.

Las empresas tienden a ser más creativas en la generación de nuevos productos y servicios en donde el aspecto precio, calidad y Kaizen-Gemba van íntimamente unidas.

Debido a ellos y tomando en cuenta que el Kaizen-Gemba juega un papel muy importante para el desarrollo de este estudio, la gerencia de la Empresa Textil “PAREDZUR” se enfrenta con las reiteradas quejas de los clientes con respecto a los servicios recibidos, entre éstas se encuentran los largos tiempos de espera para la recolección y entrega de producción, lo cual incomoda a los clientes, cambios de colores, confusión en las entregas conjuntamente con la mala atención por parte de los empleados hacia los clientes.

6.3 Justificación

En la Empresa Textil “PAREDZUR”, una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

Gemba-Kaizen se relacionan con asuntos simples, como mano de obra, manejo de las dificultades y variaciones que se presentan en el día a día tales como: trabajos inadecuados y errores por negligencia de los operadores. Sin embargo, con el fin de reducir las variaciones, la Gerencia debe establecer estándares y desarrollar autodisciplina entre empleados para asegurarse que no se cometan errores.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar la implementación de un Programa de Servicio al Cliente con el propósito de mejorar la calidad de atención

al cliente debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo en el porvenir de la organización.

Con la implementación del programa se mejorará las políticas referentes al servicio que la empresa ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad en el servicio al cliente.

La posibilidad de realizar el Programa de Servicio al Cliente, utilizando herramientas Kaizen-Gemba, trae sustento en la disposición que ha manifestado la Gerencia de la empresa “PAREDZUR” de apoyar en todo momento el estudio, puesto que su preocupación es tratar de conseguir una cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la organización.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un programa de servicio al cliente, utilizando herramientas Kaizen-Gemba, para incrementar las ventas en la empresa textil “PAREDZUR”.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico para la empresa textil “PAREDZUR”, en lo pertinente a su desempeño con respecto al servicio al cliente, con el fin de conocer su situación actual en este tema.
- Determinar los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio.

- Comparar los parámetros del Kaizen-Gemba con el servicio real prestado a los clientes de la empresa textil “PAREDZUR”.
- Aportar una estrategia de capacitación que ayude a la empresa a mejorar el servicio al cliente, logrando así superar las deficiencias que actualmente reflejan.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio con base en el diagnóstico.
- Implantar el Programa de servicio al cliente para incrementar el volumen de ventas de la empresa textil “PAREDEZUR”.
- Realizar la evaluación del proyecto de implementación del Programa de servicio al cliente en la empresa textil “PAREDEZUR”.

6.5 Análisis de Factibilidad

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Al ser la gerencia de un solo líder, la gestión administrativa se fortalece por lo que la decisión proviene de una sola persona, la misma que deberá ser apoyada por los principios y valores que faciliten la toma de decisiones al interior de la organización.

- Factibilidad Técnica

La empresa cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar el proyecto, además dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación de la propuesta.

- Factibilidad Económica.

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades propuestas considerándose el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.

Es el elemento más importante ya que a través de él se solventaran las demás carencias de otros recursos. La implementación del Programa de Servicio al Cliente será financiada por parte del propietario de la Empresa Textil “PAREDZUR”.

- Factibilidad Operativa.

La empresa cuenta con el recurso humano requerido para llevar a cabo la operación de proyecto identificando todas aquellas actividades que son necesarias para lograr los objetivos.

“PAREDZUR” dispone de una infraestructura adecuada para brindar un servicio al cliente de excelencia; de igual forma propicia un buen ambiente de trabajo interno, que facilita la buena relación entre las personas y permite lograr la conformidad entre todos los trabajadores.

Analizadas las tres etapas de factibilidad conjuntamente con la gerencia se determina que la propuesta de implementar un Programa de Servicio al Cliente, utilizando herramientas Kaizen-Gemba, para incrementar las ventas en la empresa textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo es factible de realización.

6.6 Fundamentación

La fundamentación de la propuesta centra su importancia en una serie de conceptos teóricos que respaldan estratégicamente el desarrollo del modelo operativo, sentando bases que aseguren un mejor entendimiento del mismo. Con la finalidad

de llevar a cabo una adecuada estructuración de la propuesta y alcanzar los objetivos planteados.

Los objetivos que fundamentan el interés de la empresa para ser de calidad son:

- La satisfacción del cliente priorizando la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten.
- Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir servicios de alta calidad.

CLIENTE

El cliente es la persona a quien la empresa dirige sus actuaciones utilizando el marketing para informarle, orientarle y convencerle en la compra de un servicio o producto.

Los principios de la venta personal tradicional están orientados a conseguir transacciones, o sea, a apoyar al vendedor en su trabajo para lograr cerrar una venta.

Pero los cambios que se producen en los mercados y en la sociedad en general, impulsados principalmente por el fenómeno Internet y las posibilidades tecnológicas que ofrece, están produciendo una transformación no sólo en la gestión de los negocios, sino también en nuevas formas de aproximación a los clientes.

Uno de los cambios más significativos es la nueva orientación hacia los clientes por parte de las empresas, que redoblan esfuerzos para mantener a sus clientes, es decir, buscan su fidelidad y satisfacción.

EL NUEVO CLIENTE

Los mercados de nuestro entorno cultural son mercados maduros donde el cliente es cada vez más exigente. El consumidor actual conoce sus derechos y está protegido por una legislación cuidadosa sobre normas que puedan afectarle: etiquetado, marcas, fechas de caducidad, rebajas, saldos, promociones, ofertas, calidad del servicio, asistencia postventa...

Es un consumidor informado que recibe una gran dosis de publicidad y marketing directo a través de los medios: televisión, radio, televenta, Internet, correo electrónico y mensajes SMS.

- ¿Cómo puede la empresa retener a este nuevo tipo de cliente en un mercado globalizado y competitivo?
- ¿Cómo conseguir su "fidelidad", la "lealtad" a la marca o producto? ¿Cómo conseguir su satisfacción?
- ¿Son equiparables fidelidad y satisfacción?

Es evidente que las estrategias de marketing han de adaptarse a los nuevos tiempos en las relaciones con los nuevos clientes, la fidelidad del cliente ha de ganarse continuamente, no es suficiente deslumbrar un día, hay que seducir continuamente por lo cual es importante el servicio al cliente. COBRA, M. (2000). *Marketing de Servicios*.

DIAGRAMA DE PARETO

Es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Vilfredo Pareto realizo un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada "Ley de Pareto" conocida como el 80/20 según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad.

Un equipo puede utilizar la Gráfica de Pareto para varios propósitos durante un proyecto para lograr mejoras:

- Para analizar las causas
- Para estudiar los resultados
- Para planear una mejora continua

SERVICIO AL CLIENTE

Es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa. 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.

PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de herramientas 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. DIB, A. (2004). *El Servicio al Cliente, la Venta y el Marketing Personal*.

HERRAMIENTAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

KAIZEN

Surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro.

Según, WELLINGTON, Patricia (1997). El KAIZEN es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades, mediante mejoramientos de producto y de proceso diseñados para aumentar la satisfacción del cliente.

Es el proceso continuo de análisis de situación para la adopción proactiva de decisiones creativas e innovadoras tendientes a incrementar de manera consistente la competitividad de la empresa mediante la mejora continua de los productos, servicios procesos (tanto productivos, como de apoyo y planificación)". El mejoramiento en una compañía Kaizen es un asunto que compromete a todos. Cada empleado es libre de proponer cualquier iniciativa que pueda mejorar un producto, eliminar aun más el desperdicio o reducir más los costos.

LOS PRINCIPIOS DEL KAIZEN

1. Concentrarse en los clientes
2. Realizar mejoras continuamente

3. Reconocer abiertamente los problemas
4. Promover la apertura
5. Crear equipos de trabajo
6. Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales
7. Nutrir los apropiados procesos de relaciones
8. Desarrollar la autodisciplina
9. Mantener informados a todos los empleados
10. Desarrollar a todos los empleados

CONTROL Y ENFOQUE KAISEN

El proceso de Kaizen comienza desde arriba, es la alta dirección de la compañía la que debe estar plenamente comprometida y dedicada con el cambio. Debe tomar la condición de líder para que todo el mundo reconozca la necesidad de cambiar. Es indispensable obtener la aceptación de los trabajadores y vencer su resistencia al cambio.

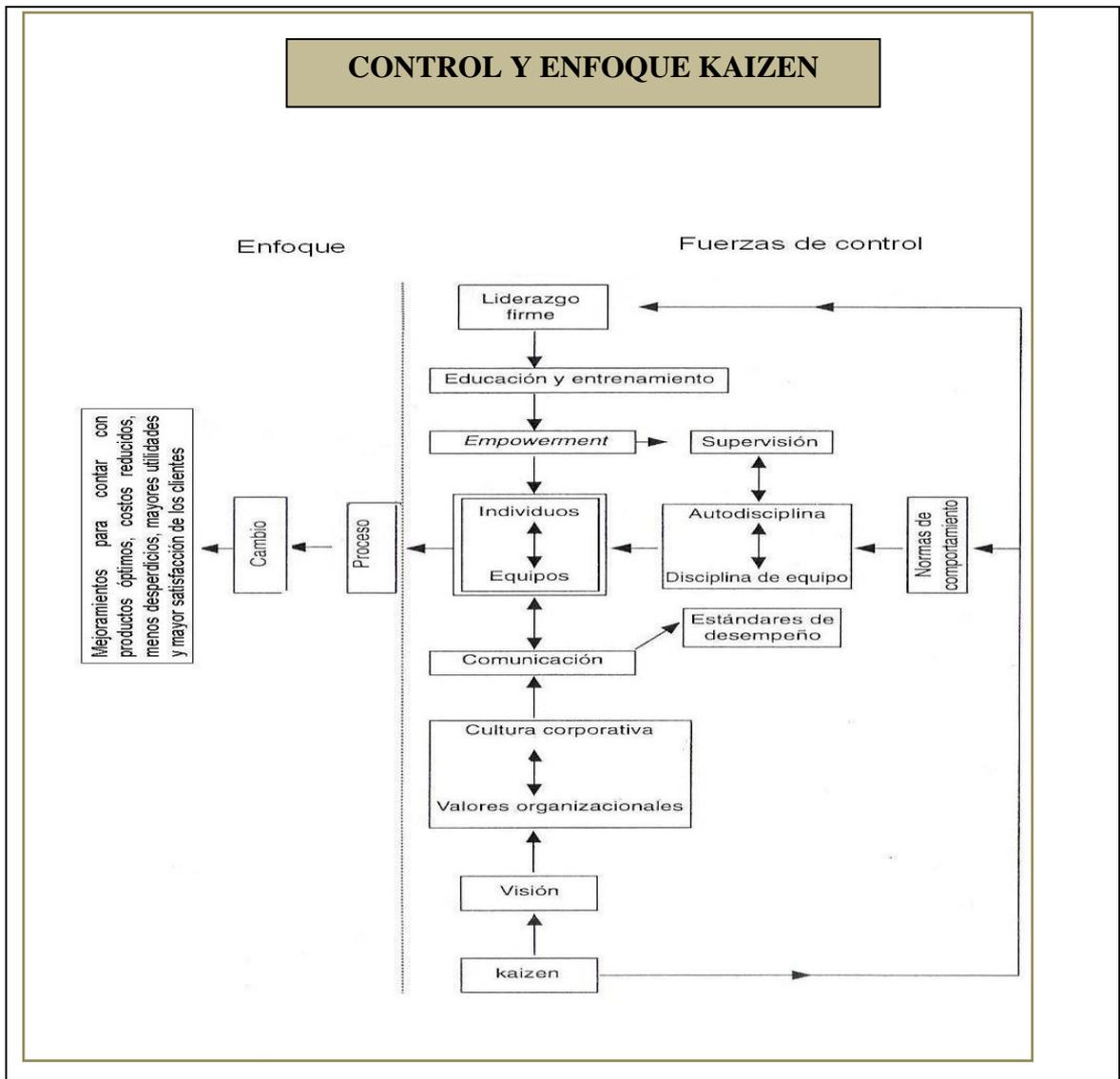
Hacer que todos participen de Kaizen de manera positiva necesita el entorno o la cultura organizacional adecuada. Sería difícil obtener la cooperación de todos si existen confrontaciones serias entre la administración y los trabajadores. La administración puede cambiar la cultura de la compañía imbuyendo calidad en el personal, pero esto solo puede hacerse mediante el entrenamiento y un liderazgo firme.

Kaoru Ishikawa señala que el CTC (Control Total de Calidad) empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios de línea. En Japón el sistema de empleo es vitalicio, cuanto más capaciten a sus empleados más se benefician ellos y la compañía.

Para que la capacitación sea efectiva, la misma debe ser teórico- práctica, no solo la capacitación en el aula, sino también en el puesto de trabajo, mientras se realiza el

trabajo diario. Es responsabilidad del jefe enseñar a los subalternos en el trabajo mismo.

FIGURA No 6
CONTROL Y ENFOQUE KAIZEN



Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente: WELLINGTON, Patricia. *Como Brindar un Servicio Integral al Cliente*

GEMBA

El Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

EL KAIZEN EN EL GEMBA

Cabe preguntarse primero ¿qué es el Gemba? El Gemba significa en japonés “lugar real”, o sea donde tiene lugar la acción. El Kaizen en el Gemba es por lo tanto, llevar a cabo la mejora continua en el lugar de la acción.

Todas las empresas practican tres actividades principales directamente relacionadas con la obtención de utilidades: desarrollo, producción y venta. Sin estas actividades, una empresa no puede existir. Por tanto, en un sentido amplio, Gemba significa los lugares de estas tres actividades. En un contexto más restringido, Gemba significa el lugar donde se forman los productos o servicios. En una empresa de servicios, Gemba es donde los clientes entran en contacto con los servicios ofrecidos.

Dos actividades fundamentales tienen diariamente lugar en el Gemba: el mantenimiento y el Kaizen. El primero se relaciona con seguir los estándares existentes y mantener el statu quo, y el último se relaciona con el mejoramiento de tales estándares.

Los supervisores del Gemba participan activamente de ambas acciones, logrando como resultados calidad, costos, y entrega (QCD). De tal forma, una empresa que produce productos o servicios de calidad a un precio razonable y los entrega a tiempo, satisface al cliente, y ellos a su vez permanecen leales.

Con el fin de llevar a cabo el QCD, la empresa debe gerenciar diariamente diversos recursos en forma apropiada. Estos recursos incluyen mano de obra, información, equipos y materiales. La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o supervisor debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los estándares se convierten en parte integral del Gemba-Kaizen y suministran la base para el mejoramiento diario. Así, al aplicarse en forma apropiada, el Kaizen contribuye a mejorar la calidad, reducir los costos en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción de costosas tecnologías.

Tres actividades Kaizen, como lo son la estandarización, las 5 S y la eliminación del muda (desperdicio), contribuyen al logro exitoso de el QCD. La estandarización, la eliminación del muda y las 5 S son fáciles de comprender e implementar, no requiriendo tecnologías o conocimientos complejos. Cualquier gerente, supervisor o empleado puede comprender y aplicar satisfactoriamente estas actividades de sentido común y bajo costo. La cuestión fundamental es formar la autodisciplina necesaria para mantenerlas.

LAS 5S

Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Las 5 S se desarrollan mediante un trabajo intensivo. Las 5 S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

1. Seiri:

Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar del Gemba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítem necesario. En Gemba

puede encontrarse toda clase de objetos. Una mirada minuciosa revela que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de éstos; muchos otros objetos no se utilizarán nunca o sólo se necesitarán en un futuro distante.

2. Seiton:

Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítem que se permite en el Gemba.

3. Seiso:

Significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento.

4. Seiketsu:

Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. También implica continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días.

5. Shitsuke:

Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares. Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario.

ELIMINAR EL MUDA (DESPERDICIOS Y DESPILFARROS)

Los recursos (personas, máquinas, materiales) en cada proceso agregan valor o no lo hacen. Muda hace referencia a cualquier actividad que no agregue valor. Existen siete categorías clásicas de mudas:

- Muda de sobreproducción.
- Muda de inventario.
- Muda de reparaciones/rechazo de productos defectuosos.
- Muda de movimiento.
- Muda de procesamiento.
- Muda de espera.
- Muda de transporte.

www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/explicacion-del-kaizen-2.htm

6.7 Metodología

PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Utilizando herramientas interrelacionadas KAISEN-GEMBA

OBJETIVO

El presente Programa de Servicio al Cliente tiene como finalidad establecer parámetros Kaizen-Gemba que incluyan la búsqueda del mejoramiento continuo, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio, para satisfacer las necesidades de los clientes, incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

ALCANCE

Con la ejecución de este proyecto de investigación se beneficiará a los clientes internos y externos de la empresa textil “PAREDEZUR”. El programa facilita la

gestión de algunos procesos tales como la atención al cliente, entregas justo a tiempo y reducción de mudas, logrando a si la entera satisfacción del cliente en cuanto a la calidad y precio del servicio.

LIMITACIONES

Todo proyecto está sujeto a limitantes u obstáculos que se dan con mayor frecuencia en la fase de campo, ya que en algunos de los casos es poca la colaboración de los empleados que se resisten al cambio.

Otro limitante es la falta de conocimiento de los empleados de la empresa, dando como resultados el que no se utilice este sistema para lo que fue creado originalmente o que no se utilice a su máxima capacidad; que al usarse se sigan haciendo los mismos gastos innecesarios provocando las mismas pérdidas o inclusive aun más.

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

TABLA No 16

ESTRATEGIA No 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE AL SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO ESPECÍFICO

Diagnosticar la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente con el fin de determinar las soluciones más pertinentes.

ACTIVIDADES	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADO
			Inicio - Final	
Ejecución de la auditoria	Humano	Auditoria Externa	2/05/11 - 31/05/11	Determinar las necesidades de la empresa y clientes
Análisis de problemas y causas	Humano	La Autora	2/05/11 - 13 /05/11	Determinar la solución más pertinente
Análisis de Pareto	Humano	La Autora	16/05/11 - 20/05/11	Priorizar los problemas y las causas que los generan
Categorización de problemas y causas	Humano	Gerente General	22/05/11 - 6/06/11	Detectar los cuatro problemas relevantes y tres causas.

Fuente: La Autora

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

TABLA No 17

ESTRATEGIA No 2

DISEÑO DE UN MODELO KAIZEN-GEMBA DE SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO ESPECÍFICO

Diseñar de un modelo Kaizen-Gemba para incrementar de manera consistente la competitividad de la empresa mediante la mejora continua de los servicios y procesos.

ACTIVIDADES	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADO
			Inicio - Final	
Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa	Humano	Gerente general	4/07/11 - 15/05/11	Reconocer la participación de cada cliente en los ingresos de la empresa.
Caracterizar a los clientes	Humano	Asistente de Gerencia	18/07/11 - 29/07/11	Clasificar a los clientes de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades.
Identificar y clasificar las necesidades del cliente.	Humano	Administradora	1/08/11 - 7/08/11	Establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio.
Identificar necesidades y capacidades del cliente interno	Humano	Gerente y Administradora	8/08/11 - 31/08/11	Conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa.

Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente.	Humano	Personal Administrativo	1/09/11 - 30/09/11	Mejorar la estructura administrativa encaminada a la mejora continua.
Diseño de políticas, factores de influencia y organización (manual de servicio basado en el Kaizen-Gemba)	Humano	Gerente General	3/10/11 - 15/10/11	Evaluar sistemáticamente al personal a través del manual.
Divulgación de la herramienta Kaizen-Gemba y acoplamiento	Humano	Gerente General	3/10/11 - 30/11/11	Mejorar la cultura de servicio de los empleados de "Paredzur" para disminuir quejas en los clientes externos.
Diseño de la organización en torno a la calidad del servicio	Humano	Gerente General	3/10/11 - 31/12/11	Destacar que la calidad en la atención y el servicio al cliente

Fuente: La Autora

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

TABLA No 18

ESTRATEGIA No 3

CONCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Concientizar y capacitar al personal respecto a la calidad en el servicio al cliente brindado a los empleados las herramientas necesarias para implementar en la empresa una cultura de Servicio al Cliente.

ACTIVIDADES	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADO
			Inicio - Final	
Concientización del personal respecto a la calidad en el servicio al cliente	Humano	Gerente General y Jefe de Producción	1/12/11 - 15/12/11	Motivar al personal para que se comprometa con esta política, participe en actividades de mejoramiento de los servicios buscando la excelencia personal y profesional.
Capacitación en servicio al cliente	Humano	Gerente general	16/12/11 - 30/12/11	Lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Fuente : La Autora

TABLA No 19

ESTRATEGIA No 4				
FORTALECER LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD				
OBJETIVO ESPECÍFICO				
Incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva.				
ACTIVIDADES	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADO
			Inicio - Final	
Promoción de políticas de servicio	Humano	Gerente General y	1/12/11 - 30/04/12	Informar al cliente sobre el mejoramiento continuo de la empresa y el esmero de la misma para satisfacer sus necesidades.
Publicidad en torno al servicio	Humano	Gerente general	1/12/11 - 30/04/12	Atraer al cliente a constatar el mejoramiento del servicio, para incrementar las ventas de la empresa.

Fuente: La Autora
 Elaborado por: Ruth Paola Paredes

ANALISIS COMPARATIVO

A continuación se expone un análisis comparativo de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas (Capítulo IV), a fin de plantear los puntos susceptibles de mejora con respecto a la satisfacción del cliente.

TABLA No 20
INDICADORES DE REFERENCIA

INDICADOR ESTABLECIDO DE REFERENCIA			
EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
100%	Entre el 95% y el 99%	Entre el 90% y el 94%	Menos del 90%

Fuente: Autora del proyecto con base en SERNA Humberto
Elaborado por: Ruth Paola Paredes

TABLA No 21

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TEXTIL
“PAREDZUR” EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

ASPECTO EVALUADO	Resultado máximo de la encuesta(MS+S)	Categoría dentro de los indicadores
Nivel de satisfacción general	93,0%	Aceptable
Nivel de satisfacción en cuanto a:		
Amabilidad en la atención	75,0%	Inaceptable
Disponibilidad	85,8%	Inaceptable
Asesoría	85,9%	Inaceptable
Diversidad de tonos	80,6%	Inaceptable
Precio	78,3%	Inaceptable
Lugar de ubicación	73,1%	Inaceptable
Comunicación telefónica	74,0%	Inaceptable
Limpieza y orden	84,9%	Inaceptable
Presentación del personal	90,1%	Aceptable
Grado de satisfacción de recursos		
Infraestructura	100,0%	Excelente
Transportación	56,6%	Inaceptable
Personal operativo	56,6%	Inaceptable
Personal administrativo	57,6%	Inaceptable
Horarios de atención	55,6%	Inaceptable
Servicios complementarios		
Recolección de Producción	66,1%	Inaceptable
Entregas a domicilio	62,3%	Inaceptable
Reprocesamientos	98,1%	Bueno
Facturación y cobros a domicilio	74,6%	Inaceptable
Elaboración de muestras	58,5%	Inaceptable
Motivación para usar los servicios		
Amistad con la gerencia	14,0%	Inaceptable
Amistad con un empleado	13,0%	Inaceptable
Imagen de la empresa	15,0%	Inaceptable
Agilidad en la atención	10,0%	Inaceptable
Publicidad	2,0%	Inaceptable
Tradición	7,0%	Inaceptable
Capacidad tecnológica	22,0%	Inaceptable
Innovación de procesos	9,0%	Inaceptable
Atención personalizada	8,0%	Inaceptable
Servicio pos venta	33,0%	Inaceptable
Adquisición del servicio	57,0%	Inaceptable
Disposición de compra	82,0%	Inaceptable

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Al comparar de manera general los resultados con los indicadores predeterminados, se observa que las necesidades de mejoramiento están en la percepción, recursos, servicios complementarios, motivaciones del cliente para adquirir los servicios y todos los aspectos que involucran contacto personal con el cliente como la disponibilidad del empleado, asesoría, comunicación telefónica.

TABLA No 22

**ASPECTOS EVALUADOS CON MENOR PORCENTAJE CLASIFICADOS
COMO INACEPTABLES**

ASPECTO EVALUADO	Resultado máximo de la encuesta	Categoría dentro de los indicadores
Amabilidad en la atención	75,0%	Inaceptable
Disponibilidad	85,8%	Inaceptable
Asesoría	85,9%	Inaceptable
Diversidad de tonos	80,6%	Inaceptable
Precio	78,3%	Inaceptable
Lugar de ubicación	73,1%	Inaceptable
Comunicación telefónica	74,0%	Inaceptable
Limpieza y orden	84,9%	Inaceptable
Transportación	56,6%	Inaceptable
Personal operativo	56,6%	Inaceptable
Personal administrativo	57,6%	Inaceptable
Horarios de atención	55,6%	Inaceptable
Recolección de Producción	66,1%	Inaceptable
Entregas a domicilio	62,3%	Inaceptable
Facturación y cobros a domicilio	74,6%	Inaceptable
Elaboración de muestras	58,5%	Inaceptable
Amistad con la gerencia	14,0%	Inaceptable
Amistad con un empleado	13,0%	Inaceptable
Imagen de la empresa	15,0%	Inaceptable
Agilidad en la atención	10,0%	Inaceptable
Publicidad	2,0%	Inaceptable
Tradición	7,0%	Inaceptable
Capacidad tecnológica	22,0%	Inaceptable
Innovación de procesos	9,0%	Inaceptable
Atención personalizada	8,0%	Inaceptable
Servicio pos venta	33,0%	Inaceptable
Adquisición del servicio	57,0%	Inaceptable
Disposición de compra	82,0%	Inaceptable

Fuente: Tabla No 21 Diagnóstico de la situación actual de la empresa "Paredzur"
Elaborado por: Ruth Paola Paredes

De esta manera, a continuación se presentan los aspectos evaluados que fueron calificados como inaceptables y que se relacionan con el talento humano; es decir su índice estuvo por debajo del 90%.

- Amabilidad en la atención
- Disponibilidad del empleado
- Agilidad en la atención
- Atención personalizada
- Asesoría
- Horarios de atención
- Comunicación telefónica
- Innovación de procesos
- Diversidad de tonos
- Elaboración de muestras
- Limpieza y orden
- Recolección de Producción
- Entregas a domicilio
- Facturación y cobros a domicilio
- Servicio pos venta

Otro factor de influencia en los indicadores inaceptables respecto a los de referencia, que se relaciona con la comunicación cliente-empresa, es decir como la empresa se proyecta al público a través de la publicidad, la imagen corporativa y las actividades de mercadeo.

- Imagen de la empresa
- Publicidad
- Relación con los clientes
- Precio

ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y CAUSAS DESDE LA PERCEPCIÓN INTERNA

Tomando en cuenta los bajos indicadores presentados en algunos aspectos relacionados con el servicio al cliente, a continuación se presenta el análisis interno relacionado con estos resultados, el mismo que se obtuvo de entrevistar al personal involucrado.

Este análisis se realiza bajo el diagrama de Pareto. Se trata de una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto (1848 – 1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza en el cual descubrió que el 20% de las personas controlaba el 80% de la riqueza. Juran aplicó este concepto de calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

El propósito de aplicar este diagrama son: analizar las causas y proponer el mejoramiento continuo utilizando herramientas Kaizen-Gemba.

Como primera medida, se presentan los aspectos cuyos resultados de los indicadores fueron calificados como inaceptables, y junto con esto, la lista de las tres posibles causas generadoras de los resultados y sus efectos. La lista de causas y efectos se plantea según la percepción de 10 empleados de la empresa.

TABLA No 23

ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS RELACIONADOS CON EL TALENTO HUMANO

PROBLEMA	CAUSAS	EFECTOS
Falta de amabilidad en la atención	Falta de capacitación	Mala imagen de la empresa
	Personal con exceso de trabajo	Clientes desatendidos
	Falta de actitud del empleado	Acumulación de quejas
Falta en la disponibilidad del empleado	Falta de tiempo para atender al cliente	Cliente insatisfecho
	Exceso de prendas que contabilizar	Mala imagen de la empresa
	Empleado no apto para el trabajo	Percepción de mala actitud
Lentitud en la atención	Paradas incompletas	El cliente no se siente importante
	Mala distribución de empleados	Acumulación de trabajo
	Deficiente comunicación entre áreas	Percepción del desorden
Deficiente atención personalizada	Falta de información	Cliente insatisfecho
	Falta de capacitación	Mala imagen de la empresa
	Exceso de inquietudes	Percepción de personal indispuerto
Asesoría deficiente y elaboración de muestras	Falta de capacitación	Perdida de credibilidad
	Desconocimiento de telas nuevas	Percepción de incapacidad
	Comunicación deficiente con el cliente	Percepción de mala actitud
Falta de innovación en procesos y nuevos tonos	Falta de capacitación	Mala imagen de la empresa
	Personal no calificado	Cliente insatisfecho
	Ausencia de tinturas	Clientes desatendidos
Falta de limpieza y orden en la empresa	Falta de capacitación	Clientes desatendidos
	Personal con exceso de trabajo	Mala imagen de la empresa
	Falta de actitud del empleado	Percepción de mala actitud
Fallas en la comunicación telefónica	Empleado con exceso de llamadas	No se soluciona inquietudes
	Teléfono dañado	Acumulación de quejas
	No se identifica el autor de la llamada	Confusión de pedidos

Insuficiente horario de atención	Personal con exceso de trabajo	Cliente insatisfecho
	Falta de personal	Mala imagen de la empresa
	Mala organización horarios de trabajo	Acumulación de quejas
Demora en la recolección de producción	Comunicación deficiente entre áreas	Cliente insatisfecho
	Inexistencia de transporte	Mala imagen de la empresa
	Mala organización de rutas	Perdida de producción
Demora en la entrega a domicilio	Producción demorada	Perdida de credibilidad
	Conductor incapacitado	Percepción de desorden
	Vehículo en otro sector	Cliente insatisfecho
Fallas en la facturación y cobros a domicilio	Cobro en días no apropiados	Cliente molesto
	Cuentas mal elaboradas	Percepción de desorden
	Falta de capacitación	Acumulación de quejas
Ineficiente servicio Posventa	Reproceso negro directo	Cliente insatisfecho
	Negación a la compra de producción	Perdida de credibilidad
	Falta de capacitación	Acumulación de quejas

Fuente: Entrevista a empleados de "Paredzur"
Elaborado por: Ruth Paola Paredes

TABLA No 24**ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS RELACIONADOS CON LA RELACIÓN
CLIENTE-EMPRESA**

PROBLEMA	CAUSAS	EFECTOS
Imagen de empresa poco recordada	Poca publicidad	No se posiciona la imagen de Paredzur
	Falta de gestión de mercado	Perdida de clientes
	Falta de estímulos comerciales	Percepción de empresa poco fuerte
Percepción de poca publicidad	Falta de gestión de mercados	Poca recordación
	Ausencia de campañas agresivas	Competencia por encima en imagen
	Falta de presupuesto	Percepción de empresa poco fuerte
Precio no competitivo	Materia prima costosa	Percepción de empresa poco fuerte
	Desperdicio de agua	Percepción de desorden
	Administración deficiente	Perdida de clientes
Fallas en relaciones con los clientes	Falta de capacitación	Perdida de clientes
	Falta de actitud de empleados	Ventas no realizadas
	Falta de política de servicio al cliente	El clientes no prioriza la empresa

Fuente: Entrevista a empleados de "Paredzur"

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Una vez presentados los problemas y causas para cada aspecto evaluado como inaceptable, en la siguiente tabla se prioriza las causas, tomando como referencia aquellas que superen o sumen más del 60%.

TABLA No 25
PRIORIZACIÓN DE CAUSAS

PROBLEMAS	CAUSAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de amabilidad en la atención	Falta de capacitación	4	40%
	Personal con exceso de trabajo	2	20%
	Falta de actitud del empleado	4	40%
TOTAL		10	100%
Falta en la disponibilidad del empleado	Falta de tiempo para atender al cliente	3	30%
	Exceso de prendas que contabilizar	2	20%
	Empleado no apto para el trabajo	5	50%
TOTAL		10	100%
Lentitud en la atención	Paradas incompletas	2	20%
	Mala distribución de empleados	4	40%
	Deficiente comunicación entre áreas	4	40%
TOTAL		10	100%
Deficiente atención personalizada	Falta de información	3	30%
	Falta de capacitación	5	50%
	Exceso de inquietudes	2	20%
TOTAL			100%
Asesoría deficiente y elaboración de muestras	Falta de capacitación	5	50%
	Desconocimiento de telas nuevas	2	20%
	Comunicación deficiente con el cliente	3	30%
TOTAL		10	100%
Falta de innovación en procesos y nuevos tonos	Falta de capacitación	4	40%
	Personal no calificado	3	30%
	Ausencia de tinturas	3	30%
TOTAL		10	100%
Falta de limpieza y orden en la empresa	Falta de capacitación	2	20%
	Personal con exceso de trabajo	2	20%
	Falta de actitud del empleado	6	60%
TOTAL			100%
Fallas en la comunicación telefónica	Empleado con exceso de llamadas	2	20%
	Personal no calificado	4	40%
	No se identifica el autor de la llamada	4	40%
TOTAL		10	100%

Insuficiente horario de atención	Personal con exceso de trabajo	3	30%
	Falta de personal	3	30%
	Mala organización horarios de trabajo	4	40%
TOTAL		10	100%
Demora en la recolección de producción	Comunicación deficiente entre áreas	4	40%
	Inexistencia de transporte	3	30%
	Mala organización de rutas	3	30%
TOTAL		10	100%
Demora en la entrega a domicilio	Producción demorada	4	40%
	Conductor incapacitado	2	20%
	Vehículo en otro sector	4	40%
TOTAL		10	100%
Fallas en la facturación y cobros a domicilio	Cobro en días no apropiados	4	40%
	Cuentas mal elaboradas	3	30%
	Falta de capacitación	3	30%
TOTAL		10	100%
Ineficiente servicio Posventa	Reproceso negro directo	3	30%
	Negación a la compra de producción	2	20%
	Falta de capacitación	5	50%
TOTAL		10	100%
Imagen de empresa poco recordada	Poca publicidad	2	20%
	Falta de gestión de mercado	2	20%
	Falta de estímulos comerciales	6	60%
TOTAL		10	100%
Percepción de poca publicidad	Falta de gestión de mercados	6	60%
	Ausencia de campañas agresivas	2	20%
	Falta de presupuesto	2	20%
TOTAL		10	100%
Precio no competitivo	Materia prima costosa	4	40%
	Desperdicio de agua	4	40%
	Administración deficiente	2	20%
TOTAL		10	100%
Fallas en relaciones con los clientes	Falta de capacitación	2	20%
	Falta de actitud de empleados	2	20%
	Falta de política de servicio al cliente	6	60%
TOTAL		10	100%

Fuente: Entrevista a empleados de "Paredzur"
Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Posteriormente, con base en lo anterior, se resume en la tabla No 25 las causas comunes y los problemas relacionados, a fin de dejar un grupo depurado de aspectos negativos que deben ser mejorados: En la siguiente tabla se resumen los problemas y causas:

TABLA No 26
PROBLEMAS Y CAUSAS RELACIONADOS

PROBLEMA	CAUSAS
Falta de amabilidad en la atención	Falta de capacitación Personal con exceso de trabajo Falta de actitud del empleado
Falta en la disponibilidad del empleado	Falta de tiempo para atender al cliente Exceso de prendas que contabilizar Empleado no apto para el trabajo
Lentitud en la atención	Paradas incompletas Mala distribución de empleados Deficiente comunicación entre áreas
Deficiente atención personalizada	Falta de información Falta de capacitación Exceso de inquietudes
Asesoría deficiente y elaboración de muestras	Falta de capacitación Desconocimiento de telas nuevas Comunicación deficiente con el cliente
Falta de innovación en procesos y nuevos tonos	Falta de capacitación Personal no calificado Ausencia de tinturas
Falta de limpieza y orden en la empresa	Falta de capacitación Personal con exceso de trabajo Falta de actitud del empleado
Fallas en la comunicación telefónica	Empleado con exceso de llamadas Personal no calificado No se identifica el autor de la llamada
Insuficiente horario de atención	Personal con exceso de trabajo Falta de personal Mala organización horarios de trabajo
Demora en la recolección de producción	Comunicación deficiente entre áreas Inexistencia de transporte Mala organización de rutas

Demora en la entrega a domicilio	Producción demorada Conductor incapacitado Vehículo en otro sector
Fallas en la facturación y cobros a domicilio	Cobro en días no apropiados Cuentas mal elaboradas Falta de capacitación
Ineficiente servicio Posventa	Reproceso negro directo Negación a la compra de producción Falta de capacitación
Imagen de empresa poco recordada	Poca publicidad Falta de gestión de mercado Falta de estímulos comerciales
Percepción de poca publicidad	Falta de gestión de mercados Ausencia de campañas agresivas Falta de presupuesto
Precio no competitivo	Materia prima costosa Desperdicio de agua Administración deficiente
Fallas en relaciones con los clientes	Falta de capacitación Falta de actitud de empleados Falta de política de servicio al cliente

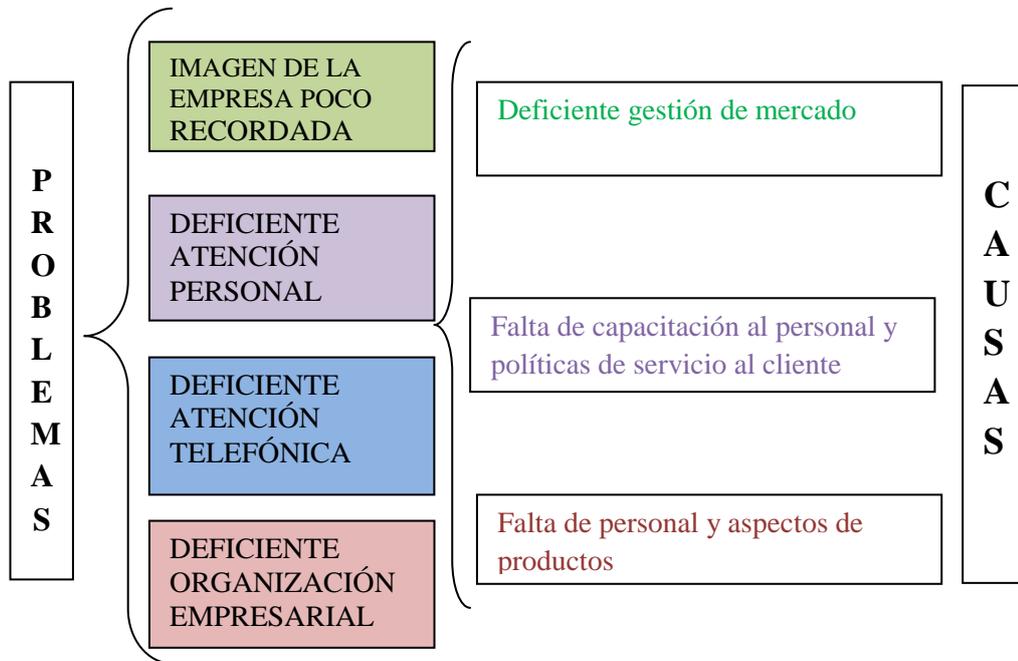
Fuente: La Autora

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

En la anterior tabla, se ponen colores a los problemas comunes, y las causas comunes de estos problemas, con el fin de depurar la información y concretar tanto los problemas como sus causas para el pertinente mejoramiento continuo a través de las herramientas Kaizen-Gemba. De esta manera, la clasificación por colores queda:

FIGURA No 7

RESUMEN DE PROBLEMAS Y CAUSAS COMUNES



Fuente: La Autora
Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Entonces una vez depurados los problemas y establecidas las causas de mayor influencia, se concluye que existen cuatro problemas principales causados por tres aspectos que deben ser mejorados. Los problemas son: deficiente atención personal y telefónica, imagen de la empresa poco recordada y deficiente organización empresarial. Estos problemas se relacionan principalmente con la falta de capacitación, falta de gestión de mercados y falta de políticas claras en atención y servicio al cliente. Sobre las anteriores causas se planteara el pertinente Programa de servicio al cliente, utilizando herramientas Kaizen-Gemba.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Estrategia No. 1.

Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente.

Para esto, es necesario que la empresa conozca su situación actual frente a las actividades de servicio al cliente. Se inicia con la implementación de una auditoria encaminada a determinar las necesidades tanto del cliente como de la empresa:

Inicialmente, se plantea un análisis de problemas y causas a fin de determinar la solución más pertinente. Para esto se usa el análisis de Pareto con el cual se destacan los problemas de mayor influencia en las deficiencias encontradas en la auditoria.

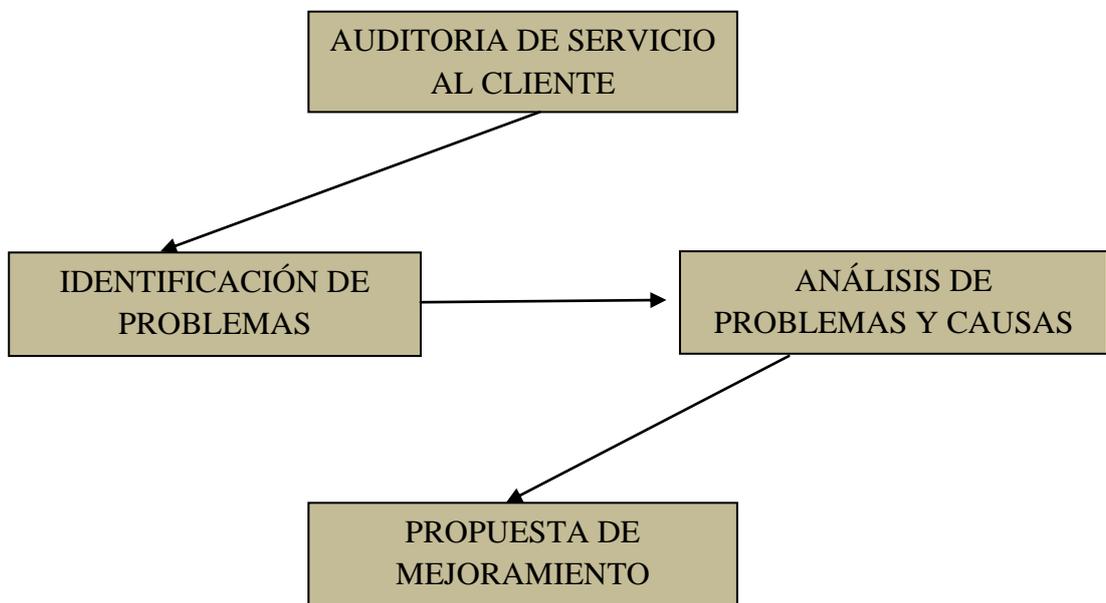
Seguidamente, se detectan cuatro problemas principales, siendo el primero de ellos la baja recordación del nombre de la empresa y/o de su imagen en el mercado donde se desempeña. El segundo de ellos es la percepción de una deficiente atención personal resumida en la no solución de inquietudes de los clientes, falta de actitud del empleado que atiende y no solución de quejas y reclamos.

El tercer problema más relevante es una percepción de deficiente atención telefónica y el cuarto deficiencias en la organización empresaria

De los anteriores problemas se determinan tres causas fundamentales, las cuales son: una deficiente o baja gestión de mercadeo, falta de capacitación al personal y políticas claras de servicio al cliente, finalmente tenemos la falta de personal y aspectos de productos. Sobre estas tres causas principales se ciñe la propuesta de mejorar el servicio al cliente de la empresa.

Así, la propuesta de mejoramiento implica primero que todo el diseño de un programa de servicio al cliente adaptado a la empresa “Paredzur” y adecuado para implementarlo.

FIGURA No 8
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE AL
SERVICIO AL CLIENTE.



Fuente: La Autora
Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Estrategia No. 2

Diseño de un modelo Kaizen-Gemba de servicio al cliente

Adicional a las anteriores ventajas, el diseño de un modelo Kaizen-Gemba de servicio al cliente debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, como por ejemplo:

Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa, determinando sus características, necesidades y volúmenes de compra. De esta manera se reconoce la participación de cada cliente en los ingresos de la empresa y se enfocan las políticas de servicio priorizando los clientes. Esto no quiere decir que la calidad del servicio se debe enfocar solo a aquellos clientes que compran mas a la empresa, sino que los esfuerzos pueden ser equiparados a cada necesidad.

Caracterizar a los clientes. Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda. Además se realizara la caracterización en cuanto a nivel de producción, tonos de tintura, procesos y formas de pago.

Identificar y clasificar las necesidades del cliente. Con esto se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio. Se destaca que un primer paso es la auditoria del servicio al cliente, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 6 meses o cuando el caso lo amerite para realizar el seguimiento y establecer los problemas y causas.

Establecer indicadores de medición de servicio en los siguientes aspectos:

- *Duración del ciclo de proceso y entrega.*

Para lo cual es necesario crear una orden de producción la misma que es el control individualizado que se lleva a cada pedido o trabajo que se esta elaborado, es un método de acumulación de los costos que concentra los costos de producción en costos por trabajo. Se controlará de manera individualizada cada proceso y para cada cliente.

FIGURA No 9
ORDEN DE PRODUCCIÓN

Empresa Textil "PAREDZUR" ORDEN DE PRODUCCIÓN	
Orden de Producción No. _____	
Lugar y fecha _____	
Cliente _____	Lote No. _____
Artículo _____	Cantidad _____
Información adicional	
Especificaciones _____	
Fecha de Inicio _____	Fecha terminación _____
Entregar el día _____	
Observaciones _____	
Jefe de Producción _____	
	

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: La Empresa

- *Disponibilidad del producto para realizar los procesos.*

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

La empresa textil realizara un inventario de productos para los respectivos procesos a través del Método de valuación de inventarios promedio ponderado.

Promedio ponderado

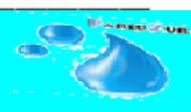
Con este método lo que se hace es determinar un promedio, sumando los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, para luego

- El precio de compra
- El plazo de pago
- El plazo de entrega el servicio de posventa
- La calidad
- La estabilidad del proveedor

Finalmente se realizara la orden de compra que es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor , indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y muchas cosas más.

El original se envía al proveedor y las copias usualmente van al departamento de contabilidad para ser registrados en la cuenta por pagar y otra copia para el departamento de compras.

FIGURA No10
ORDEN DE COMPRA

Empresa Textil "PAREDZUR"			
ORDEN DE COMPRA			
Fecha de Orden de Compra: ___/___/___		Número de Compra: _____	
Nombre del Proveedor: _____			
Cantidad	Descripción	Unidad	Costo Unitario
Total:			_____
Comentarios: _____ _____ _____			
_____			
Elaborado por			

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: La Empresa

- *Información sobre la situación de las prendas a lo largo de toda la cadena logística.*

A través de la orden de producción se puede informar a los clientes en que etapa del proceso se encuentra su producción, puesto que la cadena logística es planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. Con la finalidad de entregar al cliente la información correcta en el momento adecuado.

- *Flexibilidad ante situaciones inusuales.*

Se debe tomar en cuenta que no afecte la cadena de producción, mas aun que otros clientes no se vean afectados ya que la competencia entre empresas es feroz.

Los clientes están bombardeados y confundidos con tantas ofertas parecidas corriendo el riesgo que el cliente nos reemplace por la competencia.

- *Retornos de prendas sobrantes y defectuosas.*

Una de las reclamaciones que con mayor frecuencia que se presenta en la empresa textil es la relacionada con la devolución de prendas. En unos casos se trata de la devolución de prendas defectuosas para retrocesos, mientras que en otros se trata de problemas de cambios o confusiones con prendas de otros clientes en el momento de la entrega, etc.

Para solucionar este inconveniente y prestar un mejor servicio a sus clientes la empresa realiza las devoluciones mediante una orden, pues esta registra en detalle la prenda a devolverse a fin de evitar problemas posteriores.

Así la empresa deja perfectamente clara su política de cambios y devoluciones, indicando a sus clientes los períodos y fechas en que se realizo la misma.

El original se envía al cliente, una de las copias la archiva el departamento de contabilidad para ser registrados y otra copia para la recepción de prendas.

**FIGURA No11
ORDEN DE DEVOLUCIÓN**

Empresa Textil "PAREDZUR"						
ORDEN DE DEVOLUCION						
DEVUELVO LOS SIGUIENTES ARTÍCULOS:						
	CÓDIGO PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO.	CANTIDAD.	TALLA	CÓD. DEVOL.
1						
2						
3						
4						
5						
6						



Recepción

Elaborado por: Ruth Paola Paredes
Fuente: La Empresa

- *Relaciones con el cliente y el Servicio de posventa.*

Las actividades de postventa consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Hay algunas acciones que son naturales y conocidas tales como preocuparse de que la entrega sea pronta. Una quizás menos obvia, pero importante en extremo, es asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó mediante una llamada telefónica o visitar al cliente.

La calidad no solamente tiene que ver con las características del producto si no con la atención que pueda recibir una vez realizada la compra. La calidad tiene que ser un compromiso desde el primer contacto con cliente siguiendo con la venta y manteniéndolo en cualquier relación que se establezca después de la misma, es decir, en los servicios relacionados con la post-venta

Gracias a la buena calidad de un servicio post-venta, la empresa es capaz de hacer mejoras en cuanto a sus servicios, es decir que, la empresa puede tener una mejora continua interactuando con los clientes.

Cumpliendo así con los objetivos planteados que son:

- Satisfacer.
- Prevenir errores.
- Ser competitivo.
- Mejorar continuamente.

- *Manejo de inventarios*

Además del manejo del inventario de insumos se deberá manejar un inventario de productos en proceso y de productos terminados.

Inventarios de Productos en Proceso

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento determinado.

Inventarios de Productos Terminados

Se registra en esta cuenta el importe de la producción de bienes cuya elaboración ha sido completamente finalizada, ha pasado los correspondientes controles de calidad.

La recepción y salidas de la empresa se contabilizan con los costos reales de producción, por lo que el saldo de esta cuenta muestra el costo real de la producción terminada.

La aplicación de estos mecanismos permitirá utilizar de mejor manera los recursos existentes. Lo que dará como resultado una disminución en los costos de producción y consecuentemente permitirá un mayor margen de contribución.

Identificar necesidades y capacidades del cliente interno, con respecto a la atención al cliente externo. Es decir, se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa para poder atender a los clientes de la misma con calidad.

Esto incluye que se evalúen los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio. Para esto es muy importante establecer los costos de mejoramiento de los procesos y los recursos en los que debe incurrir la empresa para mejorar las debilidades en este aspecto. Una buena manera de lograr una revisión de los procesos totales con enfoque al cliente, es la implementación de una norma de calidad ISO 9000.

Brindar un mejor servicio al cliente. Para esto la empresa debe plantearse los siguientes cuestionamientos:

TABLA No 28**CUESTIONAMIENTOS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE**

INTERROGANTE	DEFINICIONES A LOGRAR
1. ¿Estamos preparados?	<ul style="list-style-type: none">• Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior• Necesidades de capacitación
2. ¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none">• Caracterización de los grupos de clientes• Características de la atención a dar a cada grupo• Sistema de información y orientación al cliente
3. ¿Qué?	<ul style="list-style-type: none">• Contenido del servicio que se brinda• Características
4. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos para el cliente solicitar el servicio• Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
5. ¿Quién?	<ul style="list-style-type: none">• Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6. ¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizativa• Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
7. ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none">• Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
8. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none">• Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none">• Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none">• Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente.• Objetivos y metas del servicio al cliente.

Fuente: GÓMEZ, Martha. *Diseño del servicio al cliente*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>
Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Una vez proyectada la organización resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente basado en las herramientas Kaizen-Gemba, el que resulta de gran utilidad como guía para el gerente, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal.

TABLA No 29
PARÁMETROS KAIZEN-GEMBA

PARÁMETROS Kaizen-Gemba	IDEAL
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.
Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimación del servicio.
Motivación e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • La institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.
Justo a Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar o producir sólo lo necesario y cuando se necesita. • Mejorar la competitividad y reducir los costes • Eficacia y agilidad, rapidez de reacción, • Refuerzos de la competitividad; • Crecimiento de la cuota de mercado.
Eliminar el muda (desperdicios y despilfarros)	<ul style="list-style-type: none"> • El rechazo de los productos defectuosos interrumpe la producción y requiere una costosa repetición del trabajo. • Exceso en el procesamiento de la máquina, • Falta de sincronización de los procesos. • El operador supervisa una máquina mientras ésta realiza un trabajo que agrega valor.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y

Estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> • normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados
Sistema de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramientos en el trabajo propio. • Ahorros en energía, material y otros recursos. • Mejoramientos en el entorno de trabajo. • Mejoramientos en las máquinas y procesos. • Mejoramientos en el trabajo de oficina. • Mejoramientos en la calidad del servicio. • Servicios para y relaciones con el cliente.
Gerencia Visual	<ul style="list-style-type: none"> • El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten.
Mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación, tratamiento y solución de los problemas y/o el aprovechamiento de oportunidades. • Permite eliminar o atenuar las debilidades y afianzar e incrementar las fortalezas. • Analizar los procesos, renovar y actualizar los mismos, permitiéndole a la empresa ser más competitiva, eficaz y eficiente. • Obtener mejoras a corto plazo, no sólo en la parte de servicio sino en la administrativa también.
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Vivir juntamente en las mismas condiciones (Igualdad de derechos) • Observar las mismas reglas (igualdad de obligaciones) • Dominar la palabra para evitar las disputas (Respeto) • Compartir los bienes (recompensas similares) • Compartir los distintos puntos de vista (involucramiento)
5S	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de los elementos existentes en el lugar de trabajo • Colocación de las diversas herramientas, suministros y trabajos en procesos deben estar ubicadas de acuerdo a las señales o marcas • Limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. • Mantener la limpieza de la persona por medio del uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes, mandiles, botas. • Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina

Tecnología (Equipos, Sistemas, Servicios)	<ul style="list-style-type: none"> • Además de poseer una tecnología de vanguardia, la institución debe crear políticas como una acción que le permita el buen uso del mismo.
Horarios de atención	<ul style="list-style-type: none"> • El horario se adapta a las expectativas del cliente.
Accesibilidad y Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La institución debe ofrecer a su clientela la mayor atención posible a la hora de prestar el servicio, ya que si éstos no encuentran personal disponible, se darán cuenta de que no cubren sus expectativas en forma oportuna.

Fuente: Basado en GÓMEZ, Martha. *Diseño del servicio al cliente*.
Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Determinar los requisitos del cliente interno del servicio al cliente. Es importante destacar que la calidad en la atención y el servicio al cliente es “vendida” por los empleados de la empresa. Entre otros, los empleados que mayor contacto tiene al cliente son el personal de ventas, caja, cobranza y facturación. En la tabla siguiente se presenta una guía que permitirá clasificar el grado de contacto entre el cliente y el empleado, y las habilidades que este último debe tener según el nivel de contacto con el cliente:

TABLA No 30

REQUISITOS DE LOS CLIENTES INTERNOS

CONTACTO CLIENTES INTERNOS- CLIENTE EXTERNO						
Requisitos de los Trabajadores	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de las operaciones	Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de guiones para las llamadas	Control de flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes
Innovaciones Tecnológicas	Automatiza de oficina.	Métodos de ruta	Bases de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Auto servicio	Equipo cliente - trabajo

Fuente: SCHROEDER, Roger. Administración de operaciones

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

Establecer los principios del servicio al cliente adaptables a la empresa. Para esto se debe observar lo siguiente:

Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

Competitividad. El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

Racionalidad. Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

Satisfacción del cliente. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. El funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente. La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.

Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cual es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.

Personalización. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

Estrategia No. 3.

Concientización y Capacitación.

CONCIENTIZACIÓN DEL PERSONAL RESPECTO A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Es necesario Concientizar y motivar al personal para que se comprometa con esta política, participe en actividades de mejoramiento de los servicios, y busque la excelencia personal y profesional. También hay que explicarles y hacerles comprender la importancia de la calidad y las consideraciones de la real dimensión estratégica que tiene para la empresa alcanzar los más altos niveles de calidad en la productividad y el servicio al cliente. Tomando en cuenta estos factores y concientizando al personal de la necesidad imperiosa de establecer la atención como objetivo supremo para la supervivencia y competitividad de “Paredzur” se lograra el objetivo propuesto.

OBJETIVOS

- Hacer comprender al personal la necesidad que tiene la empresa de conseguir altos niveles en todo lo que realiza la empresa.
- Involucrar al personal en el proceso de mejoramiento.

CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE

La capacitación es uno de los aspectos clave para el éxito de la propuesta, capacitar a cada nivel con las necesidades requeridas por los mismos. Determinando que se debe cumplir con lo siguiente:

OBJETIVOS

- Brindar a los empleados las herramientas necesarias para implementar en la empresa una Cultura de Servicio al Cliente.

- Lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

TEMAS DE CAPACITACIÓN:

- Cultura de Servicio al Cliente.
- Qué es una Cultura. Características.
- Cultura de Servicio al Cliente.
- La lealtad es el factor clave de éxito.
- La lealtad produce dividendos.
- Cómo conseguir incrementar la lealtad de los clientes
- Cómo no cometer errores en los programas de servicio.
- Implementando el proyecto. Objetivos.
- Pasos críticos para la implantación.
- Preguntas que se deben formular y contestar.
- Estrategias de Servicio Kaizen-Gemba
- Kaizen o mejoramiento continuo
- El Kaizen y el Control Total de Calidad
- El Kaizen en el Gemba
- Las 5 S
- Eliminar el muda
- El Mapeo. ¿Qué sabemos de nuestros clientes? ¿Qué sabemos de nuestros competidores?
- Aprovechar las oportunidades.
- Análisis de los clientes leales.
- Desarrollo de equipos de mejoramiento.
- Desarrollo del trabajo en equipo.
- El Cliente interno y el Servicio de apoyo.
- Obstáculos del Servicio.

- Estar conectados con los empleados.
- Motivarlos para un desempeño excepcional.
- Pasos del proceso de motivación.

El valor de esta capacitación es de \$40 por persona. Para 13 empleados su costo es de \$520. La duración es de 20 horas.

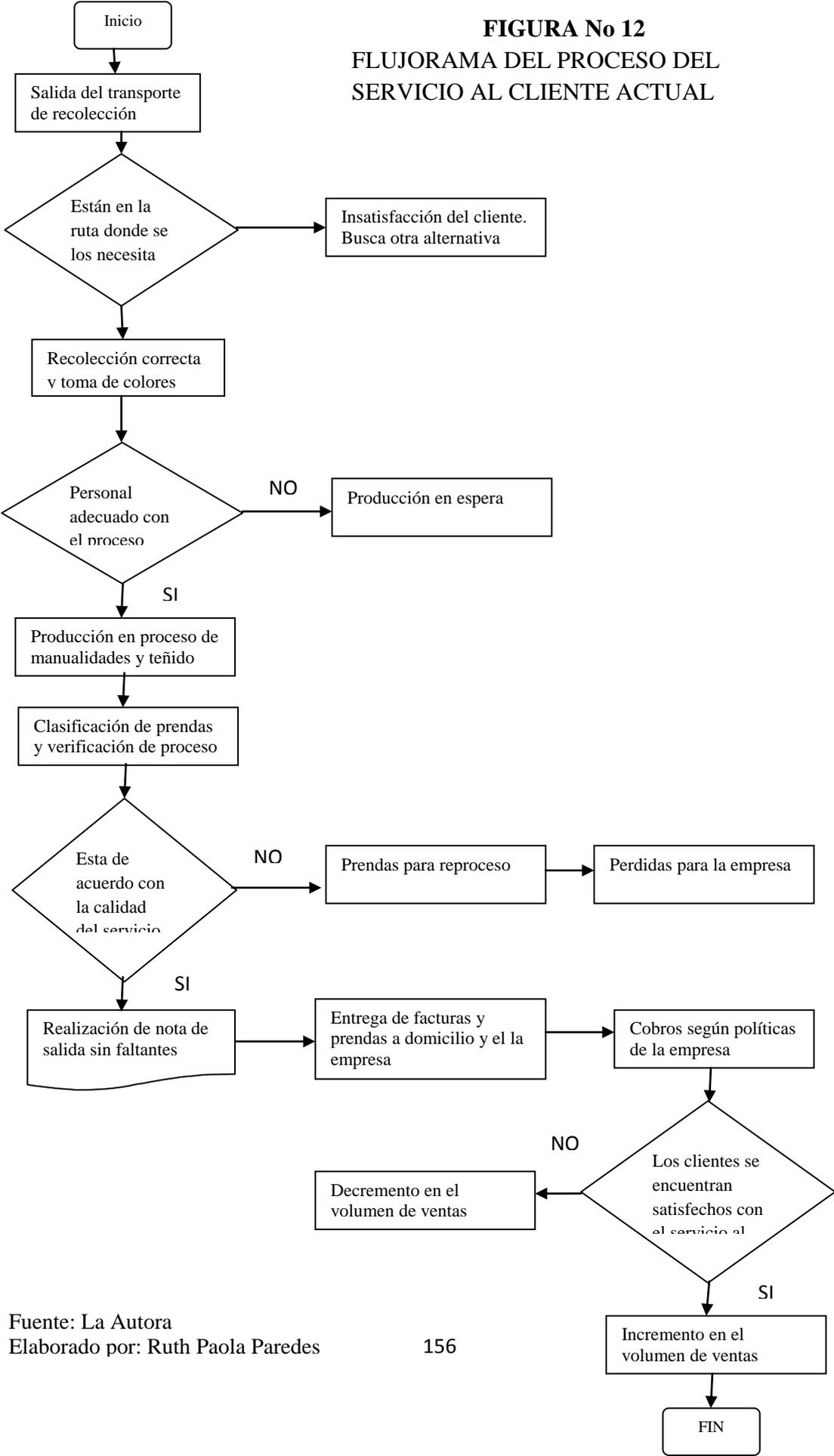
Estrategia No. 4

Fortalecer las actividades de promoción y publicidad.

Pasando a otro aspecto de la propuesta de mejoramiento, se sugiere incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva. Al implementar esta estrategia es necesario divulgar la política de servicio y atención al cliente. Para esto las actividades deben estar encaminadas a “informar” al cliente sobre la importancia de este para la empresa y el esmero de esta última para satisfacer sus necesidades.

- Se realizara una publicidad en la Radio STEREO UNICA del cantón Pelileo con su frecuencia 98.1 FM. Por el valor de \$200 mensual, la misma que consta de 18 cuñas diarias en horarios estelares.
- La realización de un spotg publicitario en el Canal 51 “AMERICA TELEVISIÓN” por el costo de\$400 mensuales.
- Una valla publicitaria al ingreso del cantón Pelileo por \$150 la misma que será de 5metros de ancho por 2 metros de largo.
- Como promoción se entregara gratuita y limitadamente un muestrario de tonalidades de colores para pruebas por el procesamiento mayor a 500 prendas.

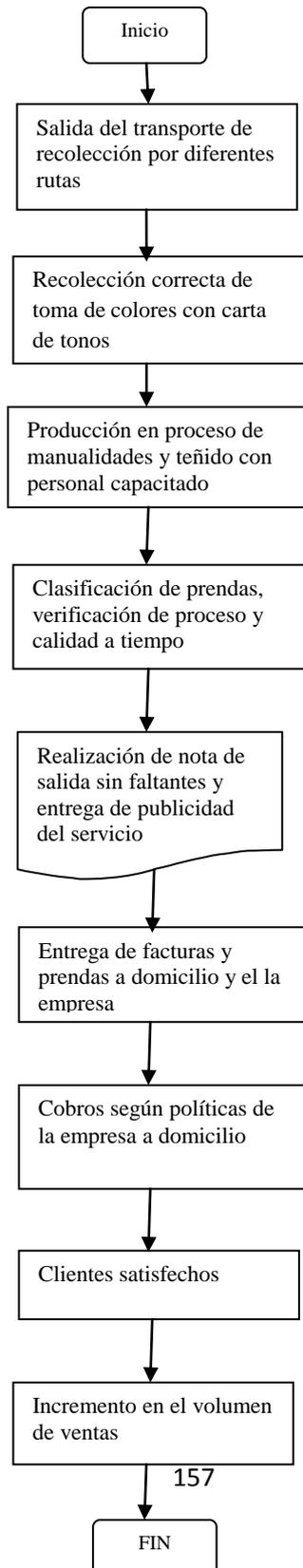
FIGURA No 12
FLUJORAMA DEL PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE ACTUAL



Fuente: La Autora
 Elaborado por: Ruth Paola Paredes

FIGURA No 13

FLUJORAMA DEL PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE CON LAS ESTRATEGIAS KAIZEN-GEMBA



6.8 Administración de la Propuesta

6.8.1. Cronograma

TABLA No 31

ACTIVIDADES	2011								2012			
	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
Diagnostico de situación actual												
Auditoria de categorización												
Seguimientos anuales (2 días)												
Análisis y adecuación de procesos en pro de mejorar el servicio												
Creación de base de datos												
Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente												
Diseño de políticas, factores de influencia y organización												
Divulgación de la herramienta Kaizen-Gemba y acoplamiento												
Diseño de la organización en torno a la calidad del servicio												
Concientización y Capacitación en el servicio al cliente												
Promoción de políticas de servicio												
Publicidad en torno al servicio												

Fuente: La Autora
 Elaborado por: Ruth Paola Paredes

6.8.2 Recursos

Para la ejecución del proyecto se utilizará los siguientes recursos:

Recursos Físicos

- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
- Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato
- Empresa textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo.

Recurso Humano

- Gerente de la Empresa textil “PAREDZUR”.
- Jefe de Producción
- Empleados de la empresa

Recursos Materiales

- Equipo de computación
- Copias
- 3 Resmas de papel bond, 75gr, A4
- Esferos
- Carpetas
- Anillado
- Impresiones
- Internet
- Memory flash
- Transporte

6.8.3 Recurso Económico

TABLA No 32

PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

ACTIVIDADES	CONCEPTOS A PRESUPUESTAR	PRESUPUESTO ESTIMADO ANUAL
ESTRATEGIA No 1	Diagnostico de situación actual	\$110.00
	Auditoria de categorización	\$195.00
	Seguimientos anuales (2 días)	\$89.00
	Análisis y adecuación de procesos en pro de mejorar el servicio	\$399.00
ESTRATEGIA No 2	Creación de base de datos	\$300.00
	Diseño de políticas, factores de influencia y organización alrededor del servicio	\$150.00
	Divulgación de la herramienta Kaizen-Gemba y acoplamiento de empleados	\$150.00
	Diseño de la organización en torno a la calidad del servicio	\$100.00
ESTRATEGIA No 3	Capacitación en el servicio al cliente	\$520.00
ESTRATEGIA No 4	Promoción de políticas de servicio	\$100.00
	Publicidad en torno al servicio	\$600.00
	STEREO UNICA (200mensual *3) "AMERICA TELEVISIÓN"(400m*3) VALLA PUBLICITARIA	\$1,200.00 \$150.00
SUBTOTAL		\$4,063.00
IMPREVISTOS (10%)		\$406,30
TOTAL		\$4,469.30

Fuente: Sondeo con empresas como Displays-marketing SA.. Empresas de publicidad, asesores externos.

Elaborado por: Ruth Paola Paredes

La inversión total para adaptar un programa de servicio al cliente en la empresa, se estima en **\$4,469.30**. Las actividades más costosas son las que se relacionan con el mejoramiento de la calidad de los procesos internos y con la publicidad. No obstante este presupuesto puede ser variable si la empresa decide adoptar solo algunas y no todas las actividades, o si decide ejecutarlas sin la ayuda de asesores externos.

Los gastos que demandan la implementación del Programa de servicio al cliente, utilizando herramientas Kaizen-Gemba, para incrementar las ventas en la empresa textil “PAREDZUR” de la ciudad de Pelileo corre a cargo de la empresa.

6.9 PREVISION Y EVALUACION

La ejecución de la propuesta puede verse afectada si la empresa no transfiere los recursos necesarios para implementar el Programa de servicio al cliente

Esta fase tiene como propósito llevar un orden de seguimiento de cada estrategia implantada en el programa y verificar que todo el proceso marche de la mejor manera como se planeo y llevar una certificación adecuada de todas las mejoras implantadas. El seguimiento de mejoras nos ayuda a que los esfuerzos no se pierdan y se optimicen ya que mediante este proceso se hace posible la ejecución de procesos claros, transparentes y reconocidos por todos.

Incrementando la participación de los actores del mercado que tiene la empresa, dando empleo, desarrollo social y económico, por lo que es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permita mejorarla.

Para facilitar el plan de evaluación a continuación se sugiere el siguiente cuadro.

TABLA No 33**PLAN DE MONITOREO DE LA PROPUESTA**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES		
		INICIO	TRÁMITE	REALIZADO
Diagnostico de situación actual	Gerente General			√
Auditoria de categorización	Gerente General			√
Seguimientos anuales (2 días)	Gerente General		√	
Análisis y adecuación de procesos en pro de mejorar el servicio	Gerente General	√		
Creación de base de datos	Gerente General		√	
Diseño de políticas, factores de influencia y organización	Personal Administrativo		√	
Divulgación de la herramienta Kaizen-Gemba y acoplamiento	Gerente General		√	
Diseño de la organización en torno a la calidad del servicio	Personal Administrativo		√	
Capacitación en el servicio al cliente	Gerente General		√	
Promoción de políticas de servicio	Gerente General		√	
Publicidad en torno al servicio	Gerente General		√	

Fuente: La Autora

Elaborado por: Ruth Paola Paredes.

BIBLIOGRAFÍA

- COBRA, M. (2000). *Marketing de Servicios*. 2a. Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.
- DIB, A. (2004). *El Servicio al Cliente la Venta y el Marketing Personal*. Editorial Macchi Grupo Editor S. A. Buenos Aires.
- GÓMEZ, M. (2001). *Diseño del servicio al cliente*. Editorial Corporación John F. Kennedy. Bogotá.
- JOBEER, D. Y FAHY, J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.
- NEPVEU, F. (1996). *El Servicio y la Post-Venta*. 3a. Edición. Editorial Oikos-Tau. Barcelona.
- PEDERSON, C., WRIGHT, M. y WEITZ, B. (1995). *Venta Principios y métodos*. 7a. Edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- RODRIGUEZ, M. y ESCOBAR, R. (1996). *Creatividad en el Servicio*. Editorial Litográfica. D.F. México.
- SERNA, H. (2000). *Gerencia estratégica*. 5ta Edición. Editorial 3 Editores. Bogotá.
- WALPOLE, M. (2007). *Probabilidad & Estadística para ingeniería & ciencias*. 8ª. Edición. Editorial Pearson Educación. D.F. México.
- WELLINGTON, P. (1993). *Como brindar un Servicio Integral al Cliente*. D' VINNI Editorial Ltda. Bogotá

INFORMACION DE INTERNET

http://www.google.com	<i>Marketing Relacional</i>
http://www.google.com	<i>Proceso de Venta</i>
http://www.google.com	<i>El Kaizen</i>
http://www.google.com	<i>El Gemba - Kaizen</i>
http://www.monografias	<i>El Servicio al cliente</i>
http://www.rincondelvago.com	<i>Calidad en el Servicio</i>
http://www.wikipedia.com	<i>Técnicas de ventas</i>
http://www.eluniverso.com.ec	<i>Cultura Organizacional</i>
http://www.gestiopolis.com	<i>Servicio y calidad al cliente</i>
http://www.mundoinnova.net/articulomarketing.htm	
http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm	
http://www.mercadeo.com/26_crm-automat.htm	

ANEXOS

Anexo #1

Croquis de la empresa textil “Paredzur”

Anexo#2

Organigrama de la empresa textil “Paredzur”

Anexo# 3

Nomina de clientes actuales

Anexo #4

Nomina del personal administrativo

Anexo #5

Encuesta sobre la calidad del Servicio al Cliente

Anexo #6

Cédula de entrevista personal

Anexo #7

Ficha Bibliográfica

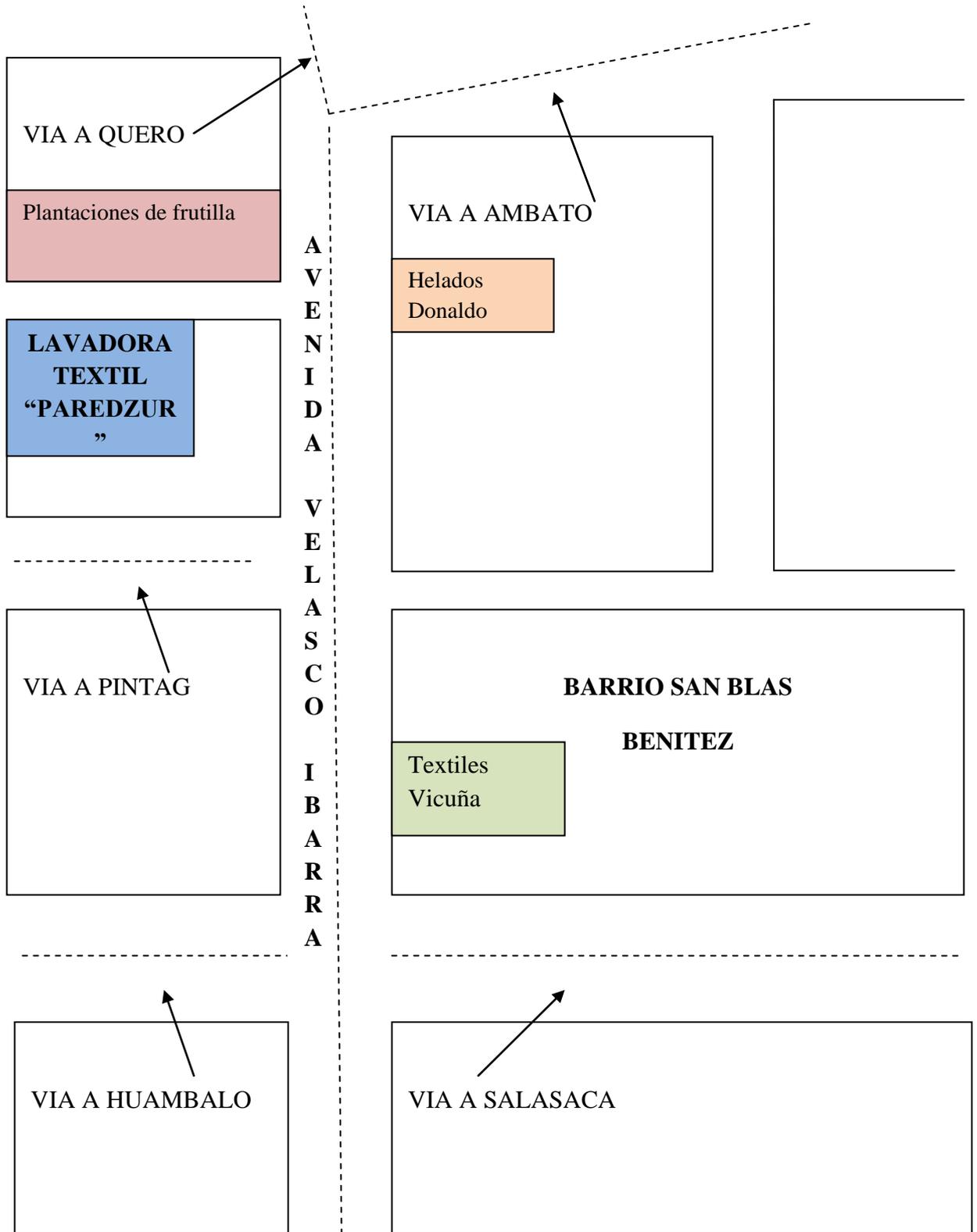
Anexo # 8

Ficha de Observación

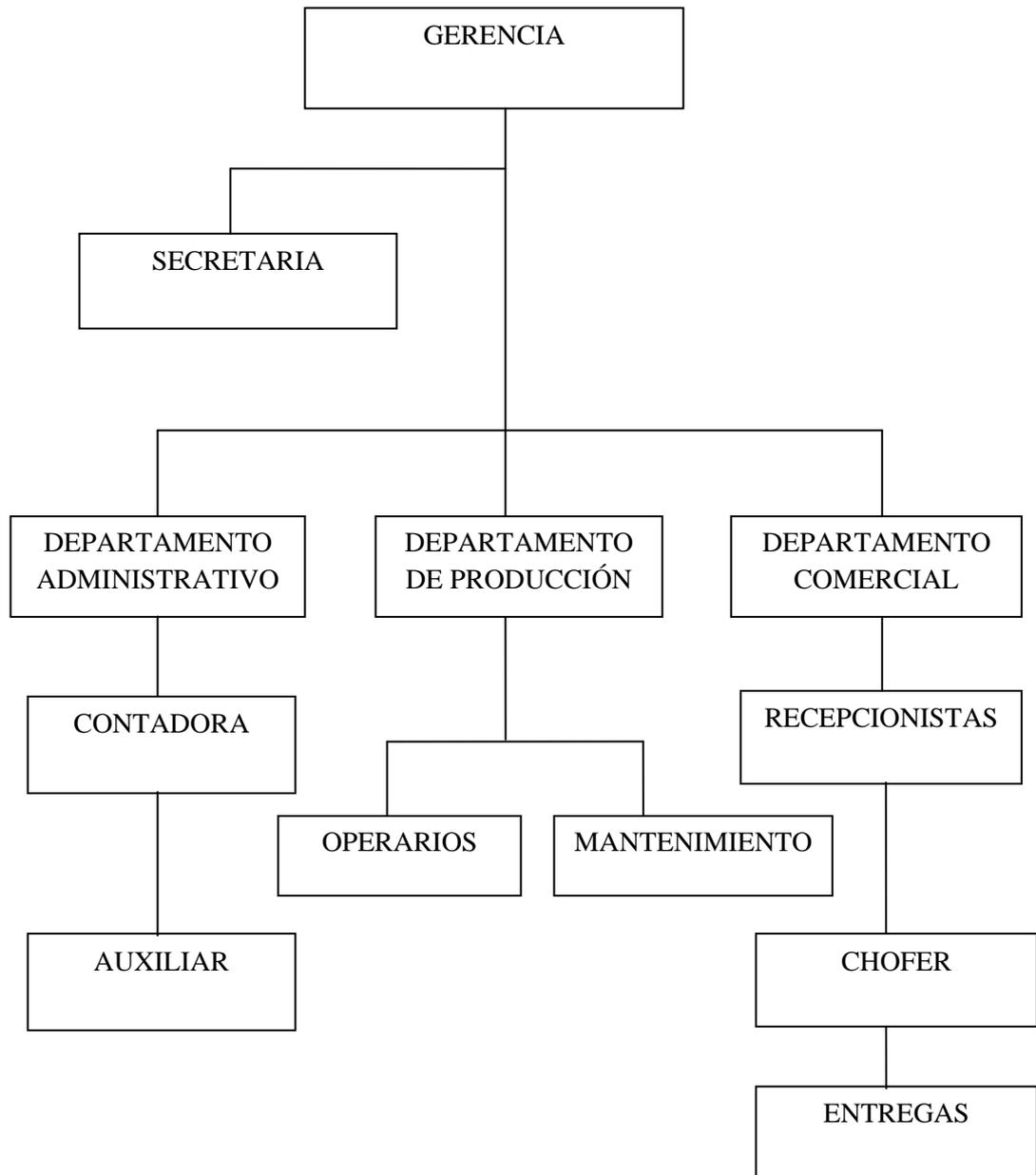
Anexo# 9

Maquinaria y equipos que se utiliza en el proceso

CROQUIS DE LA EMPRESA TEXTIL "PAREDZUR"



ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TEXTIL “PAREDZUR”



Elaborado por. Paola Paredes

Fecha: 22 / Enero/ 2011

EMPRESA TEXTIL “PAREDZUR”
NOMINA DE CLIENTES ACTUALES

No	NOMBRE
1	Aguaguña Lindo Fausto
2	Acosta Carrasco Zoila
3	Acosta Tamayo Ángel
4	Almeida Velástegui Narcisa
5	Andaluz Chipantiza Osvaldo
6	Andaluz Chipantiza Guillermo
7	Barrera Gallegos Norma del Rocío
8	Bonilla Ojeda Manuel
9	Carrasco Quinto Hernán
10	Carrasco Acosta José
11	Cisneros Coca Guillermo
12	Confecciones “Andrés”
13	Confecciones “Lorens”
14	Confecciones “Miranda”
15	Confecciones “Mónica”
16	Confecciones “Parmir”
17	Corporación “Carrasco Jeans”
18	Corporación “Cóndor”
19	Corporación “Cops”
20	Corporación “Telazul”
21	Corporación “Vicuña”
22	Cueva Carrasco Cristian
23	Culcay López Jorge
24	De Mora Cando Laura
25	Fierro Llerena Gabriela
26	Freire Vinuesa Francisco

27	Fuentes Paredes Luis
28	Gallegos Barroso Segundo
29	Gallegos Mora Sergio
30	Garcés Medina Isaías
31	Garzón Martínez Jorge
32	Gomes Ramos Luis
33	Industrias “Esmoda”
34	Industrias “Fashion”
35	Industrias “Keros”
36	Industrias “Orozco”
37	Industrias “Sederap”
38	Llerena Aman Dennis
39	Llerena Días Freddy
40	Llerena Llerena Edmundo
41	López Torres José
42	Malsín Guano Segundo
43	Marota morales Marisol
44	Masaquiza Tenelema Rosa
45	Masaquiza Zurita Andes
46	Medina Jines Fernando
47	Medina Guano Fausto
48	Morales Tubón Juan
49	Morales Vizueta Jose
50	Morales Zailema Juan
51	Pallasco Zúñiga Carlos
52	Paredes Chipantiza Belgica
53	Paredes Chipantiza Carlos
54	Paredes Chipantiza Elizabeth
55	Paredes Chipantiza Israel
56	Paredes Chipantiza Marta

57	Paredes Chipantiza Paola
58	Paredes Guevara Luis
59	Planta "SkayBlue"
60	Planta "Avitiuz"
61	Pico Quinga Luis
62	Pico Quinga Pedro
63	Pico Quinga Virginia
64	Punguil Malucin Lucio
65	Quinga Banda Julio
66	Quinga Arias Gloria
67	Quispe Pillana Remigio
68	Ramos Salate Raúl
69	Rea Machuca Segundo
70	Reinoso Pérez Edgar
71	Reinoso Herrera Milton
72	Reinoso Alicia Beatriz
73	Robalino Coque Wilson
74	Rodríguez Zúñiga Carlos
75	Rugel Tamayo Rosa
76	Saca Castro Juana
77	Sailema Santamaría Nely
78	Salan Chipantiza Mery
79	Sánchez Coro Magda
80	Sánchez Medina Ricardo
81	Silva Oñate Flavio
82	Silva Quilligana Mirian
83	Solís Solís Sandra
84	Supe Silva Jesús
85	Tupan Acosta Luis
86	Tite Pillana Roberto

87	Toa Poaquiza Carlos
88	Torres Castro Camilo
89	Tucta Paredes Martha
90	Tuza Tite Daniel
91	Vargas Freire Guillermo
92	Zurita Miranda Alfredo

EMPRESA TEXTIL “PAREDZUR”
NOMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

No	NOMBRE	CARGO
1	Ing. Paredes Vilson	Gerente
2	Zurita Jines Miriam	Administradora
3	Miranda Paredes Milton	Jefe de Producción
4	Zúñiga Zúñiga Rosa	Contadora
5	Caicedo Robalino Juana	Secretaria
6	Medina Quinga Fabiola	Asistente de Gerencia
7	Barroso Fiallos Bertha	Asistente de Contabilidad
8	Chipantiza Valdivieso Sandra	Recepcionista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO No

**ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE
OFRECEN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA TEXTIL “PAREDZUR”**

OBJETIVO:

Identificar la calidad del servicio al cliente que ofrecen los empleados de la empresa textil “Paredzur”, en cuanto a la preventa, venta y posventa del servicio prestado, para establecer un programa de servicio al cliente utilizando herramientas Kaizen-Gemba.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Cliente:

La empresa textil “Paredzur” ha iniciado un proceso de seguimiento a sus cliente, con el propósito de conocer la calidad del servicio al cliente que ofrecen sus empleados y determinar la posibilidad de mejorar el servicio a través de un programa de servicio al cliente basado en estrategias de marketing relacional.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración.

1. Genero

1.1 Masculino

1.2 Femenino

2. Educación

2.1. Primario

2.2. Medio

2.3. Superior

3. Nivel de Producción

3.1. Minorista

3.2. Mayorista

3.3. Distribuidor

3.4. Exportador

4. ¿ Usted esta adquiriendo actualmente los servicios de “PAREDZUR”?

4.1. Si

4.2. No

5. ¿Usted estaría dispuesto a adquirir los servicios de la empresa textil “PAREDZUR” si la misma mejoraría en el servicio al cliente?

5.1. Si

5.2. No

6. ¿Cree usted que con la creación de un programa de servicio al cliente se mejorara el mismo en la empresa textil “PAREDZUR”?

6.1.Si

6.2. No

7. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa ¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?

- 7.1.Muy Satisfecho
- 7.2.Satisfecho
- 7.3.Indiferente
- 7.4.Insatisfecho
- 7.5.Muy insatisfecho

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa textil de acuerdo a los siguientes parámetros?

- 8.1. Amabilidad en la atención
- 8.2.Disponibilidad
- 8.3.Asesoría
- 8.4.Diversidad de tonos
- 8.5.Precio
- 8.6.Lugar de ubicación
- 8.7.Comunicación
- 8.8.Limpieza y orden
- 8.9.Presentación del personal

9. ¿Esta satisfecho con el servicio postventa que le entregan las lavanderías?

- 9.1.Si
- 9.2. No

10. ¿Identifique el grado de satisfacción con respecto a los recursos que posee la “PAREDZUR” para ofrecer sus servicios?

Categorías		Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
10.1	Infraestructura					
10.2	Transportación					
10.3	Personal operativo					
10.4	Personal Adm.					
10.4	Horarios de atención					

11. ¿Indique que forma de pago desearía que la Empresa Textil “PAREDZUR” otorgue a sus clientes?

11.1 Efectivo

11.2 Crédito de 1 a 15 días

11.3 Crédito de 16 a 30 días

11.4 Crédito de 31 a 60 días

11.5 Crédito de 60 a más días

12. ¿Qué le motivo ha adquirir los servicios de la empresa textil?

12.1. Amistad con la gerencia

12.2. Amistad con un empleado

12.3. Imagen de la empresa

12.4. Agilidad en la atención

12.5. Publicidad

12.6. Tradición

12.7. Capacidad tecnológica

12.8. Innovación de procesos

12.9. Atención personalizada

13. ¿Indique el grado de satisfacción en cuanto a los servicios complementarios que recibe de la Empresa “PAREDZUR”?

Categorías		Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
13.1	Recolección de Producción					
13.2	Entregas a domicilio					
13.3	Reprocesamientos					
13.4	Facturación y cobros					
13.5	Elaboración de muestras					

Fecha de Aplicación.....

Nombre del Encuestador.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENTREVISTA PERSONAL

Entrevista al personal de la empresa textil “Paredzur” de la ciudad de Pelileo.

OBJETIVO:

Identificar las deficiencias en la calidad del servicio al cliente que ofrecen los empleados de la empresa textil “Paredzur”, en cuanto a la producción, preventa, venta y posventa del servicio prestado, para establecer un programa de servicio al cliente utilizando herramientas Kaizen-Gemba.

1. ¿A que factores se debe la falta de amabilidad en la atención?
2. ¿A que factores se debe la falta de disponibilidad del empleado?
3. ¿Porque es lenta la atención en la empresa?
4. ¿Usted cree que la atención personalizada es deficiente. Y Porque?
5. ¿Las muestras elaboradas son entregadas al gusto del cliente y a tiempo?
6. En cuanto a la transportación existen fallas en el proceso. Nos manifestaría ¿Cuáles son?
7. La limpieza y el orden son prioridad para los empleados?
8. El servicio Posventa otorgado por la empresa para clientes ¿Cree que es el mejor o debería existir mejoras?

9. La facturación es la correcta, Y Porque?

10. ¿Existe una eficiente comunicación telefónica con el cliente?

Le agradezco por su tiempo brindado ya que los datos proporcionados serán de gran ayuda para la investigación.

FICHA BIBLIOGRÁFICA

LIBRO

AUTOR: _____

APELLIDO(s), Nombre (s)

TÍTULO Y

SUBTÍTULO: _____

EDICIÓN: _____

(a partir de la 2ª .)

LUGAR DE EDICIÓN: _____

EDITORIAL: _____

AÑO DE EDICIÓN: _____

NUM. DE PÁGINAS: _____

SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO: _____

LOCALIZACIÓN DE LA OBRA: _____

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE OBSERVACIÓN

No.....

Objeto de estudio:

Lugar de observación:

Fecha de la observación:

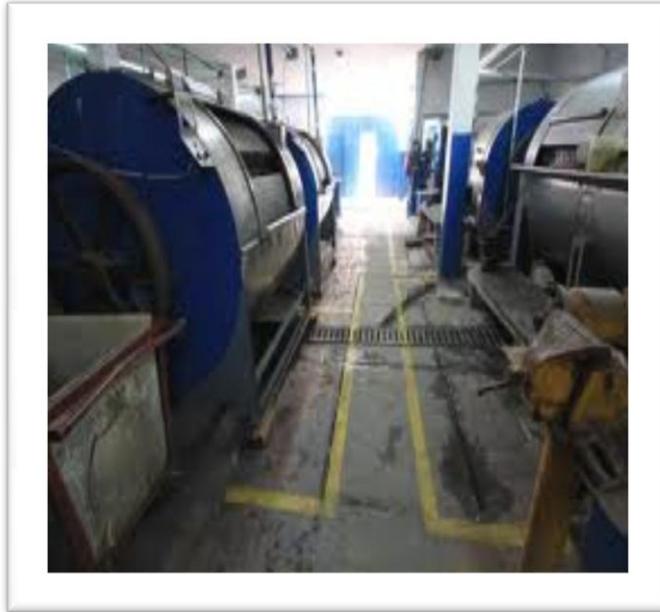
Nombre del investigador:

DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:

INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

MAQUINARIA PARA EL PROCESO DEL LAVADO DE JEANS DE “PAREDZUR”

TINTURADORAS



SECADORA



CENTRÍFUGA



CALDEROS



MANUALIDADES

